

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche

Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية
دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات
سكيدة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إشراف الأستاذ :

أ.د كمال منصوري

إعداد الطالبة:

حسينة عواد

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أد جوهرة أقطي
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ	أد كمال منصوري
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضرا	د ليلي بن عيسى
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضرا	د خليل شرقي
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضرا	د رياض عيشوش
مناقشا	جامعة سكيدة	أستاذ	أد صبري مقيح

السنة الجامعية 2020- 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُورَةُ الْعَلَقِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾ كَلَّا إِنَّ
الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنَّاظٍ ﴿٦﴾ أَن رَّءَاهُ اسْتَفْتَىٰ ﴿٧﴾ إِنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الرُّجْعَىٰ ﴿٨﴾ أَرَأَيْتَ
الَّذِي يَنْهَىٰ ﴿٩﴾ عَبْدًا إِذَا صَلَّىٰ ﴿١٠﴾ أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ عَلَىٰ الْهُدَىٰ ﴿١١﴾ أَوْ أَمَرَ
بِالتَّقْوَىٰ ﴿١٢﴾ أَرَأَيْتَ إِنْ كَذَّبَ وَتَوَلَّىٰ ﴿١٣﴾ أَلَمْ يَعْلَمِ بِأَنَّ اللَّهَ يَرَىٰ ﴿١٤﴾ كَلَّا لَئِنْ
لَمْ يَنْتَه لِنَسْفَعُ بِالنَّاصِيَةِ ﴿١٥﴾ نَاصِيَةٍ كَذِبَةٍ خَاطِئَةٍ ﴿١٦﴾ فَلْيَدْعُ نَادِيَهُ ﴿١٧﴾
سَنَدْعُ الزَّبَانِيَةَ ﴿١٨﴾ كَلَّا لَا نُطِيعُكَ وَأَسْجُدُ وَأَقْرَبُ ﴿١٩﴾

شكرو إهداء

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(قال هذا من فضل ربي ليبلوني أشكر أم أكفر و من شكر فإنما يشكر لنفسه)

(و من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزوجل)

مع آخر اللسان لهذه الأطروحة كان لزاما أن نتوجه بالحمد و الشكر للمولى تبارك

و تعالى الذي وفقنا لاتمام هذا العمل

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الكريم

الدكتور : كمال منصورى على كل ما بذله من جهد في تأطير هذه الأطروحة ، على

سعة صبره و حسن تفهمه فشكرا جزيل يا أستاذ .

و أشكر رفيق دربي في اتمام هذه الأطروحة زوجي الكريم موسى.

دون أن أنسى أن أشكر من كانت لي بمثابة الأخت و الصديقة الدكتورة ايمان على

مساعدتها و تشجيعها لي.

و كذا أشكر زملائي في العمل : سميرة، ليليا ، محمد ، أمينة، بدرية

و أشكر أساتذة و موظفي جامعة سكيكدة "كل باسمه"

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا و من فكرهم

منارة تنير لنا سيرة العلم و النجاح أستاذتي الكرام "كل باسمه".

و إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة أو بدعاء خفي في انجاز هذا

العمل.

الإهداء

و يبقى الدهر ما كتبت يداه

و ما من كاتب إلا سينتهي

مصيرك في القيامة أن تراه

فلا تكتب بكفك غير شيء

أهدي هذا العمل إلى :

روح والدي الذي كان دائما يشجعني على اتمام هذا العمل

فقد كان منعم القوة و الثقة بالنسبة لي .

و إلى من كانت سدي في الحياة، التي مهما عبرت و كتبت فلن أوانيها حقها، والدي

العزيزة حفظك الله و أطال عمرك.

إلى زوجي موسى و أبنائي : الياس، رحمة ، ياسين ، هبة.

إلى عائلة زوجي

إلى اخوتي : سهام ، مونيا ، لامية ، مريم و اخواني : سمير وزوجته ، ياسين ، محمد و زوجته ،

رضا

إلى بنات و أولاد أخواتي و اخواني

أهديها إلى صديقاتي : سميرة، أمينة، فريال، ايمان ، ليليا ، بدرة.

إلى من شاركوني السهر و التعب فكانوا خير الرفقة

إلى كل طالب علم.

المخلص

تسعى المؤسسات باختلاف طبيعتها نشاطها إلى تحقيق التميز والتفوق، وذلك من خلال الاهتمام بالمعرفة في ظل التطورات المتسارعة في التقنيات العلمية، وكذا أهمية المورد البشري الذي يمثل اللبنة الأساسية في تلبية احتياجات، ورغبات الزبائن من خلال ما يتمتع به من مهارات، خبرات ومعرفة، والتي تمثل معرفة ضمنية تتواجد في عقول الأفراد العاملين، يصعب تقليدها، فهي أداة لتنمية القدرات التنافسية واستدامتها، لهذه الأسباب أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتنمية المورد البشري من أجل الحصول على أكفأ يد عاملة مبدعة، متجددة وفريدة.

تعتبر المعرفة الضمنية معرفة خاصة يصعب نقلها وتحويلها، لذلك تسعى المؤسسات إلى البحث عن الوسائل والاستراتيجيات الفعالة التي تعمل على استقطاب هذا النوع من المعارف، واستغلاله في تحقيق التميز والريادة.

و على ضوء ذلك هدفت الدراسة إلى تحليل دور المعرفة الضمنية (الحدس، التفكير، الخبرة، المهارة) في استمرارية الميزة التنافسية (الجودة، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية)، واختيرت شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، حيث استخدمت أدوات إحصائية تناسب مع المقاربة الهجينة (الكمية والكيفية) متمثلة في التحليل الكمي للاستبيان، الذي وزع على 90 إطارا من إطارات الشركة محل الدراسة باستخدام برنامج (Spss21)، والتي استرجعت منها 63 استبيان تمت معالجتها، وكذا التحليل الكيفي للمقابلة التي وزعت على 06 إطارات باستخدام برنامج (Nvivo.V12).

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج، ومن أهمها وجود دور ايجابي لأبعاد المعرفة الضمنية في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها في شركة كوكاكولا سكيكدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى العلمي، إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، المعرفة الضمنية، استمرارية الميزة التنافسية، شركة كوكاكولا سكيكدة.

Résumé :

Selon la nature de leurs activités, les entreprises cherchent à atteindre l'excellence et la prédominance au moyen de l'intérêt qu'elles accordent à la connaissance à la lumière de l'évolution rapide de la science et la technologie, ainsi que l'utilité de la ressource humaine, qui représente la pierre angulaire pour répondre aux besoins et aux désirs des clients à travers la connaissance, la compétence et l'expérience qui représentent des connaissances tacites difficiles à imiter qui se situent dans les esprits des individus qui travaillent. La ressource humaine est un outil pour développer et maintenir des capacités compétitives. C'est pourquoi les entreprises accordent une grande attention à son développement afin d'obtenir la main-d'œuvre la plus efficace, la plus créative, la plus renouvelable et la plus unique.

Les connaissances tacites étant considérées comme des connaissances privées difficiles à transférer et à transformer, les institutions cherchent à trouver des moyens et des stratégies efficaces pour attirer ce type de connaissances et les exploiter pour atteindre l'excellence et le leadership.

À la lumière de ce qui est su-cité, cette étude vise à analyser le rôle des connaissances tacites (intuition, réflexion, expérience, compétence) dans la continuité de l'avantage concurrentiel (qualité, performances exceptionnelles, créativité, capacités de base),

Coca-Cola pour l'embouteillage Skikda a été choisi afin de répondre à la problématique et l'étude de ses hypothèses, où ont été utilisés des outils statistiques qui s'inscrivent dans l'approche hybride (quantitative et qualitative) représentée dans l'analyse quantitative du questionnaire, qui a été distribué à 90 cadres de l'entreprise sous étude à l'aide du programme (SPSS2), à partir de laquelle 63 questionnaires ont été traités, ainsi que l'analyse de l'entretien qualitatif, qui a été réparti en 06 trames, à l'aide du programme (Nvivo.V12).

L'étude a atteint un certain nombre de résultats, dont le plus important est la présence d'un rôle positif pour les dimensions de la connaissance tacite dans la création et la continuité de l'avantage concurrentiel dans ses dimensions chez Coca-Cola Skikda Company. Aussi, malgré l'absence de différences, statistiquement significatives, entre les membres de l'échantillon sur les connaissances tacites et la continuité de l'avantage concurrentiel dues aux variables : sexe, expérience professionnelle, emploi et niveau scientifiques, il existe des différences statistiquement significatives entre les membres de l'échantillon sur les connaissances tacites et la continuité de l'avantage concurrentiel en raison de la variable d'âge.

Mots clés : connaissance, connaissance tacite, continuité de l'avantage concurrentiel, société Coca-Cola, Skikda.

Abstract:

Institutions, according to the nature of their activities, seek to achieve excellence and superiority, by paying attention to knowledge in light of the rapid developments in scientific technologies as well as the importance of the human resource, which represents the basic building block in meeting the needs and desires of customers through its skills, experience and knowledge. This represents tacit knowledge that resides in the minds of working individuals, which is difficult to imitate as it is a tool for developing and sustaining competitive capabilities. For these reasons, institutions are paying great attention to the development of human resources in order to obtain the most efficient, creative, renewable and unique workforce. Tacit knowledge is considered private knowledge that is difficult to transfer or transform. Therefore, institutions seek to search for effective means and strategies that work to attract this type of knowledge and exploit it to achieve excellence and leadership.

In light of this, the study aims to analyze the role of tacit knowledge with its dimensions (intuition, thinking, experience, skill) in the continuity of competitive advantage in its dimensions (quality, outstanding performance, creativity, core capabilities). Coca-Cola Company for bottling Skikda was chosen In order to answer the problem of the study and its hypotheses. Statistical tools are used that fit the hybrid approach (quantitative and qualitative), represented in the quantitative analysis of the questionnaire, which was distributed to 90 frames of the company under study using the (SPSS) program where 63 questionnaires were processed. Besides, the study relies on the qualitative analysis of the interview that was distributed into 06 frames, using the program (Nvivo.V12).

Finally, the study reaches a number of results, the most important of which is the presence of a positive role for the dimensions of tacit knowledge in achieving the continuity of competitive advantage in Coca-Cola Skikda Company. Furthermore, there are no statistically significant differences among the respondents regarding the level of tacit knowledge. In this case, the continuity of competitive advantage is due to the following variables: gender, professional experience, job, scientific level Likewise, there are statistically significant differences among the respondents regarding the level of tacit knowledge, bearing in mind that the continuity of competitive advantage is due to the age variable.

Keywords: knowledge, tacit knowledge, continuity of competitive advantage, Coca-Cola Skikda Company.

فهرس المحتويات

خطة الدراسة

الصفحة	البيان
أ-ف	مقدمة
21	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
22	تمهيد
23	المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة
23	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
31	المطلب الثاني : أنواع المعرفة ومصادرها
36	المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة
41	المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة ،متطلباتها واستراتيجياتها
49	المبحث الثاني : مفهوم المعرفة الضمنية
50	المطلب الأول : تعريف ، خصائص وأهمية المعرفة الضمنية
52	المطلب الثاني : أنماط المعرفة الضمنية وتقنيات استقطابها
54	المطلب الثالث: صعوبات تشارك المعرفة الضمنية وأبعادها
57	المبحث الثالث: مفهوم استمرارية الميزة التنافسية
57	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية ،أهميتها وأبعادها
62	المطلب الثاني : مداخل بناء الميزة التنافسية ،مصادرها وأبعادها
67	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية
76	المطلب الرابع : تعريف الميزة التنافسية المستدامة،أهميتها،مصادرها وأبعادها
84	خلاصة الفصل الأول
85	الفصل الثاني : العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة
86	تمهيد
87	المبحث الأول : علاقة المعرفة الضمنية بالجودة
87	المطلب الأول : تعريف الجودة وأهميتها
88	المطلب الثاني : أبعاد الجودة والعوامل المؤثرة فيها
90	المطلب الثالث:مساهمة المعرفة الضمنية في الجودة
93	المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية والجودة
95	المبحث الثاني: علاقة المعرفة الضمنية بالأداء المتميز
95	المطلب الأول : تعريف الأداء والأداء المتميز
97	المطلب الثاني : أهمية الأداء والأداء المتميز
98	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على الأداء المتميز
101	المطلب الرابع:مساهمة المعرفة الضمنية في الأداء المتميز
105	المطلب الخامس : الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز

خطة الدراسة

106	المبحث الثالث: علاقة المعرفة الضمنية بالمقدرات الجوهرية
106	المطلب الأول : تعريف المقدرات الجوهرية
107	المطلب الثاني : خصائص المقدرات الجوهرية، أهميتها وأبعادها
110	المطلب الثالث : مساهمة المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية
112	المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية و المقدرات الجوهرية
114	المبحث الرابع : علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع
114	المطلب الأول : تعريف الإبداع ، خصائصه وأهميته
117	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الإبداع و نماذج العملية الإبداعية
121	المطلب الثالث : مساهمة المعرفة الضمنية في الإبداع
126	المطلب الرابع : الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية و الإبداع
128	خلاصة الفصل الثاني
129	الفصل الثالث: الإطار المنهجي و التمهيدي للدراسة
130	تمهيد
131	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
131	المطلب الأول : المسار العلمي للدراسة
143	المطلب الثاني : المعاينة و الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
147	المطلب الثالث : الاختبارات القبليّة لأدوات الدراسة
151	المبحث الثاني : الاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات الكيفية و الكمية
151	المطلب الأول : الاختبارات المستخدمة في تحليل البيانات الكيفية
153	المطلب الثاني : الاختبارات المستخدمة في تحليل البيانات الكمية
158	المبحث الثالث: واقع المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا سكيكدة
158	المطلب الأول: تقديم عام لشركة كوكاكولا الأم
160	المطلب الثاني: تقديم عام لشركة كوكاكولا سكيكدة(SBC)
165	المطلب الثالث : واقع المعرفة الضمنية في شركة كوكاكولا سكيكدة
168	المطلب الرابع: واقع استمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا سكيكدة
171	خلاصة الفصل الثالث
172	الفصل الرابع : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
173	تمهيد
174	المبحث الأول : التحليل الكيفي للمقابلات
174	المطلب الأول : عرض و مناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلات
177	المطلب الثاني : التحليل الكيفي لنتائج المقابلات
178	المطلب الثالث : استخراج نتائج الدراسة الكيفية و تحليلها

خطة الدراسة

187	المبحث الثاني : التحليل الكمي لنتائج الدراسة من الاستبيان
187	المطلب الأول : النتائج المتعلقة بخصائص اطارت الشركة
189	المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان
199	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات
199	المطلب الأول : اختبار الفرضية الجزئية الأولى والثانية
200	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الجزئية الثالثة و الفرضيات الفرعية التابعة لها و فرضياتها
215	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة و الخامسة
222	خلاصة الفصل الرابع
223	الخاتمة

مقدمة

تمهيد

لعبت التطورات المتسارعة في التقنيات العلمية في ظهور كم هائل من المعلومات و المعارف ، التي كان لها الدور في التحول من اقتصاد قائم على الموارد إلى اقتصاد معرفي ، تمثل فيه المعرفة من الركائز الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ، هذه الأخيرة أصبحت تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية، فهي عامل مهم في تقديم الجديد من المنتجات و الخدمات ، و على ضوء ذلك أصبح من الضروري البحث في كيفية التعامل مع المعرفة و الخبرات و المهارات التي تتمتع بها تلك الموارد البشرية ، خاصة المعرفة الضمنية التي تتواجد في عقول الأفراد و التي يصعب انتقالها أو تقليدها، مما يمنح هذا النوع من المعارف القدرة على خلق مزايا تنافسية دائمة.

إن المعرفة اليوم ليست فقط أداة لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات بل أصبحت في ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة . لهذا على المؤسسات تغيير آلياتها و استراتيجياتها من أجل الاستغلال الأمثل لتلك المعارف و لا يتأتى لها ذلك إلا بتطبيق إدارة فعالة في تسيير و إدارة المعرفة من خلال عمليات تساهم في تنميتها و تطويرها .

فالمؤسسات اليوم تسعى إلى تنمية مواردها البشرية للحصول على أكفأ يد عاملة مبدعة متجددة تساعد على الاستمرار في حلبة التنافس ومواجهة التحديات التي تطرحها البيئة الداخلية والخارجية خاصة من قبل المنافسين نتيجة لانفتاح الأسواق ، و انهيار الحواجز بفعل العولمة التي أدت إلى اشتداد التنافس من أجل الاستحواذ على أجود المنتجات التي تلبى احتياجات ورغبات الزبائن بشكل دائم .

أولا : إشكالية الدراسة

في ظل العولمة و التطور العلمي و التكنولوجي ، أصبحت المؤسسات الجزائرية تواجه منافسة شديدة في طرح المنتجات بجودة عالية ، لدى فهي تسعى للبحث عن آليات و استراتيجيات تمكنها من استيعاب

رغبات وتوقعات الزبائن للمنتجات التي تطرح في السوق ، بغية البقاء ، والاستمرار في خلق المزايا التنافسية .
في ظل هذا الوضع فإن المؤسسة الجزائرية يمكنها أن تستثمر في رصيدها المعرفي خاصة المعرفة الضمنية باعتبارها موردا نادرا وغير قابل للتقليد . و عليه فإن الإشكال الذي يمكن طرحه في هذه الدراسة هو:

" ما دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة ؟"

و من أجل تشخيص وتحليل دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات، يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما مستوى اهتمام الشركة محل الدراسة بالمعرفة الضمنية لعاملها؟
- ما مستوى تحقيق الشركة محل الدراسة استمراريتهما في الميزة التنافسية ؟
- هل يوجد تأثير للمعرفة الضمنية على استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(الجنس،العمر، الوظيفة،المؤهل العلمي،الخبرة المهنية)؟

ثانيا:الفرضيات

و للإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث ، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الرئيسية :

دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية مرتفع.

وتندرج ضمنها الفرضيات الجزئية التالية :

- الفرضية الجزئية الأولى :

H1: مستوى اهتمام الشركة محل الدراسة بالمعرفة الضمنية مرتفع.

- الفرضية الجزئية الثانية :

- **H2**: مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة مرتفع.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية بأبعادها (التفكير، الحدس، المهارة، الخبرة) على استمرارية

الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها

(الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة

- وتندرج ضمنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الجودة للشركة محل الدراسة.

- الفرضية الثانية:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة.

- الفرضية الثالثة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الإبداع للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الرابعة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الثانية :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها

(الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة.

وتندرج ضمنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الجودة للشركة محل الدراسة.

- الفرضية الثانية:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الثالثة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الإبداع للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها

(الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة.

و تندرج ضمنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الجودة للشركة محل الدراسة.

- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الإبداع للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها

(الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة .

و تندرج ضمنها الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الجودة للشركة محل الدراسة.

- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الإبداع للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة .

- الفرضية الجزئية الرابعة :

H4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول المعرفة الضمنية للشركة محل

الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

- الفرضية الجزئية الخامسة:

H5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

ثالثا: متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: يتمثل في المعرفة الضمنية، ونعني بها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية، غير قابلة للنقل و التعليم، و تسمى المعرفة الملتصقة و التي توجد في عمل الأفراد و الفرق داخل الشركة.

- المتغيرات التابعة للمتغير المستقل

- التفكير: سلسلة من العمليات العقلية يقوم بها الدماغ، حيث يسمح للفرد على إنتاج يتميز بقدر كبير من الطلاقة الفكرية، و الأصالة يسمح بتصوير بدائل جديدة.

- الحدس: قدرة الفرد على الوصول إلى الحلول للمشكلات من خلال الخبرات المكتسبة، و التي يتم معالجتها دون استخدام للعقل الواعي، و هذا ما يجعله غير مدرك كيف وصل إلى تلك الحلول.

- المهارة: غالبا يمثل جزء من التعلم، تسمح بالحل الانفرادي للمشكلات، و انجاز مهمة بكيفية محددة، و بدقة متناهية مع السرعة في التنفيذ.

- الخبرة: هي المعرفة المتراكمة التي يحصل عليها الإنسان عبر الزمن، من خلال تعرضه للكثير من المواقف التي يتعلم منها، فهي تسمح بأداء المهام بشكل أفضل حتى، و إن كانت معقدة.

- المتغير التابع

- استمرارية الميزة التنافسية: هي المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة

الفريدة التي توفر الثقة المالية و الأداء العالي للمنظمة ، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات و الموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة و دائمة ، ولا يمكن للمنافسين تقليدها ، أو محاكاتها.

- المتغيرات التابعة لهذا المتغير

- **الأداء المتميز**: هو الأداء الذي تنفرد به الشركة دون سواها ، فهو يتميز بالمرونة ، الإبداع و المهارة ، مع تخفيض وقت الانجاز ، و بالتالي تقليل التكلفة مما يسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

- **الجودة** : فهي مجموعة الخصائص المرغوب بها ، و التي تتطابق مع المعايير المحددة مسبقا في أي منتج أو خدمة ، تجعله مميز عن باقي منتجات الشركات المنافسة.

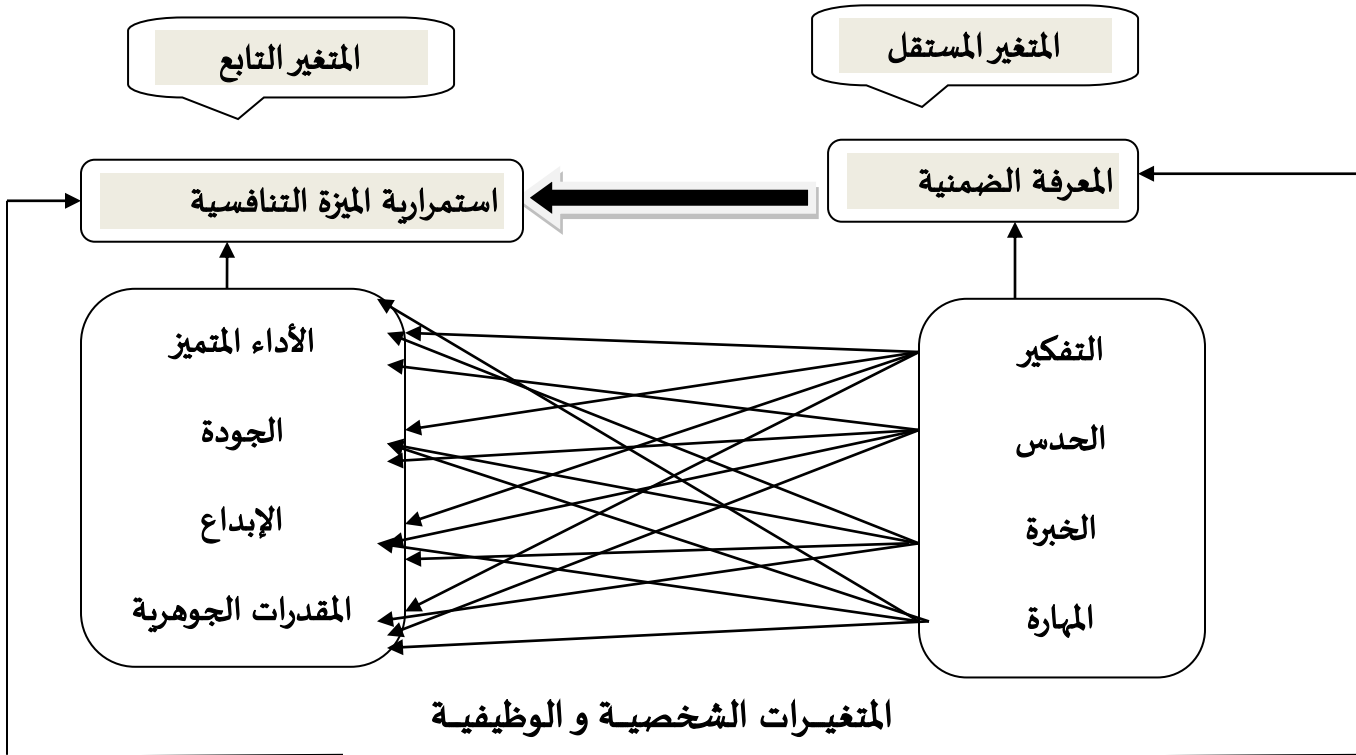
- **المقدرات الجوهرية** : مجموعة المهارات و التقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للزبون ، و مقدرة تنافسية ذات تأثير أكبر.

- **الإبداع** : نشاط فكري من خلاله يتم إيجاد أفكار جديدة ، أو تحسين أفكار قديمة تتصل بحل المشكلات من أجل إنتاج سلع و خدمات متميزة تسمح للمنظمة من زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسها مما يعزز نجاحها التنافسي.

رابعاً: نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج البحث الذي تم تطويره بناء على الدراسات السابقة:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة الافتراضي



خامساً: أهداف البحث

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في :

- تحليل دور ومساهمة المعرفة في ضمان استمرارية وبقاء المؤسسات ؛
- التعرف على أهمية الموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؛
- تتبع تطور مصادر الميزة التنافسية من المنافسة المبنية على الثنائية (منتج/سعر) إلى الاختراع، والإبداع

باعتبارها موارد مهمة تسعى المؤسسات إلى الاعتماد عليها لتحقيق أهدافها، و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛

- توعية المؤسسات بأهمية الاهتمام المتواصل، و المستمر بتنمية العنصر البشري ؛
- تحقيق أعلى مستوى من الجودة واستدامة مخرجاتها.

سادسا: أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية :

- أهمية الموضوع باعتباره من المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين خاصة في مجال الدراسات الاستراتيجية ، حيث تم تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية الصعبة التقليد في تحقيق استدامة للميزة التنافسية؛
- التحول الحاصل في الاقتصاد، من اقتصاد يعتمد على الموارد المادية إلى اقتصاد مبني على المعرفة؛
- البحث عن الميزة التنافسية من خلال الأصول أو الموارد غير الملموسة صعبة التقليد على الأقل في المدى الطويل ؛

- كيفية التعامل مع المعرفة الضمنية ،باعتبارها التحدي الكبير الذي تواجهه إدارة المعرفة في استقطابها .

سابعا : مبررات و دوافع اختيار البحث

من الأسباب التي دفعتني لاختيار هذا الموضوع:

- قناعاتي الشخصية بأهمية المعرفة في ظل التسارع التكنولوجي و المعلوماتي ؛
- قناعاتي بأهمية العنصر البشري في المؤسسة وإعطائه التميز، و لا يكون ذلك إلا برفع كفاءته و منحه المهارات و الكفاءات الجديدة التي تساهم في إبداعه ، من خلال الاعتماد على الأساليب من بينها التدريب كونه عملية مخططة و مستمرة؛

- أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية؛

- دور إدارة المعرفة في تميز المؤسسات.

ثامنا: صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتها كانت أثناء إجراء الدراسة الميدانية ، حيث استغرقت حوالي عامين لأسباب عديدة من بينها جائحة كورونا ، وكذا صعوبة إجراء مقابلة مع مسؤولي الشركة ، الذين يتحفظون كثيرا في منحي المعلومات و الوثائق بحجة سرية المهنة.

تاسعا :منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية ، وإثبات مدى صحة الفرضيات اختير:

للمسار البحثي النموذج الاسترشادي الوضعي ، والذي يستند إلى وضع افتراضات أولية للدراسة ، و التي تعتبر أن هناك دورا للمعرفة الضمنية بأبعادها على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها، و قد تم اختبارها بالاعتماد على المنهج الاختباري بغرض اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة و الذي يعد كنمط استدلال، بالاعتماد على المقاربة الهجينة (المقاربة الكمية و المقاربة الكيفية) ، وهذا من أجل الاستفادة من نقاط القوة لكل من المقاربتين و التي تعزز الوصول إلى نتائج شاملة و منطقية و كذا التقليل من النقائص.

*ففي المقاربة الكمية : اعتمدنا على الاستبيان ، حيث قمنا بتوزيعه على جميع إطارات شركة كوكاكولا ، حيث تم تحليل نتائجه كميًا بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

*أما المقاربة الكيفية : فقد تم توزيع دليل المقاربة على 06 إطارات من شركة كوكاكولا سكيكدة لنحلل نتائجه كيفيا بالاعتماد على برنامج Nvivo.

عاشرا :حدود الدراسة

قمنا بإعداد الدراسة ضمن الحدود التالية :

- الحدود الموضوعية : تناولت الطالبة في موضوع دراستها إبراز أهمية المعرفة الضمنية على استمرارية الميزة

التنافسية باعتبارها أحد محاور إدارة المعرفة والتي تمثل أحد مباحث الموارد البشرية التي تنتهي إلى مواضيع علوم التسيير .

-الحدود المكانية :لقد أجريت الدراسة على مستوى شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات بولاية سكيكدة.

-الحدود الزمانية : لقد طبقت الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2020 إلى غاية شهر جويلية 2021، أين تم توزيع الاستبيان و دليل المقابلة على إطارات الشركة.

-الحدود البشرية: أجريت الدراسة مع جميع إطارات الشركة الذين قدر عددهم ب 90 إطار من بينهم 06 إطارات تمت مقابلتهم شخصيا من أجل الإجابة على أسئلة دليل المقابلة.

حادي عشر: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تم الاعتماد في إعداد النموذج و انجاز البحث على مجموعة من الدراسات أهمها:

1- عرض وتحليل الدراسات السابقة باللغة العربية

تتمثل في :

- زيد جار(2018) ،"دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة " .¹

و لقد كان الهدف من الدراسة الوصول إلى نتائج تبرز دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على تعزيز تنافسية البنوك ، وكذا التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج على المؤسسات ، وإعطاء صورة عن واقع استخدام إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية. و لقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- إدراك البنوك للمعرفة مازال في مراحله الأولى ؛

¹ - زيد جابر، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2018.

- تطور مفهوم الميزة التنافسية لتشمل الأصول غير الملموسة ؛
- أهمية إدارة المعرفة في تطوير وإنشاء القدرات المميزة؛
- تأكيد أهمية العلاقات غير الرسمية في توليد المعرفة ؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات مع مجالات الميزة التنافسية.
- عبد الحكيم جربي (2012)، "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة"¹ ، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- المؤسسة لا تعتمد على الإبداع و الابتكار كونها تعتمد على الأدوية الجنيصة وهذا ما أثر على مستوى قدرتها على تحقيق الاستمرارية في ميزة التمييز .
- المورد البشري يملك دورا هاما في تعزيز الميزة التنافسية.
- تنمية الموارد البشرية من أهم العناصر المسؤولة عن استدامة الميزة التنافسية.
- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي(2015) ، " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة"².
- لقد ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر المعرفة الضمنية على جودة التعليم العالي بالأخص جامعة قطاع غزة ، و محاولة التعرف على مدى إدراك العاملين في مختلف المستويات بالجامعات لمفهوم جودة الخدمة التعليمية و مدى إدراكهم بالمعرفة الضمنية و تطبيقاتها ، و قد توصلت إلى نتائج:
- أن هناك علاقة ارتباط طردي و معنوي بين متغيرات المعرفة الضمنية و أبعاد الجودة ، بحيث أن التطبيق

¹- عبد الحكيم جربي ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، فرع قسنطينة ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، 2012 .

²- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي ، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي :دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2015.

الفعال للمعرفة الضمنية كان له الأثر الإيجابي على جودة الخدمة التعليمية.

- خالد خصيب و مروان أبو فضة (2013)، المعرفة الضمنية و علاقتها بجودة المنتج : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية¹.

ولقد هدفت الدراسة إلى: الكشف عن العلاقة بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني و الفني و مستوى جودة المنتج و كذا معرفة مستوى التأثير المتبادل بينهما و كيف بالإمكان تعزيز العلاقة في حالة كانت ايجابية أو تحسينها في حالة كانت ضعيفة.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة ارتباط بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني و المعرفي بأبعاد جودة المنتج؛

- ارتباط البعد التقني بعلاقة معنوية ذات دلالة مع الأبعاد المادية و شبه المادية ، مع مستوى الجودة المطلوب للمنتج؛

- يرتبط البعد المعرفي من المعرفة الضمنية مع النماذج العقلية لدى المستهلكين، أي أن المنتج يترجم توجهات و مشاعر المستهلكين.

- فريد كورتل ، موساوي زهية ،خالدي خديجة (2005)، الإدارة الفعالة للمعرفة :مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد².

لقد هدفت الدراسة إلى:تحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة مع تحديد الأساليب المثلى لإدارة فعالة لها قصد تحقيق الميزة التنافسية الدائمة ،وتحديد العوائق التي تعرقل التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة .
و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- تعرف المعرفة الناتجة عن تفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة بالمعرفة التنافسية:

¹- خالد خصيب و مروان أبو فضة ، المعرفة الضمنية و علاقتها بجودة المنتج : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد31، ج02، 2013.

²- فريد كورتل ، موساوي زهية ، خالدي خديجة ، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، المؤتمر العلمي الخامس ،حول" اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005 .

- تعد إدارة المعرفة الفعالة من بين التحديات الكبرى التي تواجه الشركات حالياً؛
- ضرورة تبني نظام يكون فيه توازن بين تكنولوجيا المعلومات و مدخل المورد البشري من أجل الحصول على إدارة معرفة فعالة تعمل على اكتساب ميزة تنافسية؛
- ضرورة تنمية المعرفة باعتبارها عامل أساسي لنجاح الشركة و السعي للإبداع من خلال تبادل الخبرات .
- دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود (2016)، تمكين العاملين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في الجزائر.¹
- تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد ما إذا كان هناك تأثير للتمكين بأبعاده (الحرية ، الاستقلالية ، العمل الجماعي، التحفيز) على تنمية الإبداع بالمؤسسة ، ولقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية:
- هناك علاقة تأثير متوسطة بين التمكين و تنمية الإبداع بالمؤسسة ، وهذا لعدم منح العاملين الاستقلالية الكافية في ممارسة أعمالهم ، و على ضوء ذلك تم وضع بعض التوصيات هي:
- التركيز على مبدأ المشاركة بالمعارف بين الأفراد مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي
- الاهتمام بالأفكار و الحلول الإبداعية المقدمة من طرف العمال و تجسيدها على أرض الواقع.
- التركيز على النمط القيادي المناسب الذي يسمح بتوجيه الأفراد نحو تجاوز ما هو مألوف و الاهتمام بالتطوير و التجديد باستمرار.
- ليث شاكر محسن(2012)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية ² ،

لقد هدفت هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من أجل نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة في

¹ - دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود، تمكين العاملين و أثره على تنمية الإبداع في المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في الجزائر ، مجلة روى اقتصادية ، العدد 06، رقم 02، 2016

² - ليث شاكر محسن ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة :بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد السابع ، العدد 21 ، 2012.

بيئة خدمية عراقية مع إبراز أهمية التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و على ضوء ذلك اعتمد الباحث نموذجا افتراضيا تم بناؤه بعد مراجعة و تحليل الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع مع استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

و لقد تم الحصول على النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط و تأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة ؛
- أهمية تدريب العاملين في الشركة لتنمية إمكانيات الموظفين فضلا عن حرص الشركة على ديمومة عملية التدريب بما يكسب العاملين الخبرات الجديدة في مجال عملهم.
- طه علي نايل(2013)،علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات¹ ، لقد تم تناول واقع التدريب في الشركة العامة لصناعة الحراريات التي هي إحدى شركات القطاع العام مع توضيح علاقة طرق التدريب مع الميزة التنافسية.، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- جميع العلاقات (معامل الارتباط) موجبة بمعنى انه هناك علاقة طردية بين التدريب و الميزة التنافسية
- أهمية الدورات التدريبية داخل و خارج العمل في تحقيق الميزة التنافسية.
- جودي أمينة (2018)، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث جامعة بسكرة². و لقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى إدراك إطارات مجمع صيدال لمفهوم الكفاءات المحورية و مدى موافقتهم على دورها في تحقيق الميزة التنافسية ، و لقد توصلت إلى النتائج التالية:

- أهمية التعلم الجماعي ،البحث و التطوير و الرأسمال البشري في تحقيق كل من الابداع ، الجودة ،

¹- طه علي نايل ، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 5، العدد10، 2013.

- أمينة جودي ، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية ، دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ، تخصص إدارة المجمعات الصناعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018 .²

الاستجابة السريعة للزبون لمجمع صيدال؛

- أهمية الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الكفاءات المحورية و الميزة

التنافسية في مجمع صيدال تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية :الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الكفاءات المحورية و الميزة التنافسية

في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر.

2- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تتمثل في :

-Ragna Seidler- de Alwis and Evi Hartmann(2008), The use of tacit knowledge within innovative

companies : knowledge management in innovative enterprises.¹

يدرس هذا المقال أهمية المعرفة الضمنية في جميع مراحل عملية الإبداع ، حيث أكدت الدراسة أن

الموارد غير الملموسة تكون درجتها عالية في المراحل الأولى للعملية الإبداعية ، لذلك يمكن افتراض أن المعرفة

الضمنية ونقلها في وقت مبكر تساهم بشكل جيد في عملية الإبداع.

-Sunder G&al(1993),Sustainable Competitive Advantage in Service Industries :A Conceptual

Model and Research Propositions. ²

في هذا المقال تم التركيز على المهارات التنظيمية المميزة و الموارد الكامنة وراء الميزة التنافسية

المستدامة في صناعة الخدمات الصناعية ، كما أشار هذا المقال على أن هناك مؤسسات مريحة أكثر من

غيرها بغض النظر إذا كان متوسط الربحية في الصناعة عالي أو منخفض باعتبار أن أصحاب الأداء المتميز

¹ - Ragna Seidler- de Alwis and Evi Hartmann (2008), **The use of tacit knowledge within innovative companies : knowledge management in innovative enterprises**, journal of knowledge management , Vol 12, Issue1,2008.

²-. Sunder G&al,**Sustainable Competitive Advantage in Service Industries :A Conceptual Model and Research Propositions**, journal of marketing ,Vol 57,Issue 4,1993.

يتملكون شيئاً خاصاً يصعب تقليده ، لذلك فالمؤسسات تركز على صياغة و تنفيذ استراتيجيات قائمة على المهارات و الموارد المختلفة فهذه الأخيرة لوحدها لا يمكن أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة ، لذلك تسعى دائما المؤسسات على الاستثمار في المهارات الجديدة و الحالية باعتبارهما حاسمين في تعزيز القدرة التنافسية

-Nada H.Sharafuddin (2017),The Role of Knowledge Management in achieving Sustainable

Competitive Advantage in Business.¹

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج :

- أهمية الأصول الفكرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالأصول المادية؛
- إعطاء أهمية للعلاقات الإنسانية منها الرعاية الصحية أكثر من عملية التصنيع؛
- أهمية إدارة المعرفة في تطبيق و تشارك المعرفة في المؤسسة؛
- اعتبار إدارة المعرفة جوهر الشركات في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة ، باعتبار أن التكنولوجيا وحدها غير قادرة على اكتساب الميزة التنافسية المستدامة؛
- عدم الاهتمام بإدارة المعرفة معناه خسارة في الوقت و المال.

David N.Jackson(2012),Using Tacit Knowledge for Competitive Advantage :A Study of Sales Team

Performance.²

لقد هدفت الدراسة إلى مايلي :

- تحديد مفهوم قيمة أصول المعرفة الضمنية ؛

¹ - Nada H.Sharafuddin ,**The Role of Knowledge Management in achieving Sustainable Competitive Advantage in Business**,Journal of Education and Social sciences,Vol 6,Issue2,2017.

² - Dvid N.Jackson,**Using Tacit Knowledge for Competitive Advantage :A Study of Sales Team Performance**, masters'Theses,Indiana University ,2012.

- تحديد العلاقة بين المعرفة الضمنية وأداء فريق المبيعات؛
- توفير إطار عمل لتطوير المعرفة لدى مديري المنظمة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج تتمثل في :

- أهمية المعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- أهمية المعرفة الضمنية في تحسين أداء فريق المبيعات؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وأداء المبيعات.

*** M.ANGELES lopez- cabarcos& al ,Tacit Knowledge and Firm Performance Relation ship : The Role of product innovation and the Firm level capabilities .¹**

تعزز هذه الدراسة الأدبيات الموجودة في إدارة المعرفة ، و القدرات الديناميكية من خلال فك العلاقات المعقدة التي تربط بين المعرفة الضمنية ، وإبداع المنتجات وأداء المؤسسة، وعلى ضوء ذلك قامت الدراسة بتحليل العلاقات بين بعض المتغيرات الأكثر صلة بالمنظمات من أجل تحقيق البقاء التنافسي باستخدام عينة من المؤسسات في القطاع الصناعي .

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ايجابية قوية بين المعرفة الضمنية وإبداع المنتجات؛
- وجود علاقة ايجابية قوية بين المعرفة الضمنية وأداء المؤسسة؛
- عدم وجود تأثير إحصائي للقدرات التنظيمية على الأداء وإبداع المنتجات.

ومن بين الاقتراحات المقدمة في هذه الدراسة :

- يجب على المسؤولين و المدراء البحث عن أفضل طريقة توضيح الرؤية المعرفية للمنظمة ، و الاتجاه نحو

¹- M.ANGELES lopez- cabarcos& al ,**Tacit Knowledge and Firm Performance Relation ship : The Role of product innovation and the Firm level capabilities** ,journal of Business Economics and Management, vol 20 ,Issue 2,2019.

المعرفة الفكرية والضمنية:

- إنشاء شبكات من العلاقات القادرة على شرح كيف يمكن أن تكون المعرفة الفردية والجماعية المشتركة التي تحصد الميزة التنافسية مثل أي دراسة تجريبية.

3- الإضافة العلمية للدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة يتبين لنا مايلي :

تتفق دراستنا عن باقي الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية على أهمية الأصول غير الملموسة في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية وهذا نتيجة صعوبة تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة ، كما تتقاطع دراستنا مع الدراسات السابقة للباحثين (خالد خصيب و مروان فضة) في معالجتهم لأهمية العلاقة بين المعرفة الضمنية و جودة المنتج ، حيث اعتمدا على البعد التقني و المعرفي للمعرفة الضمنية و هي نفس الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة الحالية لأن كل من المهارة و الخبرة يندرجان ضمن الجانب التقني أما الحدس و التفكير فهما ضمن البعد المعرفي .

وتتوافق دراستنا مع دراسة الباحثة (جودي أمينة) في استخدام المقاربة الهجينة التي تجمع بين المقاربة الكمية لبيانات الاستبيان و تحليل نتائجه إحصائيا وكميا و المقاربة الكيفية بالاعتماد على بيانات دليل المقابلة و تحليلها نظريا و كيفيا.

ولقد تميزت دراستنا عن هذه الدراسات من حيث أنها:

- تعالج الدراسة الحالية تأثير المعرفة الضمنية على استمرارية الميزة التنافسية، وهذا لم يتم تناوله في الدراسات السابقة أين تم دراسة فقط العلاقة بين المعرفة الضمنية مع أحد أبعاد الميزة التنافسية؛

- اعتمدت الدراسة على المتغير التابع و هو استمرارية الميزة التنافسية بدلا من استخدام مصطلح الميزة التنافسية المستدامة والتي تتطلب أبعاد إستراتيجية لم يتم اعتمادها في دراستنا .

- اتجهت أغلب الدراسات إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة في التأثير على الميزة التنافسية أو الميزة التنافسية المستدامة على عكس دراستنا ركزت على نوع من أنواع المعرفة و الذي يمثل 80% من مجموع المعارف و مدى تأثيره على استمرارية الميزة التنافسية .

- تقوم الدراسة الحالية بدراسة تأثير كل بعد من أبعاد المعرفة الضمنية على كل بعد من أبعاد استمرارية الميزة التنافسية وهذا لم نسجله إلا في دراسات قليلة ، حيث أن أغلب الدراسات اتجهت إلى دراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ككل.

- اعتمدت الدراسة الحالية على التحليل الكيفي و الكمي معا(مقاربة هجينة) في تحليل دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية بشركة كوكاكولا سكيكدة على عكس أغلب الباحثين الذين اعتمدوا على التحليل الكمي في دراستهم من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.

- تميزت الدراسة الحالية في اعتمادها على أبعاد جديدة للاستمرارية الميزة التنافسية مثل الأداء المتميز، المقدرات الجوهرية، الإبداع لم يتم تناولها عند باقي الدراسات.

ثاني عشر: هيكل الدراسة

بغية الإحاطة بالموضوع و دراسته بشكل وافي ارتأت الطالبة تقسيم البحث إلى أربعة فصول : فصلين للجانب النظري و فصل للجانب المنهجي و فصل للجانب تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة و الخاتمة ، و نبين ذلك كمايلي :

- **تعتبر المقدمة:** الإطار المنهجي للدراسة حيث تتضمن إشكالية الدراسة و أهميتها و أهدافها ، وصولاً إلى عرض الدراسات السابقة و تحليلها و الفائدة منها مقارنة بالدراسة الحالية.

- **أما الفصل الأول:** فقد تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان مدخل إلى إدارة المعرفة أما المبحث الثاني فتم تحديد ضمنه مفهوم المعرفة الضمنية و المبحث الثالث تضمن مفهوم استمرارية الميزة التنافسية .

- أما الفصل الثاني : فيتضمن أربعة مباحث تتمثل في المبحث الأول : العلاقة بين المعرفة الضمنية والجودة أما المبحث الثاني يتضمن العلاقة بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز، و المبحث الثالث خصص لإبراز العلاقة بين المعرفة الضمنية و المقدرات الجوهرية ، و المبحث الرابع تضمن العلاقة بين المعرفة الضمنية و الإبداع .

- **والمفصل الثالث :** خصص للإطار المنهجي و التمهيدي للدراسة حيث تضمن ثلاثة مباحث: المبحث الأول تم تحديد فيه الأسلوب المنهجي للدراسة أما المبحث الثاني تضمن الاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات الكيفية والكمية و المبحث الثالث أبرزنا فيه واقع المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا سكيكدة.

- أما الفصل الرابع و الذي تضمن تحليل النتائج و اختبار الفرضيات حيث قمنا بتقسيمه إلى :
ثلاثة مباحث ، تضمن المبحث الأول التحليل الكيفي للمقابلات أما المبحث الثاني فخصص للتحليل الكمي لنتائج الدراسة من الاستبيان و المبحث الثالث تضمن اختبار الفرضيات.

- أما الخاتمة : فتضمنت أهم النتائج المتحصل عليها من الإطار النظري و التطبيقي ، مع عرض مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (المعرفة الضمنية، استمرارية الميزة التنافسية)، وذلك من خلال عرض وتحليل مفهوم المعرفة، أنواعها و مصادرها مع إبراز أهمية إدارة المعرفة في تسيير المعارف المتحصل عليها، وكذا تحليل مفهوم المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية باعتبارهما متغيرات الدراسة .

وعلى ضوء ذلك تم تنظيم هذا الفصل على النحو الآتي :

*المبحث الأول: تناول مدخل إلى إدارة المعرفة .

*المبحث الثاني: تحديد مفهوم المعرفة الضمنية .

* المبحث الثالث: يتناول مفهوم استمرارية الميزة التنافسية .

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

ضمن هذا المبحث سيتم تناول مفهوم المعرفة أين تم تقديم مجموعة من التعاريف للمعرفة مع تحديد خصائصها ، أهميتها و أهدافها ، وكذا التعرف على مصادرها ، أنواعها و العوامل المؤثرة فيها، ثم انتقلت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى تعريفها ، خصائصها و أهميتها مع تحديد عمليات إدارة المعرفة و متطلباتها و استراتيجياتها .

المطلب الأول : مفهوم المعرفة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجموعة تعاريف حول المعرفة و خصائصها وأهميتها.

أولاً: تعريف المعرفة

تعد المعرفة من بين المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا لدى المفكرين و الباحثين و هذا ما أدى إلى ظهور اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم المعرفة و من بينها ما يلي :

1- **الاتجاه الأول:** اعتبر المعرفة أصل من الأصول غير الملموسة و مزيجا من السلوكيات و الخبرات و العلاقات الإنسانية و يتبين ذلك في التعريفات التالية :

✓ **المعرفة هي** « مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة و سلوكيات ضمن نطاق واحد»
 ✓ **ويعرفها كل من Konno و Nonaka على أنها** « حقل مشترك للعلاقات الإنسانية الذي يمكن أن تكون حقل مادي أو افتراضي أو عقلي أو أي مزيج مما سبق .¹»
 ✓ **كما تعرف على أنها** «الأصول غير الملموسة للمنظمة ، مثل الأساس الاجتماعي للدولة وتشمل هذه المعرفة الخبرة الواسعة و الأسلوب الممتاز للإدارة ، فهي تمثل الثقافة المتراكمة.²»

يمكن ملاحظة أن هذا الاتجاه ركز على أن المعرفة هي أصول غير ملموسة باعتبارها مزيج من السلوكيات و الخبرات و العلاقات الإنسانية .

2- **الاتجاه الثاني:** يعتبرون أصحاب هذا الاتجاه أن المعرفة هي الثروة ، القوة و الميزة التنافسية للمنظمات .

¹ - Harold Harlow ,**the effect of tacit knowledge on firm performance** , journal of knowledge management ,Vol 12, Issu 1 , 2008,P149 .

² - Omar R .Mahdi , Mahmoud Khalid Ahmsafir,liu yao,**The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations** , African journal of business management ,Vol 5, Issue 23 , Malaysia,2011,p 9922.

✓ وتعرف على أنها « الأصل الجديد، و هي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد و مصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة. »¹

✓ وتعرف على أنها « القوة في منظمات الأعمال اليوم، والمفتاح لحل المشكلات للأعمال الغامضة. »²

✓ وتعرف على أنها « التفوق المعرفي الذي يعد الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، فهي تمثل القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة. »³

ما يمكن ملاحظته أن هذا الاتجاه يرى أن للمعرفة أهمية كبيرة في خلق الثروة وتحقيق الميزة التنافسية .

3- الاتجاه الثالث : يرى أصحاب هذه الاتجاه أن المعرفة مرتبطة بمفاهيم أخرى كالبيانات و المعلومات .

✓ وتعرف على أنها « القدرة على تفسير البيانات و المعلومات من خلال عملية إعطاء معنى لهذه البيانات ، و المعلومات و الموقف الذي يهدف إلى القيام بذلك. »⁴

✓ وتعرف على أنها « القدرة على ترجمة المعلومات لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد ، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية . »⁵

✓ وتعرف على أنها « معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل و العمل تطبيقاً لها. »⁶

✓ وتعرف على أنها «معلومات بالإضافة إلى روابط سببية التي تساعد على فهم المعلومات . »⁷

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريف شامل للمعرفة : "المعرفة هي أصل من الأصول غير الملموسة تتضمن جملة من السلوكيات ، الخبرات ، المهارات و المعلومات المفهومة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية."

وانطلاقاً من الاتجاه الثالث يتبين لنا أن هناك سلسلة من المفاهيم مرتبطة مع بعضها البعض ، والتي تتمثل في المعرفة و المعلومات و البيانات.

1 - مريم مهشي ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، رقم 01، 2019، ص 28.

2- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 10 .

3 - نفس المرجع، ص 10 .

4 - Omar.R.Mahdi , Mahmoud Khalid Amsafir ,liu Yao, **Op.Cit** ,p 9922.

5 - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره، ص 09.

6- بوسهوة نذير ، عبد الله علي ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع المنظمي ، الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب البليلة ، 18-19 ماي 2011، ص 04.

7 - Ghassan I.Ibrahim, **The Role of Knowledge Assets on Actualising Competitive Advantage** , journal of Baghdad college of Economic sciences University , Issue 14 , Baghdad , 2007,p396.

1-البيانات

تعتبر البيانات النقطة التي تعمل حول محورها جميع مكونات أنظمة قواعد البيانات ، حيث يتم إدخالها وتخزينها جميعا في قاعدة البيانات .

✓ **تعرف على أنها** «مجموعة من الحروف أو الرموز أو أي أشكال خاصة وتصف على أنها إحصاءات خام ليس لها علاقة بين بعضها البعض ولم تستخدم بعد أي ليس لها معنى حقيقي،

فهي عبارة عن مجموعة من الحقائق أو معطيات أو رسائل غير منظمة، أو غير مفسرة.»¹

✓ **كما تعرف على أنها** «مجموعة من المعطيات أو الحقائق الأولية ، أو التعليمات أو الأرقام، فهي لا تمثل معنى كبير للمستخدم.»²

✓ **كما تعرف على أنها** «حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث على شكل أرقام، أو رموز أو رسائل.»³

وعليه يمكن القول أن البيانات هي : " مجموعة من الرموز و الجمل و العبارات التي لا تستعمل في حالتها الخام إلا بعد إدخالها في قاعدة البيانات أين يتم تحليلها و معالجتها."

2- المعلومات

لقد استخدمت المعلومات في مجالات مختلفة و تعددت التعاريف حولها حيث أشار الباحث YUEXIAO في مقال له أن هناك من 400 تعريف للمعلومات قام بوضعها العديد من المختصين، و من بين هذه التعاريف ما يلي :

✓ **تعريف BUCKLANS.M.1991** في كتابه Information As Thing يعتبر المعلومات على أنها: «عملية أي فعل الإعلام كما أنها تعتبر معرفة و ذلك للدلالة على ما تم إدراكه في المعلومات كعملية.»⁴

✓ **كما تعرف على أنها** : « تمثل المخرجات الأساسية للبيانات من خلال عملية المعالجة ، فهي حقائق و بيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو ظرف محددًا.»⁵

1- محمود علم الدين ، تكنولوجيا المعلومات و صناعة الاتصال الجماهيري، دار النشر العربي و التوزيع ، القاهرة،1990، ص 23.

2- رولا أبو جبارة ، الفرق بين البيانات و المعلومات ، متاح على الرابط <https://mawdoo3.com> ، تمت الزيارة بتاريخ 2020/07/12 ، التوقيت 10:03 سا.

3 - عبد الرحمن جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة ، دار وائل للنشر، ط1 ، سوريا ، 2013 ، ص 41 .

4 - نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص179.

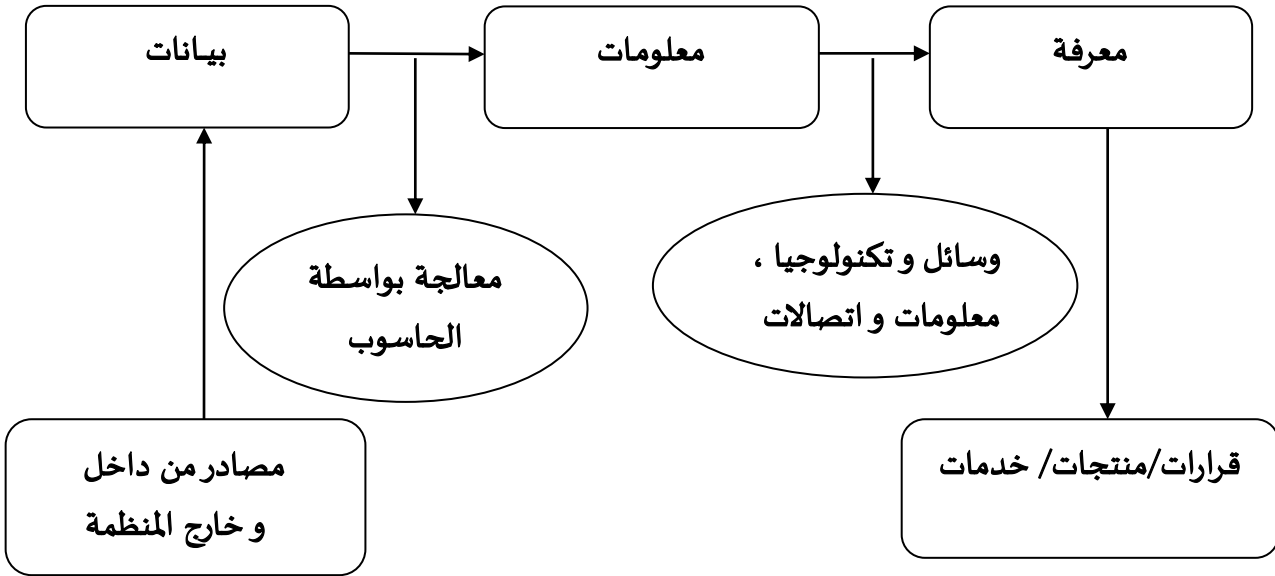
5- وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ،دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث ، العدد 11، رقم 11، بسكرة 2012 ، ص 169.

✓ **وتعرف على أنها:** « تعبير عن حقائق و بيانات منظمة و منسقة ، تصف موقفا أو ظرفا معيناً أو تشخص تهديداً أو فرصة ما ، تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها وهي تمثل الحقائق و المعرفة المحسوسة المقروءة أو المسموعة أو الحسية. »¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف المعلومات على أنها: " مجموعة من الحقائق و البيانات المنظمة ذات قيمة لمستخدمها باعتبارها تعبر عن موقفاً أو ظرفاً معيناً."

نلاحظ من خلال ضبط هذه المفاهيم أن هناك علاقة تجمع بين البيانات و المعلومات و المعرفة ، حيث أن المعلومات ما هي إلا بيانات تم علاجها عن طريق الحاسوب لاستخدامها في اتخاذ القرارات أ ما المعرفة فهي معلومات مفهومة ترتجم لأداء معين ، و الشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(02) : تصور العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



مصدر: بوزيداوي محمد ، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز:دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة. شهادة الماجستير(غير منشورة) ، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2013، ص05.

1 - سلطان محمد رشدي ، المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الابداع في المؤسسة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، العدد6، الرقم 1، بسكرة، جوان2012، ص 135.

من خلال الشكل يتبين لنا أن البيانات المتحصل عليها من داخل أواخر المنظمة عبارة عن مواد خام وحقائق بسيطة يتم معالجتها عن طريق الحاسوب للحصول على معلومات و التي هي بدورها يتم تحويلها عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى معرفة و التي تمثل القيمة المضافة المنتجة من خلال تلك المعلومات في شكل قرارات ،منتجات و خدمات، فهي إذن تمثل المغزى من العقل البشري المتحصل عليها من الخبرة المتراكمة و المتواصلة في العمل، فالمعرفة تمثل كيان ضمني أكثر بكثير¹.

وعليه يمكن القول أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تكون هرما يطلق عليه بهرم المعرفة ، و المتضمن : البيانات ، المعلومات ، المعرفة ، الحكمة ، والذي يمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (03): هرم المعرفة كما صوره Raddund Alan



المصدر: نضال محمد زطمة ، إدارة معرفة و أثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير(غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011، ص 34 .

حيث يوضح هذا الشكل أن البيانات الخام و الضمنية ، تمثل القاعدة السفلية ثم تليها البيانات العملية ، وهي إجراءات كاملة ، أما المستوى الثالث يتضمن إدارة المعلومات ، أين يتم معالجة المعلومات و تنظيمها ، و تحليلها لتصبح معرفة ، و التي تمثل المستوى الخامس أين يتم فيها اتخاذ القرارات و تطبيقها، أما المستوى السادس و الأخير يتمثل في الحكمة، و تقع في قمة الهرم فهي تمثل ديمومة المعرفة ، و استمرارها ، و تعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي ، التعلم ، الفهم و القدرة على الإبداع و اكتساب المعرفة ، فهي تساعد على التفرقة بين الصحيح والخطأ، و الانتفاع من المعرفة المجتمعة، و نعي بها المعرفة مضافا إليها الخبرات².

¹ -Omar R.Mahdi , Mahmoud Khalid Amsafir,Liu Yao, **Op.Cit**, P 9921.

² - نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره، ص 17

ثانيا: خصائص المعرفة

تعتبر المعرفة عمل فكري و إنساني ، تتميز بمجموعة من الخصائص تبعا للمفكرين و الباحثين ، حيث أشار يحيى مصطفى عليان إلى سبعة خصائص للمعرفة وهي¹:

1- إمكانية توليد المعرفة: يمكن توليد المعرفة، من خلال البحوث العلمية التي تتضمن الاستنباط و الاستقرار و التحليل و ذلك عن طريق إبداعات الأشخاص الذين يتمتعون بخصوبة فكرية عالية قادرة على التمحيص ، التحليل ، التركيب و استخلاص النتائج؛

2- إمكانية موت المعرفة: هناك معارف يتم حفظها في المكتبات دون استعمالها، قد تكون موجودة في عقول من يمتلكونها و لم تنتقل إلى الآخرين فماتت بموتهم ، وهناك معارف لا تتناسب مع المستجدات، فيقل استعمالها و يحل محلها معارف أخرى ؛

3- إمكانية امتلاك المعرفة: تتاح المعرفة للجميع فهي غير مقتصرة على أفراد معينين، والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم،ومن ثم تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع تدير أرباحا للشركات ؛

4- إمكانية تخزين المعرفة: تعتبر المعرفة سهلة الحفظ سواء في شكل أوراق أو استخدام الطرق الالكترونية و التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة ، تحتوي على حقائق وقواعد في شكل شفرات و نماذج مأخوذة من الخبير الإنساني؛

5- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف المعرفة إلى أنواع منها: المعرفة الصريحة والضمنية و الإجرائية و التجريبية ؛

6- المعرفة لا تهتك بالاستخدام: على عكس من ذلك فهي تتطور ، و تولد بالاستخدام.

¹ - يحيى مصطفى العريان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص ص 94-95.

كما توجد خصائص أخرى للمعرفة وتمثل في ¹:

1- المعرفة تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة والتعلم :

2- مشتركة بين الفئات والمجتمعات ؛

3- تنقل ضمنا أو بشكل صريح و كل فرد يمتلك معارف ضمنية و صريحة فكل مهارة تتميز بخصوصية مرتبطة بها ؛

4- حيوية الاستمرارية في إدارة وتطوير المنظمات وفروعها ؛

5- تتطلب كلفة كبيرة لاكتسابها وتصبح أثمن عند استعمالها ؛

6- من الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها؛

7- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع الذي توقفت عنده المعرفة القديمة.

ثالثا: أهمية المعرفة

يقول Peter Druker « إن إنتاجية المعرفة ستصبح يوما ما بالنسبة للبلد ، للصناعة و للمؤسسة العامل المحدد لتنافسيتهما و الميزة المؤكدة من خلال الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة قبل أن يحصل المنافس عليها . ² ، من خلال هذه المقولة يتبين لنا أن المعرفة تمثل الثروة الحقيقية . يمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:³

1- مساهمة المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلة ؛

2- أتاحت المجال للتركيز على الإبداع و تحفيز الأفراد العاملين على تقديم كل ما هو مبدع و مبتكر؛

3- ساهمت على تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية و التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال؛

4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عن طريق بيعها أو استخدامها كمنتج

معين؛

5- تعد المصدر الحيوي للميزة التنافسية و استمرارها .

ولقد أشار ممدوح عبد العزيز رفاعي إلى أهمية المعرفة في النقاط التالية ⁴:

¹- زكريا مطلق الدوري ، بشرى هاشم محمد العزاوي ، إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع « إدارة المعرفة في العالم العربي » ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 26-28 أبريل 2004 ، ص 08.

²- فريد كورتل ، موساوي زهية ، مرجع سبق ذكره ، ص 2.

³- صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

⁴- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة : مدخل قياس رأس المال الفكري ، جامعة عين شمس ، ط 07 ، مصر ، 2016 ، ص ص 13- 14.

- 6- مصدر للقوة في تحقيق الجودة العالية لأن العالم اليوم يتميز بالتغير السريع و من ثم هناك ابتكارات مستمرة و المعرفة هي التي تعطي القوة للابتكارات و تصبح مصدرا للميزة التنافسية المستدامة؛
- 7- ساهمت في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تعتبر أهم السبل الضرورية للخروج من الأزمات الاقتصادية باعتبار أن العقل البشري هو الذي يقوم بعملية توليد المعرفة مما يؤدي إلى استنباط التكنولوجيا الحديثة و بالتالي تحقيق التنمية المستدامة ؛
- 8- تساهم المعرفة على اتساع ذاكرة المنظمات مما يقلل من الوقت اللازم في حل المشكلات .
- 9- مساعدة المنظمات على النمو و البقاء في القطاع الصناعي و الخدمي.
- و على ضوء هذه الخصائص و الأهمية أصبحت المعرفة ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات.

المطلب الثاني : أنواع المعرفة و مصادرها

سيتم تناول في هذا المطلب تصنيفات المعرفة مع تحديد مصادرها.

أولا: أنواع المعرفة

لا يوجد نوعا واحدا للمعرفة ، و هذا لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا، و لا يمكن وضعها في قالب واحد، فالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمات تحتوي على جزء قليل من المعارف يمكن تقليده، و من بين هذه التصنيفات :

1- تصنيف Nonaka: صنف نوناكا المعرفة إلى معرفة باطنية و أخرى ظاهرة: ¹

✓ **المعرفة الباطنية (الضمنية):** هي المعرفة المخفية، القاطنة في عقول و سلوك الأفراد و هي تشير إلى الحدس و البديهية و تتعلق بالمهارات التي من غير السهل نقلها أو تحويلها، و قد تكون هذه المعرفة فنية ، أو تداركية غير متاحة ، يتم اكتشافها في فرق العمل و التجارب ، لأنها معرفة غير رسمية و ذاتية.

¹-Nonaka.Ikujiro ,**The Knowledge Creating Company**,Harvard Business Review, Vol85,Issue(7/8) ,2007,p165.

✓ **المعرفة الظاهرة (الصريحة):** هي المعرفة الرسمية ، القياسية ، النظامية ، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم ، وهي المعرفة المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي لا تخص شخا بعينه بل إنها متاحة للجميع ، فهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والتشارك فيها ، فهي تتعلق بمعلومات ظاهرة موجودة ومخزنة في الأرشيف مثل الكتب ، الأشرطة الضاغطة.

2- ولقد تم تصنيف المعرفة إلى¹:

✓ **المعرفة الفردية :** هي مجموعة المعلومات المعرفية المتراكمة نتيجة الخبرات والتجارب الذي اكتسبها الفرد ، فهي تمثل الكفاءات الفردية وما يتمتع به الفرد من قدرات ذاتية تمنحه القدرة على العمل .

✓ **المعرفة الجماعية :** تمثل مجموعة منسقة من المعارف والتصرفات التي تهدف إلى تمكين المنظمة من ضمان رسالتها الخاصة بها ، فهي مزيج من القدرات الفردية داخل المنظمة والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة ، و تتضمن كذلك المعارف الجماعية على مجموعة من الإجراءات تكون إما روتينية أو عملية ، فهي تمثل المعرفة الضمنية التي توجه السلوك نتيجة التعلم وهي تنقسم إلى :

- **معرفة باطنية جماعية :** هي الحس المشترك ، الممارسة المشتركة ، المعرفة العلمية، والإدارية ، المعرفة المشتركة.

- **معرفة ظاهرة جماعية:** هي الإجراءات والأهداف المعلنة من قبل المنظمة .

ويمكن تحويل المعارف الفردية إلى معارف جماعية عن طريق العصف الذهني ، العمل في شكل فرق العمل.

3- تصنيف آخر للمعرفة حيث تم تصنيفها إلى²:

✓ **المعرفة الجوهريّة :** هي النوع المطلوب لمعرفة قواعد العمل في أي قطاع تنشط فيه المنظمات وفق معايير اقتصادية ، فهو الحد الأدنى من المعرفة التي يمكن أن تتوفر لدى المنظمة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن لها بقاء تنافسيها لمدة أطول بالرغم من أنها تمثل المعرفة الأساسية للمنظمة.

✓ **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يسمح للمنظمات بالبقاء والمنافسة من خلال ما تمتلكه من معرفة، يجعلها تتمتع بقدرات للمنافسة واحتلالها مراكز متقدمة تنافسية ، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التميز في شريحة معينة .

1 - سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 151-152.

2 - عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

- ✓ **المعرفة الابتكارية** : هي المعرفة التي تمتد لمنظمة الحافز على الإبداع و الابتكار ، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة ، فهي تسمح للمنظمة بقيادة نشاطها و منافستها و التميز عنهم.
- ✓ **المعرفة العامة** : وهي المعرفة التي يشترك فيها الجميع بمستويات و درجات مختلفة ، فهي تجمع بين الخبرات الشخصية و الحقائق التي يتم الحصول عليها مع مرور الزمن ، وهي معرفة مجانية يتم الحصول عليها عن طريق الاستماع.
- ✓ **المعرفة البيانية** : وهي قريبة من المعرفة السطحية ، وتعني مجموع المعارف التي يمكن مناقشتها بسهولة.
- ✓ **معرفة الدلالات و الألفاظ** : وهي النوع الأعمق من المعرفة و على درجة كبيرة من التنظيم و تكون في شكل حزم في العقل البشري ، و موجودة في الذاكرة لمدة أطول ، و تتضمن المفاهيم ، الكلمات ، الحقائق و العلاقات .
- ✓ **المعرفة العرضية**: هي حصيلة من التجارب، فهي تستند إلى المعلومات التجريبية المستخدمة في أحداث عرضية .

ثانيا : مصادر المعرفة

يتم توليد المعرفة من مصادر مختلفة حيث تتبع المنظمة عدة استراتيجيات في الحصول على المعرفة وهي:¹

- 1- **إستراتيجية شراء المعرفة**: تبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون المخزون المعرفي لديها غير كافي، بمعنى عدم توفرها على الكفاءات التي لديها القدرة على إبداع المعرفة ، وعليه تتجه المنظمة إلى شراء المعرفة من منظمات أخرى أو مراكز للبحوث العلمية ؛
- 2- **إستراتيجية عقود الاستخدام و التوظيف**: تحاول المنظمات تغطية فجوتها المعرفية من خلال إبرام عقود خارجية مع شركات متخصصة أو من خلال فتح مناصب للتوظيف وهذا من أجل استقطاب الكفاءات المتميزة التي لديها قدرات جوهرية خاصة ؛

1 - محمد الجيزاوي ، الإدارة الإستراتيجية و الأعمال الإلكترونية ، إشكاليات النظرية و التطبيق ، جامعة الملك فيصل ، دار النشر أكتوب ، السعودية، 2018، ص349.

3- إستراتيجية امتصاص المعرفة : تستهدف المنظمة رفع قدرات أفرادها على فهم العمل، ومفرداته بدقة، واستيعاب المعرفة الصريحة بالمنظمة و المتمثلة في الوثائق ، الخرائط المعرفية مع تهيئة الأجواء المناسبة لنقل الخبرات و تكوين فرق العمل من أجل تشارك المعرفة؛

4- إستراتيجية توطين المعرفة بالمنظمة : تهدف هذه الإستراتيجية إلى امتلاك المعرفة الضمنية و المتمثلة في الخبرات و الأفكار و أنماط العمل لدى حاملي المعرفة ورصدها و تثبيتها في المنظمة ؛

5- إستراتيجية الابتكار والإبداع : تشجيع الأفراد ذوي الإمكانيات العالية على توليد معرفة جديدة و الإبداع فيها تسمح بتمييزها عن باقي معارف المؤسسات المنافسة.

كما أنه توجد مصادر أخرى¹:

1- مصادر داخلية: تتمثل في :

✓ الجهاز الإداري: ويطلق عليه بالمعرفة التنظيمية و الذي يشمل على التقارير الفنية ، طرق العمل ، قواعد البيانات و أوراق العمل المدونة؛

✓ الأفراد العاملون في المنظمة: تعمل المنظمة على دمج و تمكين عاملها في المناقشات و اتخاذ القرارات في المهام الموكلة لهم ؛

✓ التدريب و التعلم : إن عملية التدريب تؤدي إلى توفير معارف و مهارات من خلال أساتذة تدريب متمكنين و متخصصين ، في شكل حلقات تدريب توفر جو من النقاشات و الحوار بينهم مما يؤدي ذلك إلى توليد المعرفة؛

✓ المكتبات الالكترونية: الكتب ، مدونات ؛

✓ عمليات الأفراد الداخلية عبر الخبرة :و التي يستفاد منها من خلال إقامة المؤتمرات ، دورات تدريبية .

2- مصادر خارجية : و تتمثل في :

✓ المنافسون : من خلال المعلومات المتوفرة عن المنافسين ؛

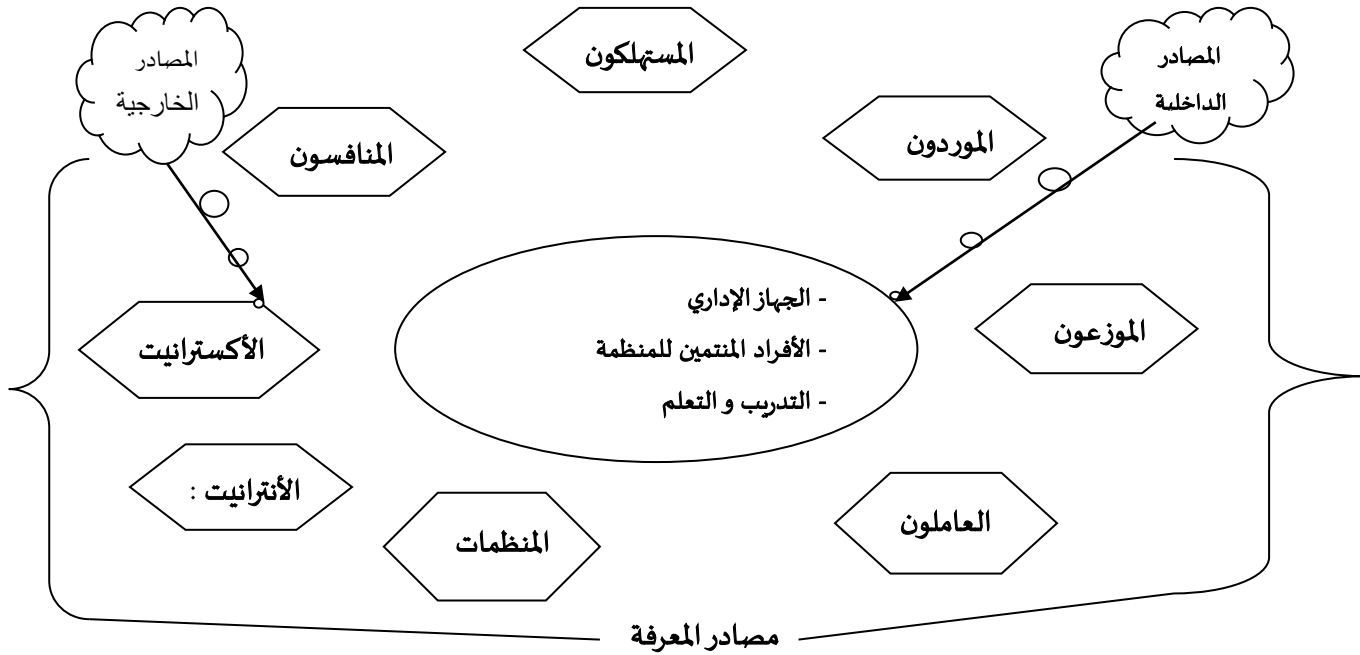
✓ المستهلكون : و يتم الحصول على المعرفة من خلال دراسة السوق و تحليل رغبات و اتجاهات الزبائن أو العملاء نحو سلعة أو خدمة معينة؛

✓ الموردون : سواء كانوا محليين أو خارجيين، و الذين يمثلون مصدرا للمعرفة سواء من خلال المعلومات المرتبطة بإجراءات التعامل معهم أو التعرف على ثقافات المجتمعات التي ينتمون إليها؛

1 - عبد الرحمان جاموس، مرجع سبق ذكره ، ص ص 43- 46.

- ✓ **الموزعون:** يعتبرون مصدرا للمعرفة باعتبارهم أقرب في التعامل مع المستهلكين و المنافسين؛
 - ✓ **العاملون الجدد:** و نقصد بهم الموظفين الجدد الذين تم تعيينهم حديثا و يتمتعون بخبرات من منظمات أخرى أو الذين تخرجوا من الجامعات حديثا ؛
 - ✓ **المنظمات الأخرى:** سواء كانت منظمات معرفية أو حكومية أو غير حكومية أو في شكل نقابات و اتحادات عمل، التي تساهم بتزويد المنظمة بالمعارف خاصة المرتبطة بحماية المستهلك و البيئة و البنوك ..الخ..... ؛
 - ✓ **الانترانيت :** أو هي تكنولوجيا الانترنت للتفاعل بين المستخدمين ؛
 - ✓ **الأكسترانيت:** تتمثل بشبكة انترنت تعمل على ربط المنظمة بالزبائن.
- و الشكل الموالي يبين ذلك :

الشكل رقم (04): المصادر الداخلية و الخارجية للمعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسة السابقة.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن للمعرفة مصدرين هما : داخلي و خارجي ، فالمصدر الداخلي يتضمن كل ما هو منبثق من داخل الشركة و المتمثلة في الجهاز الإداري، خبرة الأفراد العاملين، عملية التدريب و التعلم ، المكتبات الالكترونية، أما المصدر الخارجي يتمثل في البيئة المحيطة بالشركة و الذي يتضمن المنافسون ، الموزعون ، الموردون ، المنظمات الأخرى، الأنترانت و الإكسترانيت، الزبائن، و العاملون الجدد.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة ميدان من الميادين العلمية، وأهم التطورات الفكرية في مجال الإدارة، ولقد زاد الاهتمام بها حالياً من قبل الباحثين، و المفكرين باعتبارها تزيد من مجموع المعارف كمورد للمنظمات. وعلى ضوء ذلك سيتم تقديم مجموعة من تعاريف إدارة المعرفة، وكذا أهميتها، خصائصها وأهدافها.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تناول العديد من الباحثين و المفكرين مفهوم إدارة المعرفة على حسب اختصاصاتهم، واتجاهاتهم العلمية أو العملية، وهذا ما أدى إلى صعوبة إيجاد اتفاق حول هذا المفهوم، ولذلك سيتم تقديم مجموعة من التعاريف وفقاً لتلك الاتجاهات :

1- **الاتجاه الأول** : ينظر هذا الاتجاه على أن إدارة المعرفة تهتم بالجانب تقني في الحصول على المعرفة حيث تم تعريفها كالتالي:

2- **وقد عرفت على أنها** : «حزمة من النشاطات و العمليات التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية، التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة و إدارة تفاعل تكوين بين تكنولوجيا المعلومات و قدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المنظمة .»¹

✓ **كما عرفت على أنها**: « تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث باستمرار على مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات و المعلومات، وقابلية الإبداع و الابتكار للأشخاص .»²

✓ **وعرفت كذلك على أنها**: « المعرفة بالقدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة .»³

1 - سعد غالب ياسين ، نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي ، تصدر عن مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، ط1، الإمارات، 2007، ص28.

2 - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

3- طالب أصغر دوسة ، سوسن جواد حسين ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد13، رقم 47 ، معهد الإدارة الرصافة ، 2007، ص 168.

✓ **وتعرف على أنها :** « الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال اعتمادها على عمليات شفافة و تكنولوجية تهتم بجمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة من أجل إيجاد قيمة جديدة و زيادة الابتكار و اتخاذ القرار. ¹»

✓ **وتعرف بأنها :** « القابلية على ربط المعلومات المهيكله و غير المهيكله مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس ².»

2-الاتجاه الثاني: يعتبر أساس إدارة المعرفة هو الحصول على المعرفة من الأفراد و تحليلها و توليفها و تطويرها و تخزينها في شكل وثائق أو مستندات مطبوعة أو إلكترونية تسهل على الآخرين فهمها ، و الحصول عليها و تطبيقها ، فهي تمثل الأدوات الأساسية لاستخدام هذه المعرفة ، لذلك فإراد هذا الاتجاه يؤكدون على ارتباط الأفراد بالوثائق التي تحتوي على معرفة صريحة و مقننة و عليه تعرف كما يلي:

✓ **تعرف على أنها:** « تقوم بإعادة استخدام المعرفة على نطاق واسع في جميع أقسام عن الوثائق و المستندات ، و هذا ما يساعد على تطوير المعرفة لديها . ³»

و قد عرفها **Shamon Thurman** على أنها : « الإدارة المسؤولة بالعمليات التالية : تصميم الواجهة ، اختبار قابلية الاستخدام، تصميم قواعد البيانات ، تصميم الويب ، تحرير المحتوى ، ثم جمع الوثائق و تنظيمها و توزيعها . ⁴» و ذلك عن طريق القائمون بالاتصال التقني .

✓ **كما تم تعريفها على أنها:** « تعمل على جمع المعلومات و تصنيفها و تخزينها و نقلها بواسطة الوثائق و الإرشادات العامة و ذلك لتسهيل فهم و تطبيق المعرفة من طرف العاملين . ⁵»

3- الاتجاه الثالث : يربط مفهوم إدارة المعرفة بالقيمة المضافة ، بمعنى أن دور إدارة المعرفة حسب هذا الاتجاه هي منح المنظمات القيمة المضافة عن طريق المعرفة المتحصل عليها .

¹- و هيبه داسي ، مرجع سبق ذكره، ص 170 .

² - انتظار أحمد جاسم الشمري ، معتز سلمان عبد الرزاق الدوري ، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية في الجامعة المستنصرية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2004 ، ص 10 .

³ - Corey Wick, Knowledge , Management and leadership opportunies for Technical Communcators, journal Technical Communication , 04 quarties ,2002,P516.

⁴ - Corey Wick, Knowledge , Op.Cit , P 517.

⁵- عبد الرحمان الجاموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

- ✓ ولقد عرفت على أنها : « تنسيق استغلال الموارد المعرفية من أجل خلق المنفعة والميزة التنافسية»¹.
- ✓ وتعرف على أنها : « عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل الأفراد و السوق و المجتمع . »²
- ✓ وتعرف كذلك على أنها : « مصدر أساسي للقيمة المضافة و الميزة التنافسية ، و سوق رئيسي لأعمال المنظمة نو نشاط مهم يتخلل كل جانب فيها ، حيث يكون موظفيها ، و مستخدميها مؤهلين ، و ذوي كفاءات عالية يتولون اتخاذ القرار. »³
- 4- الاتجاه الرابع : ينظر هذا الاتجاه من منظور اجتماعي، حيث يعتبر أن المنظمة عبارة عن كيان يتضمن أفراد ينتجون السلع و الخدمات ، و قد جاء هذا المفهوم مع بروز مفاهيم جديدة مثل المنظمة المتعلمة ، الثقافة المشتركة ، وعلى أساس ذلك:
- ✓ عرفت إدارة المعرفة بأنها: «إدارة المعرفة هي كيان يدرك أهمية معرفته داخليا وخارجيا للمنظمة باستخدام تقنيات مناسبة يتم تطبيقها على الموظفين والمساهمين والعملاء . »⁴
- ✓ وعرفت على أنها: « عملية اكتساب و مشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق و انجاز رسالتها . »⁵ وعليه نلاحظ أن هذا المنظور يركز على الجانب الاجتماعي للأفراد من أجل توليد المعرفة ، و أن التقنيات المستعملة ما هي إلا أدوات تساعد على توليد تلك المعرفة الاجتماعية .
- من خلال هذه الاتجاهات يمكن أن نستخلص تعريف لإدارة المعرفة ، حيث تمثل إدارة المعرفة عمليات و نشاطات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة و الحصول عليها ، و ما يتبع ذلك من اكتشافها ، تنظيمها، استخدامها، و نشرها في المنظمة⁶ سواء في شكل وثائق مطبوعة أو الكترونية ، أو في شكل تفاعل بين الأفراد في فرق العمل من أجل توظيفها في الأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات ، التخطيط الاستراتيجي ، و كل ذلك من أجل تحقيق التميز، و القيمة المضافة .

1- بوزيدوي محمد ، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة ، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد 08 ، جامعة تيبازة ، 2017 ، ص 75.

2 - شافية غليط ، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية ، مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات ، المجلد 11، العدد2، جامعة قسنطينة 2، 2021، ص 322.

3 - وهيبه داسي، مرجع سيق ذكره ، ص 169.

4 - Corey Wick, Op.Cit, p519.

5- صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سيق ذكره ، ص 36.

6 - زياد العزام ، محمد زيدان بن عبد الجبار ، عمار العزام ، إدارة المعرفة و رأس المال الفكري و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي ، الأردن ، السنة غير موجودة، ص 07.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى توفير المعرفة بشكل دائم، و تطبيقها في شكل سلوك يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. و عليه سيتم تناول أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

- ✓ تنمية قدرة المنظمة على مواكبة و مواجهة التغييرات البيئية الداخلية و الخارجية ؛
- ✓ تهيئة الفرص لتطور و نمو المنظمة، وذلك من خلال تطوير الأدوات الموجهة لتعليم و اكتساب الخبرات من الأفراد العاملين ؛
- ✓ اكتساب مفاهيم و خبرات و تقنيات جديدة تتناسب مع التطورات الحادثة ؛
- ✓ توفير مناخ تحفيزي للأفراد ذوي الكفاءات العالية ، و تحصيل معارفهم الضمنية لإتاحتها للمنظمة مع تطبيقها على أرض الواقع .

و لقد حدد أسامة محمد السيد أهمية إدارة المعرفة في:²

- ✓ القدرة على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل المستمر في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات ؛
- ✓ الاستجابة لتحديات القرن 21 ، من بينها العولمة و الفضاء الرقمي و التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات ؛
- ✓ تعمل إدارة المعرفة من تقليص التكاليف و رفع جودة الكفاءات الموجودة داخل المنظمة ، و هذا من أجل زيادة إيراداتها ؛
- ✓ التنسيق بين أنشطة المنظمة ، و جعلها نظاما متكاملًا لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة، و المتوقعة منها؛
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة ، المعرفة و تحسينه ؛
- ✓ تنمية و تطوير المنظمة ككيان تفاعلي يحتاج إلى ربط تلك المعارف و الخبرات ؛
- ✓ تحسين خدمات العملاء بتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ✓ تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة فيها .

1 - شازة حمدان ، العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة و أثرها في منظمات الأعمال ، مجلة الجنان ، العدد 11 رقم 07 ، 2000، ص ص 208-209.

2 - أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة : اتجاهات إدارية المعاصرة ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، كفر الشيخ، مصر ، 2013، ص ص 153-156.

ثالثا: مبادئ إدارة المعرفة

يمكن تحديد مبادئ إدارة المعرفة كما يلي :

✓ المبدأ الأول : إدارة المعرفة مكلفة

إن إدارة المعرفة تحتاج إلى تقنيات حديثة و أموال من أجل الحصول على المعرفة التي يجب أن تمر على عمليات كثيرة منها ، التوثيق و التخزين في الحاسوب الآلي، عمليات التأليف و التجميع، التنقيح ، تطوير، تصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة و تطبيقات توزيع المعرفة... الخ .. فبالرغم من التكلفة العالية لإدارة المعرفة ، إلا أن إيراداتها على المدى البعيد كثيرة جدا باعتبارها تساهم في منح قيمة مضافة و التميز للمنظمة؛

✓ المبدأ الثاني : تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تمزج بين الأفراد و التكنولوجيا

تتطلب إدارة المعرفة توفر مزيجا تكامليا بين الأفراد و التقنيات الحديثة باعتبار كل منهما يساهم في تحصيل المعرفة و ترتيبها و نشرها ؛

✓ المبدأ الثالث : إدارة المعرفة تأخذ صبغة سياسية عليا

تعتبر إدارة المعرفة إدارة إلزامية في كل منظمة فمن يسيرها لابد أن يكون ذو كفاءات عالية ، و ذو سلطة عليا في المنظمة يستطيع تحديد سياسات فعالة لإدارة المعرفة ؛

✓ المبدأ الرابع : تتطلب إدارة المعرفة مديرون للمعرفة

تتطلب إدارة المعرفة تحديد المسؤوليات للأداء الجيد للوظائف و المهام لمديري المعرفة في تحصيلهم للمعرفة و تصنيفها ، و أن تكون كلمتهم مسموعة لدى السلطة العليا في المؤسسة ؛

✓ المبدأ الخامس : تعنى إدارة المعرفة بتحسين عمليات العمل المعرفي

حتى تكون إدارة المعرفة فعالة في تحصيل المعرفة يجب أن تكون هناك تحسينات في العمليات الرئيسية مثل بحوث السوق ، تصميم و تطوير المنتج ، المعاملات التجارية مثل التسعير ؛

✓ المبدأ السادس : الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية

إن الوصول إلى المعرفة تمثل خطوة من خطوات الاستفادة الفعالة لتلك المعرفة لأنه يجب التركيز و الالتزام مع حاملي المعرفة بمعنى التفاعل المستمر معهم خاصة إذا كانت معرفة ضمنية ؛

✓ المبدأ السابع: استمرارية نشاط إدارة المعرفة

باعتبار أن إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة التي تتغير دائما يجعلها لا نهاية لها ، فالعلم دائما في تطور مستمرة باستمرار تلك المعارف المتجددة ؛

✓ المبدأ الثامن : تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي

إن المعرفة التي تتحصل عليها إدارة المعرفة ، قد تكون من خلال أفرادها الذين تتعاقد معهم المنظمة، وهذا للحفاظ عليها من التقليد من طرف المنظمات المنافسة ، كما أن هذه المنظمات تقوم بتوثيق تلك المعارف حتى تتمكن من الاستفادة منها حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم لأنها تمثل موردا وقيمة مضافة لديها، يمكن أن تساهم في إنتاج معارف جديدة.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة ، متطلباتها واستراتيجياتها

لقد تم التناول في هذا المطلب عمليات إدارة المعرفة ، متطلباتها واستراتيجياتها

أولا: عمليات إدارة المعرفة

تتم هذه العمليات في شكل منتظم و متكامل فيما بينها ، حيث تلعب دورا مهما في تغذية المعرفة المكتسبة من خلال تشخيصها و المشاركة فيها و خزنها و توزيعها و المحافظة عليها من أجل تطبيقها و إعادة استعمالها ، و تتمثل هذه العمليات في :

1- تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في نظام إدارة المعرفة ، و يقصد به تحديد مصدر المعرفة في المنظمة سواء داخليا أو خارجيا ، فترصد المعرفة داخليا يكون من خلال الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة أو ما لديها من أفراد ذوي معلومات و خبرات تعود بالفائدة عليها ، و كذا التعرف على المعرفة الخارجية من خلال البيئة المعرفية المحيطة بها والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة الرئيسية¹ و تعني أيضا العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين وفقا للاتصالات التي تتم مع هؤلاء الأفراد ، و الهدف من هذه العملية هو اكتشاف معرفة المنظمة و تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة مع تحديد مواقعهم ، كما تستهدف هذه العملية تحديد الفجوة المعرفية ،

1- محمد زرقون ، الحاج عرابية ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد1، ديسمبر 2014، ص 123.

باعتبار أن غيابها يمثل جوهر مشكلة المنظمة ، و التي تشكل تحديا للمنظمة يجب إتمامه بشكل دقيق من أجل إنجاز العمليات الأخرى و بالتالي نجاح البرامج المسطرة لإدارة المعرفة.¹

2- توليد المعرفة

تعتبر هذه العملية ضرورية باعتبار أن المعرفة تنتشر بسرعة في الأسواق، لذلك يجب أن يكون هناك إبداع للمعرفة من أجل تحقيق التميز والاستدامة.

و يتم توليد المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة و الضمنية ، حيث أكد كل من

Nonaka , Takeuchi على أن المعرفة تنشأ من خلال:²

✓ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ،

✓ تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك المعرفي، و هذا ما يتطلب

توفر الفضاء المتقاسم (Ba) ، و الذي أكدته الدراسة التي قام بها كل من Nonaka و N.Konno حيث توصلنا أن المعرفة لا تتواجد إلا في الفضاء المتقاسم ، و هو فضاء علاقات و تفاعلات متقاسم أين يتم فيه تشارك المعرفة التي لا تتوفر تلقائيا ، و إنما هي محصلة عملية فكرية اجتماعية تستند إلى وظائف الإدراك ، التعلم الذاتي و الجماعي .

حيث ركز كل من I.Nonaka و N.Konno على أن العملية المستخدمة في طريقة تطوير المعرفة كحوار متواصل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة يكون عن طريق وسائط أو شبكات³ في بيئة Ba الذي يمثل المجال الحيوي لإنشاء المعارف الضمنية التي تنشأ و تنمو ضمنه ، ثم يتم إخراجها وربطها بالمجموعة على شكل معارف ، كما أن هذه البيئة تتشكل عندما يتم ابتكار روابط و شبكات بين البيئات المادية و العقلية و الافتراضية التي كلما زادت الروابط بينها كانت بيئة التشارك أقوى و عملية الاتصال أسهل .

و عليه يرى نوناكا أن المعرفة توجد إلا في فضاء متقاسم ن فإن أخرجت منه تدهورت ، و ماتت ، و على هذا الأساس قدم نموذجا سمي باسمه و المبين في الشكل التالي:

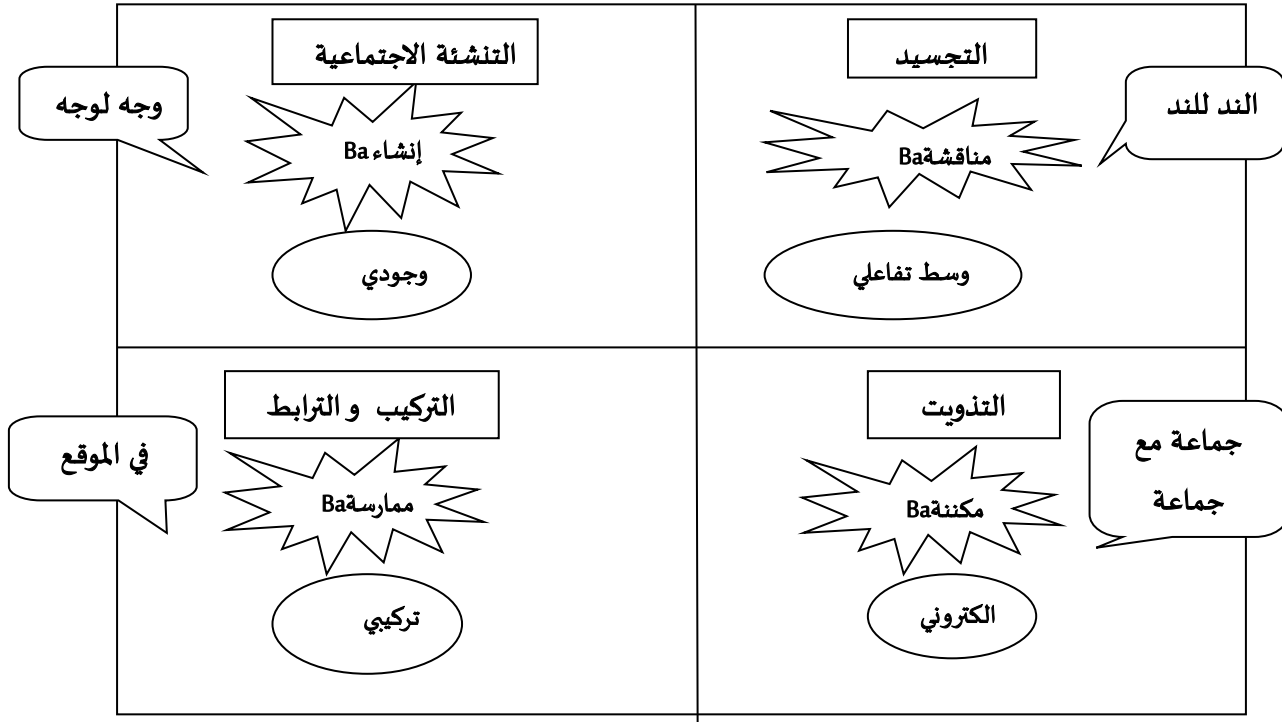
1- أسامة محمد سيد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص201.

2 - Ikujiro Nonaka & Noboru Konno , **The Concept of « Ba » : Bulding a Fondation for Knowledge Creation**, California Management Review, V ol40, Issu 3, 1998, P41.

3 - Harlod Harlow , **Op.Cit**, P149.

* (Ba) : الفضاء المتقاسم من العلاقات ، إجراءات و أفكار ، قد يكون ماديا(مكاتب)، افتراضيا (بريد الكتروني)، أو عقليا (إجراءات ، أفكار)

الشكل رقم(05): نموذج Nonaka للمعرفة



SOURCE : Ikujiro Nonaka & Noboru Konno, Op.Cit, P46.

من خلال هذا النموذج يتبين لنا أن بيئة Ba تتم فيها أربعة مراحل لإنشاء المعرفة وهي :

-التنشئة الاجتماعية (Socialization): وهي إنشاء المعرفة أين يتم فيها التفاعل المباشر بين الأفراد أي وجهها لوجه (تفاعل فردي) وتتم بالخبرات ، المشاعر والنماذج وتسمى بعملية إنشاء البيئة المعرفية .

التجسيد (Externalization): فيتم تجسيد المعرفة الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي وجهها لوجه لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في شكل وثائق وأرقام ويطلق على هذه العملية بتهيئة العملية التجسيدية .

-التركيب والترابط (Combination): حيث يكون التفاعل فيها جماعي تقديري للأفراد يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة بأشكال أكثر تعقيدا من خلال التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وتسمى هذه العملية بالعملية التوافقية .

- التذويت (Internalization): تكون فيها التفاعلات فردية و بيئة عمل تقديرية فيحول فيها الأفراد المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية بالاعتماد على أنفسهم وتسمى بالعملية الذاتية .

3- تخزين المعرفة

تعتبر هذه العملية ضرورية باعتبار أن المنظمات تواجه مشاكل في فقدان معارفها وهذا ما يؤثر سلبا في الذاكرة التنظيمية لها ، لذلك أصبحت عملية خزن المعارف مهمة من أجل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات المرتبط بأنشطة وأعمال المنظمة وانجازاتها وموقعها التنافسي في السوق.

ويعرفها ZWASS, STEUM بأنها: «الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي ، وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية»¹

وعليه فان عملية خزن المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال معينة ، من بينها ما هو محفوظ في الوثائق المكتوبة وقواعد البيانات الالكترونية ، و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم والخبرة

فهذه العملية تساهم في شكل فعال في القدرة على استرجاع تلك المعارف عند الحاجة إليها.²

4- توزيع المعرفة

هي قدرة المنظمة على إيصال المعرفة إلى الفئة المستهدفة من أجل استغلالها وإعادة إبداع معارف جديدة معتمدة على أساليب كبرامج المعلومات من أجل ضمان تكلفة مناسبة و شكل مناسب ، وتشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التالية :

- التوزيع، النشر، المشاركة ، التدفق ، النقل ، والتحرك و من أساليب توزيع المعرفة ما يلي:³

* فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي ؛

* شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت) ؛

¹ - محمد زرقون ، الحاج عرابية ، مرجع سبق ذكره ، ص 124.

² -محمود عيد الرحمان الشطي ، تحرير شعبان الشريف ، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشافة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة ، مجلة جامعة العين للأعمال و القانون ، العدد 03 ، رقم 01 ، قطاع غزة ، 2019 ، ص 14.

³ -شازة حمدان ، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220.

*التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة :

*وكلاء المعرفة :

*مجتمعات داخلية عبر الوثائق :

*فرق الخبرة و حلقات المعرفة و حلقات التعلم :

*الندوات و الملتقيات و المؤتمرات .

إن هذه الأساليب تتنوع بتنوع المعرفة الموجودة ، فالمعرفة الضمنية يمكن مشاركتها عن طريق التدريب و حلقات التعلم ، و فرق الخبرة ، الندوات و الملتقيات ، أما المعرفة الصريحة يتم مشاركتها عبر الانترنت ، الوثائق و النشرات الداخلية و حلقات التعلم ، فتوزيع المعرفة يساهم في ضمان تلقي المعلومة المناسبة للشخص المناسب وبالشكل المناسب و الوقت المناسب .

5- تطبيق المعرفة

تعنى هذه العملية بالتنفيذ الفعلي للمعرفة ، باعتبار أن المعرفة وجودها لا يكفي بل يجب تطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتعد هذه العملية آخر مرحلة من مراحل تسيير المعرفة¹ و الهدف منها استثمار المعرفة لأن المعرفة تعد مجرد كلفة في حالة عدم تنفيذها ، و نجاح أي منظمة في تطبيقها لبرامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة مقارنة بالمعرفة المتوفرة لديها .

إن هذه العملية تسمح بإثراء المعرفة و الوصول إلى اتخاذ قرارات مناسبة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة².

وتعد عملية تطبيق المعرفة بداية مرحلة جديدة في حياة المعرفة ن من خلال إنتاج معارف و مهارات جديدة، بولادة مبتكرة للمعرفة و بمهارة تنظيمية و تقنية و إنسانية³.

1. - محمد شنتونة ، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع و المأمول : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان، أولاد جلال ، مجلة أبحاث اقتصادية ، العدد 21 ، 2017 ، ص 114 .

2 - غسان قاسم اللامي، هدى قاسم سعيد ، دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة : بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 20، العدد 77 ، جامعة بغداد ، 2014 ، ص 30.

3 - سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 48.

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الإدارات الضرورية في أي من منظمة ، لذلك يجب توفير الجو الملائم لعمل هذه الإدارة التي تتواجد ضمن بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتغيرات و العناصر تؤثر على عمليات إدارة المعرفة والتي سيتم حصرها في النقاط التالية :

1- الثقافة التنظيمية

هي القيم و المعتقدات والرموز التي تشكل مخطوطة تنظيمية مستمدة من الخطوط الشخصية لمؤسس المنظمة والتي تؤثر على تسيير سلوك أفرادها ، وبالتالي فإن إنجاح إدارة المعرفة يتطلب ثقافة تنظيمية يمكن الاعتماد عليها في توليد المعرفة و مشاركتها¹. كما أنه يتحتم على المنظمة إيجاد ثقافة تنظيمية فعالة كأداة لزيادة القدرات التنظيمية على التعلم و تطوير الذاكرة التنظيمية².

2- الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الهيكل العظمي للمنظمة بحيث يبين المستويات الهرمية التي تربطها علاقات و تعليمات و أوامر ،فهو مجموعة من الشبكات الوظيفية التي تربط بين أعمال الأشخاص و المجموعات و التي تسمح بالأداء الجيد للمهام و الأعمال . و عليه يمكن القول أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي لأسباب معينة و هي³:

- ✓ هرمية الهيكل المنظمة و التي تؤثر على علاقة الأفراد العاملين في المنظمة؛
- ✓ ممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي ؛
- ✓ يعتبر تستطيع الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة، و فرق العمل و القواعد التنظيمية .

3-تكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دورا مهما في عمليات إدارة المعرفة وهذا من خلال ما يلي :

1-مجدي نويري ، إدارة المعرفة بين الواقع و المتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الاستراتيجية و التنمية،العدد8، رقم 1، 2018 ، ص 230.

2-يوسف حجيم سلطان الطائي ، حمزة كاطع مهدي الشيباني ، تأثير تنفيذ إدارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي : دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط ، مجلة المغزى العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 13، العدد40، 2016، ص 151.

3-مريم مهشي ، مرجع سبق ذكره،ص 31.

- ✓ معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة من خلال التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب وذلك بالتنسيق مع الموارد البشرية ؛
- ✓ ساهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وبتكلفة أقل ؛
- ✓ تهيئة بيئة ملائمة ، من خلال تشجيع التفاعلات والعلاقات بين أفراد العاملين .

4- القيادة الإدارية

هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، باعتبار أن إدارة المعرفة تهتم بالجانب الإنساني (الأفراد)، و عليه يتوجب وجود قيادة محنكة تستطيع توجيه سلوكيات الأفراد العاملين بما يتناسب مع أنشطة إدارة المعرفة ، بمعنى أن تلك القيادة مسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة و مصالح المنظمة .

ونتيجة لأهمية هذه العلاقة ، هناك بعض النظريات التي تبنت دور القيادة في تطوير أنشطة إدارة المعرفة ومن بينها النظرية التشاركية والذاتية¹:

✓ **النظرية التشاركية**: تعمل على تمكين المرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم وهذا ما يخلق علاقة ثقة متبادلة بين المرؤوسين والقيادة وقادة فرق العمل ، وهذا ما يساهم في زيادة فعالية الموظفين مما يجعل القائد يلعب دور الحامي والمساعد للمرؤوسين.

✓ **النظرية الذاتية** : تشجع على أن يقود المرؤوس نفسه ، أي أنه بإمكانه تسيير أنشطته فيما يخص المهام الموكلة إليه بطريقته كأنه يمتلك عمله ، بما يحقق النتائج المرجوة منه ، حيث يعتبر المرؤوس قائد لعمله ، باعتباره أكثر الناس معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤديه ، بمعنى أن هناك استقلالية مباشرة للموظفين .

وعليه يمكن القول أن القيادة تلعب دورا كبيرا في تطوير أنشطة إدارة المعرفة من خلال استقطاب مهارات وخبرات ومعارف داخل وخارج المنظمة.

ثالثا: استراتيجيات إدارة المعرفة

تركز المنظمات على مجالات مختلفة لأداء أعمالها ، معتمدة على إستراتيجية واحدة أو أكثر من استراتيجيات إدارة المعرفة وهي :

1 - نهاية عبد الهادي التلباني ، رامز عزمي بدير ، محمد أحمد رقب ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 2 ، 2015 ، ص ص 451-452.

1- إستراتيجية Wiig (1997)

- لقد قام Wiig بتحديد ستة استراتيجيات لإدارة المعرفة في دراسة المنظمات الرائدة وتمثل في:¹
- ✓ إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال :تركز على التأكيد بإنشاء المعرفة و استقطابها و تنظيمها و تجديدها و مشاركتها من أجل الحصول على أفضل معرفة ممكنة متاحة من أجل استخدامها في كل خطوات عمل المنظمة ؛
 - ✓ إستراتيجية إدارة الأصول الفكرية :الاهتمام بالأصول الفكرية للمنظمة مثل براءات الاختراع، و التقنيات و الممارسات التشغيلية و الإدارية و أصول المعرفة الهيكلية الأخرى ؛
 - ✓ إستراتيجية مسؤولية أصول المعرفة الشخصية : التأكيد على المسؤولية الشخصية للاستثمارات المرتبطة بالمعرفة ، الابتكارات و الحالة التنافسية و التجديد و الاستخدام الفعال، إتاحة أصول المعرفة للآخرين داخل مجال مراقبة كل موظف ليكون قادرا على تطبيق المعرفة الأكثر تنافسية في المنظمة ؛
 - ✓ إستراتيجية إنشاء المعرفة :التأكيد على التعلم التنظيمي و البحث و التطوير الأساسي، و التطبيقي و تحفيز الموظفين للابتكار و استخلاص الدروس المستفادة للحصول على الجديد و أفضل معرفة مما يساهم في تحسين القدرة التنافسية ؛
 - ✓ إستراتيجية نقل المعرفة :التأكيد على الأساليب المنهجية لنقل المعرفة ، و ذلك من خلال الحصول عليها و تنظيمها و إعادة هيكلتها و تخزينها و حفظها من أجل تبادل المعرفة ، و الاعتماد عليها في أفضل الممارسات ؛
 - ✓ إستراتيجية فهم حاجات المستفيدين من المنظمة.

2- إستراتيجية Michael Zack (1997)

- لقد اقترح Zack طريقة عمل يضمن فيها الربط بين المركز التنافسي للمنظمة و إستراتيجيتها لإدارة المعرفة و هذا من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية أو إعادة تأسيس تلك الميزة.²
- وقد اقترح Zack إستراتيجيتين لإدارة المعرفة:³
- ✓ إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على توظيف المعرفة الداخلية : وتمثل في استغلال المعرفة الداخلية في تطوير عمل المؤسسة و يطلق عليها بإستراتيجية إدارة المعرفة المحافظة؛

1 - Wiig.K. M , **Knowledge management :Where di dit come from and where will it go?**,journal of expert Systems with applications,vol13,Issue 1, 1997,P4.

2 - عيد الرحمان الجاموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.

3 - فيصل علوان الطائي ، أميمة حميد ، استراتيجيات إدارة المعرفة و الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية : دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، المجلد 9 ، العراق،2014،ص ص 34-35.

✓ إستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المبادرة و تكون المنظمات من خلالها الأكثر إبداعا في استكشاف المعرفة الخارجية ومتابعتها ،ويطلق عليها بإستراتيجية إدارة معرفة جسور و مبادرة .

3- إستراتيجية Nonaka & Takeuchi (1995)

و لقد تم تناول هذه الإستراتيجية سابقا ، حيث قدما هذين المفكرين مصفوفة المعرفة التي تقوم على تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة و أخرى ضمنية، معرفة فردية ، معرفة جماعية ، و كيف الانتقال من الضمني إلى الصريح ، و نقل المعرفة من الفرد إلى الجماعة .

4- إستراتيجية Boisot (1998)

لقد اقترح Boisot نموذج يطلق عليه بنموذج الفضاء النموذجي في تطوير موجودات المعرفة و الذي يتشابه مع نموذج Nonaka & Takeuchi ، إلا أنه يتميز عنه في إضافة بعدا يطلق عليه بالتجريد ، الذي يعني أن المعرفة يمكن تعميمها و تطبيقها على الحالات و مواقف مختلفة و لقد قدم Boisot مراحل إستراتيجية إدارة المعرفة في¹:

✓ الفحص/المسح :من خلاله يتم الحصول على المعرفة العميقة من أجل جمع البيانات و المعلومات المتاحة:

✓ حل المشكلات : بعد المسح يتم تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة لغرض حلها و التي تساعد على تنظيم المعارف العميقة وفقا لنظام معين :

✓ التجريد : يتم تعميم المعارف و الأفكار المستخلصة على مدى واسع من المواقف لصبح أكثر تجريدا؛

✓ نشر المعرفة : إن المعرفة المعمقة المتحصل عليها يتم مشاركتها بشكل مقنن و مجرد للفئات المستهدفة؛

✓ التعليم و التطبيق : و تعني تعليم العاملين و فهم تلك المعارف المشفرة في المؤسسة و العمل على تطبيقها في مواقف مختلفة .

المبحث الثاني : مفهوم المعرفة الضمنية

لقد حظي مفهوم المعرفة باهتمام متزايد من قبل العديد من المفكرين ، حيث اعتبرت المعرفة بالموجودات غير الملموسة ، التي تعتمد عليها المؤسسات في أداء أنشطتها ، و تعتبر المعرفة الضمنية النسبة الأكبر من العمل المعرفي ، لذلك يتم الاعتماد عليها على نطاق واسع على أشكال معرفة شخصية التي لا يتم

¹ -فيصل علوان الطائي ، أميمة حميد ، مرجع سبق ذكره، ص33.

نقلها ، فهي تتجسد من خلال العبارة التي قالها الفيلسوف الايطالي بولاني " نحن نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول."¹

المطلب الأول:تعريف ، خصائص وأهمية المعرفة الضمنية

تناولت الطالبة في هذا المطلب التعاريف المختلفة للمعرفة الضمنية مع تحديد خصائصها وأهميتها

أولاً:تعريف المعرفة الضمنية

لقد تعددت التعاريف حول المعرفة الضمنية ، و من أجل الإحاطة و لو نسبيا بمختلف خصائص المعرفة الضمنية، قدمت مجموعة من التعاريف :

✓ **التعريف الأول:**تعرف المعرفة الضمنية بأنها "هي المعرفة التي يقوم عليها الأداء الماهر، وأن صاحب الأداء ليس على دراية تامة بتفاصيل الأداء"²

✓ **التعريف الثاني:** " هي المعرفة غير الرسمية الذاتية و المعبر عنها بالطرق النوعية، و الحدسية غير القابلة للنقل و التعليم و تسمى بالمعرفة الملتصقة ، و التي توجد في عمل الأفراد و الفرق داخل الشركة ، و هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للشركة و هي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة."³

✓ **التعريف الثالث:** "هي شخصية للغاية و يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها مما يجعل من الصعب التواصل و مشاركتها للآخرين."⁴

و هذا ما يتفق معه تعريف مصطفى عليان في التعريف الرابع للمعرفة الضمنية

✓ **التعريف الرابع:** " إنها معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية و نماذج ذهنية و خبرات و تبصر و بديهية و شعور حدسي ، و هي تتضمن بعدين أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة كيف أن المعرفة

¹ - Ragna Seidler –de Alwise&Evi Hartman, « **The use tacit knowledge within innovation companies : knowledge management in innovation enterprises** »,journal of Knowledge management,Vol12,Issue 1,2008,P135.

² - Cowan Robin et al , « **The explicit Economics of knowledge codification and tacitness** , Ec TSER Programme's TIPIR Project, university of Louis Pasteur ,Strasbourg, 1999,P 2

³ -ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁴ - David N . Jackson ,M.B.A, « **Using Tacit Knowledge for Competitive Advantage** :A Study of Sales Team Performance,IPFW- RichardT .Doermer School of Business ,Indiana University,2011 ,p12

التكنولوجية في الخبرة و الآخر إدراكي يحتوي على مخطط ذهني و معتقدات و ادراكات تقود الأفراد في أفعالهم و سلوكياتهم اليومية.¹

✓ **التعريف الخامس :** ولقد عرفها نوناكا " بالمعرفة الشخصية للغاية والتي يصعب صياغتها و بالتالي يصعب توصيلها للآخرين.²

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نصل إلى تعريف شامل للمعرفة الضمنية فهي المعرفة الشخصية التي يصعب تحويلها أو تناقلها بين الأشخاص فهي معرفة تتواجد في عقول الأفراد ، و في أدايمهم بدون الشعور بذلك ، فهي تمثل ميزة للمؤسسة يصعب تقليدها.

ثانيا : خصائص المعرفة الضمنية

تحتل المعرفة الضمنية أهمية كبيرة في المؤسسات نظرا للمميزات و الخصائص التي تتميز بها ، و على ضوء ذلك نحدد خصائصها في النقاط التالية:

✓ تعتبر معرفة شخصية فهي معرفة تمثل جزء من تفكير الأفراد و باعتبارها مرتبطة بهم فهي ضمنية، يمكن مشاركتها مع الآخرين أثناء العمل و لذلك يطلق عليها بالمعرفة الجماعية أو التنظيمية:

✓ تعمل المعرفة الضمنية على زيادة الكفاءة :

✓ المظهر البيئي للمعرفة الضمنية، حيث تساهم في خلق جو تعاوني يتفاعل ضمنه الأفراد في مواقف معينة مما تزيد من الروابط و الثقة بينهم بمعنى تحقيق العوامل الإنسانية في ظروف متنوعة:

✓ تعتبر المعرفة الضمنية التصرف أو الإجراء الفعلي في حالة صياغة منظمة التصورات :

✓ تعتبر المعرفة الضمنية المعرفة التي من خلالها يمكن التمييز و البصر و التنبؤ بالمشكلات المحتملة و تحقيق النتائج المطلوبة.³

ثالثا: أهمية المعرفة الضمنية

إن أهمية المعرفة الضمنية على حسب رأي أغلب المتخصصين تتحدد كالتالي⁴:

¹ ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

² -Nonaka.I, **The Knowledge creating Company** ,harvard Business Review ,Vol 69,Issue 6,1991,P98.

³ - Wong , w, Radcliff ,d, « **the Tacit Nature of Design Knowledge** », Technology Analysis and Strategic Management ,Vol 12 , Issue 4 ,2000,P 507.

⁴ - يعرب عدنان السعيد ، أساليب الاكتساب المعرفي و انعكاسها على المعرفة الضمنية ، بحث ميداني في مستشفى طور العام ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 22 ، العدد89 ، جامعة بغداد ، 2016 ، ص 301.

✓ تعتبر المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية التي تمتلكها الشركات باعتبارها تمثل المورد الوحيد الذي يمكن تجديده وإدامته لفعالية الشركات وقدرتها على التنافس؛

✓ تمثل المعرفة الضمنية النسبة الأكبر من مجموع المعارف لا يتم تدوينها ، أما الجزء المتبقي (معرفة صريحة) تحفظ و تدون في شكل كتب أو قواعد ، بيانات ، تسجيلات صوتية أو مقاطع فيديو .

كما يرى أحد المفكرين أن أهمية المعرفة الضمنية تتمثل في ¹:

✓ تساهم المعرفة الضمنية في تميز العمل ، يتعين على المرء أن يتقن مستويات أعلى من المعرفة منها المعرفة الضمنية غير الملموسة ؛

✓ الكفاءة الأساسية للمؤسسة هي أكثر من مجرد معرفة صريحة "أعرف ما" يتطلب الأمر المزيد من المعرفة الفنية الضمنية لوضع المعرفة العملية موضع التنفيذ؛

✓ يتم تحسين كفاءة اتخاذ القرارات أو خدمة العملاء أو الإنتاج من خلال استخدام المعرفة الضمنية

المطلب الثاني : أنماط المعرفة الضمنية وتقنيات استقطابها

من بين التحديات التي تواجه إدارة المعرفة هي كيفية استقطاب المعرفة الضمنية ، لأنه بمجرد ترميز المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة ن ستفتقد بدون شك قيمتها الذاتية،ولهذا يجب قبل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تحديد أنماط المعرفة الضمنية .

أولاً: أنماط المعرفة الضمنية

يمكن تحديد أنواع المعرفة الضمنية في النقاط التالية :

- 1- المعرفة الضمنية التقنية : هي مجموعة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال وهي صعبة الاستقطاب.
- 2- المعرفة الضمنية المتراكمة : وهي المعرفة المتراكمة عبر فترات طويلة من التعلم من خلال الممارسات والتجارب في العمل ، المحاولات المتكررة في التجديد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المؤسسة .
- 3- المعرفة الضمنية الجماعية : وتتضمن مجموعة المعارف والخبرات المتحصل عليها من العمل لفترات طويلة من العمل من خلال فرق العمل .

¹-Hamidreza Mahrooian ,Amirreza Forozia , "**Challenges in Managing Tacit Knowledge : A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations**" , International Journal of Business AND Social Science, Vol 3 ,Issue 19,Malaysia, 2012,P305 .

ثانياً: تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية

هناك نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية :

1- التقنيات التقليدية: وتتضمن ما يلي¹:

المقابلات سواء كانت غير هيكلية أو شبه هيكلية أو هيكلية :

✓ فالمقابلات غير الهيكلية تمثل مجموعة مواضيع أساسية في حقل معرفي هدفها الحصول على أبعاد المعرفة المتاحة ،

✓ أما المقابلات الشبه هيكلية عبارة عن برمجة جدول الأعمال المعد سلفاً من أجل طرح الاستفسارات والأسئلة بشكل مرن و الإجابة عليها بشكل مرن أيضاً بغرض استقطاب المعرفة الضمنية .

✓ و المقابلات الهيكلية تساهم في تصميم استبيانات و جداول و نماذج من أجل جمع البيانات ووصف الظاهرة .

2- التقنيات الحديثة: وتتضمن ما يلي :

✓ العصف الذهني: أول من وضع إستراتيجية العصف الذهني هو العالم أوسبورن(OSBORN) في عام 1938 نتيجة لعدم رضاه على مضمون اجتماعات العمل التقليدية المؤسسة على النظرة الأحادية التي لا تقبل أي تغيير أو مخالفة ، وهذا النمط من التفكير غير مرن و يحجب الحكمة من العقل².

لهذا أكد العالم أوسبورن ضرورة الاعتماد على عصف الذهن لما له من ايجابيات تسمح للدماغ بالتركيز الشديد و الذي من خلاله يتمكن الفرد من توليد أفكار إبداعية عديدة تساهم في حل المشكلات و هذا ما يطلق عليه بالتفكير الإبداعي ، فالعصف الذهني يتميز بتكوين بيئة لابتكار الأفكار الإبداعية و استثمار قدرات العقل الجماعي من أجل إيجاد الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي لحل المشكلة بشكل أفضل .

✓ العصف الذهني الإلكتروني : يتم في غرفة خاصة توجد فيها مكونات نظام متكامل من الاتصالات ، محطات عمل (أجهزة حاسوب).

✓ بناء خرائط المعرفة: هي وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية

1 - أسماء رشاد نايف الصالح ، المعرفة الضمنية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة :دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات ، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة جنان لبنان ، 15-17/12/2012 ، ص12.

2 - حمود نسيم ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية : دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير(غير منشورة) ، قسم التسيير،جامعة بوضياف بالمسيلة ، 2017، ص ص121-122 .

✓ ورسوم تصويرية لوصف و تحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار و المفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة¹.

المطلب الثالث: صعوبات تشارك المعرفة الضمنية وأبعادها

لقد تناولت الباحثة صعوبات تشارك المعرفة الضمنية مع تحديد أبعادها.

أولاً: صعوبات تشارك المعرفة الضمنية

يعتبر Polani المعرفة الضمنية أنها معرفة فردية للغاية ، و لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال الممارسة الشخصية ، و التجربة ، و رغم ذلك توجد هناك صعوبات في تشارك المعرفة الضمنية، و التي يمكن أن نحددها في النقاط التالية²:

1- الإدراك و اللغة: إن جل الأشخاص لا يدركون لمعارفهم ، حيث أن المعرفة الصريحة يمكن التعرف عليها بسهولة ، و لكن هناك شعور بصلة مفقودة ، فأساسيات الحدس يصعب تحديدها ، و عرضها ، هذا النوع من المعرفة يكون داخليا حيث أصبح جزءا طبيعيا من سلوكنا ، فالمعرفة الضمنية هي معرفة غير لفظية ، فمعظم الناس يجدون صعوبة في التعبير عن أمور طبيعية و واضحة فما بلك تكون المعرفة معمقة .

2- **مشكل الوقت** : إن استيعاب المعرفة الضمنية يتطلب وقتا طويلا ، فالتجارب و التفكير عمليات تستغرق وقتا طويلا ، لكنها تعتبر من ضروريات تطوير المعرفة الضمنية للفرد ، فتعلم الثقافة التنظيمية أو النماذج العقلية يحدث مع مرور الوقت من خلال المشاركة النشطة ، و التفاعل في المنظمة .

3- **من الصعب أن تعلم** : و إنما تكون عن طريق التجربة الشخصية ، الممارسة ، التدريب المهني ، الملاحظة و التقليد.

4- نادرا ما تكون موثوقة و فريدة: و يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها .

من خلال هذه الصعوبات نستنتج أن المعرفة الضمنية موجودة داخل الفرد عن طريق تجاربه و مهاراته الخاصة التي تم تطويرها مع مرور الوقت ، و التي يصعب صياغتها و كتابتها³.

ثانياً: أبعاد المعرفة الضمنية

1 - أسماء رشاد نايف الصالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 13.

2 - Hamidreza Mahrooian , Amirreza Forozia , **Op.Cit**, P 306.

3 - ياسمين قاسم الخفاجي ، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية : بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين للشركة العمة للصناعات الميكانيكية في الاسكندرية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 15، العدد 59 ، العراق ، 2019 ، ص 23 .

أشارت الدراسات التي تناولت أبعاد المعرفة الضمنية بأن أبعادها تتمثل في الخبرة ، التفكير و المهارة ، إلا أنه على حسب مضامين المعرفة الضمنية التي تم تناولها سابقا أكدت على وجود أبعاد أخرى مثل النماذج العقلية ، الحدس ، القيم ، العادات ، التفكير ، إلا أنه أكثر شيوعا كأبعاد للمعرفة الضمنية، والتي تؤثر المعنى الواضح للمعرفة الضمنية هي الأبعاد الثلاث : الخبرة، التفكير و المهارة و التي سنتناولها في النقاط التالية :

1- الخبرة (Expertise)

هي المعرفة المتراكمة التي يتحصل عليها الإنسان عبر الزمن و ذلك عن طريق المشاركة في عمل معين أو حدث و تكون الخبرة عميقة في حالة تكرار ذلك العمل و هذا ما أكده رشدي سلطان الذي عرفها بأنها " المعرفة المتراكمة على مدى حياة الإنسان التي اكتسبها جراء تعرضه للكثير من المواقف التي يتعلم منها."¹ كما تم تعريفها على أنها " معرفة من نوع عال أي أن الخبير Expert هو شخص يملك معرفة عميقة حول موضوع معين و الخبير يؤدي المهام بشكل أفضل من الآخرين لكونه يملك عدة مستويات من المهارات و المعارف."²

كما تعرفها هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي بأنها " القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة ، والتي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين أو أداء مهمة ".³

2- التفكير (Thinking)

يتمثل التفكير في " قدرة الفرد على إنتاج يتميز بقدر كبير من الطلاقة الفكرية و المرونة التلقائية و الأصالة يسمح بالاستجابة لمشكلة أو موقف متميز."⁴ و عرف التفكير أيضا بأنه القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات كما يعرف أنه " سلسلة من العمليات العقلية يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عبر واحدة من الحواس الخمس"

1- رشدي سلطاني محمد ، مرجع سيق ذكره، ص 148 .
 2- صالح محمد علي الشمراني ، محمد أمين مرغلاني ، "المعرفة الضمنية و دورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية" ، المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع تحت عنوان " الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية ، الانسانية و الطبيعية " ، تركيا ، تموز 2018 ، ص 20136 .
 3- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي ، " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي ، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة " ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس، 2015 ، ص 62 .
 4- صالح محمد علي الشمراني ، محمد أمين مرغلاني ، مرجع سيق ذكره ، ص 20137 .

و يعرفه Korhonen,Mika " يمثل التفكير المعرفة الضمنية التي يكتسبها الفرد من مواجهة المشاكل, اذ أن المعرفة الضمنية تتمثل بما يكتسبها الفرد نتيجة تفكير حول المشكلة".¹

3- المهارة (Skill)

اتسع نطاق مفهوم المهارة ليشمل ميادين أنشطة المنظمات و تباين توجهات كل منهم عن الآخر على وفق أهدافهم, قد عرفه Catherne et al " إنها حالة تعلم الأكثر أهمية و التي تستطيع تطويرها بالانفتاح على تجارب الآخرين و تضم قابلية، تفكير، تعلم تجارب، تحليل مشكلات، ملاحظة نماذج، انفرادية حلول و غالبا ما تكون جزء من عملية التعلم".²

4- الحدس (Intuition)

لقد اختلف المفكرين في تحديد مفهوم للحدس ، حيث عرفه أمين عبد الرحيم منتصر بأنه: " قدرة الإنسان على الوصول إلى تخمينات و أفكار صحيحة دون أن يعرف كيف وصل إلى مثل هذه الأفكار، و بالتالي ينطوي الحدس على عملية تركيبية و ليست تحليلية".³

✓ كما عرف الحدس على أنه: "هو الإدراك المباشر لموضوع التفكير، وله أثره في العمليات الذهنية المختلفة ، فبالحدس ندرك حقائق التجربة، كما ندرك الحقائق العقلية ، ولهذا يعد الحدس ضرب من المعرفة أو الإدراك المباشر".⁴

✓ و قد عرف الحدس على أنه: "يتمثل في المشاعر و العواطف لم يرتق إلى أطر الممارسة اليومية، فهو شكل متطور من التفكير على أساس سنوات من الخبرة فلا يمكن تفسيره أو كتابته ، و لا يمكن أن يفكك أو يرتب أو يراقب ، وإنما هو عملية غامضة تتجذر في أعماق اللاوعي".⁵

¹ -Korhonen ,Mika , **Tacit knowledge and weak signal in organizational learning**, Master theses in international business management, Turku University of applied science, Turku, Finland,2014 ,P21.

² - Catherne ,S,Baron, R,Paulus,P,**Effective Human Relation**,4th edition, Allyn and Barcon CO,USA,1999,PP50-51.

³-منتصر أمين عبد الرحيم ،**مفهوم الحدس في النظرية لتوليدية التحولية** ، مجلة اللسانيات الجزائر ، العدد18 ، رقم 17 ، 2012 ، ص ص 157-158.

⁴- فلاح عبد الزهرة لازم ، **المعرفة الحدسية بينباسكال و برغسون : دراسة تحليلية مقارنة** ، مجلة لارك للفلسفة و اللسانيات و العلوم الاجتماعية،

العدد18، السنة السابعة،2015، ص ص 157-158.

⁵- عبد النور دحاك ، **دور المعلومات و الحدس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين فكر(Simo) ، (Mintzberg)** ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،

العدد12، 2017، ص 200.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستخلص تعريف للحدس فهو يمثل قدرة الفرد للوصول إلى الحلول للمشكلات من خلال الخبرات المكتسبة والتي يتم معالجتها دون استخدام للعقل الواعي ، وهذا ما يجعله غير مدرك كيف وصل إلى تلك الحلول ، فهو شيء نابع من المشاعر بدلا من الحقائق.

المبحث الثالث : مفهوم استمرارية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية أساس نجاح أي منظمة ، في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات وسياسات الانفتاح ، حيث أصبحت تلك المنظمات ملزمة على امتلاك ، وضمان استمرارية ميزاتها التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها التنافسية في مقدمتها الموارد البشرية من أجل ضمان تفوقها على منافسيها.

وعلى ضوء ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب تتضمن : تعريف الميزة التنافسية ، أهميتها ، أنواعها ، أبعادها ، مصادرها و استراتيجياتها التنافسية و كذا تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومداخل وآليات المحافظة عليها.

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية وأبعادها

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ، و مكانة هامة في اقتصاديات الأعمال، و على مستوى الإدارة الإستراتيجية، فهو يمثل الدعامة الأساسية للمنظمات في مواجهة متغيرات البيئة في السوق ، و جعلها قادرة على محاكاة المنافسين ، و التفوق عليهم . حيث يرجع مفهوم الميزة التنافسية إلى كتابات Chamberlan عام 1939 و Selznik عام 1959، إلا أنه ارتبط ارتباطا وثيقا بالمفكر Michael Porter سنة 1985 ، الذي أكد أن الميزة التنافسية مرتبطة بالمؤسسة لا بالدولة، و هذا من خلال نظرية الميزة التنافسية الذي كان أول من وضعها حيث صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسان نفسها .

أولا : تعريف الميزة التنافسية

وعلى ضوء تلك الأهمية البالغة لهذا المفهوم، سنعرض مجموعة من تعاريف المفكرين و الباحثين كل حسب اتجاهاته و أفكاره .

✓ **التعريف الأول :** يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها " أداة بيد المنظمات تبرز بمجرد اكتشاف تلك المنظمات لطرق وأساليب جديدة أكثر فاعلية من منافسها في ذات القطاع."¹

من خلال هذا التعريف يركز بورتر على الأساليب الجديدة في تحقيق الميزة التنافسية حيث يرى أن الإبداع وسيلة فعالة تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية و المحافظة عليها ، مما يضمن لها الاستمرار في التفوق .

✓ **التعريف الثاني :** كما يعرفها بورتر على أنها "تلك الميزة التي تقع في صميم أداء الشركة ضمن الأسواق المنافسة ، فهي تتخذ شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين و ذلك من أجل الحصول على مزايا معادلة أو توفير مزايا فريدة تزيد عن السعر المتميز."²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن بورتر ركز على التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير تكاليف منخفضة مقارنة بتكاليف المنافسين.

✓ **التعريف الثالث :** تعرف الميزة التنافسية على أنها " الميزة المقدمة ذات القيمة من قبل الشركة بصورة أعلى مما يقدمه المنافسون للزبائن، ويكون ذلك التمايز من خلال الأسعار أو الخدمة المضافة."³

يركز هذا التعريف على عنصرين في تحقيق الميزة التنافسية وهما الأسعار والمنفعة التي يتحصل عليها الزبون مقارنة مع ما تقدمه الشركات المنافسة .

✓ **التعريف الرابع :** تعرف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط."⁴

يركز هذا التعريف على أهمية صياغة و تطبيق الاستراتيجيات لتحقيق التفوق و التميز عن باقي المنافسين في نفس النشاط.

¹- ماجد محمد صالح ، عناصر التحسين المستمر و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تحليلية في شركة Carrfour ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 2 ، العدد 38 ، جامعة تكريت ، 2017 ، ص 157 .

² - Michael E.Porter, **Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press , New york, 1998, P3.

³ ثامر البكري ، خالد بني حمدان ، الإطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 9 ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 2013 ، ص 6 .

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2020 ، ص 13 .

✓ **التعريف الخامس:** تعرف الميزة التنافسية على أنها "تعتبر موقف للأداء المتفوق الذي تحققه الشركة من خلال تقديم منتجات خالية من الأخطاء و بأسعار منخفضة أو تقديم منتجات متميزة يكون العملاء على استعداد دفع علاوة سعرية مقابلها."¹

إن الميزة التنافسية حسب هذا التعريف تمثل الأداء المتفوق الذي يسمح بإنتاج منتجات ذات نوعية خاصة تتميز عن باقي المنتجات المعروضة في السوق تسمح للزبون بشراؤها حتى وإن كانت أسعارها مرتفعة ، كما أشار الباحث في تعريفه أنه يمكن أن تكون الميزة في تقديم منتجات ذات جودة عالية و بأسعار منخفضة كذلك.

✓ **التعريف السادس:** تعرف الميزة التنافسية على أنها "الميزة التي تكون فيها أنشطة المنظمة أكثر ربحية مقارنة بأنشطة المنافسين أو عندما تتفوق في الأداء الخاص بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة."²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على عائدات المبيعات (الربح) و التفوق في الأداء في الكشف عن الميزة التنافسية لدى المنظمة،

من خلال التعاريف السابقة ، و التي تجتمع في كون الميزة التنافسية تعبر عن تفوق المنظمة في الأداء عن باقي المنافسين سواء من حيث القيمة ، الأسعار ، الجودة ، المنفعة ، الإستراتيجية و الربحية.

و عليه يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية: و التي تمثل قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب متميز عن منافسيها ، يجعلها متفوقة عليهم من خلال تقديم القيمة الأكبر لها و لزيائنها و الذي يعود عليها بربحية عالية مقارنة بمنافسيها.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عنصرا جوهريا للتفوق و النجاح من خلال خلق قيمة للزبون في ظل بيئة أعمال تنافسية ، إذ أن المنظمات تسعى باستمرار إلى اكتساب و المحافظة و الاستثمار على الميزة التنافسية من أجل ضمان استمراريتهما و حيويتها .

¹ -Augustine A .Lado &Nancy G.Boyd &Peter Wright, **A Competency- Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration** ,journal of Management ,Vol 18,Issue1,1992,p77.

² -Pawet Ceglinski ,**The Concept of Competitive Advantages : Logic, Sources and Durability** ,Journal of positive Management , Vol 7,Issue 3,University in Torun Poland ,2016 , P 58.

و عليه يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية: ¹

- 1- تعد بمثابة القوة و السلاح الذي تستخدمه المنظمة في مواجهة تحديات السوق و المنظمات المنافسة ، و يكون ذلك من خلال تنمية معرفتها التنافسية و مقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق كسب مهارات خاصة و مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع ؛
- 2- تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها التي بإمكانها إيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها و محاكاتها ؛
- 3- تمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة للتموقع بشكل قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يسمح لها من زيادة حجم مبيعاتها و أرباحها ؛
- 4- خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم ، و تضمن ولائهم ، و تدعم و تحسن سمعة صورة المؤسسة في أذهانهم؛²
- 5- تعتبر دعما جوهريا للمنظمات في تخطي أماكن الضعف و الفجوات و العثرات.

زيادة على ذلك حدد مخبر المنظمات علم الاجتماع و المناجمت أهمية الميزة التنافسية كمايلي :

- 1- زيادة ربحية المؤسسة : حيث تساهم في تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة ؛
- 2- كسب ولاء العميل : التركيز على تلبية احتياجات الزبائن و العملاء من الجوانب التي تتفوق و تتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات و التي تسمح إلى تحسين صورة المؤسسة و زيادة ثقة الزبائن و العملاء في المؤسسة ؛
- 3- تعد عاملا مهما و جوهريا للمؤسسات على اختلاف أنواعها و منتجاتها ، فهي الأساس الذي من خلاله يصاغ حول الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة ؛
- 4- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة للزبائن و العملاء .

¹- يوسف حبيب الطائي ، عبير محمد حسون كرامشة ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، رقم 01 ، العدد 19 ، جامعة الكوفة ، 2010 ، ص 19 .

² - أمل جواد كاظم ، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 50 ، 2017 ، ص 469 .

ثالثا: أنواع الميزة التنافسية

تختلف أنواع الميزة التنافسية من باحث إلى آخر فمثلا يصنف كل من (Pride and Ferrell) أنواع

الميزة التنافسية إلى:¹

1- منافسو العلامة التجارية : وهي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص و بنفس الزبائن و بنفس الأسعار.

2- منافسو المنتج : وهي المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج و نفس الصنف و لكن بخصائص مختلفة و بأسعار مختلفة.

3- المنافسون العامون : و تتمثل في المنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة و التي تستخدم لحل المشاكل و تلبى نفس الحاجات الأساسية للزبون.

4- منافسو الموازنة الكلية : و تعني المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبون.

في حين صنفها مصطفى يوسف كافي بالاعتماد على تصنيف بورتر (Porter) إلى ثلاثة أنواع:²

1- التكلفة الأقل (Cost leadership): قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و هذا ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر و لتحقيق هذه الميزة التنافسية فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في خلق سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة .

2- تمييز المنتج (Differentiation): تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى ، خصائص مميزة للمنتج ، و خدمات ما بعد البيع)، و عليه يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.

3- التمايز المركز (Focused Differentiation): و تعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من مجتمع (مثلا إنتاج ألبسة تتناسب مع مقاساتهم).

1 - أمل جواد كاظم، مرجع سبق ذكره ، ص 469.

2 - مصطفى يوسف كافي ، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، الناشر ألفا للوثائق ، ط1 ، الجزائر ، 2017 ، ص ص 215-216،

المطلب الثاني : مداخل بناء الميزة التنافسية ، مصادرها وأبعادها

لقد اختلف الباحثين في تحديد أسس بناء الميزة التنافسية و مصادرها و أبعادها ، و ستناول هذه المواضيع على حسب آرائهم .

أولا : مداخل بناء الميزة التنافسية

في بيئة اليوم يوجد اختلاف بين المدارس الفكرية في تحديد أسس بناء الميزة التنافسية ، فمنهم من يركز على المنظور الداخلي أي يهتم على حزان المهارات و القدرات الموجودة لدى المنظمة كأساس لبناء الميزة التنافسية ، و البعض الآخر يركز على المنظور الخارجي حيث يرى أن الميزة التنافسية تدل على جاذبية صناعة ، المركز السوقي للمنظمة.

و عليه سيتم تناول هذين المدخلين كمايلي¹:

1- المدخل المستند إلى المنظور الداخلي

يركز المفكرين الذين يتبنون هذا المنظور أن الخيارات الإستراتيجية اللازمة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتم بناء على نقاط قوة الشركة ، حيث يشجعون على تطوير القدرات المتميزة المتوفرة لدى الشركة من أجل إنتاج سلعا غير قابلة للتقليد و نادرة أو امتلاك موارد متميزة مثل المواد الأولية و الأجهزة و المعدات أو الأبنية أو الأموال أو الموارد البشرية و كذا العلامة التجارية و قنوات التوزيع و هذا من أجل صياغة إستراتيجية و ابتكار أسواق جديدة .

2- المدخل المستند إلى المنظور الخارجي

إن الباحثين الذين يتبنون هذا المنظور ، يعتقدون أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لبيئتها الخارجية للانطلاق في تحديد خياراتها الإستراتيجية من أجل توليد مزاياها التنافسية فهم يعتمدون في ذلك على أن المنظمة ستركز على السوق بدلا من بيئتها الداخلية و ذلك بالاعتماد على الفرص السوقية المتاحة من أجل التميز ضمنه و قد يكون أيضا هيكل الصناعة و مركز المنظمة الأساس في بناء مزاياها التنافسية ، ضف إلى ذلك التشريعات الحكومية من أجل حماية بعض أنشطة المنظمات و بالتالي تبني المنظمة ميزتها التنافسية انطلاقا من تلك الحماية .

1 - ثامر البكري ، أحمد صفال ، التحليل الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص ص 115-116 .

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية ملذ أي منظمة تسعى إلى تحقيقها سواء على الصعيد المحلي أو العالمي ، و من أجل الاستحواذ عليها يجب البحث عن مصادر متنوعة و نادرة يحقق لها الميزة التنافسية. و لقد اختلف الباحثون في تحديد مصادر الميزة التنافسية ، التي تنبع من المنظمة، و تمثل نظاما يتكون من مدخلات و عمليات و مخرجات . فالمنظمات تسعى إلى الوصول إلى مخرجات ذات عائد أكبر و ذات قيمة للزبون تفوق مخرجات المنافسين و تتمثل هذه المصادر في:¹

1- المدخلات

تشمل جميع الأصول الرأسمالية ، المالية و الموجودات البشرية التي تمثل المعرفة و المهارات و العوامل التنظيمية ذات قيمة غير قابلة للإحلال أو التقليد و التي يجب أن تستغل بشكل عقلاني و بتميز من قبل المنظمة من أجل التفوق على منافسيها .

2-العمليات

قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية ، فهي تمثل النشاطات و الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية ، و يعد تصنيف Porter للأنشطة ضمن سلسلة القيمة الأساس في تحديد نقاط قوة المنظمة بالمقارنة مع منافسيها من خلال الأنشطة التي تعمل على توفير قيمة مميزة في السوق المستهدف.

و تعد كل الأنشطة فضلا عن الخبرة و الممارسات الإدارية و العمليات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية ضمن العمليات التي تقود إلى المزايا التنافسية و تمكين المنظمة من انجاز أنشطتها بكلفة اقل و بفاعلية أفضل من المنافسين.

3-البيئة الخارجية

تشير الدراسات أن البيئة الخارجية تعتبر مصدرا للميزة التنافسية مثل التشريعات الحكومية ، إلا أنه الباحث يرى أن تلك الظروف الخارجية تحتاج إلى كفاءات و موارد تستطيع التعامل مع هذه الظروف

¹ - ثامر البكري ، أحمد صقال ، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

و الاستثمار في الفرص المتاحة، لكن من وجهة نظري هناك تشريعات تحمي منتجات تلك المنظمات مقارنة بالمنافسين وهذا في حد ذاته يخلق ميزة تنافسية.

كما يرى الباحث عز الدين علي السويسي أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في:¹

1- الابتكار والتكنولوجيا

تساهم الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث و النتائج في خلق قيمة مضافة جديدة و نادرة من خلال ابتكار أبداع المنتجات ، حيث أن الشركات التي تعتمد على القدرات التكنولوجية الحديثة تكون أكثر إبداعا و ابتكارا للمنتجات، و أكفاً مستخدمى الموارد وهذا ما يساعدها على تحقيق الأفضلية مقارنة مع منافسها، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية في المدى القريب و البعيد .

2- الموارد البشرية

تساهم الموارد البشرية في خلق قيمة مضافة يصعب تقليدها في حالة ما إذا استطاعت المنظمة تطويرها من خلال توفير نظام تدريب مستمر ، الأمن الوظيفي و تمكين العاملين و الأخذ بمقترحاتهم في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة .

كما أن هذه الموارد هي الأساس في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية التي تتوفر على الخبرة و الكفاءة المتميزة و المهارات.

3- الهيكل التنظيمي

تعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط بين علاقات العمل المختلفة لتنظيم و تحسين كفاءة الوحدات التنظيمية و التي تتطلب مهارات فردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع و توسيع الأعمال التجارية .

4- الإستراتيجية

1 - عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية : وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان، 2014، ص ص 73-75.

حيث تستند المنظمة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها¹، فالتفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء مزايا تنافسية قوية من أجل تفادي المشاكل و إيجاد الحلول لذلك، وهناك ثلاثة استراتيجيات وهي: إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

تولي المنظمات اهتماماً كبيراً بتلبية احتياجات، ورغبات الزبائن من خلال تحويلها إلى الأسواق المستهدفة ويطلق عليها بالأبعاد التنافسية التي تمثل الأسس لبناء العام للمزايا التنافسية .
و الأبعاد الأكثر استخداماً في البحوث النظرية و التطبيقية هي أبعاد العالم (Porter) لاعتمادها في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وهي²:

1- بعد الكلفة

تساهم الكلفة الأقل للمنتجات مقارنة بالمنافسين في الحصول على حصة سوقية أكبر يساعد المنظمة على تحقيق النجاح و التفوق³ فتخفيض سعر المنتج يساهم في زيادة الطلب عليه و من أجل ذلك تسعى المنظمات إلى تخفيض التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد مع التحسين المستمر لجودة المنتجات⁴ و تحقيق مستويات أعلى للإنتاجية.

وعليه يجب على المنظمات دعم و إسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة من أجل الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية، حيث أنه في حالة عدم قدرة المنظمة على تحقيق الكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها سيؤدي ذلك إفلاسها وهذا ما حدث لشركة (Kmart) لعدم قدرتها على التنافس مع شركة (Walmart) في تخفيض الكلفة للمنتجات، إلا أنه يمكن القول أن تخفيض الكلفة لوحده غير كافي للمحافظة على استمرارية المنظمة لأنها بحاجة إلى تميز منتجاتها كذلك .

2- بعد الجودة

يمكن تحديد الجودة من خلال إضافة سمات فريدة و مميزة للمنتجات التي تعرضها سواء كانت سلعا أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية و تحقيق الجودة من خلال تصميم المنتج يوافق من خلال وظيفته

1 - الدرديري أحمد اسماعيل ، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 24 ، العدد 102 ، 2018 ، ص 220 .

2 - عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ، ص ص71-72.

3- الدرديري أحمد اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 220.

4- أمل جواد كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص 471.

و نوعية أداء الأشياء بصورة صحيحة تتلاءم مع رغبات و احتياجات الزبائن ، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات ذات جودة لا تتمكن من البقاء و النجاح في السوق التنافسي.

3- وقت الدخول إلى السوق

يعتبر الوقت في حد ذاته ميزة تنافسية ، و يمثل وقت التسليم مقياسا للالتزام بين المنظمة و العملاء ، إضافة إلى ذلك فالوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات و تقديمها للعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها ، و يمكن للمنظمة أن تعمل على خفض المهلة الزمنية و السرعة في تصميم منتجات جديدة و تقديمها للزبائن مقارنة مع منافسيها و هذا ما يكسبها ميزة تنافسية.

4- اعتمادية توصيل المنتج

تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع و تتمثل في اعتمادية توصيل المنتج بشكل سليم و بقدر عال من الموثوقية الذي يمثل شكل من أشكال التمايز و بعدا تنافسيا.

5- إبداع المنتج

من خلال إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع و الابتكار في منتجات و خدمات المنظمة و طرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها و عليه تسعى المنظمات باستمرار إلى تطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات الزبائن و تقديم منتجات ذات خصائص فريدة لا تتوفر لدى المنافسين.

6- المرونة

و تعني قابلية المنظمات على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب و كذا قدرة المنظمة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى من أجل الحصول على¹:

- ✓ مرونة في المنتج: تعني قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة.
- ✓ مرونة المزيج: قدرة العمليات على تقديم مزيج من المنتجات.
- ✓ مرونة الحجم: تعني التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

¹- أمل جواد كاظم ، مرجع سبق ذكره ، ص472.

المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

سيتم تناول معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي يتم ضمها تحديد مفهوم سلسلة القيم والقوى التنافسية والاستراتيجيات.

أولا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية تتحدد وفقا لثلاثة معايير وهي:¹

1- مصدر الميزة التنافسية

وفقا لهذا المعيار نميز بين نوعين من المزايا وهي :

✓ **مزايا تنافسية منخفضة** : تعتمد على إستراتيجية التكلفة الأقل لكلا من المواد الخام أو القوى العاملة وهذه الإستراتيجية سهلة التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين .

✓ **مزايا تنافسية مرتفعة** : تعتمد على إستراتيجية تميز المنتج أو الخدمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة من أجل إشباع رغبات المستهلكين وتقديم صورة حسنة للعلامة التجارية مع توطيد العلاقات بالعملاء ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفر مهارات وقدرات ذات مستوى عالي تتمتع بقدر كبير من التدريب ، قدرات فنية و تقنية داخلية وكذا توفر الاستثمار المستمر والمتراكم في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية

كلما اعتمدت المنظمة على عدد أكبر من الميزة التنافسية تفادت التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين إلا أنه في حالة اعتمادها على تحقيق ميزة تنافسية واحدة عرضها ذلك إلى خطر سهولة تقليدها والتغلب عليها من قبل المنافسين.

3- درجة التحسين والتطوير في الميزة التنافسية

يجب على المنظمات التحسين المستمر لمنتجاتها ، والاستمرارية في اكتساب مزايا تنافسية جديدة ، وبشكل أسرع للتفوق على منافسيها لأن أي تهاون سيؤدي إلى تجاوزها و فقدان جزء كبير من الحصة

¹ - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998، ص ص 99-100.

السوقية، لذلك يجب تجديد و صيانة و تطوير الميزة التي تمتلكها عن طريق التقييم المستمر لأداء الميزة و البحث عن مزايا جديدة غير قابلة للتقليد و المحاكاة من قبل المنافسين.

ثانيا: مفهوم الاستراتيجيات التنافسية

تحقق الإستراتيجية التنافسية التفوق التنافسي للمنظمة في ظل بيئة تنافسية غير مستقرة ، حيث تساهم في فهم و التعرف على المنافسين و كذا تحديد الكيفية التي تتنافس بها المنظمة . كما أن هذه الإستراتيجية تعتمد على معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المنظمة و ترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المنظمة و كذا اعتمادها على تحليل البيئة التنافسية عن طريق سلسلة القيمة التي تمثل أداة يحتاجها واضعو السياسات لتشخيص و تعزيز الميزة التنافسية. و عليه سيتم تحديد مفهوم سلسلة القيمة، القوى التنافسية و الاستراتيجيات التنافسية.

1 - مفهوم سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة من الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية فهي أداة التحليل الرئيسي لإستراتيجية التكلفة الأقل ، كما أنها تساهم في تحديد نقاط قوة المنظمة و مصدرا من مصادر الميزة التنافسية .

1-1-تعريف سلسلة القيمة

✓ تعرف سلسلة القيمة على أنها "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة و ذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسي أي معرفة نقاط القوة و الضعف الداخلية الحالية، و المحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها"¹

2- كما تعرف على أنها "مجموعة من الأنشطة المولدة للقيمة تبدأ من الأنشطة للحصول على المواد الخام من الموردين و تنتهي بتسليم المنتج النهائي إلى العملاء ، فهي أداة يحتاجها واضعو السياسات لتشخيص و تعزيز الميزة التنافسية ، فهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية."²

من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن سلسلة القيمة تمثل مصدرا من مصادر الميزة التنافسية و أداة لتحليل الأنشطة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

1 - غول فرحات ، سلسلة القيمة و مساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص45.

2 - عبد القادر عوادي ، رشيدة مراوي ، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية -مركب الملح لوطاية بسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص 129.

1-2- الأنشطة وفقا لسلسلة القيمة

تتمثل الأنشطة وفقا لسلسلة القيمة في الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الداعمة وهي¹:

✓ **الأنشطة الرئيسية:** وهي تلك الأنشطة التي تساهم مباشرة في عمليات إنتاج وبيع المنتجات وهي تضم:

* **الإمداد الداخلي:** ونعني به الأنشطة التي تتعلق باستلام و تخزين المواد الأولية ، ترتيبها و مراقبتها؛

* **الإنتاج:** يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات توجه إلى الزبون و تضم: الآلات ، الصيانة ، التجميع ،

التعبئة ، التغليف و رقابة الجودة؛

* **الإمداد الخارجي:** و تتمثل في المخرجات من المنتجات وهي مرتبطة بالحفظ و التخزين النهائي للمنتج النهائي؛

* **البيع و التسويق:** جلب عدد أكبر من الزبائن لشراء المنتج ؛

* **الخدمات:** و نعني تدعيم قيمة الزبون و تشمل خدمات ما بعد البيع كالتركيب ؛

✓ **الأنشطة الداعمة:** هي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية و هذا من أجل تحسين فعاليتها و كفاءتها

و تتضمن :

* **الأنشطة التشغيلية:** و تتضمن النشاطات الإدارية التي لها علاقة بنشاط المنظمة ، التخطيط ، المالية ،

المحاسبة ؛

* **تسيير الموارد البشرية:** تهتم بالتوظيف ، التكوين؛

* **التطوير التكنولوجي:** تهتم بالتكنولوجيا المرتبط بالمنتجات و آليات الإنتاج؛

* **التمويل:** يحتوي على طرق الحصول على الوسائل اللازمة للقيام بالأنشطة الرئيسية ؛

وفقا لهذه الأنشطة يمكن وضع نموذج لسلسلة القيمة وهو :

1 - حياة قمري ، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد و تطبيقي إدارة المنظمات، جامعة بائنة 1 ، 2017، ص ص 25-26.

الشكل رقم(06): نموذج لسلسلة القيمة



Source : Philippe de woot et de Gérard Koeing ,Management Stratégique et compétitivité,de Boeck université ,Bruxelles,1995,P14

3-1- استخدام سلسلة القيمة لتخفيض التكاليف

يعتبر أسلوب تحليل القيمة أداة من الأدوات التي تستعمل في تخفيض التكاليف ، حيث يسمح هذا التحليل التعرف على مدى مساهمة جميع الأنشطة في خلق القيمة للزبائن، ويتبين ذلك في النقاط التالية:¹

- ✓ تخفيض الوقت و الجهد للقيام بنشاط معين ؛
- ✓ إلغاء الأنشطة غير الضرورية :و يكون ذلك من خلال عملية تحليل الأنشطة حيث بواسطتها يمكن إيجاد الأنشطة التي تضيف القيمة إلى المنتجات أو التي غير الضرورية لا تقدم قيمة التي يطلبها الزبون فمثلا يمكن إلغاء نشاطات مناولة المواد عن طريق إجراء تغييرات على العمليات منها :
- * تسليم الأجزاء مباشرة إلى المخزون حسب الحاجة أو الطلب من البائع ؛
- * إجراء تغييرات في طريقة الإنتاج لتحسين النوعية أو إعادة تصميم تلك الأجزاء؛
- * انتقاء الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة وذلك في حالة وجود الأنشطة التنافسية التي تؤدي الغرض نفسه وبتكلفة أقل ؛

¹- عبد القادر عوادي ، رشيد مراوي ،مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

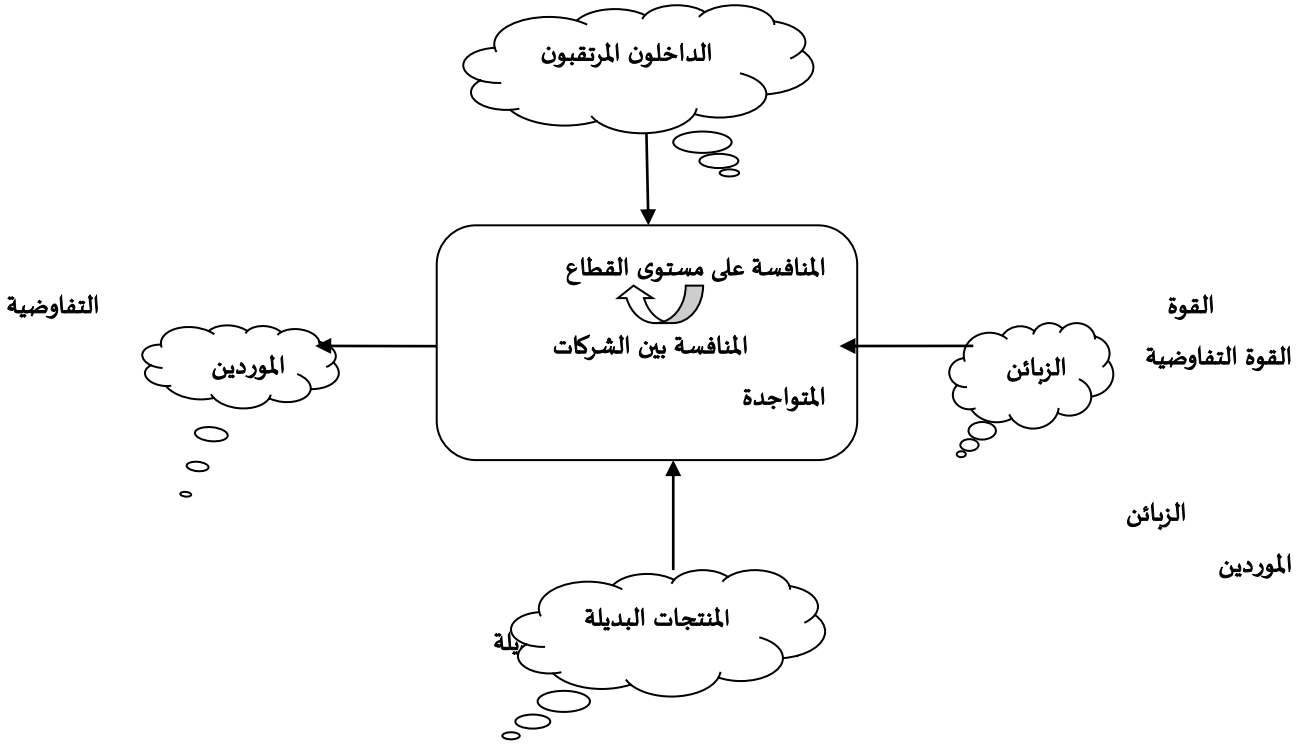
2- القوى التنافسية لبورتر

تعد القوى التنافسية لبورتر الإطار التحليلي الذي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، كما يعتبر أداة لتحليل الميزات التنافسية والتي تعمل على مقارنة بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية .

1-2- نموذج القوى التنافسية لبورتر (PORTER)

لقد وضع مايكل بورتر (PORTER) نموذجا بتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية و الشكل التالي يبين تلك القوى :

الشكل رقم(07): نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة (PORTER)



Source :Michael Porter ,Competitive Advantage :Creating and Sustaining Superior Performance ,The Free Press ,New York ,1985 ,P05.

يتضح من خلال هذا الشكل أن القوى التنافسية الخمس التي وضعها بورتر هي :

1- المنافسة بين الشركات المتواجدة التي لها نفس القطاع : يعتبر بورتر أن حدة المنافسة تزداد بعدد المنافسين الكبير في السوق و كذا قوة المنافسين مما يسمح لهم بالسيطرة على أكبر الحصص في السوق

خاصة مع انخفاض معدل نمو السوق ، عدم تمايز المنتجات ، ارتفاع التكاليف الثابتة ، حواجز الخروج في السوق و صعوبة تغيير النشاط، كما أن المنافسة تشتد بين الشركات القائمة بأخذ الأشكال المألوفة للتنافس مثل ¹: المنافسة السعرية ، معارك الإعلانات ، طرح المنتجات الجديدة و زيادة خدمات العملاء أو الضمانات.

2- تهديد الداخلون الجدد: يعتبر دخول منافسين جدد تهديدا على المنافسين في السوق باعتبارهم يطمحون إلى امتلاك حصة من السوق نتيجة لتميزهم بقوة تنافسية و لذلك فإن السوق يفقد جاذبيته في حالة ضعف الحواجز للدخول إليه ، حيث يكون من السهل اختراق المنافسون الأقوياء الجدد لهذا السوق كما أن الداخلون الجدد إلى الصناعة يجلب قدرات جديدة ² و الرغبة في كسب حصة في السوق مما يؤدي ذلك إلى تخفيض الأسعار ، وكذا تقليل من الأرباح في حالة تضخم تكاليف الوحدات القائمة.

3- تهديد المنتجات البديلة: تشكل المنتجات البديلة تهديدا من خلال ما يلي :

✓ خطر زوال السوق؛

✓ الحد من إمكانية البيع من خلال توجه المستهلكين إلى المنتجات البديلة ؛

✓ الحد من العائدات للصناعة في حالة وضع سقف للأسعار التي يمكن أن تتقاضاها الشركات في الصناعة لتحقيق الربحية و كلما كان سعر الأداء الذي يعرضه المنتج البديل أكثر جاذبية أدى إلى إحكام الغطاء على أرباح الصناعة .

4- القوة التفاوضية للمشتريين : يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر ، الجودة ، آجال التسليم ، الخدمة و قوة كل جماعات المشتريين المهمين في هذه الصناعة ، التي تعتمد على عدد من خصائص الوضع في السوق و على الأهمية النسبية لمشترياتها من الصناعة.

5- القوة التفاوضية للموردين : يؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة و يكتسبون قوة لما تتوافر لهم الظروف التالية:

* احتكار عدد محدود من الموردين على الصناعة ؛

* ضعف المنتجات البديلة و عدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية؛

1 - إلياس سالم ، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببيرج بوغريريج ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و العلوم التجارية ، العدد 15، 2016، ص ص 294-295.

2- بهاء حسين الحمداني ، عامر دحام خلف الصبيحي ، المحاسبة عن الانجاز و دورها في دعم و تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 22، العدد 92، 2016، ص 539.

*إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين و التنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين .

ثالثاً: الاستراتيجيات وفقاً لنموذج بورتر (PORTER)

لقد أكد بورتر أن هناك طريقتان فاعليتان للمنافسة في الأسواق تحقق الشركات العالمية من خلالها الميزة التنافسية وهي قيادة التكلفة و التميز مع إضافة إستراتيجية التركيز.

1- تعريف الإستراتيجية التنافسية

يمكن تقديم مجموعة من التعاريف حول الإستراتيجية التنافسية كالتالي :

✓ تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما و من تم تحقيق عائد استثمار متفوق ".¹

✓ كما أنها تعرف بأنها " عبارة عن خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف ".²

✓ وتعرف بأنها " الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها و ذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ".³

و يمكن تقديم تعريف شامل للإستراتيجية التنافسية حيث تعرف على أنها عبارة عن خطط طويلة الأمد تسمح برسم السلوكات و التصرفات التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق التوافق بينها و بين البيئة التنافسية من أجل تحقيق التفوق على منافسيها.

2- أشكال الإستراتيجية التنافسية

لقد أشار بورتر أن كل منظمة أمامها ثلاثة استراتيجيات يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين و تتمثل في : إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التميز و إستراتيجية التركيز.

1-2- إستراتيجية قيادة التكاليف

تهدف هذه الإستراتيجية حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحديد تكاليف أقل مقارنة بتكاليف المنافسين ، حيث يمكنها بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين و بالتالي تحقيق عائد أكبر ، بمعنى تكون المنظمة قادرة على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجها دون

1- بن خليفة أحمد ، بعلي حمزة ، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية ، مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية و الإدارية ، العدد 08 ، 2017 ، ص 547.

2 - صباح محمد موسى ، حسين مظلوم عباس ، الإستراتيجيات التنافسية و تأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق : دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة بغداد ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، السنة 41 ، العدد 2018، 104، ص 325.

3 - شنبلي صورية ، بن لخضر السعيد ، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، العدد 02 ، 2017 ، ص 113.

تحمل أي تكاليف إضافية و تتميز المنظمة التي تنتهج هذه الإستراتيجية بتوفر السلع و الخدمات بشكل كبير و التي يتم تسويقها في أسواق متعددة و هذا ما يساعدها على الاستفادة من اقتصاديات الحجم و استخدام بدائل للمواد الأولية¹.

✓ مزاياها: تتمثل في :

- تحقق لها التفوق عن باقي المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- تتمتع بحصانة اتجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- تكون في مأمن من الموردين الأقوياء باعتبار أن هذه الإستراتيجية تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق و بالتالي شراء كميات كبيرة من المواد الأولية مما يعزز قوتها التفاوضية مع الموردين ؛
- يمكن للمنظمة وضع عوائق لدخول شركات جديدة باعتبارها تحتل موقفا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر؛

- المؤسسة تلجأ لاستخدام تخفيضات في السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة.

✓ عيوبها: أهم هذه العيوب² :

- قيام المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما يقلل من أرباحها؛
- تغيير في رغبات الزبائن و ميولهم إلى عناصر أخرى بخلاف السعر؛
- إهمال بعض جوانب التكلفة مثل إهمال التكاليف غير المباشرة ؛
- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة على حساب تحسين الجودة و خدمة العملاء.

2-2- إستراتيجية التمايز الشامل

من خلال هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على دعم النشاطات و الموارد التي تدعم المواصفات النوعية العالمية ، فسوف تنصب أنشطتها على مواصفات الجودة العالية لمنتجاتها منها أنشطة البحث و التطوير الذي يعد أحد الأنشطة الضرورية من أجل تقديم منتجات جديدة و بصورة أسرع من منافسيها أو ابتكار طرق إنتاج ذات كفاءة عالية ووسائل جديدة في التعامل مع الزبون و التي يتيح لها التميز عن باقي منافسيها³.

1- سناء جواد كاظم ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحديد الخيار الاستراتيجي :دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام ، و فرع مصرف الرشيد في الديوانية، جامعة الديوانية ، العراق، 2005، ص 10 .

2- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها : دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، شهادة الماجستير في علوم التسيير(غير منشورة) ، قسم تسيير، جامعة سكيكدة ، 2006، ص 57.

3- ثامر البكري ، أحمد الصقال ، مرجع سبق ذكره ، ص 178 .

✓ **مزاياها:** توفر هذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا هي :

- المنظمة تكون محصنة من تحرشات المنافسين و مناوراتهم السعرية بفضل ولاء الزبون للمنتجات ؛
 - الصفات المتفردة للمنتجات هي في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن ؛
 - الهوامش التي يضمها نجاح هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛
 - إن تميز المنتجات ووفاء زبائنها ورضاهم سوف يحد من درجة تهديد دخول منتجات بديلة بأسعار منخفضة.
- ✓ **عيوبها:** و تتمثل في ¹:

- تتطلب المزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية و خدمة العملاء لإقناع العميل بتفرد المنتج؛
- محاولة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز الذي قد لا ينتبه إليها العميل أو قد يستغني عنها مقابل سعر أقل ؛
- محاولة التمايز في التمايز قد يترتب عليه ارتفاع كبير في تكاليف الإنتاج؛
- محاولة فرض أسعار مرتفعة مقابل تمييز المنتجات؛
- التمايز الذي تركز عليه المؤسسة يمكن تقليده بسهولة مما يجعلها تنفق أموالها هباء.

2-3- إستراتيجية التركيز

- تهدف هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة و استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة على التكلفة أو التمييز، و تركيز العمل فيها على ذلك القطاع بهدف إشباع مجموع معينة من الزبائن ، و تحقيق موقع أفضل في السوق .
- و تركز الشركة من خلال هذه الإستراتيجية و التي يطلق عليها كذلك بالإستراتيجية المتخصصة على عدد قليل من الأسواق المستهدفة من أجل تركيز الجهود التسويقية على قطاع واحد أو اثنين من قطاعات السوق

¹- بورغدة نور الهدى ، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسة المينانية سكيكدة EPS ، شهادة الماجستير علوم تسيير(غير منشورة) ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2014 ، ص 88.

الضيقة و تصميم المزيج التسويقي وفقها،¹ و يتم تطبيق هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كانت:²

* توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة ؛

*عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

*عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوق معين ؛

*عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية

✓ مزاياها :تتمثل في :³

- تحفيز المؤسسة على ترشيد التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تعطي فرص لزيادة ربحية المؤسسة على المدى القريب من خلال التكلفة؛
- تحفيز المؤسسة على البحث و التطوير لتحسين الجودة و مستوى الخدمة التي تقدمها للزبائن؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص؛
- تعميق مكانة المؤسسة لدى الزبائن حيث يصعب على المنافسين تلبية حاجاتهم .

✓ عيوبها : تتمثل في :⁴

- تكون محدودة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة؛
- هناك خطر دخول منافسين جدد للقطاع السوقي المستهدف مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية .

المطلب الرابع : تعريف الميزة التنافسية المستدامة، أهميتها، مصادرها و أبعادها

يعتبر موضوع الميزة التنافسية المستدامة من بين الموضوعات التقليدية و المعاصرة في آن واحد ، فهي تقليدية لعدم المزايا التنافسية التي تسعى إليها دائما المؤسسات و معاصرة من خلال تأكيد سمة الاستدامة

¹ -Ritika Tanwar ,**Porter's Generic Competitive Strategies**,Journal of Business and Management ,Vol15,Issue 1,2013.P14.

² -أحمد يوسف ، دلهوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر :دراسة حالة مجمع صيدال الصناعة الأدوية ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، المجلد 08، العدد01، 2019، ص 160 .

³ -صفا فرحات ، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن(CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة مقارنة بين تلك BNP Pariba و القرض الشعبي الجزائري (CPA)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ما بعد التدرج الأول لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018 ، ص 115 .

⁴ - مزوغ عادل ، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 10، 2013، ص 51.

التي فرضتها البيئة التنافسية ، فهي النموذج المتطور للميزة التنافسية لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه المزايا لأطول فترة ممكنة. وعليه سيتم التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من خلال التعريفات المقدمة حولها و كذا أهميتها و مصادرها و مداخلها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعددت التعاريف حول الميزة التنافسية المستدامة نتيجة لأهمية هذا الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة خاصة التي لها علاقة بالتفكير و التخطيط الاستراتيجي ، وفي هذا الصدد سيتم تقديم مجموعة من التعريفات.

✓ تعرف على أنها " مفتاح لأداء متفوق ومستدام على المدى الطويل. من خلال إعادة الاستثمار في كل من المهارات والموارد الحالية والجديدة التي هي ضرورية لتعزيز الميزة التنافسية."¹

✓ تعرف على أنها" عبارة عن تبني إستراتيجية فريدة من نوعها تهدف إلى الاستفادة من نقاط قوة المؤسسة وتجنب أو إصلاح نقاط الضعف من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات ، و الاستمرارية في السوق."²

✓ تعرف على أنها: " تنفيذ إستراتيجية خالقة للقيمة غير مقلدة في الماضي و التي ليس بالإمكان تقليدها مستقبلا من قبل أي المنافسين الحاليين و المحتملين."³

✓ تعرف على أنها"هي تلبية الحاجات الحالية للسوق و الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة مع إمكانية تطوير الميزة التنافسية و الحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق."⁴

نلاحظ من خلال هذين التعريفات أن الميزة التنافسية المستدامة ما هي إلى عبارة عن تنفيذ إستراتيجية تسمح للمؤسسة التفوق في الأداء على باقي المنافسين .

¹ -Sundar G.Bharadwaj ,P.Rajan Varadarajan&Fahy.**Sustainable Competitive Advantage in service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions**.,journal of marketing, Vol 57, Issue 4,1993,P84.

² - Janice A.Black &Kimberly B.Boal,**Strategic resources :Traits,configurations and paths to sustainable competitive advantage**, strategic management journal,Vol15 ,1994,P131.

³ - مروة السيد مهران عثمان ، تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية) ، مجلة البحوث المالية و التجارية ، العدد الثاني ، الجزء الثاني ،2019، ص 186 .
⁴ -ثامر البكري ، خالد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره، ص 07.

✓ تعرف على أنها "الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها الحاليين و المحتملين ، فهي الميزات الجديدة ، و المنافع و الفوائد التي تحصل عليها المنظمة في المدى الطويل و التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بهم." ¹

✓ تعرف على انها "قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار و الاستمرار في المحافظة على هذا التقدم." ²

✓ تعرف على أنها "تلك القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها و من ثم جني الأرباح و تحقيق البقاء في عالم الأعمال." ³

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا ان الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة خصائص مميزة و فريدة مقارنة بالمنافسين.

وفقا لهذه التعاريف يمكن تقديم تعريف شامل حول الميزة التنافسية المستدامة فهي "تمثل الميزات الفريدة و الجديدة للمنتجات و الخدمات التي ترضي و تلي الحاجات الحالية و المستقبلية للزبائن مما تحقق منافع و عوائد للشركات ."

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة مفتاح النجاح للشركات من خلال ضمان صعوبة تقليد منتجاتها من قبل المنافسين و هذا ما يساهم في زيادة عوائدها و ربحيتها مع المحافظة عليها لمدة طويلة .

وعليه سيتم تقديم الفوائد التي تستفيد منها الشركات في حالة تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة و هي كالتالي ⁴:

- 1- معيارا للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة و الجديدة التي يصعب تقليدها ؛
- 2- السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المناظرة من خلال تنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية حاجات الزبائن في المستقبل؛

1- صورية شنبى ، السعيد بن لخضر ، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، العدد 02، 2017، ص 113 .

2- حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن ، 2015، ص 141.

3- علاء فرحان طالب ، إستراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012، ص 146.

4 - حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 141-142.

3-تعد معيارا مهما للمنظمات التي تريد البقاء و النمو ؛

4-تمثل عاملا جوهريا لعمل المنظمات و غاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية؛

5-توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة و الفرص البيئية ؛

6-تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة و القوة و صعوبة التقليد و المحاكاة .

أما الباحث علاء فرحان طالب فقد حدد أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط التالية :¹

1-سلاحا لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المنافسة من خلال تنمية معرفتها التنافسية؛

2-تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة المنافسين و تتمثل في إن المنظمة تبني استراتيجياتها

اعتماد على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوفر لدى المنافسين ، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة ؛

3-هدفا أساسيا تسعى إليه جميع المنظمات من اجل التفوق و التميز من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات في تحقيق تموقع أفضل بين المنافسين و السعي لإرضاء الزبائن؛

4- مرتبطة أساسا بالأداء المحقق من قبل المنظمة و عاملها .

وعليه يمكن القول أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة مرتبطة بمدى توفر العمليات التي تساهم في خلق القيمة و مواقع غير قابلة للتقليد منها الإبداع ، سرعة التسليم ، الجودة المتميزة ، الكفاءات المتميزة ، القدرات الجوهرية التي يتمتع بها العاملين.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين القدرات الداخلية و الخارجية للمنظمة، باعتبار أن المنظمة تتواجد في نظام يعمل بمدخلات و مخرجات تتوسطها عمليات، أي أن أي جزء من هذا النظام يعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية المستدامة و التي تكون داخلية و خارجية .

¹ - علاء فرحان طالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 148.

1 – المصادر الداخلية

تتضمن المصادر الداخلية الموارد الملموسة و غير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية ، قنوات التوزيع وغيرها ،لذلك تسعى المنظمات عل استغلال

نقاط قوتها الداخلية في العمليات و الأنشطة التابعة لها و من بين هذه المصادر الداخلية ما يلي:¹

1-1- الموارد

تشمل جميع الموجودات الرأسمالية مثل المباني ، المعدات ، المواد الأولية و كذا تشمل القدرات البشرية مثل المعرفة ، المهارات ن الكفاءات ، مؤهلات علمية متقدمة يجعلها تتميز عن المنافسين .

1-2-الأنشطة و المهارات

تتمثل في إدارة المنظمة و أساليبها و الأنشطة التي تؤديها، وتوفر هذه الموارد و المهارات غير كافية للحفاظ على التميز لذلك يجب على المنظمات تنميتها و جعلها متفوقة على باقي المنظمات المنافسة ، و يرى الإستراتيجيون ضرورة أن تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب تقليدها و ضرورة الاعتماد على موارد فريدة من نوعها تستطيع تبني إستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2- المصادر الخارجية

تتمثل المصادر الخارجية في مجموعة العوامل السياسية و الاقتصادية و الديموغرافية و التكنولوجيا التي تؤثر في المنظمات سلبيا و ايجابيا ، و التي تشكل من خلال المتغيرات البيئية الخارجية . و حتى تتمكن هذه لمصادر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا بد من توفر المميزات الداعمة لاستدامتها و أن تكون فريدة و قيمة و أن يكون التقليد ناقص² و قدرة على تحديد التهديدات الخارجية و اغتنام الفرص و أن تكون نادرة لا يمتلكها العديد من المنظمات في الحاضر و المستقبل مع توفر القدرات المبدعة .

ثالثا: مداخل الميزة التنافسية المستدامة وآليات المحافظة عليها

¹- حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ،ص 143.

²-Sunder G. Bharadwaj,P.Rajan Varada rajan,&John Fahy,Op.Cit,P 84.

يوجد اختلاف بين المدارس الفكرية في تحديد أسس بناء الميزة التنافسية المستدامة ، فمنهم من يركز على الداخل من خلال عد المهارات و القدرات الموجودة في المنظمة و البعض الآخر يركز النظر على أن الميزة التنافسية تدل على جاذبية الصناعة و المركز في السوق ن و من بين هذه المداخل ما يلي :

1- مدخل الاستراتيجيات التنافسية العامة

يرى بورتير Porter أن الإستراتيجية التنافسية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال ما ، بمعنى أن قوة مركز صناعة ما تساهم في تحقيق أرباح و عوائد كبيرة للمنظمة .

ولقد حدد بورتير Porter ثلاثة استراتيجيات أساسية وهي قيادة التكلفة ، التمايز و التركيز و التي تمكن المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، و لقد أشار بورتير أنه بإمكان المنظمة استخدام أكثر من إستراتيجية خاصة في حالة تبني إستراتيجية التركيز أين يتم تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة و التمايز في آن واحد و بنجاح ، إلا أنه يجذب أكثر اعتماد إستراتيجية واحدة من أجل الالتزام و دعم الترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف.

كما حددت متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة كما يلي :

أ- **متطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة:** تتمثل في استثمار رأس المال المتواصل مع توفير فريد من رأس المال مع الإشراف المحكم على العمالة ، مهارات هندسية في مجال العمليات ، نظام توسيع منخفض التكاليف و حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية .

ب- **متطلبات إستراتيجية التمايز:** تتمثل في القدرات التسويقية القوية و الكفاءات القوية في مجال البحوث الأساسية ن سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة و الريادة في التكنولوجيا و مزايا جيدة في استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة و المهارة العالية و حوافز نوعية بدلا من الكمية.

ج- **متطلبات إستراتيجية التركيز:** و تتمثل في تبني مزيج من السياسات الواضحة سابقا و توجيهها إلى هدف استراتيجي معين.

2 - مدخل التحليل الاستراتيجي

يركز هذا المخل على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف القدرات الجوهرية و التي تستغلها المنظمة بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية و التفوق على المنافسين مع تحديد

القدرات والقابليات الداخلية أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح تحقيق الميزة التنافسية وتحديد نقاط الضعف فيها.

أما تحليل البيئة الخارجية فتضم الفرص التي تتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جيدة تتوافق مع تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية.

3- مدخل سلسلة القيمة

وتعد سلسلة قيمة المنظمة نظام يتكون من مجموعة أنشطة التي تحول المدخلات على مخرجات ذات قيمة لزبون وتتضمن كما ذكرنا سابقا على أنشطة أساسية وأخرى داعمة .

وسلسلة القيمة تؤكد على القيمة المضافة التي تستخدم لتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، ولفهم القدرات الإستراتيجية للمنظمة أصبح غير كاف أن ينظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط بل تكون القيمة أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين ، فقدرة المنظمة على التأثير في أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن يكون عاملا مهما ومصبرا للميزة التنافسية .

4-مدخل النظرة المستندة على الموارد

و مدخل يركز على تحقيق التكامل بين الموارد وقابليات المنظمة النادرة والقيمة و غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من اجل تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها .

من بين هذه الموارد: الموارد المالية التي تتضمن الموارد النقدية والموارد المادية كالمصانع والمواد الأولية و الموقع وكذا الموارد البشرية كالمهارات و المؤهلات و الموارد التنظيمية مثل هيكل التقرير الرسمي ، تقنيات الإدارة ، النظام الداخلي ، الرقابة ، السمعة والعلاقات مع المنظمات الأخرى ، حيث يشير هذا المخل على أهمية وقوة الموارد والقدرات في اكتساب ميزة تنافسية .

ولقد حدد لينش Lynch سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المنظمة وهي :

-الموارد المنتقاة سابقا: كسمعتها في السوق؛

- القوة النسبية للتنافس : وهي قوة المنافسين من قدرات جوهرية و نوعية في منتجاتهم؛

- القدرات الإبداعية للمنظمة: هي القدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين؛

- قوة الاستمرارية :وهي استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة ؛

- صعوبة الإحلال والاستعاضة : يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة؛

-التوزيع والتخصيص الملائم : توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح و الحقوق في المنظمة؛

- صعوبة التقليد : أي استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها.

خلاصة الفصل الأول :

تعرضنا في هذا الفصل إلى تحديد الإطار النظري للدراسة من خلال تحديد مفهوم المعرفة ، إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية التي تعد من المواضيع التي نالت اهتمام المفكرين للاعتبارات التالية :

* المعرفة تمثل عمل فكري و إنساني،

* تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الأصول الأخرى فهي صعبة التقليد، و موردا لا يهتلك بل يولد من جديد عند استهلاكه.

* تمثل إدارة المعرفة العمليات و النشاطات التي تساعد على توليد المعرفة ، الحصول عليها ،تنظيمها و استخدامها ونشرها .

* تمثل المعرفة الضمنية الجزء الأكبر من مجموع تلك المعارف، فهي معرفة شخصية تمثل جزء من تفكير الأفراد ، يمكن مشاركتها مع الآخرين أثناء العمل و لذلك يطلق عليها بالمعرفة الجماعية أو التنظيمية؛

* أما استمرارية الميزة التنافسية فتعني ضمان الأداء المتميز ، الجودة المتميزة ، المقدرات الجوهرية و الإبداع من خلال تطبيق استراتيجيات تنافسية تسمح لها بتوفير منتجات متميزة عن باقي منتجات الشركات المنافسة ، وتكوين علاقة دائمة بين تلك الشركات و الزبائن .

**الفصل الثاني : العلاقة النظرية بين
متغيرات الدراسة**

تمهيد :

تمثل المعرفة الضمنية الرأس المال الفكري، و السلاح التنافسي للمؤسسات، فهي تمثل مصدرا مهما لاستمرارية الميزة التنافسية ، و على ضوء تلك الأهمية ، تناولنا في هذا الفصل العلاقة النظرية بين المعرفة الضمنية ، و أبعاد استمرارية الميزة التنافسية ، حيث تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول : العلاقة بين المعرفة الضمنية و الجودة .

المبحث الثاني : العلاقة بين المعرفة الضمنية و الأداء المتميز.

المبحث الثالث : العلاقة بين المعرفة الضمنية و المقدرات الجوهرية .

المبحث الرابع : العلاقة بين المعرفة الضمنية و الإبداع.

المبحث الأول: علاقة المعرفة الضمنية بالجودة

تعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة في بيئة تتسم بشدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتغير المستمر في رغبات الزبائن، لذلك تسعى هذه المؤسسات إلى تغيير إستراتيجيتها لضمان استمراريته معتمدة في ذلك على المعرفة الضمنية التي تساهم في زيادة الإنتاجية، و تحسين المنتجات والخدمات ، التي تعكس رغبات الزبائن والعملاء .

وعلى ضوء ذلك تناولنا في هذا المبحث، التعريفات المقدمة من قبل المفكرين حول الجودة ، وأهميتها، العوامل المؤثرة فيها، ومدى تأثير المعرفة الضمنية على الجودة.

المطلب الأول: تعريف الجودة وأهميتها

سنتناول في هذا المطلب تعريف الجودة وأهميتها.

أولا : تعريف الجودة

لقد تعددت واختلفت التعريفات حول الجودة باختلاف آراء الكثير من الباحثين والمفكرين ومن بين هذه التعريفات مايلي :

✓ **عرفت الجودة بأنها:** «مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين حسب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة»¹.

✓ **عرفت الجودة بأنها:** «قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء»².

✓ **تعرف أيضا أنها:** «الخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة معينة وإلى أي مدى تطابق تلك الخصائص مع المواصفات المحددة والجودة مسألة تعتمد على معايير محددة مسبقا»³.

1- نعيمة يحيوي و آخرون ، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية ، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ، العدد الأول ، جامعة ميلبة ، جوان 2015، ص 86.

2- نفس المرجع، ص 86.

3 - دنيا طارق أحمد، الإبداع المنظمي و تأثيره في جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية في فندق بابل في مدينة بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، بغداد ، العدد 51، 2017، ص 289.

نستنتج من خلال التعريفات السابقة، أن الجودة هي مجموعة الخصائص والمعايير الموضوعية والمرغوب بها في أي منتج أو خدمة من أجل تلبية حاجات الزبائن والعملاء ، فالجودة تجعل المنتجات و الخدمات تتميز عن غيرها من منتجات وخدمات الشركات المنافسة

ثانياً: أهمية الجودة

تتمثل أهمية الجودة في النقاط التالية:

✓ جعل معظم الزبائن والعملاء أوفياء للمنتج أو الخدمة المقدمة بمعنى يفضلون تلك المنتجات أو الخدمات عن باقي المنتجات أو الخدمات فمثلاً تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة، ساعة رولكس ساعة جودة؛

✓ توفير المستلزمات الضرورية للعميل أو الزبون سواء في التصميم أو في الإنتاجية والذي يحقق الأمان للعاملين عند انجازهم لأعمالهم بالإضافة إلى مشاركة الزبون أو العميل في وضع متطلبات جودة السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها؛¹

✓ اكتساب وتعزيز القدرة التنافسية وتقليل التكلفة وزيادة الحصة السوقية مما يؤدي إلى زيادة العائد؛
✓ زيادة رضا الزبون أو العميل من خلال إنشاء علاقة دائمة معه.

المطلب الثاني : أبعاد الجودة والعوامل المؤثرة فيها

لقد تم تناول في هذا المطلب أبعاد الجودة لكل من المنتج و الخدمة، وكذا العوامل المؤثرة في الجودة،

أولاً: أبعاد جودة المنتج و الخدمة

تتمثل أبعاد جودة المنتج و الخدمة في :

1- أبعاد جودة المنتج

لقد اتفق الباحثون على الأبعاد الأساسية لجودة المنتج هي:²

1- ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جوان 2008، ص 37 .
2 - غسان قاسم داود اللامي ، أيثر عبد الله محمد السوداني ، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 68، بغداد ، 2008، ص ص 61-62.

✓ الأداء (Performance): وهي الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج أو الكيفية التي يحكم بها أداء الوظيفة ومعالمها للمنتج مثل اللون، الدقة، الصورة ؛

✓ السمات (Features): وهي الخصائص المحسوسة والإضافية للمنتج وتكون مكملة للخصائص الأساسية وهي قابلة للقياس، مثل إضافة جهاز السيطرة عن بعد بجهاز التلفاز؛

✓ المعمولية (Reliability): هي احتمالية عمل المنتج بشكل صحيح خلال مدة زمنية محددة ضمن ظروف تشغيلية معينة، مثل متوسط الوقت لأول عطل ومتوسط الوقت بين حالات العطل ومعدل حدوث الأعطال خلال مدة زمنية محددة؛

✓ المطابقة (Conformance): أي مطابقة المنتج للمعايير المحددة المذكورة آنفاً، بمعنى مدى مطابقة المنتج لمتطلبات التصميم الأصلي بموجب العقد أو من قبل الزبون؛

✓ المتانة (Durability): هي معدل العمر العملي للمنتج قبل استهلاك أو استبدال المنتج وتتضمن بعدين اقتصادي وفني، فالبعد الاقتصادي فيتمثل بكمية الاستفادة التي يحصل عليها الفرد من المنتج قبل أن يتعطل، أما البعد الفني: كمية الاستفادة التي يحصل عليها الفرد من المنتج قبل أن يتدهور؛

✓ الجمالية (Aesthetics): تعبر عن شكل المنتج المتعلق بالحواس مثل الشعور، الصوت والرائحة والمظهر، وهذا البعد هو بعد ذاتي ومسألة كيفية يبدو عليه المنتج وكيف يحس أو يتذوق أو يشم؛

✓ قابلية الخدمة (Service Ability): تتمثل بسهولة وسرعة إجراء عمليات الصيانة والتصليح وبكفاءة منخفضة؛

✓ الجودة المدركة (Perceived Quality): يمثل هذا البعد تقييماً غير مباشر للجودة ويقصد به تصور وانطباع الزبون اتجاه المنتج والمتولدة من خلال سمعة المنظمة والاسم التجاري والعلامة التجارية وعوامل أخرى.

2- أبعاد جودة الخدمة

تتمثل أبعاد جودة الخدمة فيما يأتي¹:

✓ زمن التسليم (Time): كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقاً للتسليم.

¹ - دنيا طارق أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 290

- ✓ الإتمام (Completer): مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة بما تحقق حاجات ورغبات العميل؛
- ✓ التناسق (Consistence): مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة أول مرة؛
- ✓ الدقة (Accuracy): مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة؛
- ✓ الكياسة (Courtesy): مدى ترحيب العاملين بكل عميل دون تمييز؛
- ✓ سهولة المنال (Convenience): مدى يسر الحصول على الخدمة؛
- ✓ الاستجابة (Responsiveness): مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بشكل سريع؛
- ✓ الأهلية (Competence): مدى توفر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة؛
- ✓ الملموسية (Tangibles): مدى توفر شواهد مادية للخدمة؛
- ✓ الأمان (Security): مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطاء.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الجودة

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الجودة يمكن أن نشمها في النقاط التالية :¹

- ✓ الأسواق: بديهي أنه عدم وجود أسواق لن تكون منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها، وحتى تتمكن المؤسسة من حصول على أكبر حصة سوقية، يجب أن يكون منتجها يحقق الجودة.
- ✓ العامل: لا بد من توفر المهارات والكفاءات المنتجة للمنتج أو المقدم للخدمة، مما يسمح من تحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات.
- ✓ رأس المال: قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح باستخدام التكنولوجيا والمعدات الحديثة مما يسمح بارتفاع مستوى الجودة وذلك لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.
- ✓ الإدارة: أصبحت الإدارة مسؤولة عن مراقبة ومتابعة وتطبيق النظام الفعال لضبط الجودة.
- ✓ المواد الأولية: إن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة أصبح ضروري لتحقيق الجودة في المنتج.
- ✓ التدريب: لزيادة مهارات وخبرات العاملين يتطلب الأمر إلى الاستمرار في التدريب وبذلك يمكن تقليل الأخطاء التي من الممكن أن ترتكب من قبل العاملين أثناء عملية الإنتاج.

المطلب الثالث: مساهمة المعرفة الضمنية في الجودة

¹ - حسام ، العوامل المؤثرة في الجودة ، متاح على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr60807.html>، تمت الزيارة بتاريخ 2019/09/24، التوقيت 15:53 سا.

يساهم التعلم وتشكيل فرق العمل في تحويل المعرفة الضمنية من أفراد عاملين إلى أفراد عاملين آخرين من خلال مفهوم تجسيد المعرفة حسب المفكرين Nonaka, Takouchi، وهذه المعرفة تمثل موردا أساسيا في العمليات الإنتاجية أو الخدمية، فالمؤسسات تسعى دائما إلى تحقيق رضا الزبائن والعملاء من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة (أكبر حصة سوقية، أعلى عائد،...) وعلى ضوء ذلك سيتم تناول كيفية تأثير المعرفة الضمنية على الجودة من جهة الأفراد العاملين ومن جهة الزبائن

أولاً: تأثير المعرفة الضمنية على الجودة من جهة الأفراد العاملين

إن التحفيز الذي يتلقاه العامل في المؤسسة يلعب دورا مهما في تنمية روح التعاون بين العاملين وهذا ما يؤثر إيجابا على تنمية روح الفريق والتضامن لذلك تؤثر المعرفة التي يتمتع بها الفرد العامل على الفريق ككل فمهارات الفرد العامل وتجربته الطويلة في العمل تساهم في:

1- تحسين نواتج العمل من خلال زيادة في الإنتاج وتحسين جودة المنتجات؛

2- تخفيض الفاقد في العمل مما يساهم في تخفيض التكلفة؛

3- الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب انجازها هذا ما يسمح بإتقان العمل والتركيز على الأهداف؛

4- إن تشجيع المبادرات وتقديم الاقتراحات ضمن فرق العمل يساهم في نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد العاملين مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد العاملين مما ينتج عن ذلك تجديد وتحسين جودة المنتج مما يساهم في زيادة رضا الزبائن وهذا ما تم تأكيده في حلقة الجودة حسب مؤسسها كارو إيشيكواو Karu Ishikawa من جامعة طوكيو، والذي عرفها على أنها: «مجموعات صغيرة من العاملين منظمة داخل الورشة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخل الورشة وكافة عمليات التحسين المتعلقة بها»¹.

ولقد ظهرت فرقة حلقات الجودة لأول مرة في اليابان سنة 1960 من قبل إيشيكواو وفي سنة 1962 تم تأسيس أول حلقة للجودة بشركة نيبون للتلفون والتلغراف اليابانية .

¹- محمد زرقون ، رشيد مناصرية، دور المورد البشرية في تفعيل ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFA PIPE**، مجلة دراسات و أبحاث ، العدد5 ، رقم 12،2013، ص312.

5- زيادة فعالية الاتصالات بين أعضاء المجموعة، مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد والذي يساهم بدوره في المشاركة بالمعارف والخبرات والمهارات بين الأفراد العاملين الذي يؤدي إلى تحسين نوعية المنتج.

6- وهناك دراسات أمريكية أثبتت أهمية فرق العمل في تبادل المعارف والمهارات بين الأفراد العاملين والتي بدورها تساهم في تحقيق الجودة، ولقد أجريت هذه الدراسات على مستوى الأفراد، الإدارة والمنظمة ككل، وتوصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كما يلي¹:

76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.

90% ذكروا بأن فريق العمل أدى إلى تحسين جودة السلع والخدمات.

80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.

81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

كما أن فرق العمل تساهم في التفكير وحل المشكلات، وترتيب الأولويات من خلال استخدام أساليب العمل الجماعي، وهذا ما يساعد على تخفيض التكاليف.

7- أثبتت الدراسات في شركة Toyota، أن هذه الأخيرة تمكنت من تحسين جودتها انطلاقاً من اعتمادها على نظام دوائر الجودة (Quality Circles)، حيث تم إنشاء المعرفة باستخدام طريقة المعرفة الضمنية، حيث يشارك عمال إنتاج Toyota في الاجتماعات من أجل دراسة مدى توفر أو عدم توفر مشاكل في الجودة أو الإنتاجية، والتحقق من أداء الجزء الخاص بهم، بعد ذلك يقترح عضو من أعضاء دوائر الجودة إصلاح الأخطاء والمشكلات والتدابير المتخذة لمعالجة تلك المشاكل المحددة في الاجتماعات السابقة من أجل القضاء عليها وتجنب الأخطاء المكلفة وحتى منعها، وهذا ما يساعد شركة Toyota على اكتساب مزايا تنافسية من خلال جودة منتجاتها، كذلك تقوم الشركة باختيار عمال يشكلون مجموعة من 200-300 عضو وتدريبهم على نظام الإنتاج والعمل على خط التجميع الذي تم إنشاؤه

¹ - نزار أشريفة و عبد الحميد الخليل، إدارة فرق العمل، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 37.

للتدريب فقط ثم يتم إرسالهم إلى المصنع الحقيقي أين يتعرفون على الأنظمة و يحتكون بالموظفين ذوي الخبرة، وهنا تتأكد الشركة أن المعرفة تم إنشائها في المصنع الجديد.¹

ثانياً: تأثير المعرفة الضمنية (الخبرة، العاطفة) على أبعاد الجودة من جهة المستهلك

إن عمليات تحقيق الجودة بدء من عملية تصميم المنتج يجب أن يراعي فيها مشاعر الآخرين (العاطفة)، وهنا تلعب الخبرة دوراً مهماً في تقبل المنتج بسهولة وصولاً إلى قدرته على الامتزاز بالمعرفة العامة للمستهلك، بمعنى أن المنتج لا بد أن يتطابق مع النماذج العقلية والمخططات العقلية للمستهلك، وكل هذا يشكل حالة من التفاعل القوي والمستمر بين المعرفة الضمنية كجزء من المعرفة العامة وجودة المنتج المفترض من قبل المستهلك، بمعنى يجب أن تكون هناك علاقة ايجابية بين المنتج والمستهلك وأن هذا الأخير يتوقع دائماً أن جودة المنتج تتوفر لدى الشركة التي يتعامل معها.

وتلعب الخبرة دوراً في تحقيق جودة المنتج أو الخدمة من خلال المواكبة المستمرة للمنتجات المنافسة المعروضة وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها كلا من خصيب خالد ومروان أبو فضة على شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، والتي أكدت أنه كلما توسعت المعرفة الضمنية لدى الأفراد من حيث النوعية والحجم، كلما ارتفع المستوى المستهدف من الجودة في المنتج، لهذا كان من الضروري القيام بدراسات معمقة لبعدي المعرفة الضمنية، التقني والمعرفي لدى المستهلك قبل تصميم المنتج وإنتاجه وطرحه لكي تقابل التوجهات العامة والشخصية لدى المستهلك سواء ما تعلق منها بالنماذج والمخططات العقلية، حيث تعمل هذه الشركات إلى إزالة أية تناقضات قد تنشأ بين الخصائص العامة للمنتج، وتتحول منتجات الشركات إلى مكون عقلي وسلوكي غير قابل للاستبدال بمنتجات شركات أخرى غير مرغوب بدخولها إلى السوق المتاح.²

المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية والجودة

تتمثل الدراسات التي تناولت العلاقة بين المعرفة الضمنية والجودة في :

1 - Nada H.Sharafuddin , **The Role of knowledge management in Achieving Sustainable Competitive advantage in Business**, journal of Education and Social Sciences, Vol 6, Issue 2, Malaysia ,2017,P140.

2 - خالد خصي، مروان أبوفضة، المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، القدس، 2013، ص 201.

أولاً : خالد خصيب، مروان أبو فضة، المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله، مجلة جامع القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد 31، تشرين الأول، 2013، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي من جهة ومستوى جودة المنتج لشركات الاتصالات الفلسطينية بمكوناتها المادية الملموسة والمعنوية غير الملموسة بمعنى معرفة إن كان هناك تأثير متبادل بين المعرفة الضمنية وبين مستوى جودة المنتج وأيضا يمكن تعزيزه في حال كونه ايجابيا أو تحسينه إن كان ضعيفا وخلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

* ترتبط المعرفة الضمنية ببعديها التقني والمعرفي ارتباط معنوي بأبعاد الجودة الثمانية للمنتج.

* يتمثل البعد التقني في الجانب المادي أو شبه المادي أو الحركي الملموس لدى المستهلك، فتوافر الإدراك بكيفية الاستخدام للمنتج وعدم التناقض المادي والملموس مع المعرفة الكامنة، وقدرة المنتج على مقابلة مشاعر المستهلك من خلال استجابته الأدائية لهذه المشاعر.

* ترتبط الخصائص العامة للبعد المعرفي من المعرفة الضمنية التي يكمن قصرها في عدم التناقض مع الإيمان السائد لدى أفراد المجتمع والمستهلكين لمنتجات الشركة.

ثانياً: هناء عبد الرؤوف، محمد المينراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، جامعة عين شمس، 2015. ولقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وكذا محاولة معرفة مدى إدراك العاملين من جميع المستويات في الجامعات لمفهوم جودة الخدمة التعليمية ووضع مقترح لتحسين جودة الخدمة التعليمية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

* توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) وبين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان).

* يوجد تأثيراً طردياً معنوياً في استجابة أعضاء هيئة التدريس للخبرة والمهارات والتفكير على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

* يوجد تأثير طرديا معنويا في استجابات طلاب الجامعات الفلسطينية للخبرة، المهارة، والتفكير على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

* كما أن مستويات المعرفة الضمنية والجودة مرتفع من وجهة نظر هيئة التدريس ونظر الطلبة.

ثالثا: نعيمة يحيوي وآخرون، مهارات القطب (المهارات المحورية) نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات العدد الأول، جوان 2015، وقد عالجت هذه الدراسة العلاقة الموجودة بين مهارات القطب وجودة الخدمة التعليمية من خلال رضا الزبائن والميزة التنافسية لأنه من الصعب تقليدها وخلصت الدراسة على أن المهارات المحورية لها دور كبير في إنتاج ميزة تنافسية مقارنة بالمتنافسين وهي ناتجة عن التعلم الجماعي والربط بين الكفاءات الإنتاجية، ودمج تيارات تكنولوجية وصعوبة تقليدها وهذا ما يعكس مدى نجاح الجامعة في تقديم الخدمة التعليمية القادرة على تحقيق الإشباع لحاجات ورغبات الطلبة وضمان الجودة.

المبحث الثاني: علاقة المعرفة الضمنية بالأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء عموما والأداء المتميز من بين المفاهيم الفكرية المعاصرة، التي تحظى بمكانة رئيسية في ميكانزمات الرقابة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، والتي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمنظمات لكونه يساهم في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية في ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة، وعلى ضوء ذلك سيتم تناول تعريفات حول الأداء والأداء المتميز مع تحديد العوامل المؤثرة في الأداء وأبعاد الأداء المتميز، وأثر المعرفة الضمنية في تميز الأداء.

المطلب الأول : تعريف الأداء و الأداء المتميز

سيتم تحديد تعريف الأداء و الأداء المتميز من خلال آراء المفكرين و الباحثين.

أولا : تعريف الأداء

يتصف الأداء كونه مفهوما واسعا، نظرا لتغير وتطور المواقف وظروف المؤسسات، مما أدى إلى صعوبة إيجاد إجماع في ضبط المحتوى التعريفي للأداء من قبل الباحثين والكتاب. وسيتم تقديم مجموعة من التعريفات للأداء كمايلي:

✓ **التعريف الأول:** «الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله»¹
 ✓ **التعريف الثاني:** «الأداء عبارة عن المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به»²

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الأداء على أنه يمثل مجموعة الأنشطة التي تساهم في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات من السلع والخدمات بمواصفات فنية وبمعدلات محددة.

ثانياً: تعريف الأداء المتميز

يعتبر الأداء المتميز من المفاهيم التي تناولتها الدراسات الإدارية بشكل واسع، نظراً لأهميته في المنظمات باعتباره أداة رئيسية في تحقيق أهدافها، ولقد تعددت التعاريف حوله:

✓ **التعريف الأول:** «هو الأداء الذي تنفرد به المنظمة دون سواها فهو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة فبوجود أفراد مبدعين يجعلها مبدعة ومتميزة عن باقي المنظمات الأخرى»³
 ✓ **التعريف الثاني:** «هو ذلك الأداء الذي يمتاز بالخصائص الآتية وهي المرونة والإبداع والاشتراك بالمعرفة والمهارة والتوافق مع التوجهات التنظيمية والتركيز على الزبون والاستجابة السريعة لتغيرات الأعمال ومتطلبات السوق»⁴.

✓ **التعريف الثالث:** «هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامة أداؤها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات»⁵

✓ يشير **James R Evans** بأن الأداء المتميز: «هو ذلك الأداء الذي يتم انجازه في وقت أقل بالرغم من أنه يتطلب وقت أكبر ومن مظاهره: التميز في مستوى الجودة، التميز في تقليل التكلفة، التميز في تخفيض وقت انجاز الأعمال»⁶

1 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 1986، ص50.

2 - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص130.

3- يوسف بسام عبد الرحمن، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، فلسفة في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص ص46-47.

4 - جواد محسن راضي، زينة كاظم نحيل، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2016، ص92.

5 - علاء فرحان طالب الدعيمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، العراق، سنة غير موجودة، ص187.

6 - James R. Evans , **Quality and performance Excellence**, 7th edition , Congage learning , South Westen, 2013, P33.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف الأداء فهو الأداء الذي يتميز بخصائص تجعل منه أداء متفوق مقارنة بأداء الشركات المنافسة و الذي يحقق تميز في الجودة و التقليل من التكاليف و الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

المطلب الثاني: أهمية الأداء المتميز وأبعاده

سيتم التركيز في هذا المطلب على أهمية الأداء المتميز وأبعاده.

أولا: أهمية الأداء المتميز

تبرز أهمية الأداء المتميز في النقاط التالية:¹

- 1- يساهم الأداء المتميز في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالة المنظمة ؛
- 2- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة واختيارها المكان المناسب لها مع تحديد العناصر التي تحتاج تطوير لتحسين أداؤها؛
- 3- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛
- 4- تشخيص الأخطاء والانحرافات من أجل وضع الحلول لمعالجتها؛
- 5- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- 6- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

ثانيا: أبعاد الأداء المتميز

تتمثل أبعاد الأداء المتميز كما يلي:

- 1- **الأداء المالي:** يتعلق الأداء المالي بزيادة العوائد وتخفيض التكاليف ورفع معدل الاستثمار²، فهو يمثل الهدف الأساسي للمنظمة فضلا عن ذلك فإن مقاييس الأداء المالي تشير إلى إستراتيجية المنظمة وتمثل هذه المقاييس في مستوى الربحية، الحصة السوقية ونمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل.

1 - علاء فرحان طالب الدعي ، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 188.
2 - بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2013، ص90.

2- الزبون: يعتبر الزبون حجر الزاوية الذي من خلاله يتم تحديد نوعية المنتجات، جودتها، إتقانها، فرغبات واحتياجات الزبائن من أولويات المنظمة.

فالمنظمات الناجحة في بيئة الأعمال التنافسية تعتمد على الزبون وتلبية احتياجاته وبهذا يتم طرح مجموعة من الأسئلة قبل تنفيذ المخطط : لمن تقدم المنتجات والخدمات؟، ما هي القيمة المقترحة للزبائن؟، كيف يمكن تحسينها؟، ما هي الفرص المتاحة لزيادة الحصة السوقية؟.

فالمنظمات الآن أصبحت تضع تقنيات جديدة تتماشى مع المتغيرات البيئية وأذواق الزبائن، فهذا الأخير يمثل من بين المؤشرات غير المالية لقياس الأداء فهو يمثل المؤشر الإستراتيجي لقياس الأداء.

حيث أصبح الزبون يمثل القمة في استراتيجيات الشركات الذي يستدعي وضع مؤشرات لتحقيق الرضا، نسبة الوفاء والتنافسية¹، فالمنظمات اليوم أصبحت تهتم بالتسويق بالعلاقات بمعنى خلق علاقة دائمة بينها وبين الزبون (ولاء دائم للمنظمة).

3- التعلم والنمو

تساهم القدرات والمهارات والطاقات التي تتمتع بها المنظمات في إحداث التطوير بشكل مستمر وخلق القيمة، يعتبر التعلم مظهر من مظاهر قدرة المنظمة على التجديد في المدى البعيد وبالتالي تحقيق التحسين المستمر، وهذا ما يسمح باستمرار المنظمة في الحصول على أكبر حصة سوقية، إن التعلم يساعد على تطوير المهارات وتعزيز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية (البيروقراطية) لكي تتناسب مع المتطلبات المتغيرة باستمرار².

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المتميز

لقد واجه الباحثون والمفكرون صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء، والتي تعددت حسب وجهة نظرهم نتيجة لاختلاف تأثير كل منها على الأداء، وطبيعة نشاط كل مؤسسة، ولهذا سيتم تحديد هذه العوامل على حسب كل مفكر:

1 - البرادعي بسبوني، تنمية مهارات المديرين، ابتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص19.

2 - علاء فرحان طالب الدعي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

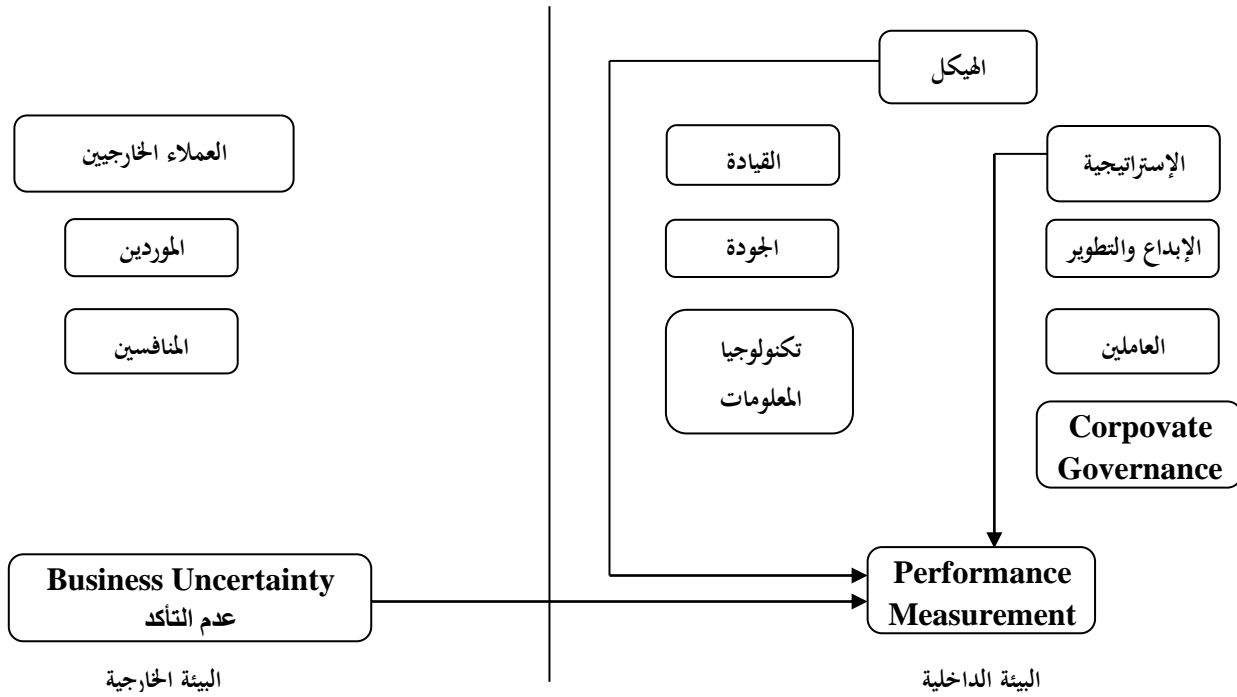
أولاً : تقسيم Corina Gavrea وزملائها العوامل المؤثرة في¹:

لقد حددت Corina Gavrea العوامل المؤثرة على الأداء في :

- 1- تأثير القضايا الهيكلية للمؤسسة المرتبطة بحجم المؤسسة (السن، عدد العاملين، ...) ؛
- 2- البيئة الداخلية والمتمثلة في: الإستراتيجية، الإبداع، التطوير العاملين، حوكمة الشركات، القيادة، الجودة، تكنولوجيا المعلومات؛
- 3- البيئة الخارجية: العملاء، الموردين، المنافسين، عدم يقين الأعمال.

ويمكن عرض هذه العوامل في الشكل الموالي:

الشكل رقم(08):العوامل المؤثرة على الأداء المتميز



Source : Corina Gavreal and al , Op.Cit, P288.

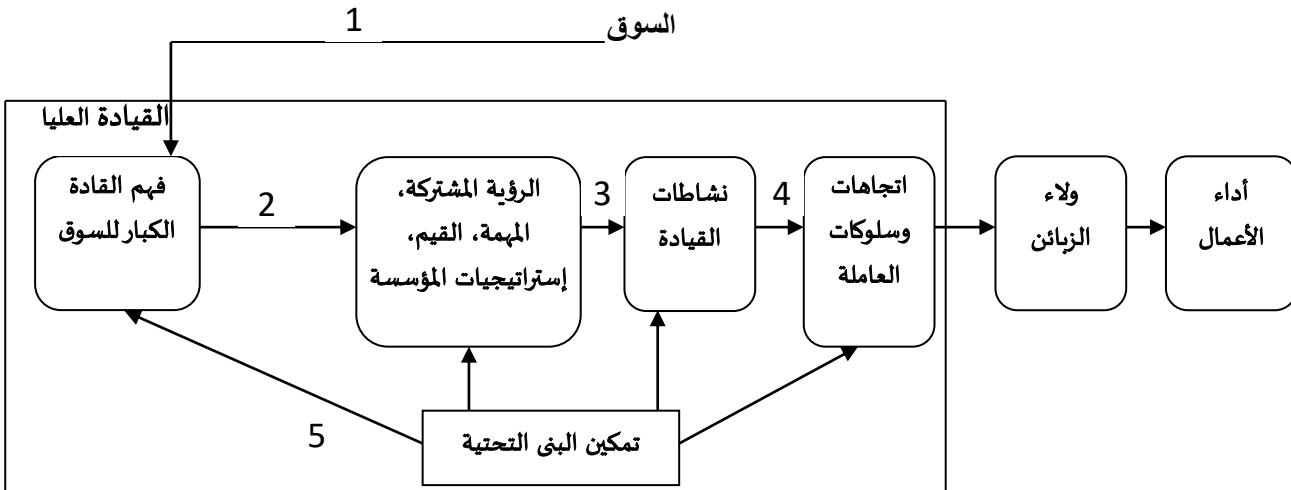
¹ - Corina Gavreal and al , **Determinants Of Organizational Performance The Case of Romania**, Management and Marketing Challenges For the Knowledge Society, Vol2 ,Issu 2, Romania, 2011, P288.

ثانياً: تقسيم Keith Owen وزملائه للعوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة في توفير جودة المنتجات والخدمات وتساهم في استدامة الأداء المتميز هي:¹

لقد حدد Keith Owen وزملائه العوامل المؤثرة في الأداء المتميز في :

- 1- قدرة القادة الكبار في فهم والاستجابة الفعالة للمتغيرات الحادثة في السوق وهذا من أجل توقع والتكيف مع هذه المتغيرات؛
- 2- الرؤية المشتركة، القيم، المهمات، والتي تتوافق مع السوق؛
- 3- تطابق نشاطات القيادة مع رؤية ومهمة وقيم إستراتيجية المؤسسة؛
- 4- البنى التحتية تشجع وتعزز رؤية، ومهمة وقيم إستراتيجية المؤسسة؛
- 5- سلوكيات العاملين تتوافق احتياجات الزبائن، والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (09):العوامل المؤثرة في استدامة الأداء المتميز



Source : Keith Owen and Al , Op.Cit, P12.

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك عوامل تؤثر في أداء الشركة و المتمثلة في القيادة و مدى قدرتها على تبني استراتيجيات تتوافق مع السوق، واتجاهات و سلوكيات الأفراد العاملين من أجل تحقيق ولاء الزبائن و تحقيق عائدات أكبر .

¹ - Keith Owen and Al , Creating and Sustaining the High Performance Organization, Managing Service Quality, Vol11, Issue 1, USA, 2001, P12.

المطلب الرابع: مساهمة المعرفة الضمنية في الأداء المتميز

تعتبر المعرفة الضمنية الدعامة الأساسية لتميز عمليات وأنشطة المؤسسات فهي تدعم تميز الأداء عن طريق التعلم، تبادل الخبرات، مشاركة وتقاسم المعرفة و نوعية المهارات، فهي تحقق الاختلاف والتمايز بين المنافسين وتسمح بالاستمرارية، وعلى ضوء ذلك سيتم تناول أثر المعرفة الضمنية على تميز الأداء في النقاط التالية:

أولاً: أثر المعرفة الضمنية على الأداء المالي

يرتبط الأداء المالي بزيادة العوائد وتخفيض التكاليف ورفع معدل الاستثمار، وهذا ما تتطلع إليه كل المؤسسات.

ولقد أكد Brown في دراسته أنه توجد علاقة توافقية بين القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المؤسسات تتمتع بأفراد عاملين ذوي مهارات عالية تسمح بأداء عالي مما يؤدي إلى ارتفاع في الربحية من خلال زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف ويتبين ذلك في:¹

1- ابتكار منتجات جديدة

إن المهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملون تسمح بابتكار منتجات جديدة تتوافق مع رغبات الزبائن والتي تم الحصول عليها من خلال إدراج علاقات مستمرة بهم، ويعود ذلك إلى خبرات العاملين في توطيد هذه العلاقة.

2- تخفيض التكاليف

يمكن للمعرفة الضمنية من خلال المهارات، الخبرة، في خلق طرق فعالة في زيادة الاتصالات وتفادي الخطوات غير الضرورية أو المكررة في عملية التصنيع، كما أن العاملين ذوي مهارات التفاوض بإمكانهم تخفيض تكاليف المواد الأولية من خلال قدرتهم في التفاوض مع الموردين.

¹ - بوزيداي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 90

3- التأثير الإيجابي في العمليات الداخلية

تمارس المعرفة الضمنية (المهارات، الخبرة،...) تأثيراً فعالاً في تطوير وتحسين العمليات (الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، العلاقات العامة، الصيانة)، حيث أصبحت المؤسسات بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد إلى معرفة صريحة قابلة للنقل والتشارك، والتي بدورها تساعد على تحقيق فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية، وبشكل إبداعي.

ثانياً: أثر المعرفة الضمنية على رضا العاملين

لقد استحوذ مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام العديد من الباحثين ولقد ركزت المدرسة الإنسانية على العلاقات التفاعلية مع رفع وتحسين بيئة العمل، فالرضا الوظيفي عبارة عن كافة المشاعر الطيبة التي يشعر بها العامل اتجاه المؤسسة التي تساعد في تحويل عمله إلى متعة حقيقية، مما يخلق حالات القبول وشعور الموظف بالأمان، كما أنه يمثل الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أدائها، ولهذا على المديرين الأخذ بعين الاعتبار سلوك العاملين وكيفية إدارة هذا السلوك من أجل زيادة رضا العاملين وإنتاجيتهم، فيرى العنزي¹ من خلال دراسته حول دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، أن الاهتمام بالرضا الوظيفي كان متباطئاً بعض الشيء في بداية منتصف الثلاثينات من القرن العشرين ثم تطور بشكل كبير في أثناء الحرب العالمية الثانية، وازداد الاهتمام به في الخمسينات . وتؤثر المعرفة الضمنية في رضا الأفراد العاملين من خلال تعليمهم، حيث يصبح بمقدورهم التعلم بشكل أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من نقص المعرفة، فزيادة معارف العاملين تساهم في زيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى رفع دافعية العاملين، وتهيئتهم في مواجهة المتغيرات البيئية . وعليه فتشارك المعرفة الضمنية يساهم في زيادة مهارات العاملين مما يساعد على رفع من قيمتهم السوقية في المنظمات الأخرى، وكذا زيادة إحساسهم بالارتياح والمتعة في العمل، كما أن مجموع الخبرات وتحسين التفكير لدى الأفراد العاملين تجعلهم أكثر تصدي للمشاكل التي يواجهونها لأن عملية التفكير ما هي إلا عبارة عن إشارة ، و نماذج ذهنية يطلقها العقل، وعند تطويرها يصبح الفرد يتمتع بقدرات تسمح له في إنتاج أفكار جديدة ، و تطوير الأفكار القديمة للعمل، وهذا ما يعود بالإيجاب في تعزيز الأداء الفردي والكلية للمؤسسة، فالعامل الذي يشارك ويعاون في الفرق الجماعية يعمل على نقل الخبرات التي تساهم

1 - يسعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013، ص 147.

في إيجاد الحلول للأزمات التي تطرأ على المؤسسة ، وهذا ما يزيد في إحساسه بالانتماء إليها وأنه فرد لا يستغنى عنه لما يمتلكه من مهارات وخبرات جديدة و بالتالي فالمؤسسة ستقضي على ما يسمى بالاحتراق الوظيفي. وعليه فإن هذه العوامل ستساهم في تحسين وتحقيق أداء متميز يعود بالأرباح على المؤسسة.¹

ثالثاً: أثر المعرفة الضمنية على تعلم العاملين

يعرف التعلم على أنه عملية التفاعل والمتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات التي تؤدي إلى تحسين سلوكيات الأفراد العاملين، فعملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق تجسيد المعرفة (Externalization) وتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية(دمج المعرفة) .

هاتان الآليتان (تجسيد ودمج المعرفة) يعملان سوياً في مساعدة العاملين على التعلم من خلال اكتساب معارف جديدة ومهارات تساهم بدورها في تحسين الأداء، وهذا ما تم تأكيده في نموذج (Nonaka & Takeuchi) بأن المعرفة المنتجة هي حصيلة التفاعل بين المعارف الضمنية والصريحة في المنظمة . بمعنى أنه ما كان في عقول الأفراد يمكن تحويله إلى منتج متميز ذو جودة عالية، فالبيئة المشتركة يتم فيها تشارك المعرفة وإبداعها وتحقيق المنفعة، فهي تمثل المجال الحيوي لإنشاء المعارف الضمنية.²

فالعمل المعرفي هو عملية تحويل المعرفة الحالية إلى معرفة ذات قيمة أكبر والقيمة الأكبر ليست دالة تكلفة (Cost) وإنما هي دالة نتائج (Out Comes). وهذه النتائج تظهر على مستويين:

✓ **المستوى الأول:** يكون داخل الشركة وتتمثل في تحسين ظروف العمل والتعلم مع إمكانية توليد معرفة جديدة من خلال ثقافة الشركة الإيجابية ، علاقات عاملين أفضل، استشارات وداخلية أفضل، ذاكرة تنظيمية أكثر تنظيماً وتأثيراً.

✓ **المستوى الثاني:** يكون خارج الشركة، ويتمثل في تحسين الحصة السوقية للشركة من خلال خلق علاقات دائمة مع الزبائن وتقديم منتجات أفضل.

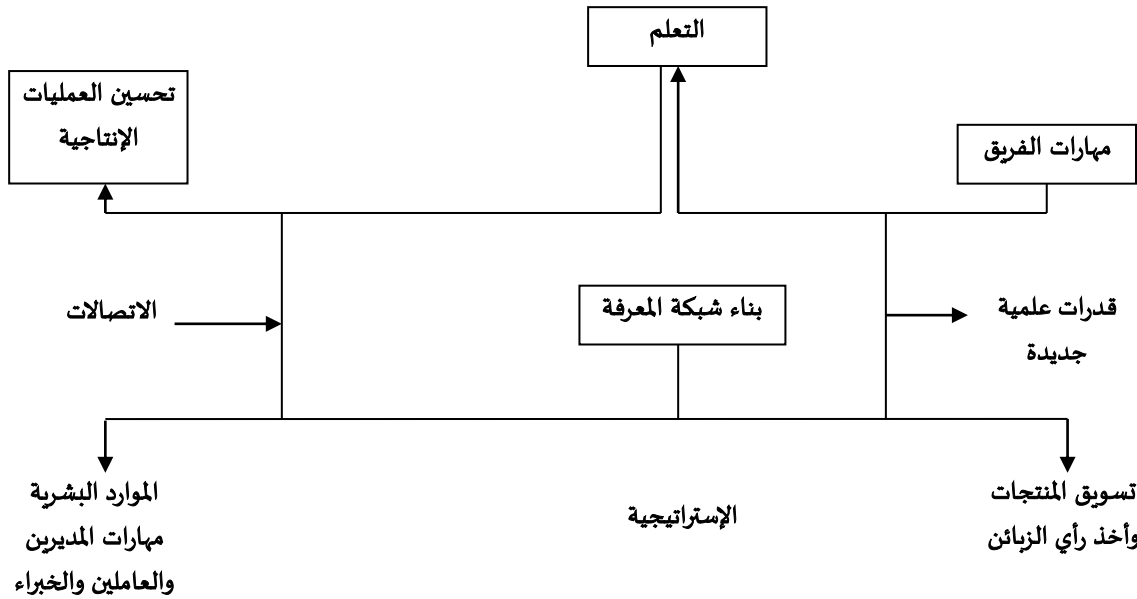
فالمعرفة الضمنية تمثل مورداً من بين الموارد غير الملموسة، والتي تؤثر إيجاباً في عملية التعلم، وهذا ما أكده Peter Senge بأن المنظمة المتعلمة تعتمد في جوهرها على خمسة خطوط أو تخصصات، كل منها يوفر بعداً حقيقياً في بناء المنظمة، وهي: التمكين الشخصي، النماذج العقلية، التعلم الجماعي، الرؤية

1 - محمد زرقون ، الحاج عرابة ، مرجع سبق ذكره ، ص 130 .

2 - نفس المرجع ، نفس الصفحة .

المشتركة، ونظم التفكير وهذه الخصائص تمثل المعرفة الضمنية¹ ومثال على ذلك في تطبيق المعرفة الضمنية من أجل التعلم، تم استخدام نموذج شبكة المعرفة Knowledge net Build model في شركة Calxo/Well، حيث قامت هذه الشركة بإنشاء شبكة هيكلية للمعرفة من خلال مهارات الفرق والتعلم والقدرات الجوهرية والإستراتيجية والاتصالات والعاملين وتحسين العمليات²، والشكل الموالي يبين ذلك :

الشكل رقم (10): نموذج بناء شبكة المعرفة



المصدر: باسل محمد حسن العزاوي، وآخرون، دور الإدارة المعرفة في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، بغداد، 2014، ص252.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه من أجل هيكلية المعرفة يتطلب وجود عوامل تشكل شبكة علاقات تتأثر وتؤثر فيما بينها و المتمثلة في :

التعلم، مهارات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين العمليات الإنتاجية، القدرات العلمية الجديدة ، تسويق المنتجات و أخذ رأي الزبائن ، الاستراتيجيات ، كل هذه العوامل تساهم في بناء شبكة المعرفة.

المطلب الخامس: الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء المتميز

¹ - Lena Aggestam , Learning Organization Or Know Ledge management Which Came Frist, information Technology and control journal, Vol 35, Issue 3, 2006, P26.

² - باسل محمد حسن العزاوي، وآخرون، دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 42، بغداد، 2014، ص252 .

الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة وهي كالتالي:

أولاً : دراسة بوزيداوي محمد، رسالة ماجستير جامعة الجزائر 03، 2013، بعنوان: إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة في ظل الاقتصاديات المبنية على المعرفة، التأكيد على ضرورة وتحقيق الأداء المستدام والمتميز للمؤسسة والتعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات وقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج.

- 1- تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية من وجهة نظر الدراسة بمتوسط حسابي قدر 3,54 ويتبين ذلك من خلال التواصل المعرفي بين الأساتذة والطلبة.
- 2- تؤثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو بمتوسط عام قدره 3,62.
- 3- تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3,66.

أما الاقتراحات المقدمة تتمثل في:

- 1- التركيز على توفير متطلبات إدارة المعرفة من قيادة رشيدة منفتحة على مختلف الأفكار.
- 2- تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

ثانياً: دراسة صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مصطفى خضير حسين، بعنوان: المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض المفتشين العامين، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى انعكاس المعرفة الضمنية بأبعادها (الخبرة، المهارة، الحدس، القدرة على التفكير) على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين بأبعادها (محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، محور التركيز على العاملين) وقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج أبرزها أن المعرفة الضمنية للمدققين تؤثر في تحقيق فاعلية أداء مكاتب المفتشين العامين.

ثالثاً: دراسة الحدراوي والزهيدي 2013 بعنوان استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن ، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن موضوع الحدس من المواضيع المهمة التي يجب على القائد الإداري أن يتمتع بها لي يتمكن من الإحساس بالعوامل المحيطة ببيئة عمله وساعده في تعزيز قدراته على الاستشراف والرؤية المستقبلية.

2- بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية جديدة تستخدمها المنظمة لتحقيق التوازن في جميع عملياتها.

3- القيادات المعنية بالدراسة تعتمد على حدسها في إدارة شؤون مصارفها لا تأخذ بعين الاعتبار للخريطة الإستراتيجية في تحقيق التوازن في قياس الأداء وهذا ما أدى إلى ضعف علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث.

ثالثاً: دراسة م. م. مريم إبراهيم حمود العرعاوي، وم. م. مهند حميد ياسر العطوي (كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الكوفة))، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة جامعة الكوفة لقابليات إدارة المعرفة والتعرف على تأثيرها في ضياء جامعة متعلمة وقد أظهرت النتائج أن الجامعة بصورة عامة بحاجة ماسة إلى قابليات إدارة المعرفة في تطوير قدراتها لأن مبدأ المنظمات المتعلمة ينطلق من تعلم الأفراد بشكل جماعي.

المبحث الثالث: علاقة المعرفة الضمنية بالمقدرات الجوهرية

ما يمكن القول عن المقدرات الجوهرية أنها ليست مهارات عادية، يمكن الحصول عليها في أي منظمة أعمال، بل هي مجموعة من المهارات التي تكونت على مدى فترة طويلة من الزمن، فهي مقدرات جوهرية فريدة من نوعها، ولتحديد علاقتها بالمعرفة الضمنية سيتم تناول التعاريف الخاصة بالمقدرات الجوهرية، وخصائصها وأهميتها والعوامل المؤثرة في بناء هذه المقدرات الجوهرية مع تحديد أبعادها وتأثير المعرفة الضمنية على المقدرات الجوهرية.

المطلب الأول: تعريف المقدرات الجوهرية

لقد استخدم هذا المفهوم في علم الإدارة أول مرة من قبل الباحثان (Prahald, Hamel 1990) ، في سلسلة مقالات نشرت في جامعة Harvard ولقد نال هذا المفهوم اهتمام العديد من المفكرين والإداريين حيث اختلفت التعاريف حوله وهذا لاختلاف أفكار وميولات كل مفكر ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

✓ **تعريف (Prahald, Hamel 1990):** «مجموعة المهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من تقديم منفعة للزبون ومقدرة تنافسية ذات تأثير كبير»¹.

1 - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مهند محمد ياسين الشيلخي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد 17، رقم 62، 2011، ص51.

✓ **العريف الثاني:** «تعتبر مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز المنظمة على باقي المنظمات الأخرى، وتتألف من الأنشطة والعمليات والموارد التي تميزها على المنافسين»¹.

✓ **التعريف الثالث:** «هي مجموعة المعرفة التي تميز المنظمة وتعطيها ميزة تنافسية مستدامة»².

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص تعريف شامل للمقدرات الجوهرية، والتي هي عبارة عن مزيج متناسق من المهارات الفريدة من نوعها والمتخصصة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تتضمنه من أنشطة وعمليات تميزها عن باقي المنافسين.

المطلب الثاني: خصائص المقدرات الجوهرية، أهميتها وأبعادها

سيتم تناول في هذا المطلب خصائص المقدرات الجوهرية مع التركيز على أهميتها وأبعاده

أولاً: خصائص المقدرات الجوهرية

يتفق أغلب الباحثين على أن مميزات المقدرات الجوهرية كما يلي³:

1- **الجمعية (Collectiveness):** تعتبر المقدره الجوهرية حالة من التعاون في نشاطات الأعمال للمنظمة، حيث اعتبر العديد من الباحثين أن مقدره المنظمة تتصف بالشمولية في حالة وجود التراكم في الأنشطة، مما يسمح لها باكتساح أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات جديدة؛

2- **التفرد (Uniqueness):** يعتبر التفرد خاصية بارزة للمقدرات الجوهرية، تجعل المنظمة دائماً في تميز عن باقي المنافسين وذلك لندرته في السوق التي من خلالها يمكن خلق القيمة فمثلاً:

شركة Sony في مجال صناعة الالكترونيات المصغرة التي تتمتع بقدرات نادرة في أسواق الالكترونيات العالمية، وأدت إلى صعوبة تقليد منتجاتها من قبل الشركات المنافسة، مما جعلها تحافظ على تفوقها وميزتها التنافسية؛

1 - ياسمين قاسم الخفاجي، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية، بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، جامعة كربلاء، العراق، 2019، ص 286.

2- نفس المرجع، نفس الصفحة.

3 - Afrah Rahim Eidan , **Impact core Competencies on Organizational Performance : Study of its Application in Asian Cell Communications corsspence in Babylon and Diwaniyah**, Technical university Irak, Journal of University Baylon, Pure and Applied Sciences, Vol 27, Issue 01, 2019, PP132- 134.

3- **عدم الإخلال والاستبدال (Non Substitutability):** فهذه المقدرات الجوهرية لا تستبدل أو يحل محلها شيئاً آخر لأن الإخلال والاستبدال يشكلان تهديداً خطيراً على قيمة المقدرّة الجوهرية حيث أن وجود البدائل يعني عدم الاستمرارية لفترة طويلة وهذا ما أكدته شركة Canon التي كانت في منافسة شديدة مع شركة Xerox المهيمنة في سوق الناسخات متوسطة الحجم والتي تتمتع بخدمات واسعة، حيث أن شركة Canon تحددت هذه الشركة وعملت على تطوير مقدرّة تصميم منتج مميز، جعل من هذه الشركة قادرة على عرض منتج مميز ذو جودة عالية تمكنت من خلاله من الحد من فاعلية شركة Xerox، وخفض من الحاجة إلى الخدمة، هذا يعني أنه بمجرد استبدال أو إخلال مقدرّة على أخرى تفقد المقدرّة المعوضة ميزتها؛

4- **الموارد والقدرات المكملّة (Complementary Resources and Capabilities):** إن المنظمة بحاجة إلى تنظيم مواردها وقدراتها المكملّة والمتمثلة في هيكل إعداد التقارير الرسمية، نظم الرقابة الإدارية وسياسات التعويض التي تتكامل مع القرارات الأخرى وهذا من أجل توليد أفضل ميزة تنافسية؛

5- **التفوق (Superiority):** يعتبر التفوق ميزة من ميزات المقدرات الجوهرية باعتبار هذه الأخيرة تساهم في منح قيمة للزبون من خلال الاستغلال الأفضل للفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن بطريقة أحسن مقارنة بالمنافسين في هذا المجال.؛

6- **الثبات (Durability):** إن ثبات تفرد المقدرّة الجوهرية يساهم في استمرارية الميزة التنافسية إلا أنه هناك مجال يكون تفرد المقدرّة الجوهرية للشركة قصيراً وهذا راجع لقصر حياة المنتج والتكنولوجيا وخير مثال على ذلك مجال صناعة الكمبيوتر.

ثانياً: أهمية المقدرات الجوهرية

تظهر أهمية المقدرّة الجوهرية عن طريق وجود ميزة تنافسية على المدى الطويل وتتضمن أهميتها فيما يلي¹:

1- الرؤية الإستراتيجية بعيدة الأجل؛

2- تسد الفجوة بين الأداء والفرص؛

¹ -ياسمين قاسم الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 287

- 3- ثقافة مناسبة ومجموعة قيمة، تركز على التطوير والتعاون والكفاءة في جميع أجزاء المنظمة¹ ؛
- 4- قدرة على خلق قيمة أكبر للمنظمة؛
- 5- اتخاذ القرارات المناسبة؛
- 6- إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛
- 7- مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: أبعاد المقدرات الجوهرية

تم اختيار أبعاد المقدرات الجوهرية من خلال مجموعة من البحوث والتي يكمن أن تشملها في:

- 1- **الاتصال:** تعد عملية الاتصال عملية تفاعلية بين طرفين، وتسمح هذه العملية على تحقيق أهداف المنظمة سواء كانت أفقية أو عمودية، فعلمية الاتصال تمثل حلقة تواصل بين اثنين أو أكثر، وتساهم في تبادل المعلومات بين جميع مستويات إدارة المنظمة حيث يعد وسيلة تحفيز العاملين عند أداء نشاطاتهم والمهام الموكلة لهم².
- 2- **العمل الجماعي:** يعمل العمل الجماعي على تعزيز المقدرات الجوهرية للعاملين، فالمنظمة اليوم تعمل على مشاركة وجهة نظرها في الأهداف في الأغايات والسياسات والأولويات والتوقعات، ولذلك يجب أن تكون هذه السياسات في خط واحد مع التعلم والتحفيز من أجل تحقيق النجاح، فالمنظمات تستخدم الرؤية المشتركة لبناء منتجاتها وخدماتها المبتكرة لتلبية حاجات العملاء والزبائن في السوق، فالعمل الجماعي يؤدي إلى بناء الثقة وتشجيع الآخرين وحل الخلافات وخلق التوافق لتحقيق الأداء المتميز.
- 3- **التمكين:** إن التمكين يساهم في مساعدة العامل في المشاركة في أهداف المنظمة، وهذا ما يؤثر إيجاباً في نفسية العامل، فالمنظمة التي تولي اهتماماً كبيراً بكفاءة الموظف، تتوقع منه أداء أفضل فالتمكين يعزز مشاركة الموظف في صنع القرار³.

1- سعدون حمود جثير، عدي صلاح جهاد، تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية: بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24 ، العدد106، جامعة بغداد، 2018 ص 11 .

2 - سعدون حمود جثير، عدي صلاح جهاد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

3 - Afrah Rahim Eidan ,Op.Cit, P134.

ولقد أدركت العديد من المنظمات ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل وعلى سبيل المثال، تقضي شركة تويوتا العديد من الساعات في تدريب عاملها على أن يستمع كل منهم للآخر ويتعاون معه، ولقد نجح اليابانيون في بناء الفرق التي تحاول من خلال العمل الجماعي تصميم طريقة تحقق الأهداف دون اللجوء إلى الحلول الفردية¹.

المطلب الثالث : مساهمة المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية

إن المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة في ظل المنافسة الشديدة ، و التقلب في أذواق الزبائن، وهذا ما يتطلب الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات ، معتمدة في ذلك على المقدرات الجوهرية للعاملين والتي بدورها تتطلب مجموعة من المهارات والخبرات لصقل هذه المقدرات.

وعلى ضوء ذلك سنتناول دور المعرفة الضمنية في بناء هذه المقدرات الجوهرية.

أولاً : دور المهارات والخبرات في بناء المقدرات الجوهرية

تعمل المنظمات اليوم على تدريب عاملها وتعليمهم، وهذا من أجل تعزيز مهاراتهم وخبراتهم لتطوير قدراتهم ومن ثم تعزيز المقدرة الجوهرية.

فبناء المقدرات الجوهرية يتحقق من خلال عمليات التغيير والتحسين المستمر والتي تبني من خلال مزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات فالمهارات الفردية² تمثل بعدا من أبعاد المعرفة الضمنية وأساس لبناء المقدرات الجوهرية، فهي تلك المهارات المتخصصة التي يتمتع بها العاملون بشكل فريد يصعب تقليدها، إذ أن التعلم الجماعي يساهم في توليد المعرفة الأساسية للمنظمة والتي تمكنها من امتلاك المقدرات والقابليات التي تمنحها المرونة والاستجابة في عمليات التخطيط ووضع الإستراتيجيات.

إن الاعتماد على المهارات والخبرات والتي تبني من خلالها المقدرات الجوهرية، أصبحت تمثل من الجزء الضروري لإستراتيجية المعرفة والتي بدورها تعد جزء من الإستراتيجية.

1 -شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي، و بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد6، جامعة بابل، 2014، ص167.

2 -علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البناء ، مرجع سبق ذكره ، ص 255.

حيث من بين أنواع المقدرات الجوهرية هي مقدرات التقنية الاستباقي، إذ تعتمد على مهارة وقدرات العاملين العالية في تحقيق التنوع والتوسع في المنتج مما يحقق فاعلية مخرجات المنظمة¹.

إن ضمان استمرارية الميزة التنافسية يتطلب وجود هذا النوع من المقدرات الجوهرية الذي يعتمد على المعارف والتجارب والمهارات وهذا نظرا لصعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو الحصول على مثلها، وخير دليل على ذلك شركة (Canon) اليابانية² التي أقدمت على شراء الخبرات في مجال تكنولوجيا التقنيات البصرية ضمنها الكاميرات وأجهزة الاستنساخ والأجهزة الحاوية على أشباه الموصلات كما أن شركة (Sony) بقيت معتمدة على قدرتها الجوهرية في تصغير أجهزتها الالكترونية لتحسين موقعها التنافسي لمستهلكي الالكترونيات إن هذه الشركات تمتلك قابليات فريدة لتطوير مقدراتها الجوهرية.

ثانيا: تأثير الحدس في بناء المقدرات الجوهرية

يعتبر الحدس بعدا من أبعاد المعرفة الضمنية ضمن البعد المعرفي ، حيث يؤثر الحدس إيجابا في بناء المقدرات الجوهرية للموظفين خاصة للذين يقومون بعملية تصميم المنتج الذي يملك جانبا شعوريا غير مرئيا، ولهذا ينبغي على أي مصمم أن يحتضر الجانب العاطفي³ للمنتج باستخدامه منهج التفكير البعدي عند الاستخدام للمنتج.

حيث تشير مجموعة من الدراسات إلى أهمية التصميم العاطفي في التصميمات المعاصرة، وهذا عن طريق إبراز القيمة غير الملموسة للمنتجات وهي التي يصعب قياسها والتي تساهم في جذب الزبائن إلى المنتج ، لذلك يسعى المصمم إلى توظيف المعرفة والحدس في تصميمه للمنتج مما ينعكس شعوريا على المنتج المستخدم.

فتصميم المنتج المستند إلى العاطفة يتطلب إبراز جوانب الحدس في التنبؤ بدرجة التفاعل المتوقع مع المنتج بمعنى أن المصمم لا بد أن يمتلك حدسا قويا وعاطفة نحو المنتج المصمم الذي يتوافق مع الميولات العاطفية للمستخدم.

1 - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مهند محمد ياسين الشبخلي، مرجع سبق ذكره، ص53.

2- أرشد عبد الأمير جاسم الشمري، الإبداع الوظيفي والعوامل الاستراتيجية وتداخلاتها بالمقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمنظمات الخدمية: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد14، جامعة الكوفة، 2017، ص210.

3 - حمد مظفر خليل، علاء أحمد حسن، تطوير نموذج المقدرات الجوهرية للفريق التصميمي بالاعتماد على البعد العاطفي، دراسة وصفية في شركة Istikbal العالمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد04، العدد44، العراق، 2018، ص105.

فنظرا لاختلاف المشاعر بين الزبائن، يصعب على المصمم أن يصمم منتج على فئة معينة، ولهذا يجب أن يستخدم مقدرته الجوهرية معتمدا على عاطفته وحده القوي في تصميم منتج يكون لديه مردود عاطفي بعد استخدامه من قبل المستهلكين أي تقبل المستهلك للمنتج عاطفيا، وهذا ما يولد انطباع ايجابي للمنتج المستخدم، وهذا ما يؤدي إلى خلق علاقة دائمة بين المستهلك والعلامة التجارية مما يضمن استمرار تميز المنتج.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية

تتمثل الدراسات التي تناولت المعرفة الضمنية والمقدرات الجوهرية في :

أولا: دراسة أردان حاتم خضير وآخرون، المعنونة في دراسة التدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية، دراسة ميدانية في مديريات وزارة الشباب والرياضة، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية وتحقيق جملة من الأهداف المعرفية والتطبيقية باعتبار أن المقدرة الجوهرية هي المصدر الرئيسي في تزويد المنظمات والعاملين لذوي المهارات العالية، وقد خلقت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

*يساهم التدريب في زيادة المعرفة لدى العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم واتجاهاتهم الحالية والمستقبلية.

*إن التدريب ساهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

*إن المقدرة الجوهرية للموارد البشرية تمثل شبكة المعرفة ذات العلاقة بالمهارات والمواقف التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء الوظيفي وتحسن هذه المقدرة عن طريق التدريب.

*تسعى العديد من المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة لتطوير المهارات الجوهرية المتوفرة لدى مواردها البشرية.

*هناك علاقة ارتباط وتأثير لمرحلة التدريب في القدرة الجوهرية للموارد البشرية على المستوى الجزئي والكلي.

ثانيا: دراسة عبد الأمير جاسم المعنونة في الإبداع الوظيفي والعوامل الإستراتيجية وتداخلها بالمقدرات الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمنظمات الحديثة: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف الأهلية

العراقية للمدة من 2001-2004، وقد هدفت هذه الدراسة لتحديد تدخلات الإبداع وتحليل العوامل الإستراتيجية في مجال التنافس وما تؤول إليه مقدراتها الجوهرية والتفوق في الأداء المالي للمصارف وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

* إن كلا من المتغيرات (المعرفة التقنية والإجرائية والفكرية، والمهارات والسمات الشخصية، الدافعية الخارجية والداخلية) رئيسية وتؤثر في الإبداع الوظيفي؛

* تعتبر المتغيرات (الإبداع الوظيفي، العوامل الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، التفوق في الأداء المالي) عندما تجتمع وتهتم بها المصارف بشكل مستمر فإنها سوف تحقق أداءً ماليًا وعملياتيًا وتنافسيًا متميزًا، يمكنها من البقاء والنمو والتوسع المستقبلي؛

* قد تفقد المصارف نتيجة لاهتمامها ببعض المتغيرات (الإبداع الوظيفي) وإهمال المتغيرات الأخرى؛

* عندما يمتلك المصرف مقدرات جوهرية تنافسية متمثلة بنقاط قوة وفرص في البيئة، فإنه قد تمكن بنفس الوقت أن يتخطى عوامل التهديد بمعالجته لنقاط الضعف في بيئة بشكل يفوق منافسه؛

* تأكيد صحة فرضية الدراسة القائلة "إسهام الإبداع الوظيفي وتحليل العوامل الإستراتيجية في إيجاد مقدرات جوهرية والتفوق في الأداء المالي للمصارف.

ثالثًا : دراسة Afrah Rahim Eidan، المعنونة بـ **Impact core Competencies on_Organizational Performance Study of its Application in Asia-Cell Communications Company in Babylon And Diwaniyah**

Diwaniyah، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المقدرات الجوهرية عن طريق تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوثة وخلصت إلى النتائج التالية:

* يعتبر العمل الجماعي من أهم وأقوى أبعاد المقدرات الجوهرية من حيث التأثير الإيجابي في مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، فكلما زاد مستوى العمل الجماعي في المنظمة كلما انعكس إيجابيًا في تعزيز مستوى الأداء المطلوب.

* هناك علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الجوهرية بشكل عام والأداء التنظيمي في الشركة.

* هناك علاقة تأثير بين متغيرات البحث، وذلك بتأثير أبعاد المقدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي على الرغم من تفاوت التأثير حسب نوع المقدره التي تمتلكه المنظمة.

المبحث الرابع : علاقة المعرفة الضمنية بالثقافة الإبداعية

يولي الباحثون أهمية كبيرة لموضوع الإبداع، باعتباره الوسيلة الفعالة في تميز المؤسسات من خلال الأفكار الجديدة والمبتكرة للمنتجات المقدمة من قبلهم والتي تتصف بأنها مختلفة تماما عن باقي المنتجات المنافسة، وعلى ضوء ذلك سيتم تناول مفهوم الإبداع ونماذج العملية الإبداعية والعوامل المؤثرة فيها ومدى تأثير المعرفة الضمنية في الإبداع.

المطلب الأول: تعريف الإبداع، خصائصه وأهميته

سيتم تناول في هذا المبحث التعريفات المقدمة من الباحثين حول الإبداع وخصائصه وأهميته.

أولا : تعريف الإبداع

يرى Galanakis and Passey أن الإبداع «يعد من العوامل المهمة والرئيسية لضمان

النجاح الطويل الأمد لجميع الشركات»¹ . لذلك استحوذ هذا المفهوم اهتمام جميع المنظمات الصناعية منها والخدمية، فهو وسيلة التي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز. وعلى ضوء ذلك نال مفهوم الإبداع النصيب الأكبر في دراسات المفكرين والإداريين حيث تعددت التعاريف حوله فمنهم من عرفه كما يلي:

- ✓ **التعريف الأول :** يعرف على أنه « جملة من الأفكار المفيدة الجديدة والتي تتصل بحل المشكلات وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة، كما لا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل فقط تطوير السلع وإعداد السوق بل يتعدى ليشمل الآلات والمعدات والتحسينات في التنظيم»².
- ✓ **التعريف الثاني:** يعرف Robbins الإبداع بأنه "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق جديدة"³.

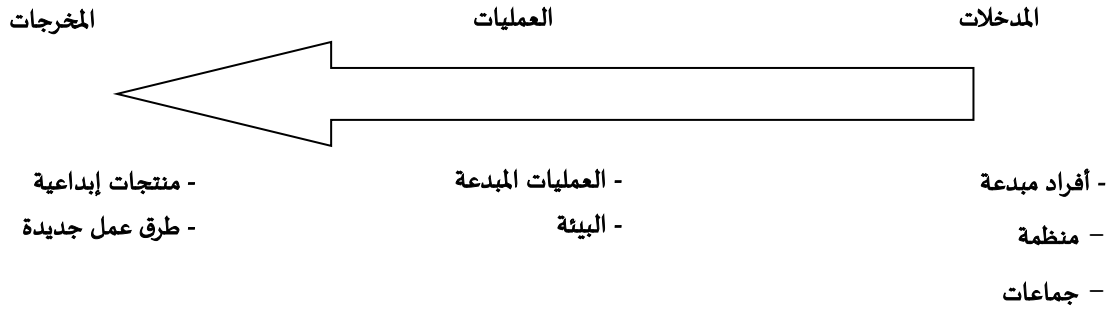
فالشكل الموالي يبين تلك العمليات التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات :

¹ - Galanaskis, Kostas and Passey Stuart, **The Creative Factory an innovation Systems model**, Using Thinking Approach, The R & D Management Conference ,New Zealand, 2001, P35.

²-نعمة حسن الجبوري، أحمد عبد القادر اسماعيل، **المعرفة الضمنية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي**، بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد52، 2017، ص118.

³- Robbins S, Stephen P , **Organizational Behavior : Concepts, Contraversies, Applications**, 8^{ème} édition, New York, 1998, P404.

الشكل رقم (11):نظام الإبداع



المصدر: م م سندس سعيد رشيد، إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، العلاقة والتأثير، بحث ميداني في الشركة

العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد102، 2015، ص185.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العملية الإبداعية ما هي إلا نظام يتم من خلاله تحويل المدخلات (الأفراد المبدعين المنظمة، و الجماعات) إلى مخرجات في شكل منتجات مبدعة وطرق عمل جديدة، وتتطلب تلك العملية التحويلية مجموعة من العمليات متمثلة في العمليات الإبداعية والبيئة.

✓ **التعريف الثالث:** "يعرف الإبداع بأنه العملية التي من خلالها يتم تقديم أفكار تخدم المجتمع أو تقديم خدمات أو سلع جديدة إلى زبائنهم، إذ تقدم المنظمة من خلاله منافع وخيارات إضافية تفوق غيرها لتوافر الحوافز السخية للعاملين".

و تأسيسا على ما تم تعريفه حول الإبداع يمكن أن نقدم تعريف شامل حول الإبداع واعتباره نشاط فكري من خلاله يتم خلق أفكار جديدة أو تحسين أفكار قديمة، من أجل إنتاج سلع أو خدمات متميزة تسمح للمنظمة من زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسها مما يعزز نجاحها التنافسي.

ثانيا: خصائص الإبداع

يولي المفكرين أهمية للإبداع ، نتيجة للخصائص التي يتميز بها ، و التي يمكن أن نلخصها فيما يلي:¹

- 1- الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية داخل المؤسسة؛
- 2-يقدم الإبداع كل ما هو جديد مما يساهم في القضاء على الأعمال الروتينية ؛
- 3- يساهم الإبداع في تحقيق فائدة لكل من المؤسسة والمجتمع ككل؛
- 4- يتمتع الإبداع بالعمومية في آثاره وفوائده، بمعنى أن إبداع كل فرد في المؤسسة لا بد أن يكون له أثرا ملحوظا على باقي الأفراد في المؤسسة.

ثالثا: أهمية الإبداع

يلعب الإبداع أهمية بالغة في كل مجالات الحياة، يعد ركيزة في اقتصاد المعرفة باعتباره يعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات متميزة ومتجددة باستمرار، وعليه تتحدد أهمية الإبداع من خلال مايلي:²

- 1- القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة مما يساهم في زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة والمرونة في تغيير استراتيجياتها وفقا للمتغيرات المفاجئة؛
- 2-تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء؛
- 3-المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة؛
- 4-الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- 5- تحسين صورة المؤسسة وتحقيق علاقة دائمة مع الزبائن³ ؛

1 - أحمد بن يحي ربيع،المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد03، العدد01، 2019، ص206.

2 - دالة محمد، عادل بزيو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة بوج باجي مختار، أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد 01، 2020، ص123.

3 - فردوس محمود عباس، دور الإبداع التفتي في تحسين جودة المنتج: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد37، 2013، ص119.

6- زيادة المبيعات والأرباح¹.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع ونماذج العملية الإبداعية

سيتم تناول في هذا المطلب العوامل التي تؤثر في العملية الإبداعية مع توضيح نماذج لتلك العملية.

أولاً : العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية

يعتبر الإبداع دعوة للتجديد والتطوير والتخلص من الجمود، فهو مجموعة من سمات

المخاطرة والانفتاح، هذا ما يجعله يتأثر بعوامل تتمثل في²:

- 1- الحرية حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور وحب التملك وحب العمل والانتماء إلى المؤسسة مما يحفز القدرات الإبداعية ؛
- 2- الخصائص الشخصية للانجاز الإبداعي كالانجذاب إلى التعقيد، الحدس، السماح بالغموض أو الرغبة فيه ؛
- 3- إستراتيجية المؤسسة: فالمال والوقت يدعمان الإبداع، فتحديد الوقت يقتل الإبداع، كما أن القيادة لها دور في تحفيز الإبداع من خلال مدح الأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم ؛
- 4- تأثير التنوع والاختلاف لدى فرق العمل الجماعية، الذي يكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير متجدد؛
- 5- تأثير العوامل البيئية العامة في المجتمع المؤثرة في إبداع العاملين والشركات من خلال وجود مراكز البحث والتطوير، الجامعات، نظام براءة الاختراع وقنوات المشاركة في المعلومات والمعرف والبحوث.

1 - فردوس محمود عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 119.

2 - سماح مؤيد محمود، تأثير استخدام محركات الإبداع في تعزيز مهارات رأس المال الحكيم، بحث استطلاعي في أقسام وزارة التخطيط العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المستنصرية، العدد 55، 2010، ص 28.

ثانيا: نماذج العملية الإنتاجية

لتحديد سيورة العملية الإبداعية وفهمها تم وضع مجموعة من النماذج التي تساهم في التعبير عن هذه العملية والتي نلخصها في النماذج التالية:¹

1- نموذج زلتمان 1973

يعتبر هذا النموذج من بين النماذج التي تفسر العملية الإبداعية حيث قسمت هذه العملية إلى مرحلتين أساسيتين وهما مرحلة المبادرة والتنفيذ.

1-1- مرحلة المبادرة (Initiation): وتنقسم إلى:

*الاهتمام بالمعرفة (Knowledge Awareness): بمعنى اليقين بوجود إبداع يجب استخدامه.

*تشكيل الاتجاهات (Formation Of Attitude): وضوح اتجاهات أفراد المنظمة نحو الإبداع المقترح.

*القرار (Decision): يتم تقييم الإبداع المرتقب واتخاذ القرار تبنيه أو التخلي عنه.

2-1- مرحلة التنفيذ (Implentation): وتنقسم إلى:

*المبادرة بالتنفيذ (Initial Implentation): تطبيق مجموعة من المحاولات الأولى لاستخدام الإبداع وغالبا ما يكون ذلك على أساس نوع من المحاولة.

*استمرار ومواصلة التنفيذ (Continned Sustained Implentation): يكون الإبداع كمثابة عملية روتينية كجزء من حياة المنظمة.

2- نموذج أمابيل (1988)

ضمن هذا النموذج يتم تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع داخل الفرد، و خارج الفرد في البيئة المحيطة بالبيئة الاجتماعية، أما العوامل المؤثرة في الإبداع داخل الفرد فتتمثل في: المهارات ذات الصلة بالمجال، العمليات ذات الصلة بالإبداع، وواقع المهمة.

1 - نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريف محمود حسن الحسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 234-233.

1-2- العوامل المؤثرة داخل الفرد

تتمثل العوامل المؤثرة في:

*المهارات المرتبطة بالمجال (Domain Relevant Skills): وتتمثل في المعرفة، الخبرة، المهارات التقنية، الذكاء والموهبة في مجال معين التي لها دور في حل المشكلات المرتبطة بتصميم المنتج.

*العمليات المرتبطة بالإبداع (Innovation Relevant Process): ويقصد بها أيضا المهارات المرتبطة بالإبداع، وتشمل الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى الاستقلالية والمخاطرة وتبني وجهات نظر جديدة بشأن المشكلات مع اعتماد على أسلوب عمل منضبط ومهارات من أجل توليد أفكار جديدة تشمل هذه العمليات المعرفية، القدرة على استخدام أصناف واسعة ومرنة في تجميع المعلومات وتجاوز الإدراك الحسي وهنا بإمكاننا أن نقول أن المعرفة الضمنية التي يتمتع بها الفرد تساعده على تطبيق هذه العمليات المرتبطة بالإبداع من خلال هذه المهارات التي تحول إلى معرفة ظاهرة تساهم في تطبيق الإبداع.

*دوافع المهمة: من بينها الدافع الذاتي للمهمة حيث ترى أمابيل أن الأفراد يتم تحفيزهم ذاتيا لأنهم يبحثون عن الاستمتاع وإرضاء فضولهم هذا ما يجعلهم يجدون الحلول البديلة للمشكلات المطروحة وكسب القدرات الضرورية للبحث عن حلول للمشاكل المرتبطة بمهامهم، مما يزيد من قدراتهم الإبداعية¹.

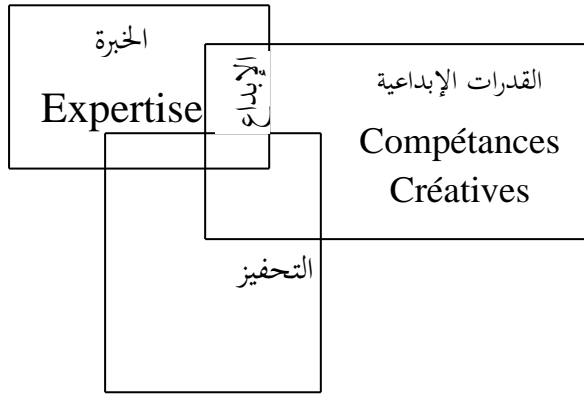
على عكس الدوافع الخارجية التي تقلل من العمليات الإبداعية وتقيد الدوافع الداخلية للفرد مما تجعلهم يمثلون فقط لطلبات أشخاص آخرين دون استكشاف المسارات البديلة، فهم فقط يقومون بأداء وظائفهم دون إحداث تجديد أو تحسين في الأداء.

فجزء من إبداع المنظمة متضمن في أفرادها، فالموظفين مع قدراتهم الإبداعية دائما يقدمون أفكار جديدة تعزز من قدرة المنظمة على التنافس والنمو، لذلك فجعل الدراسات تؤكد أن الاستثمار في الرأس المال البشري يعد مفتاح النجاح التنظيمي²، والشكل الموالي يبين نموذج أمابيل للإبداع.

1 - Fanny Simon, Teresa Amabile, **L'Influence de l'Environnement, Social Sur la Créativité**, les Grand Sorteurs en Management de l'Innovation et de la Créativité, EMS, 2016, P04.

2 - Rama Chandra Nayak, Ramesh Agarwal , **A Model Créativity and Innovation in Organizations**, International Journal of Tranformations in Business Management, Vol1, Issu 1, 2011, P05.

الشكل رقم (12): نموذج مكون للإبداع



Source :Amabile. T.M , Creativity in Context, Boulder, Colo: Westview Press,1996, P06.

يبين هذا الشكل: أن هناك ثلاثة عناصر أساسية للإبداع حسب أمابيل:

***الخبرة:** وهي مرتبطة بالقدرات الفطرية للفرد، المعرفة بالمجال والجانب التقني، فهذه المعارف يمكن أن تقدم معلومات جديدة مرتبطة بمجال العمل، فهي تساعد على فهم معايير التحقق من صحة الفكرة.

***القدرات الإبداعية:** تتضمن أسلوباً إدراكياً يعزز تكامل وجهات نظر جديدة ومزجها مع القدرة على نشر المخاطر والمثابرة، هذا ما يؤدي إلى مضاعفة، وبذل محاولات متعددة لإيجاد حل لمشكل من طرف المبدعين¹.

***التحفيز:** يكون إما خارجي أو داخلي، وكما قلنا سابقاً أن التحفيز الداخلي له أثر إيجابي على الإبداع مقارنة بالتحفيز الخارجي الذي يعيق العمليات الإبداعية.

2-2- العوامل المؤثرة خارج الفرد

وتتمثل في البيئة الاجتماعية وهي العامل الخارجي، والمتضمن بيئة العمل التي تشمل المحفزات الخارجية التي تقيد الدوافع الذاتية للإبداع.

¹ - Fanny.S,Amabil.T , Op.Cit, P07.

3- نموذج موريسون

اقترح موريسون نموذجا للإبداع يتفق مع نموذج أمابيل حيث عرف الإبداع على أنه نتاج نوعين من التفكير:¹

التفكير الافتراضي والتفكير التقاربي ويتضمن نموذج موريسون ستة مراحل هي:

- ✓ مرحلة تحديد المشكلة ؛
- ✓ مرحلة البحث عن المعلومات أو البيانات ؛
- ✓ مرحلة تمحيص البيانات؛
- ✓ مرحلة البحث عن البديل أو الحل الملائم؛
- ✓ وضع الخطة الملائمة لتنفيذ الحل ؛
- ✓ تطبيق أو تنفيذ الحل الناجح.

وما يمكن أن نستخلصه من النماذج السابقة أن سيرورة العملية الإبداعية تبدأ بالفرد الذي يمثل اللبنة الأولى للإبداع من خلال مهاراته ومعارفه التي تساهم في توليد أفكار جديدة تسمح للمنظمات بالتنافس والنمو، لذلك من خلال هذه النماذج تمكنا من إبراز أهمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد ولهذا تسعى المنظمات بالاحتفاظ بهذا النوع من الموظفين مما يزيد من الزخم الإبداعي لديهم.

المطلب الثالث: مساهمة المعرفة الضمنية في الإبداع

في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات أصبح من الضروري تنمية الإبداع من أجل تحقيق التميز والنمو، حيث أن تجارب وخبرات المؤسسات تساهم في تطوير أفكار جديدة، فالمعرفة اليوم في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت تمثل مفتاح نجاح المؤسسات خاصة المعرفة الضمنية التي تمثل 80% من المعارف المتحصل عليها، وعلى ضوء ذلك سنتناول تأثير أبعاد المعرفة الضمنية على الإبداع في النقاط التالية:

أولاً: تأثير العاطفة على الإبداع

إن مجموعة العواطف التي يتمتع بها الأفراد العاملين تساهم في زيادة التعاون بينهم مما يؤدي ذلك إلى زيادة الإبداع في المؤسسة، إلا أنه يجب إدارة هذه العواطف بطريقة سليمة ومناسبة تساعد على

1 - حمودة نسيم، مرجع سبق ذكره، ص106.

فهم أوضاع الآخرين وأحوالهم والتعاطف معهم مما يسمح في تكوين علاقات اجتماعية ايجابية والتي يطلق عليها بالذكاء العاطفي.

حيث أكد (Talim) أن التوجه للإبداع يحتاج لوجود الوعي بالتغيير فهي تساعد على وضع حلول بديلة للمشاكل المطروحة حيث يجب على الأفراد فهم مشاعرهم ورغباتهم مما يسمح في تحديد كفاءتهم الذاتية وقدراتهم الإبداعية والتي تساهم في خلق أفكار جديدة وفريدة من نوعها تؤثر إيجابا على نشاطه¹.

فإدارة العواطف التي يتمتع بها الأفراد تزيد من تحفيزهم على تقديم الجديد، لذلك فالمدير يسعى دائما إلى نشر هذا السلوك بين موظفيه.

والدراسة التي قام بها الباحث "Sigal Barsade" سنة 1998 أكدت أهمية الذكاء العاطفي في تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة وخلق التعاون بينهم، حيث قام باختيار مجموعة من الموظفين المتطوعين ليصبحوا مدراء، حيث كل مدير يتأرض مجموعة تتضمن موظف فعال يحفز المجموعة، و تتمثل في المجموعات التالية :

المجموعة الأولى: يقوم الموظف الفعال ببث الحماس في المرؤوسين.

المجموعة الثانية: يحرص المدرب على نشر الاسترخاء والهدوء.

المجموعة الثالثة: الموظف الفعال ينشر الكسل والحزن.

المجموعة الرابعة: نشر العدائية ضمن أفرادها.

ولقد خلصت النتائج كما يلي:

إن المجموعة الأولى تميزت عن باقي المجموعات بزيادة نمو الإبداع لديها نتيجة التسيير الإيجابي للعواطف التي يتمتع بها الموظفين والذي ساهم في النجاح المهني على عكس المجموعات الأخرى كما قام كل من

¹-مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، قسم علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص113.

"Mayer" و"Salovey" بوضع نموذج للذكاء العاطفي والذي تم من خلاله تحديد مراحل إدارة العواطف وهي كالتالي:¹

1- تصور وتقييم وتعبر عن العواطف: بمعنى القدرة على التعرف على الشعور الشخصي وعلى شعور من حولنا.

2- استخدام العواطف لتسهيل التفكير: أي القدرة على توليد الشعور.

3- فهم العواطف وتحليلها: القدرة على فهم الانفعالات العاطفية المعقدة وكيفية تحويلها.

4- إدارة العواطف: القدرة على إدارة العواطف الشخصية وعواطف الآخرين.

لهذا حسب هذا النموذج نلاحظ أنه يجب تحليل وفهم العواطف من أجل تسهيل التفكير الذي يساهم في التفكير الإبداعي، فالأفراد الماهرين هم القادرين على إدراك عواطفهم بشكل صحيح تجعلهم يستفيدون من العواطف الإيجابية في تشجيع الإبداع.

وباعتبار أن عملية الإبداع تتم عبر أربع مراحل وهي: بداية توليد الفكرة، الاختيار، التطوير ثم تسويق الفكرة، فإن إدارة العواطف تعمل على تسهيل التفكير والتي بدورها تؤدي إلى توليد الفكرة من خلال تحفيز العاملين الذين يعملون على تطوير أفكارهم وتجسيدها على أرض الواقع.

ثانياً: تأثير اليقظة الذهنية للأفراد العاملين على الإبداع

تعتبر اليقظة الذهنية من العوامل التي تساعد على زيادة القدرات الإبداعية، وقد ولى المفكرين اهتماماً كبيراً بموضوع اليقظة الذهنية والتي تمثل بعد من أبعاد المعرفة الضمنية ضمن البعد المعرفي الذي يشمل الحدس و التفكير، فهي الوعي الحسي الذي يجعل الفرد منفتحاً وحساساً لكل ما هو محيط به²، والتنبؤ باحتياجات ورغبات الأفراد مسبقاً مما يساهم في توفير سلسلة من الإبداعات التنظيمية وأفكار جديدة غير مألوفة ووضعها محل التنفيذ في شكل سلع أو خدمات، كما يعتبرها كل " Sutchuffe weic" بأنها مزيج من الفحص والتدقيق والصلق المستمر للتوقعات الحالية وتمييزها بناء على الأحداث والتجارب والرغبة والقدرة على ابتكار الجديد منها.

1- Aljoscha C. Neubauer , Heribert Harald Freudenthaler, **Models of Emotional Intelligence**, Hogrefe &Huber Publishers, USA,2005, P36.

2 - أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: لدراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد 68، 2012، ص208.

فاليقظة الذهنية من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على الإبداع والتغيير والتطوير¹، وتزداد هذه الأهمية مع تزايد التغيرات السريعة في البيئة التي تنشط ضمنها هذه المنظمات والتي تتطلب تقديم إبداعات مستمرة، وتتجلى أهمية اليقظة الذهنية في كونها تؤدي إلى الاستجابة السريعة للبيئة²، المعالجة المعرفية المرنة لأبعاد البيئة، مؤشر للتفحص الدقيق للتوقعات والتفكير المستمر وتحسين الاستبصار، الأداء الوظيفي للفرد أثناء تعاملاته الاجتماعية وتفسير العالم بابتكار المواقف أو الحالات الجديدة واستخدامها بصورة متواصلة لفهم الظاهرة وتفسيرها³.

وعليه يمكن القول أن اليقظة الذهنية تساهم بشكل إيجابي في زيادة القدرات الإبداعية وهذا ما أكدته دراسة (أسماء طه نوري) في عدد من كليات جامعة بغداد والتي أشارت إلى مدى تأثير أبعاد اليقظة الذهنية (المرونة، الارتباط بالأهداف، الإنتاجية الجديدة، السعي لما وراء التجديد) على الإبداع التنظيمي ، حيث أن الزيادة في اليقظة الذهنية ترتبط بزيادة الإبداع وانخفاض الاحتراق النفسي، باعتبار أن اليقظة الذهنية ترتبط بزيادة الإبداع وانخفاض الاحتراق النفسي، فالوعي الحسي للأفراد العاملين يجعل منهم أكثر انفتاح وإحساس اتجاه متطلبات المحيط مما يؤدي إلى الزيادة في القدرة على ابتكار توقعات جديدة ورغبة في خلق معاني للأحداث وهذا يساهم في تطوير قدراتهم الإبداعية.

كما أشارت دراسة كل من (بيث ريكن وشوناشاير وشانون جيلمارتن وشيري شبرد2019)، على أهمية اليقظة الذهنية في زيادة القدرات الإبداعية من خلال قدرتها على حل المشكلات التي يواجهونها المهندسون، حيث توصلت هذه الدراسة إلى إثبات أن اليقظة الذهنية تساعد المهندسون على تقوية قدراتهم في توليد أفكار جديدة والوصول إلى حلول أفضل، حيث أن المهندسين يعملون على تصميم أجهزة وأنظمة يمكن أن يكون لها حلول متعددة محتملة ولذلك يعتمدون على التفكير التقاربي والتباعدي، الأول يعمل على إيجاد الحل الأفضل والثاني يساهم في توليد العديد من الأفكار التي تعمل على تطوير حلول مبتكرة، فاليقظة الذهنية تساهم في إثراء عملية التفكير التباعدي من خلال تأثير خلية التأمل التي استغرقت 15 دقيقة الذي أدى إلى توليد الأفكار وتحسين جودتها.

¹ - أسماء طه نوري، مرجع سبق ذكره، ص 213.

² - Langer E.J , **Matters of mind : mind fulness in Perspective**, Consciousness and Cognition, Vol 1, Issu 3,1992,P289.

³ - أسماء طه نوري ، مرجع سبق ذكره، ص ص 213-214.

أما دراسة (شيرى) على عينة تقدر بـ1400 طالب هندسة وخريج جديد في جميع أنحاء الولايات المتحدة للنظر فقد شرحت العلاقة بين اليقظة الذهنية والابتكار حيث أكدت أن سلوك اليقظة يعد المؤشر الأقوى على الكفاءة الذاتية للابتكار على عكس الدراسات الأخرى التي توصلت إلى أن الانتباه في اليقظة الذهنية هو الذي يعزز الابتكار ويقصد بسلوك اليقظة الذهنية، سلوك الشخص أثناء الانتباه ما إذا كان منفتحاً وفضولياً ولطيفاً بمعنى القدرة على الاستبصار.

ونظراً لأهمية اليقظة الذهنية فإن العديد من الشركات العالمية والرائدة المدرجة في قائمة فورتشن 100 مثل جوجل (Google) سيسكو (Cisco) وبروكتروغامبل (P&G) وفيسبوك تضع تدريب اليقظة الذهنية في مكان العمل ضمن أجندتها من أجل نشر الإبداع والابتكار ويمكن لهذه الشركات أن تشغل قدرات اليقظة من خلال تكييف الجهود المشار إليها من خلال ترجمة طرق التفكير العقلاني المتسم بالإنفتاح وليس الانتباه فقط.

ثالثاً: تأثير مهارة وخبرة الأفراد العاملين على الإبداع

لقد أصبحت المهارات دعامة أساسية لتمييز المؤسسات سواء في سرعة الإستجابة للزبائن، المرونة أو الإبداع، حيث أكد April أن الموارد المعرفية ما هي إلا عبارة عن ثقافة المنظمة و المعرفة التكنولوجية والخبرة والمهارات .

وعليه أصبحت الخبرة والمهارات مصدراً داخلياً لتحقيق الإبداع والابتكار مما يسمح ذلك على استمرارية الميزة التنافسية ، فالمهارات تسمح للفرد في البحث عن الحلول المناسبة للتطورات الحاصلة من خلال الإبداع والابتكار استناداً إلى رصيده من المعارف ، الخبرات والمهارات .

وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من (قطاف فيروز وشنافي نوال) في مقال لهما حول دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أن تسيير المهارات يشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات وتنميتها وضمان ليونة كبيرة في العمل من خلال الحركية بين الوظائف التي ترفع من روح الإبداع.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة حول العلاقة بين المعرفة الضمنية والإبداع

يمكن تقديم بعض الدراسات السابقة التي عالجت العلاقة بين المعرفة الضمنية والإبداع وأهم النتائج المتوصل إليها.

أولاً: دراسة نعمة حسن الجوزي، عبد القادر اسماعيل، في المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي 2017، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى مستوى العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى مدراء الشركة العراقية، وقد شملت عينة البحث 50 مدير قسم ورئيس شعبة في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية وكانت النتائج التالية:

* وجود علاقة قوية بين المعرفة الضمنية والإبداع التنظيمي حيث تلعب المعرفة الضمنية دوراً مهماً في عملية الإبداع من خلال تقديم أفكار جديدة وابتكار خدمات جديدة تقدمها الشركة لزيائنها، أما العلاقة بين المعرفة الصريحة والإبداع الإداري كانت معنوية وضعيفة مع الإبداع الفني.

* الشركة استفادت من المعرفة الضمنية للمدراء والتي تؤثر في قدراتهم الإبداعية على إيجاد طرائق جديدة وفي اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع.

* تساهم الأبعاد (المهارة، الخبرة، المعرفة) في توفير القدرات الإبداعية في مجال اتخاذ القرار وتشجيع الإبداع.

*مدراء الشركة يمتلكون معرفة ضمنية أقل من المعرفة الصريحة وهذا مؤشر أن الشركة استفادت أكثر من المعرفة الصريحة مقارنة بالمعرفة الضمنية فيما يخص متطلبات الزبائن.

وقد أوصت هذه الدراسة على ضرورة استثمار في المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة من خلال تحفيزهم لإظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار والتدريب المباشر.

ثانياً: دراسة سندس سعيد رشيد، "إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي العلاقة والتأثير" (1976)، ولقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ومحاولة التعرف على كيفية استخدام المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع في الشركة العامة للصناعات الجلدية وقد تمخض عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج:

*إن مدراء الشركة يمتلكون مستوى من المعرفة الضمنية والظاهرة بشكل مقبول ولكن الظاهرة أقل من الضمنية، وهذا مؤشر أن الشركة استفادت من المعرفة الضمنية للمدراء أي المعرفة حول امتلاك الخبرة في مجال البحث والتطوير والقدرة على تعليم العاملين.

*أن المعرفة الضمنية تلعب دورا مهما في عملية الإبداع التنظيمي من خلال مستوى المعرفة الضمنية للمديرين.

*إن المعرفة الصريحة ليست حاسمة في علاقتها بالإبداع التنظيمي بالرغم من أهميتها ويؤكد على الدور الحاسم للمعرفة الضمنية في علاقتها بالإبداع التنظيمي.

*إن علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي بشكل عام كانت معنوية وهذا ما يؤكد تأثير كلا من المعرفتين (الضمنية، الظاهرة) وعلاقتها بالإبداع التنظيمي مع إعطاء أهمية نسبية للمعرفة الضمنية.

-وقد أوصت هذه الدراسة على تشجيع روح المجازفة لدى العاملين وعدم محاسبتهم عن أخطاءهم خصوصا في القضايا التطويرية ذلت المساس المباشر بعملهم في الشركة.

ثالثا: دراسة Using Knowledge Management to Sustain Innovation (Mcelroy,2000)

وهي دراسة نظرية ركزت على التمييز بين استراتيجيات العرض والطلب لإدارة المعرفة وتوصلت إلى النتائج التالية:

*اعتماد سياسة ابتكار المعرفة ونشرها يؤثر كثيرا على مستويات أداء العمل؛

* دعم الإدارة لتعدد الأفكار سيكون له تأثير في مجمل الأداء الإبداعي.

خلاصة الفصل الثاني :

يتضح لنا من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل أن المعرفة الضمنية تربطها علاقة ايجابية مع استمرارية الميزة التنافسية وذلك من خلال تأثيرها الايجابي على أبعاد استمرارية الميزة التنافسية (الجودة المتميزة ، الأداء المتميز ، المقدرات الجوهرية ، الإبداع) ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

*تؤثر المعرفة الضمنية من خلال بعديها المهارة و الخبرة التي يتمتع بها المسؤولين عن فرق العمل في تشجيع المبادرات، الاقتراحات، وإتقان العامل بين العاملين و الذي يعود بالإيجاب على جودة المنتجات.

*تساهم المعرفة الضمنية في تحقيق الأداء المتميز من خلال تحسين الأداء المالي (ابتكار المنتجات الجديدة و تخفيض التكاليف)، زيادة التعلم ، تحقيق رضا العاملين، و يعود ذلك للمهارات ، الخبرات و الحدس التي يتمتع بها الأفراد العاملين.

*تساهم المعرفة الضمنية على بناء المقدرات الجوهرية ، من خلال أبعادها (العاطفة ، الحدس ، المهارات و الخبرات)، والتي تلعب دورا في تنمية و بناء مقدرات متميزة و خاصة تعمل على تصميم منتجات يصعب تقليدها .

* تؤثر المعرفة الضمنية في الإبداع من خلال تأثير العواطف التي يتمتع بها الأفراد العاملين في زيادة الإبداع، حيث أن إدارة هذه العواطف التي تساهم في إنشاء علاقات اجتماعية ايجابية تعمل على تحفيز العاملين على تقديم الجديد و ابتكار منتجات جديدة ، كما يلعب كل من الحدس و اليقظة الذهنية دورا في الوعي الحسي الذي يجعل الفرد منفتحا على المحيط الذي يدور حوله، مما يجعله أكثر إبداعا .

**الفصل الثالث : الإطار المنهجي
والتمهيدي للدراسة**

تمهيد

بعد استعراض العلاقة النظرية بين المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية ، سيتم تناول في هذا الفصل منهجية وتصميم الدراسة ، أين يتم تحديد المسار العلمي للدراسة ، و المتضمن التموقع الاستيمولوجي و المنهج المتبع ، و كذا المقاربة المناسبة للدراسة مع استخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية المستعملة في جمع ، و تحليل البيانات وصولا إلى تحديد واقع المعرفة الضمنية ، و الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة محل الدراسة.

و على ضوء ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

- المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني : الاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات الكيفية والكمية
- المبحث الثالث : واقع المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن ظاهرة التعلم لا تتم إلا بالمعرفة العلمية وتنظيمها وإتباع طرق الحصول عليها ضمن المناهج العلمية، وهنا تتجلى أهمية منهجية البحث العلمي في الحصول على المعلومات الدقيقة والتي تساعد الباحث في إنجاح بحثه، ومن أجل التركيز أكثر على أهمية الأسلوب المنهجي في البحث العلمي قمنا بتقسيم المبحث إلى مجموعة مطالب ثم تناول فيها المسار العلمي للدراسة، المناهج المطبقة في الدراسة ومجالاتها، أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: المسار العلمي للدراسة

تلعب مواقفنا المعرفية دورا كبيرا في التأثير على تفكيرنا سواء كان ضمنا أو صريحا، إذ أن المعتقدات والنماذج الذهنية التي يتمتع بها الباحث تساهم في توجيه أفكاره بدءًا من اختيار الموضوع إلى تحديد النتائج المراد منه والفرضيات التي تتناسب معه، كل هذا يتطلب من الباحث البحث عن تموقعه البحثي وتحديد المنهج المناسب للدراسة مع تحديد المقاربة المناسبة للبحث وأدوات الدراسة.

أولاً: التموقع الاستمولوجي للدراسة

يسعى كل باحث إلى إتباع منهجية صارمة في دراسته لظاهرة معينة من أجل الوصول إلى معرفة علمية تخضع لأسلوب علمي يركز على الملاحظة المقصودة ووضع الفروض الملائمة والتحقق منها بالتجربة وهذا ما يطلق عليه بالبحث العلمي والذي يعرف على أنه "عملية منهجية نظامية لجمع معطيات قابلة للملاحظة والتحقق انطلاقاً من العالم التجريبي من أجل وصف وشرح أو تنبؤ أو رقابة الظواهر."¹ فهو إذن عملية تجمع لها الحقائق والدراسات وتستوفي فيها العناصر المادية والمعنوية للوصول إلى نتائج علمية.²

وعلى ضوء ذلك، تسعى الطالبة من خلال بحثها العلمي إلى إتباع فلسفة استمولوجية تساهم في رسم الخطوات الدقيقة التي يجب أن تراعيها في بحثها.

1 - ديلة فاتح، الأسس الفكرية و الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 23، نوفمبر 2011، ص337.

2 - عبد الوهاب إبراهيم، كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، الناشر مكتبة الرشيد، ط 9، الرياض، 2005، ص25.

✓ وتعرف الاستيمولوجية على أنها: "نظرية المعرفة التي تسعى إلى إرساء أسس العلم، بمعنى أنها تبحث على تحديد صفة العلم من أجل تقدير القيمة المنطقية والإدراكية للمعارف المنتجة من أجل اتخاذ القرار إذا ما استطاعت الاقتراب من حقيقة معرفة معينة ومبررة بشكل دقيق."¹

✓ ويرى كل من Youcef Oubouali & Sofia Elfah أن الاستيمولوجية: " تتوافق مع العودة النقدية البسيطة للمعرفة على نفسها وعلى شروط تكوينها وشرعيتها ويتم تعريفها على أنها فلسفة المعرفة أو نظرية العلم أو نظرية المعرفة."²

✓ كما يعرفها محمد وقيدي على أنها: "فلسفة العلوم، فهي تمثل الدراسة النقدية للمبادئ والفرضيات والنتائج العلمية، فهي الدراسة الهادفة إلى بيان أصلها وقيمتها الموضوعية، كما أنه أوضح أن هناك تمييز بين الاستيمولوجيا ونظرية المعرفة، فالأولى تمثل تمهيدا لنظرية المعرفة وعمل مساعد لا غنى عنه من حيث أنها تدرس المعرفة بتفصيل وبكيفية بعدية في تنوع العلوم والموضوعات، لا في وحدة الفكر."³

وعليه يمكن أن نستخلص تعريف للاستيمولوجية على أنها نظرية المعرفة و فلسفة العلوم التي تعمل على إرساء القواعد و المبادئ التي تحدد مدى شرعية النتائج العلمية والمعرفة المتحصل عليها و قيمتها الموضوعية.

1- النماذج الأساسية للاستيمولوجيا البحث العلمي

يرى Thiétart أنه يجب الاعتماد على النماذج الاستيمولوجية في البحث العلمي لأنها تساعد الباحث في تحديد موضوع بحثه واتجاهاته ومعتقداته وتصوراتته حول طبيعة الموضوع الذي يبحث فيه.

وقبل التطرق إلى هذه النماذج يجب معرفة ماذا نعني بالنموذج (Le Paradigme).

✓ يعرف النموذج حسب عبد الوهاب المسيري على أنه: «بنية تصورية أو خريطة معرفية يجردها عقل الإنسان بشكل واع أو غير واع حيث أنه يرى أن هناك كم هائل من العلاقات والتفاصيل والحقائق، التي يجب أن يستبعد بعضها باعتبارها غير دالة ويستبقى البعض الآخر»⁴.

¹ - Raymond Alain thiétart & al , **Méthodologie de Recherche en Management**, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2014, P15.

² - Youcef Oubouali, Sofia Elfah, **Méthodologie et Epistémologie en Science de Gestion International**, Journal of Economics & Strategic Management of Busniess Process (ESMB), Vol10, 2017,P04.

³ - محمد وقيدي، ما هي الاستيمولوجيا، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، ط2، المغرب، 1987، ص08.

⁴ - صخري محمد، النموذج و النموذج المعرفي، متاح على الرابط <https://www.Politics-dz>، تمت الزيارة بتاريخ 2020/08/17، على الساعة 15:30.

✓ ويعرف النموذج كذلك بأنه يمثل «مجموعة من المخططات العقلية أو الإطارات المرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمة أن يندرجوا فيها... الخ، و انطلاقا من هذه النماذج تولد مدارس فكرية ونظريات متنوعة»¹.

✓ وحسب تعريف M. L. Gavard et M. J. Avenier فإن النماذج الإبستمولوجية هي: «تصور للمعرفة المشتركة بين أفراد المجتمع والتي تقوم على نظام متماسك من الافتراضات الأساسية والمتعلقة بالأسئلة التي تعالجها الإبستمولوجيا، ومعظم هذه النماذج تسعى إلى فهم وتفسير الواقع أو النظام الوجودي»². يمكن استخلاص تعريف للنموذج فهو مجموعة من خرائط معرفية و تصورات تساهم في الاختيار الأنسب للحقائق و الافتراضات للإشكالية المراد معالجتها.

ولقد قدم Thietart وزملائه ثلاثة نماذج استرشادية والمتمثلة في النموذج الوضعي، التفسيري والبنائي والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

1-1- النموذج الوضعي

يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج الإبستمولوجية المستعملة في العلوم الطبيعية الذي يعتمد على الملاحظة، فالباحث من خلاله يمكنه معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة³، باعتباره يعتمد على الاختبار التجريبي للفرضيات للوصول إلى نتائج موضوعية وذلك بتطبيق طرق رياضية وإحصائية.

ويتضمن هذا النموذج مجموعة من الأفكار وهي كالتالي⁴:

- المعرفة هي وصف للواقع هدفها محاولة الفهم والشرح أو الوصف.
- عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه أن الباحث مستقل عن موضوع الدراسة لأن المعرفة موجودة بذاتها وعلى الباحث البحث في القوانين التي تسيروها.
- الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية ومحددة قابلة للتأكيد أو الرفض.

1 - دبله فاتح ، مرجع سابق ذكره ، ص 340.

2 - Marie José Avenier, Marie- Laure gavard-Perret , **Chapitre 1 Inscrire Son Projet de Recherche dans un cadre Epistémologique**, Université Pierre Mendés, Laboratoire CERAG-UMRCNRS, France,2012, P23.

3- عماد سعدي، كيفية تحديد التموذج الإبستمولوجي للدراسات في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، العدد50، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص15.

4 - دبله فاتح، النماذج الإبستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مداخلة اليوم الدراسي حول: من دراسة المنهج إلى مرحلة العلمانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 11-12.

- حيادية التحليل الذي يعتبر شرطا في إنتاج المعرفة العلمية التي تعتمد على الموضوعية العقلانية المنطقية.

- أولوية المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية.

وعليه يمكن القول أن النموذج الوضعي يركز على إضفاء صفة العلمية للمعرفة من خلال إتباع المنطق الرسمي الإستنتاجي، الذي يستطيع تقديم إنتاج موضوعي للمعرفة، فهو يهتم بالحقائق والوقائع الملموسة والمستقلة عن كل الأفراد، وعليه فموضوع المعرفة تحكمه قواعد وقوانين مستقرة وقابلة للتعميم، يجب مراعاتها ووصفها وشرحها¹.

1-2- النموذج التفسيري

يؤكد هذا النموذج أن المعنى المنسوب للحقائق الاجتماعية لي نتيجة الأطر النظرية أو القوانين ولكنه يعتمد على تجارب الفاعلين الاجتماعيين²، الذين بإمكانهم تفسير الأفعال البشرية وترجمة المعاني بحيث تصبح أكثر فهما³، فهذا النموذج يسعى إلى تجاوز إطار البحث المشبع بقوة النظريات الهيكلية والوظيفية والأخذ بعين الاعتبار مخططات التفسير للأفراد⁴، وعليه فهذا النموذج يركز على مجموعة من الأسس وهي كالتالي⁵:

- فهم الواقع يكون عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون الاجتماعيون بمعنى أن الأفراد يشكلون معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم وهذا عكس ما تم تناوله في النموذج الوضعي الذي يقر أن الأفراد مستقلين عن الواقع الملموس.

- إنتاج المعرفة يكون على أساس فهم المعنى الذي يقيمه الفاعلون الاجتماعيون للواقع، وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار معتقداتهم، ونواياهم.

- هناك مسلمات قابلة للتغيير الظرفي للعلاقة بين السلوكيات والمعاني، بمعنى إعطاء أهمية للظرف الذي يؤثر في المعنى أي وجود تبعية وارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة.

¹ - Raymond Alain Thiéart & al , **Op.Cit**, P22.

² - Kamel Bencherf , **Méthode Quantitative VS Méthode Qualitative ? Contribution A un Débat**, The Copyright Belongs to The Journal (CREAD), Vol32, N°116, Alger, 2016, P15.

³ - Olivier Meunier , **Education à l'Environnement et au Développement Durable**, Institut National de Recherche Pédagogique, Lyon, Juillet 2004, P8.

⁴ - Youssef Ouboali, Sofia Elfalh , **Op .Cit** , P05.

⁵ - دبلّة فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

- فرضيات نسبية.

- أسبقية المعطيات الكيفية.

- الاعتماد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي.

1-3- النموذج البنائي

لا يختلف النموذج البنائي عن النموذج التفسيري، فالتصور البنائي ينظر إلى العالم أو الواقع على أنه بناء اجتماعي ونتاج الحدس والشعور الذي يحدده الأفراد¹ الذين يشكلون واقعهم الخاص بهم، وعليه يتطلب من الباحث فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاولة اكتشاف الأشكال المشتركة للفهم بينهم.²

ويمكن أن نلخص هذه النماذج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): خصوصيات النماذج الابستمولوجية في علوم التسيير

النموذج البنائي	النموذج التفسيري	النموذج الوضعي	النماذج أسئلة إبستمولوجية
	- فرضية نسبية لا يمكن الوصول إلى منشأ المعرفة - تفسيري (بناء معتدل) (بناء جذري).	- فرضية واقعية الموضوع - منشأ خاص لموضوع المعرفة	ما هي طبيعة المعرفة؟
	- وجود تبعية بين الباحث والموضوع - فرضية قصدية - العالم مبني على الفرص والإمكانيات	- استقلالية الباحث عن الموضوع - فرضية محددة ويقينية العالم مبني على الضروريات.	ما طبيعة الحقيقة؟
البناء	<u>التفسير</u> البحث يكون مصاغاً بأي؟ من أجل أي؟ الوضع المفضل: الفهم	<u>الاكتشاف</u> البحث يكون مصاغاً بأي سبب؟ كيف...؟ الوضع المفضل: الشرح	كيف تنتج المعرفة؟ طرق الحصول عليها
- ملائمة - قابلية التعلم.	- المقارنة بالذات - لتجسيد (إكتشاف التجربة من طرف الباحث)	- قابلية التحقق - قابلية التأكيد - قابلية الرفض	ما هي قيمة المعرفة؟ معايير قبول صحتها

Source : Thiéart Raymond Alain & al, Op.cit, PP14-15.

¹ - Yousf Oubouali, Sofia Elfali , Op. Cit , P05.

² - دبلّة فاتح، الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي وعلوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص343.

يتضح من الجدول أعلاه أن طبيعة المعرفة التي نسعى لإنتاجها ضمن النموذج الوضعي تتبع فرضيتين: الفرضية الواقعية واليقينية.

في الفرضية الأولى المعرفة هي معرفة الواقع والذي يمكن تأكيدها أو رفضها باستخدام بعض الأساليب أما الفرضية الثانية فهي فرضية سببية يكون الباحث مستقل عن الموضوع وتنتج المعرفة في النموذج الوضعي من تبني وسائل الشرح الدقيق وليس الوصف .

أما النموذجين التفسيري والبنائي، يقومان على فرضيتين هما فرضية نسبية وقصدية، حيث تفترض الأولى أنه لا يمكن الوصول إلى منشأ المعرفة باعتبارها أنها تبني، أما الفرضية القصدية يكون الباحث على علاقة وطيدة بالموضوع، وتفسير الأسباب النهائية بالأسباب الإيجابية بناءً على الفرص المتاحة للباحث باعتباره الحلقة الأقوى في بناء المعرفة¹.

ومن خلال هذه النماذج الاستيمولوجية السابقة، يمكن أن نعالج موضوع دراستنا من خلال النموذج الاسترشادي الوضعي، وذلك لمعرفة أثر المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على فرضيات تفترض وجود دور للمعرفة الضمنية على استمرارية الميزة، عن طريق اختبار تجريبي للفرضيات للوصول إلى نتائج موضوعية، من خلال صياغة أسئلة استبيان موجهة إلى جميع إطارات شركة كوكاكولا، وتدعيمها بدليل المقابلة مع بعض الإطارات.

2- المنهج المتبع

بعد دراستنا للنماذج الاستيمولوجية (الوضعية، التفسيرية، البنائية) سنتطرق إلى المناهج المطبقة في البحث العلمي باعتبار أن اختيار المنهج المناسب للدراسة يكتسي أهمية كبيرة في الحصول على قيمة في النتائج، لذلك أولى المفكرون اهتمام كبير بهذه المناهج، ولقد تعددت التعاريف حولها.

فمنهم من يعرف المنهج على أنه «مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجته لظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة»².

1 - خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة آراء من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص171 .

2 - ليندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص14 .

كما تم تعريف المنهج على أنه «الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بوساطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة المعلومة»¹.

وسيتم تقديم المناهج المعتمدة في هذه الدراسة كالتالي :

1-2- المنهج الاستنباطي

يعرف المنهج الاستنباطي بأنه منهج من مناهج البحث العلمي الذي يميل إلى المنطق فهو يساهم إلى الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة نظريات تم التوصل إليها مسبقاً، فهو عملية عقلية يتم عن طريقها استنباط شيء من شيء أو أشياء أخرى، وينتقل فيه الاستنتاج من الكل إلى الجزء ومن العام إلى الخاص على عكس المنهج الاستقرائي².

وعليه يمكن القول أن المنهج الاستنباطي يعتمد على حقائق ونظريات هامة من أجل الوصول إلى حقائق جزئية تنطبق على الحقائق العامة.

2-2- المنهج الاختباري

عبارة عن مجموعة من العمليات المتعاقبة التي تسمح بمقارنة ما هو نظري بالواقع الملموس بغرض تفسير ظاهرة معينة³ فهو يسمح للباحث على معرفة أثر السبب (المتغير المستقل) على النتيجة (المتغير التابع)، وكذا صدق أو خطأ الفرضية.

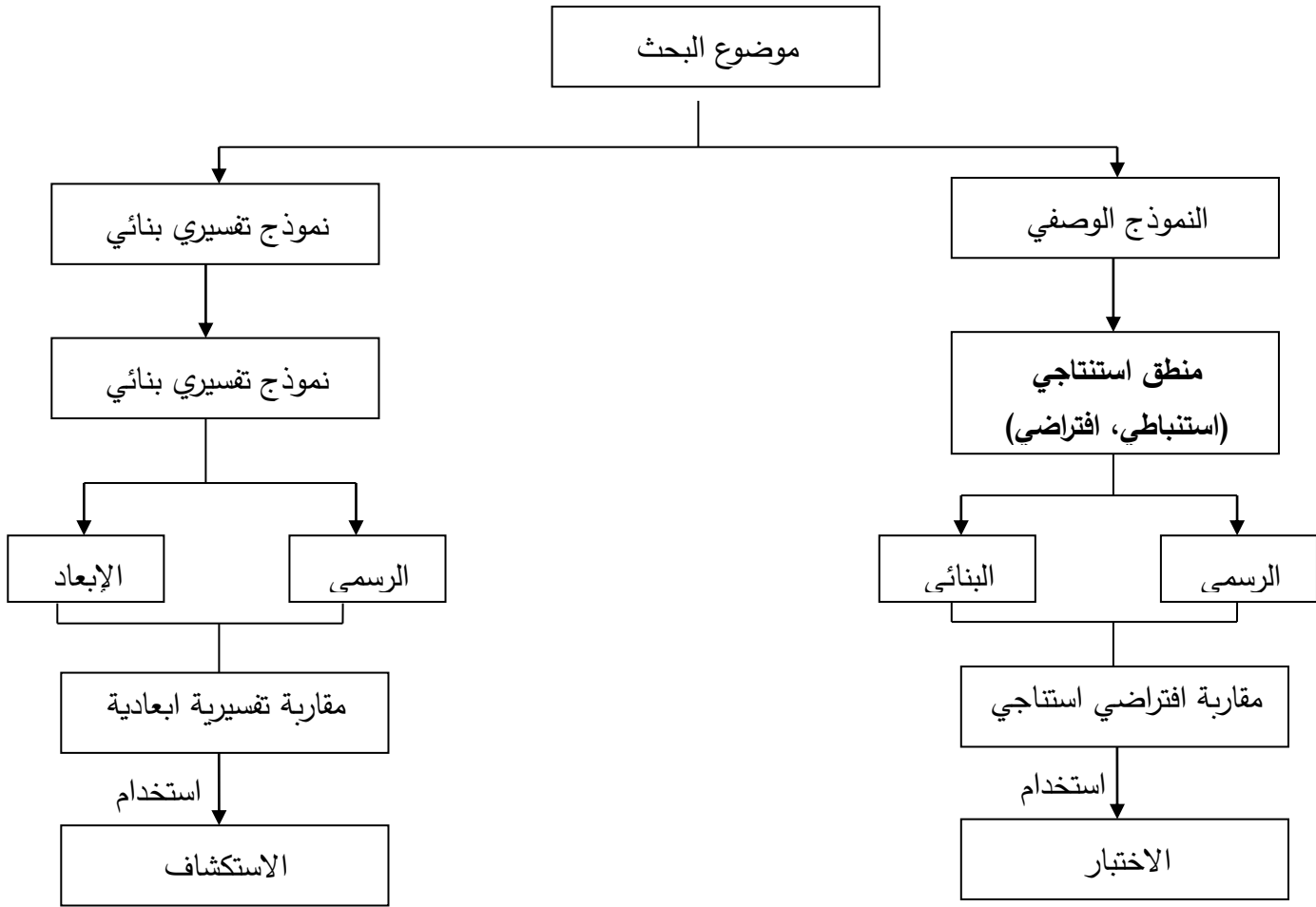
بعد دراستنا لهذه المناهج، يتبين لنا أنه من الضروري اختيار المنهج المناسب في دراستنا لظاهرة معينة ، والشكل الموالي يبين اختيار الطريقة البحثية حسب طبيعة الموضوع:

¹ - رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية، وممارسته العملية، دار الفكر، ط1، سورية، 2000، ص129.

² - ليندة لطاد وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص120.

³ - جودي أمينة، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المجمعات الصناعية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019، ص120.

الشكل رقم(13): أنماط الاستدلال والمعرفة العلمية



المصدر: دبله فاتح، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختبار وتبرير الشرعية، مرجع سبق ذكره ، 2017، ص 21.

من خلال هذا الشكل يتبين أن كل نموذج ابستمولوجي يتطلب منهج خاص به أو مقارنة تتناسب مع مسار الدراسة.

وبناءً على اختيار النموذج الاسترشادي الذي تم اختياره في الدراسة والمتمثل في النموذج الوضعي، فإن الاستدلال الذي يتناسب مع النموذج هو الاختبار الذي يقوم على منطق الافتراضي الاستنباطي حيث يتم الانطلاق من الفرضيات المرتبطة بدور أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، الحدس، التفكير) في استمرارية الميزة التنافسية (الإبداع، المقدرات الجوهرية، الأداء المتميز، الجودة المتميزة) ومقابلتها مع الواقع من خلال آراء عينة من إطارات شركة كوكا كولا بولاية سكيكدة التي يتم اختبارها.

3- المقاربة المختارة (الكمية والكيفية)

سيتم التطرق إلى ثلاث مقاربات يتم اختيارها في البحث في علوم التسيروهي:

1-3- المقاربة الكمية

ترتبط بالبحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق بعيدا عن معتقدات الأفراد، تعتمد على الأساليب الإحصائية.

فالبحوث الكمية التي تستخدم الافتراضات باعتبارها إجابات مؤقتة تعكس واقع معين من خلال استخدام بيانات وتحليلها من أجل إيجاد علاقة سببية أو إرتباطية بين المتغيرات معتمدة وجداول إرتباطية (القيم، النسب، الجداول الإحصائية، مقاييس التشتت، النزعة المركزية...) ¹.

2-3- المقاربة الكيفية

أي البحث الكيفي أو (النوعي) ينبثق من النموذج التفسيري باعتباره يهتم أكثر بالبناء والتفسير على حساب الحقيقة الموضوعية فهو مزيجا من تصورات العديد من الأشخاص ²، لأن السلوك الإنساني لا يمكن تحديده وفهمه من خلال العوامل الخارجية فقط، بل يجب تحديده وفهمه من خلال المعاني والمفاهيم التي يملكها الناس حول الواقع الذي يعيشون فيه.

فالبحث الكيفي يركز على فهم، شرح، استطلاع، واكتشاف وتوضيح المواقف والمشاعر والتصورات والقيم التي لدى الناس حول الظاهرة المدروسة، فهو يتيح للباحث التفاعل المباشر والفعال مع المشاركين في بيئتهم التي يعيشون فيها ³.

3-3- المقاربة الهجينة

هي المقاربة التي تعتمد على الأسلوبين الكمي والكيفي معا أي دمجهما في دراسة ظاهرة معينة، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لكلا النوعين (الكمي، والنوعي) بغرض زيادة مصداقية الدراسة والحصول على فهم أفضل وصورة أشمل للظاهرة أو المشكلة المراد دراستها، خاصة عندما تكون الأداة المستخدمة غير كافية بمعنى لما تكون أجوبة أفراد العينة عامة تحتاج إلى تفسير وتوضيح.

¹ - سليم العايب، تنظيم معرفي للمقاربة الكمية والكيفية في العلوم الاجتماعية، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، عدد02، رقم02، جامعة بليدة02، 2007، ص ص35-36.

² - Youssef Oubouali, Sofia Elfah , Op.Cit, P05.

³ - أحمد حسن أحمد الفقيه، تصميم البحث النوعي في المجال التربوي مع التركيز على بحوث تعليم اللغة العربية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد02، رقم03، الأردن، 2017، ص358.

وعليه اعتمدنا في مسار الدراسة على المقاربة الهجينة والتي من خلالها يتم المعالجة الكمية و النوعية للبيانات ، حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة من أدوات التحليل الكمي ، واختيار المقابلة كأداة من أدوات التحليل الكيفي.

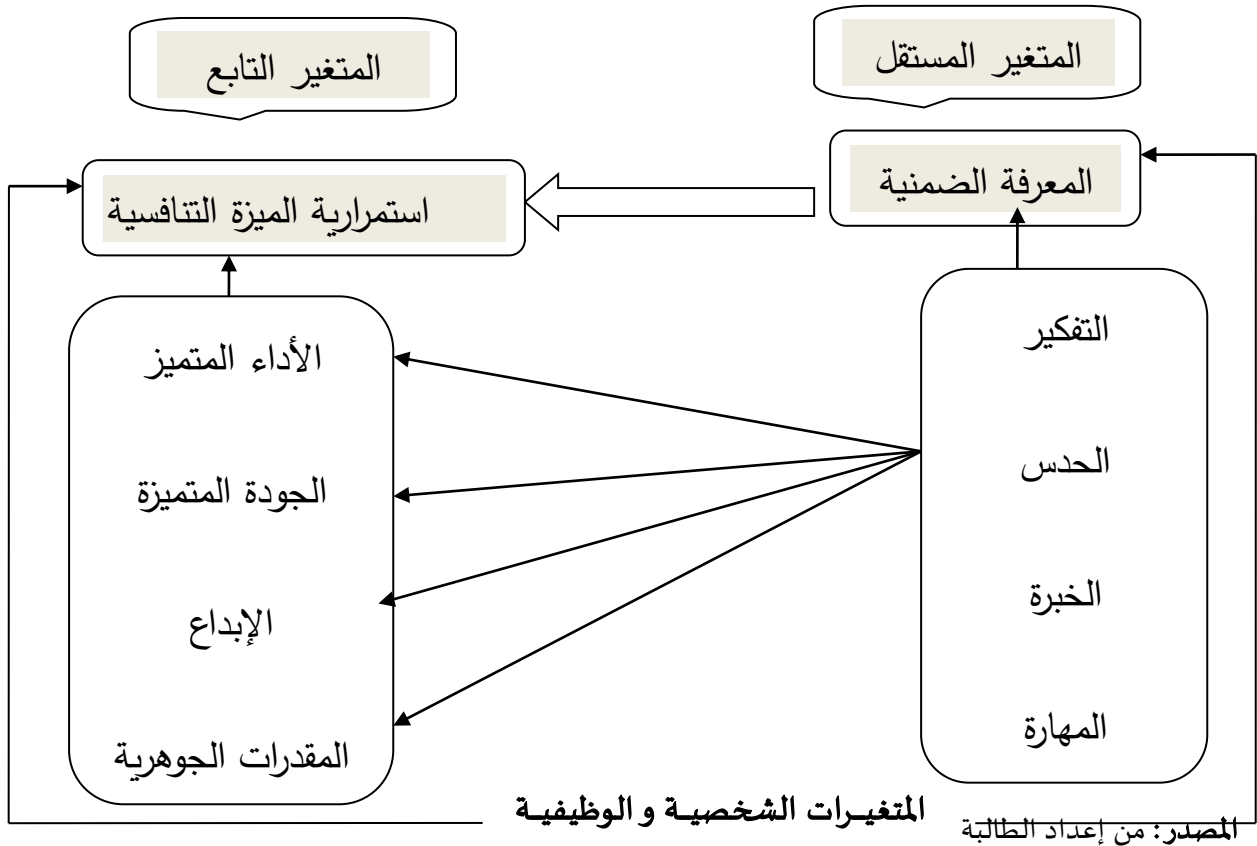
4-3- بناء النموذج الافتراضي للدراسة

استنادا إلى الدراسات السابقة التي تم تحليلها ، تقترح الطالبة نموذج افتراضي للدراسة مع تحديد كيفية تطبيقه في شركة كوكاكولا سكيكدة.

1-4-3- تطوير النموذج الافتراضي في شركة كوكاكولا سكيكدة

يقصد بتطوير النموذج تحديد مختلف متغيراته ، وأبعاده ، والعلاقات المتعددة التي تربط بينها وفقا للدراسات السابقة ، والشكل الموالي يبين ذلك النموذج الافتراضي الخاص بكيفية تبني المعرفة الضمنية من أجل تحقيق استمرارية الميزة التنافسية بشركة كوكاكولا سكيكدة:

الشكل رقم(14): النموذج الافتراضي في شركة كوكاكولا سكيكدة



يشير الجدول أعلاه على وجود متغيرين أساسيين في النموذج المقترح للتطبيق في شركة كوكاكولا سكيكدة، أحدهما مستقل و المتمثل في المعرفة الضمنية و الآخر تابع و المتمثل في استمرارية الميزة التنافسية.

يمثل المتغير المستقل مجموعة القدرات المتميزة التي تساهم في تعزيز المعرفة الضمنية ضمن شركة كوكاكولا سكيكدة ، ويشمل أربعة أبعاد : البعد الأول و المتمثل في التفكير و هو عبارة عن الطلاقة الفكرية التي تسمح للعاملين بالاستجابة للمشكلات و المواقف التي تواجههم ، و البعد الثاني يتمثل في الحدس الذي هو عبارة عن عملية غريزية و بديهية تجعل الأفراد العاملين بالشركة يتنبؤون بحدوث أشياء بدون وعي ، البعد الثالث هو المهارة و هي مجموعة القدرات المتميزة التي يتمتع بها العاملون ، أما البعد الرابع متمثل في الخبرة و هي المعرفة المتراكمة التي يحصل عليها العاملون بالشركة عبر الزمن .

أما المتغير التابع و المتمثل في استمرارية الميزة التنافسية ، ويشمل أربعة أبعاد و هي : البعد الأول متمثل في الأداء المتميز و هو أداء العاملين في انجاز المهام الموكلة عليهم في وقت أقل بالرغم من أنه يتطلب وقت أكبر ، البعد الثاني الجودة المتميزة و هي قدرة شركة كوكاكولا سكيكدة على تقديم مشروبات تلي حاجات و رغبات الزبائن الحالية و المتوقعة مما تساهم في منح الشركة قيمة مضافة، البعد الثالث الإبداع و المتمثل في قدرة شركة كوكاكولا على تقديم منتجات بتصاميم جديدة أو إيجاد أساليب عمل جديدة ، أو تحسين في العمليات الإنتاجية، أما البعد الرابع المقدرات الجوهرية يتمثل في مجموعة المهارات و التقنيات التي تمكن الشركة من تقديم منفعة للزبون و مقدره تنافسية ذات تأثير أكبر.

إضافة إلى هذين المتغيرين الأساسيين توجد متغيرات ثانوية تتعلق بالبيانات الشخصية ، و الوظيفية (الجنس ، العمر ، الوظيفة، المؤهل العلمي ، الخبرة).

2-4-3- تفسير النموذج الافتراضي للشركة

يقصد بتفسير النموذج اقتراح كيفية تطبيقه في شركة كوكاكولا سكيكدة ، و في هذا الصدد يتضح أهمية الانطلاق من زيادة وعي العاملين في الشركة بأهمية المعرفة الضمنية من خلال الاهتمام بالعناصر التالية :

1- تمكين العاملين المشاركة في القرارات المتخذة من قبل الإدارة ، وذلك بمنحهم حرية التفكير و ضرورة احترام و تقدير ما يقدم من طرفهم من أفكار جديدة تساهم في بناء قدراتهم الإبداعية.

2- تشجيع الأفراد العاملين ذوي الصفات المتميزة التي يتصفون بالحدس و سرعة البديهة في حل

المشكلات التي يواجهونها وذلك من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا ، من خلال إقامة مسابقات مثل اختيار أحسن موظف لهذا العام.

3- تشكيل فرق العمل التي تعمل على تحقيق الاتصال الفعلي بين الأفراد العاملين مما يساهم ذلك في خلق جو من التعاون بينهم و تشارك المهارات و الخبرات فيما بينهم ، وهذا ما يسمح بتشارك المعرفة الضمنية ونقلها بين العاملين مما يؤدي إلى تحسين الإنتاج بشكل مميز وزيادة القدرات الإبداعية.

4- الاهتمام بالأفراد العاملين بالشركة أصحاب القدرات و المهارات المتميزة ، وذلك من خلال تدريبهم الذي يسمح بزيادة فرص التعلم و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة رصيد معارفهم.

و في الأخير تحديد الفجوة الحاصلة في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية بمشاركة الأفراد العاملين المدركين لتلك الفجوة ، وذلك بتبني المعرفة الضمنية (الحدس، التفكير ، الخبرة ، المهارة) وتشاركها من أجل التقليل في الفجوة الحاصلة في الشركة و تحقيق استمرارية في الميزة التنافسية.

3-4-3- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

سيتم تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وفقا للجدول التالي :

الجدول رقم (02): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف الإجرائي	المصدر	العبارات
التفكير	سلسلة من العمليات العقلية يقوم بها الدماغ يسمح للفرد على إنتاج يتميز بقدر كبير من الطلاقة الفكرية ، والأصالة يسمح بتصور بدائل جديدة .	محمد علي الشمراني (2018) Korhonen.M (2014)	04 عبارات
الحدس	قدرة الفرد على الوصول إلى الحلول للمشكلات من خلال الخبرات المكتسبة و التي يتم معالجتها دون استخدام للعقل الواعي ، و هذا ما يجعله غير مدرك كيف وصل إلى تلك الحلول ، فهو شئ نابع من المشاعر بدلا من الحقائق.	منتصر أمين عبد الرحيم (2012)، دحاك عبد النور (2018)	06 عبارات
المهارة	غالبا جزء من التعلم ، تسمح بالحل الانفرادي للمشكلات ، انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ.	Cathern.s et al, الأمانة العامة الكشفية العربية (2017)	05 عبارات

06 عبارات	سلطاني محمد رشدي (2012) ، صالح محمد علي الشمراني (2018)، عبد الرؤوف محمد المنيراوي(2015)	هي المعرفة المتراكمة التي يتحصل عليها الإنسان عبر الزمن من خلال تعرضه للكثير من المواقف التي يتعلم منها ، فهي تسمح بأداء المهام بشكل أفضل حتى وان كانت معقدة.	الخبرة
07 عبارات	نعيمة يحيوي وآخرون(2015)، دنيا طارق أحمد(2017)	مجموعة الخصائص المرغوب بها ، التي تتطابق مع المعايير المحددة مسبقا في أي منتج أو خدمة ، تجعله مميز عن باقي منتجات وخدمات الشركات المنافسة و يعكس متطلبات ورغبات الزبائن والعملاء .	الجودة المتميزة
07 عبارات	يوسف بسام عبد الرحمان (2005)، جواد محسن راضي وزينة كاظم نحيل(2016) James.R.Evans(2013)	الأداء الذي تنفرد به الشركة دون سواها ، فهو يتميز بالمرونة و الابداع و المهارة ، مع تخفيض في وقت الانجازو تقليل التكلفة مما يسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية .	الأداء المتميز
07 عبارات	Galanaskis.K&Passey(2011) Robbins.S&Stephen (1998) نعمة حسن الجبوري وأحمد عبد القادر اسماعيل (2017)	نشاط فكري من خلاله يتم إيجاد أفكار جديدة أو تحسين أفكار قديمة تتصل بحل المشكلات من أجل إنتاج سلع أو خدمات متميزة تسمح للمنظمة من زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسها مما يعزز نجاحها التنافسي.	الإبداع
10 عبارات	صلاح الدين عواد الكبيسي ومهند محمد ياسين الشخيلي (2011) ياسمين قاسم الخفاجي (2019)	عبارة عن مزيج متناسق من المهارات الفريدة من نوعها والمتخصصة ، إذ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تتضمنه من أنشطة وعمليات تميزها عن باقي المنافسين.	المقدرات الجوهرية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

المطلب الثاني : المعاينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

بعد تحديد التموقع الاستيمولوجي للبحث و اختيار النموذج الاسترشادي الوضعي الذي يتبنى منهج الاختبار القائم على الافتراض الاستنباطي و اختيار المقاربة الهجينة (الكمية و النوعية) ، سيتم في

هذا المطلب تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، و المجتمع المدروس، وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .

أولاً:مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة

تتضمن المعاينة معرفة العناصر التالية :

1- تحديد المجتمع المقصود

مجتمع البحث هو مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة و التي يراد منها الحصول على البيانات¹، و المجتمع المستهدف في الدراسة هو جميع الإطارات الموظفة في شركة كوكاكولا سكيكدة.

1-1-تحديد وحدة المعاينة

تتمثل وحدة المعاينة في المفردة أو الوحدة التي تجمع عنها البيانات أو المعلومات الإحصائية، فهي تشكل عنصراً في المجتمع الإحصائي الذي يخضع للمعاينة ، وفي هذه الدراسة تتمثل وحدة المعاينة في العامل الإطار بشركة كوكاكولا سكيكدة.

1-2-المجتمع المتاح

نقصد بالمجتمع المتاح إطار العينة الذي يمكن الوصول إليه و الاقتراب منه لجمع البيانات، و الذي يعتبر جزء ممثلاً من المجتمع المستهدف ، و باعتبار أن المجتمع المستهدف هو جميع إطارات العاملين بالشركة و المقدر عددهم ب(90) إطار حسب تصريح رئيس مصلحة المستخدمين بالشركة ، فإن الباحثة اختارت أن تعتمد على البيانات التي يتم تقديمها من قبل جميع وحدات المجتمع المستهدف (90)إطار.

1-3-تحديد حجم العينة

لقد قامت الباحثة في اختيارها لحجم العينة بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع الإطارات العاملة بالشركة و المقدر عددهم (90) إطار.

- رحيم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص161.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

نظراً لاعتماد الباحثة في دراستها على المقاربة الهجينة (الكمية و الكيفية)، جعل هناك تنوع وتعدد في الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي يمكن تحديدها كما يلي :

1- المقابلة

تهدف المقابلة إلى جمع البيانات و المعلومات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك من خلال إجراء حوار بينه و الشخص الذي تتم مقابلته، فهي عبارة عن لقاء بين الباحث الذي يطرح مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين على أشخاص محددين وجها لوجه ، و بنفسه يقوم بتدوين الإجابات على الأسئلة¹ ويمكن تصنيف المقابلة إلى نوعين :² المقابلة المنظمة و أخرى غير المنظمة ، فالمقابلة المنظمة يتم من خلالها طرح على المشارك سلسلة من الأسئلة معدة سلفاً ، و يتلقى جميع المشاركين الأسئلة نفسها،

و بنفس الترتيب و الطريقة ، و يكون دور الباحث محايداً ، فهذا النوع من المقابلات يركز على الأسئلة العقلانية لا العاطفية. أما المقابلة غير المنظمة فهي مقابلة غير مقننة ذات أسئلة مفتوحة و عميقة ، و يتخذ الباحث دور مدير للحوار أكثر من مقابل ، فهذا النوع من المقابلات يمكن الباحث من فهم تفكير المشارك و سلوكه دون إسقاط فرضيات الباحث المسبقة و التي قد تحد من أقوال و تفاعل المشارك. و في دراستنا تم الاعتماد على المقابلات المنظمة و غير المنظمة ،

- **المقابلات المنظمة** : تم تحرير تسعة أسئلة و التي تم عرضها على المشرف و المحكمين من أجل تحكيمها ، أين تم تعديلها إلى ستة أسئلة و توزيعها على مرحلتين :

* **المرحلة الأولى** : جويلية 2020 ، تم توزيع المقابلة على إطارات الشركة و تقديمها شخصياً لكل إطار.

* **المرحلة الثانية** : مارس 2021، إعادة توزيع المقابلة على إطارات الشركة و هذا من أجل معرفة مدى ثبات وصدق المقابلة .

حيث تبين أن إجابات المستجوبين لم تتغير و هذا يدل على ثبات و صدق المقابلة .

- **المقابلات غير المنظمة**: حيث قامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات مع مجموعة من الإطارات

و هذا من أجل جمع المعلومات حول واقع المعرفة الضمنية و الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

1 - كمال الدشلي ، **منهجية البحث العلمي** ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، جامعة حماة ، 2016، ص93.

2- ريما ماجد ، **منهجية البحث العلمي** ، الناشر مؤسسة فريديش إيبيرت، بيروت ، لبنان ، 2016، ص 35.

2 – الاستبيان

تعتبر الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات ،وتكون في شكل استمارة تحتوي على أسئلة محددة ومرتبة منطقياً، معدة من قبل الباحث حول موضوع أو إشكالية معينة ، وترسل إما بالبريد العادي أو بالبريد الإلكتروني ،أو مباشرة يتم توزيعها على أفراد معينين ملئها¹ ، وهناك ثلاثة أنواع من الاستبيان : الاستبيان المغلق ،المفتوح والمزدوج،

* **الاستبيان المغلق** يوجه للمبحوث أسئلة مقيدة تتطلب الإجابة بغير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة .

* **الاستبيان المفتوح** يوجه للمبحوث أسئلة مفتوحة تسمح له بالتعبير وإبداء رأيه الخاص.

* **الاستبيان المزدوج** الذي يوجه للمبحوث أسئلة محددة كما يوجه له أسئلة تسمح للمبحوث بالإجابة بحرية.²

ولقد اختارت الباحثة الاستبيان المغلق الذي يتضمن قسمين :

القسم الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية أما **القسم الثاني** ينقسم بدوره إلى محورين أحدهما مرتبط بالمتغير المستقل (المعرفة الضمنية) ويتضمن أربعة أبعاد(التفكير ، الحدس ، المهارة ، الخبرة) ، والمحور الثاني فيرتبط بالمتغير التابع (استمرارية الميزة التنافسية)ف ويتضمن أربعة أبعاد(الجودة المتميزة، الأداء المتميز، الإبداع ، المقدرات الجوهرية و تفسير اختيار الاستبيان المغلق يعود لاعتماد الباحثة على المقابلة أين يكون للمستجوب مجال واسع لإبداء رأيه .

أما فيما يخص تصميم الاستبيان فقد مر على ثلاثة مراحل هي :

* **المرحلة الأولى :** تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة وما تم تناوله في الإطار النظري ،ثم قامت الباحثة بعرضه على المحكمين من أجل إبداء الرأي فيه؛

* **المرحلة الثانية :** إحداث تعديلات على الاستبيان بناء على الملاحظات المقدمة من المحكمين وإظهاره في شكله النهائي ؛

* **المرحلة الثالثة :** توزيع 20 استبيان على إدارات الشركة من أجل اختبارها .

* **المرحلة الرابعة :** تم توزيع الاستبيانات على إدارات شركة كوكاكولا و المقدر عددهم 90 إطار.و التي استرجع منها 63 استبيان، لتقوم الباحثة بتفريغ المعلومات والبيانات معتمدة على برنامج Spss من أجل تحليلها وتفسيرها .

¹- كمال الدشلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 97.

²- فراس العزة ، الاستبيان ، متاح في الرابط <https://www.zuj.edu.jo>، تمت الزيارة بتاريخ 2021/11/16، على الساعة 9:53 سا.

المطلب الثالث : الاختبارات القبليّة لأدوات الدراسة

تتمثل هذه الاختبارات في اختبار صدق و ثبات الاستبيان و المقابلة و كذا الاختبارات الشرطية لاستخدام الإحصاء المعلي .

أولاً: اختبار صدق و ثبات أدوات الدراسة

تستخدم مفاهيم صدق و ثبات أداة الدراسة من أجل تقييم مدى جودة الاختبار لقياس شيء ما ، حيث يشير الصدق إلى مدى دقة اختبار في قياس ما تهدف لقياسه ، أما الثبات فيعني مدى اتساق اختبار ما في قياس شيء ما ، بمعنى ثبات النتيجة باستمرار باستخدام نفس الطرق.

1- اختبارات حكمية

لقد تم عرض الاستبيان و دليل المقابلة بعد تصميمهما على مجموعة من المحكمين متمثلين في أساتذة جامعيين و المشرف من أجل إبداء رأيهم و تقديم ملاحظاتهم، و قد أخذت اقتراحاتهم بعين الاعتبار أين تم التوصل إلى التصميم النهائي للاستبيان و دليل المقابلة ، و من أجل اختبار صدق الاستبيان تم توزيع عدد من الاستبيانات على عينة تجريبية قدرها 20 إطار من إطارات شركة كوكاكولا ، أما فيما يخص صدق دليل المقابلة فتم توزيعها على ستة إطارات في شهر جويلية من سنة 2020 ، و تم إعادة توزيعها في شهر مارس من سنة 2021 أين تم التأكد من صدقها ، و لقد تم التوصل من هذه الاختبارات إلى الصدق الظاهري لعبارات الاستبيان و دليل المقابلة و كذا وضوح عباراتهما و ارتباطها بمتغيرات الدراسة.

2- الاختبارات الإحصائية

تتمثل هذه الاختبارات في معامل الثبات (ألفا كرونباخ) و معامل الاتساق الداخلي .

1-2- معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

تم إنشاء مقياس ألفا كرونباخ لقياس التوافق الداخلي للاختبارات ، فهو يقيس الاتساق الداخلي لأداء الدراسة ، و مؤشرا جيدا للاستقرار و الثبات و مدى الارتباط بين عبارات المقياس¹ ، حيث يفسر

¹ - Aisha M.Al Osail ,et al , Is Cronbach 's Alpha Sufficient for assessing the reliability of the OSCEfor an internal medicine Course ? , BMC Research Notes ,Vol 582 ,2015,P1.

وفقا للقيم التالية : أكبر من 0.9 ممتاز ، أكبر من 0.8 جيد ، أكبر من 0.7 مقبول ، أكبر من 0.6 مشكوك فيه ، أكبر من 0.5 ضعيف ، أقل من 0.5 غير مقبول.¹

2-2- معامل الاتساق الداخلي

و يقصد به مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتهي إليه ،² أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ، ويقاس بمعامل بيرسون حيث يحسب بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة.

3-2- معامل Guttman للتجزئة النصفية

يتم الحصول على ثبات أداة الدراسة وفقا لمعامل Guttman من خلال تجزئة الاختبار إلى قسمين متساويين من حيث العدد وللتأكد من ارتباط القسم الأول مع القسم الثاني ، يجب أن يكون المعامل أقل من معامل Alpha Cronbach و يفوق 0.6.

و فيمايلي يمكن توضيح نتائج هذه الاختبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة و المتمثلة في المتغير المستقل المعرفة الضمنية و المتغير التابع استمرارية الميزة التنافسية وفقا للجدول التالية :

جدول رقم(03): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور المعرفة الضمنية

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	معامل Guttman
التفكير	0,716	0,849	0,000	0,739
الحدس	0,812	0,905	0,000	0,830
المهارة	0,828	0,909	0,000	0,803
الخبرة	0,815	0,880	0,000	0,775
المعرفة الضمنية	0,933	0,923	0,000	0,884

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة جدا ومقبولة، حيث تقدر ب 0.933 والتي تؤكد مدى ثبات نتائج هذا المحور لو كرر الاختبار في نفس الظروف ومع نفس الأفراد، أما فيما يخص قيم معاملات الارتباط 0,849، 0,905، 0,909، 0,880، فهي تدل على الاتساق القوي بين أبعاد المعرفة الضمنية والمحور الخاص بها، أما معامل التجزئة النصفية و الذي يقدر

1 - شرقي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 180.

2 - سامي أبو ناصر ، مازن الشوبقي ، تأثير مستلزمات إدارة و تشغيل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تطوير الأداء :دراسة تطبيقية على موظفي شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ، المؤتمر العلمي الأول للتنمية المجتمعية ، غزة ، 5-6-نوفمبر 2016، ص 12.

ب 0,884، وهي قيمة تقل عن قيمة معامل ألفا كرونباخ وتكون 0.6 وهذا ما يثبت أكثر الاتساق الداخلي لعبارة المعرفة الضمنية من خلال ارتباط فقرات القسم الأول مع فقرات القسم الثاني من نفس المحور لكل بعد على حدى، كما تثبت هذه النتائج على مدى فعالية المقياس من خلال تعبير عبارات أبعاد المعرفة الضمنية عن مدى اهتمام شركة كوكاكولا بالمعرفة الضمنية .

جدول رقم(04): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور استمرارية الميزة التنافسية

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	معامل Guttman
الجودة المتميزة	0,922	0,850	0,000	0,908
الأداء المتميز	0,857	0,937	0,000	0,853
الإبداع	0,839	0,876	0,000	0,776
المقدرات الجوهرية	0,889	0,849	0,000	0,865
استمرارية الميزة التنافسية	0,953	0,943	0,000	0,872

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تظهر لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تقدر ب 0,953 وهي قيمة جيدة، وتؤكد لنا استقرار نتائج هذا المحور وثباته، كما أن هناك اتساق قوي بين أبعاد استمرارية الميزة التنافسية والمحور الخاص بها، وهذا ما أثبتته قيمة معامل الارتباط التي تقدر ب 0.943 وهي قيمة مرتفعة، وكذا قيمة معامل Guttman التي تزيد عن 0,6 وتقل عن قيمة معامل ألفا كرونباخ وهذا ما يثبت تعبير عبارات أبعاد استمرارية الميزة التنافسية عن الشيء المراد قياسه وأن هناك اتساق قوي بين عبارات كل بعد على حدى في نفس المحور.

3- الاختبارات الشرطية للإحصاء المعلي

تعتبر الاختبارات المعلمية مجموعة من الطرق التي تتطلب افتراضات محددة حول المجتمع، والتي تشترط أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي وأن تكون المتغيرات ذات استقلال عن بعضها البعض، لذلك قامت الطلبة باختبار لتوزيع الطبيعي واختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح كالتالي:

3-1-1 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Kolmogorov Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (05): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov		
Sig*	قيمة Z	المحاور
0,050	1,357	جميع محاور الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة (0,05) يتبين أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل المحاور أكبر من (0.05) وهو الأسلوب المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية علمها للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

3-2-2 اختبار تضخم التباين والتباين المسموح

من خلال اختبار تضخم التباين و التباين المسموح، يمكن معرفة بوجود ارتباط أو عدمه بين المتغيرات ، حيث نتأكد أنه لا توجد مشاكل في الارتباط الذاتي ،أي أن المتغيرات المستقلة ليس بينها ارتباط عندما تكون قيمة تضخم التباين أقل من 10 وقيمة معامل التباين المسموح يجب أن تكون أكبر من 0.1¹.

و من أجل إثبات عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة ، تم حساب قيم معامل تضخم التباين و التباين المسموح و المبينة في الجدول التالي :

¹ - جودي أمينة ، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الجدول رقم (06): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	التباين المسموح	VIFمعامل تضخم التباين
التفكير	0,411	2,435
الحدس	0,308	3,249
المهارة	0,292	3,429
الخبرة	0,322	3,106

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن قيم معامل تضخم التباين المحصورة بين (2.435-3.429) وهي أقل من 10 أما قيم التباين المسموح و المحصورة بين (0.292-0.411) فهي أكبر من 0.1 ، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة ، كما أنه لن تعترض الباحث أي مشاكل عند التحليل و اختبار صحة الفرضيات.

وعليه فالباحثة اعتمدت في هذا المبحث على تحديد الإطار المنهجي للدراسة من خلال اختيار النموذج الاستيمولوجي الاسترشادي الاستنباطي، الذي يعتمد على وضع فرضيات يختبر صحتها أو رفضها من الواقع بالاعتماد في التحليل على المقاربة الهجينة (الكمية و الكيفية) من أجل إعطاء نتائج منطقية عن طريق تأكيد الدراسة الكيفية لما توصلت إليه الدراسة الكمية ، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات متمثلة في المقابلة و الاستبيان ، التي يتم تحليلها عن طريق برامج إحصائية و اختبارات يتم تناولها في المبحث التالي.

المبحث الثاني : الاختبارات المستخدمة لتحليل البيانات الكيفية و الكمية

توجد عدة اختبارات مستخدمة لتحليل البيانات الكيفية و الكمية ، وهذا ما يساعد الباحث اختيار الاختبار الأفضل و المناسب لدرسته .

المطلب الأول : الاختبارات المستخدمة في تحليل البيانات الكيفية

يعتبر برنامج Nvivo من أهم البرامج المستخدمة في تحليل البيانات الكيفية ، و على ضوء تلك الأهمية سيتم التطرق إلى هذا البرنامج.

أولاً: برنامج التحليل الكيفي Nvivo

يعتبر Nvivo حزمة برامج تساهم في المساعدة على تحليل البيانات النوعية ، التي تنتجها شركة QSR International ، فهو يتيح حفظ المصادر بدقة ، يقوم بتحديد الحالات الديموغرافية ، يعمل على تسجيل الأفكار وربطها بشكل مناسب بمصادرها ، ويعمل على تحويل الأفكار في شكل نماذج ورسوم بيانية¹.

1- خطوات استخدام برنامج Nvivo

و تتمثل هذه الخطوات كالتالي²:

* **استيراد البيانات** : تتمثل في ادخال جميع البيانات ، التي تتحول إلى مصادر داخلية للبرنامج؛

* **ترميز البيانات** : تتمثل في تشكيل عقد حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة ونقل ما ورد في المصادر المختلفة حول كل عقدة ؛

* **استخراج النتائج وتحليلها** : تتمثل في استخراج مجموعة من النتائج حول مختلف المصادر والعقد

2- مقاربات برنامج Nvivo

يعتمد الباحث في تحليله للبيانات الكيفية على مقاربات يستخرجها من برنامج Nvivo،

و تتمثل في³:

* **المقاربة المعجمية** : الهدف منها وصف عما نتحدث حيث تستند إلى الإحصاء الترددي ، و التشابه بين الكلمات المستخدمة.

* **المقاربة اللغوية** : هدفها وصف كيف نتحدث حيث تسمح بأدراك مستويين مختلفين للخطاب .

* **المقاربة الموضوعية** : هدفها تفسير المحتوى حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء من أجل ذلك تقوم بترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها وتفسير محتواها.

* **الخرائط المعرفية** : هدفها هيكله فكرة معينة ، وهي تمثيل بياني للتصورات العقلية لموضوع واحد أو عدة مواضيع في زمن محدد.

¹ -Pat Bazeley&Kristi Jackson , **Qualitative Data Analysis with Nvivo** , Sage Publications, Second Edition , London, 2013,P14.

²-خليل شرقي ، السعيد بريكة، **المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo** ، دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، جامعة أم بواقي ، العدد 5، جوان 2016 ، ص 103.

³ - فاروق حريزي ، **أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية :دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة** ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم المؤسسات(غير منشورة) ، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة ، 2017، ص 179.

كما أن برنامج Nvivo يحتوي على مجموعة من المعاملات تتمثل في معاملات قياس التشابه النصي وهي:¹
 - معامل Karl Pearson: يقيس التشابه بين ملفين مختلفين d_1, d_2 ، وفقا للصيغة التالية:

$$\text{Sim}_{\text{Pearson}}(d_1, d_2) = \text{Sim}_{\text{Cosinus}}(\overline{d_1 - d_1}, \overline{d_2 - d_2})$$

وينحصر هذا المعامل بين القيمتين (1، -1) كلما اقترب من 1 دل ذلك على تشابه الملفين، والعكس كلما اقترب من -1 دل على عدم تشابههما.

- معامل Paul Jaccard: يسمح هذا المعامل في تقييم التشابه بين مجموعتين، بحيث أن الملفين d_1, d_2 لا يتم إسقاطهما وإنما تعتبران مجموعتين مختلفتين من المصطلحات وتكون الصيغة كالتالي:

$$\text{Sim}_{\text{Jaccard}}(d_1, d_2) = \frac{\|d_1 \cap d_2\|}{\|d_1 \cup d_2\|}$$

وينحصر هذا المعامل بين القيمتين (0-1) كلما اقترب من 1 دل ذلك على تشابه الملفين، والعكس صحيح.

- معامل Sorencen & Dice: يقيس التشابه بين ملفين d_1, d_2 بالاعتماد على عدد من المصطلحات المشتركة بينهما و فقات للصيغة التالية:

$$\text{Sim}_{\text{Sorensen \& Dice}}(d_1, d_2) = \frac{2N_c}{N_1 + N_2}$$

- N_c : عدد المصطلحات المشتركة بين d_1 و d_2 .

- (N_1, N_2) : عدد المصطلحات للملف d_1 (resp. d_2).

ينحصر هذا المعامل بين القيمتين (0.1) وكلما اقترب من 1 دل ذلك على تشابه الملفين، والعكس صحيح.

المطلب الثاني: الاختبارات المستخدمة في تحليل البيانات الكمية

¹ خليل شرقي، نقلا عن: Elsa Negre, **Cahier du Lamsade 338: Comparaison de Textes Quelques Approches**, Laboratoire d'analyses et Modélisation de Systèmes pour l'aide à la décision, Université Paris Dauphine, France, 2013, PP08-10

توجد العديد من البرامج و الاختبارات الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات الكمية ، و من بينها ما يلي :

أولاً: اختبارات الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات الكمية

و تتمثل هذه الاختبارات في مقاييس النزعة المركزية ، مقاييس التشتت ، و تتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

1- المتوسط الحسابي (\bar{X})

و يطلق عليه أيضا بالوسط الحسابي و هو من أبسط أنواع المتوسطات و أكثرها استعمالا بين مقاييس النزعة المركزية ، و يعرف بأنه ذلك المقياس الوصفي الإحصائي الذي إذا حسبنا انحرافات مفردات المجموعة منه كان مجموع الانحرافات يساوي صفرا.¹

2- الانحراف المعياري δ

يعد هذا المقياس من أهم مقاييس التشتت ، و أكثرها استعمالا ، فهو يمثل الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحرافات عن وسطها الحسابي مقسوم على حجم العينة و مربعه يساوي التباين.² إن الانحراف المعياري يقيس مدى تشتت المفردات عن الوسط الحسابي للعينة ، فكلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على اقتراب مفردات الدراسة من الوسط الحسابي للعينة ، و كلما كان الانحراف المعياري كبيرا ، دل على التشتت الكبير لمفردات الدراسة عن الوسط الحسابي للعينة.

ثانيا- اختبارات الإحصاء الاستدلالي في تحليل البيانات الكمية

يتضمن الإحصاء الاستدلالي مجموعة من الاختبارات الإحصائية و التي تتمثل في :

1- الانحدار الخطي

يدرس الانحدار الخطي العلاقة بين المتغيرات من خلال بناء معادلة تستخدم للتفسير أو التقدير أو التنبؤ، أو التحكم لقيمة المتغير التابع Y بدلالة متغير أو متغيرات مستقلة X_i ³ و ينقسم إلى انحدار خطي بسيط و انحدار خطي متعدد.

1-1- الانحدار الخطي البسيط

1 - كمال دشلي ، مرجع سبق ذكره، ص 108.
2 - ربحي مصطفى عليان ، البحث العلمي: أسسه، مناهجه، أساليبه و إجراءاته ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، 2001، ص 2011.
3 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال مع استخدام Spss ، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، 2009 ، ص 2017.

يبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع Y و المتغير المستقل X أو بين متغيرين مستقلين ، وشكل معادلة العلاقة للمجتمع¹ هي :

$$Y = \alpha + B x$$

حيث تعبر هذه الرموز :

Y: المتغير التابع

α : المعامل الثابت و الذي يصبح مساويا لقيمة Y عندما X تساوي الصفر

B: ميل الانحدار أو معامل الانحدار

X: المتغير المستقل .

2-1- الانحدار الخطي المتعدد (متغيرين مستقلين أو أكثر)²

الانحدار المتعدد هو امتداد للارتباط بين متغيرين ، حيث أن تحليل الانحدار يسمح بمعرفة كم من التباين يستطيع المتغيران معا أن يفسرانه من التباين في المتغير التابع ، بمعنى معرفة تباين المقدار الذي يشرحه المتغير الأول و معرفة تباين المقدار الذي يشرحه المتغير الثاني .

و نتيجة الانحدار هي معادلة تمثل أفضل تقدير للمتغير التابع من عدة متغيرات مستقلة و تتمثل هذه

$$Y = A + B_1 X_1 + B_2 X_2$$

المعادلة في :

A: هي بعد النقطة التي يقطع عندها خط الانحدار

B₁: معامل الانحدار للمتغير الأول X₁

B₂: معامل الانحدار للمتغير الثاني X₂

ولقد تم تحليل نتائج الانحدار الخطي تبعا:

1 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي مرجع سبق ذكره ، ص 217.
2- نبيل جمعة صالح النجار ، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية Spss ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015، ص ص 38-39.

أ- معامل التحديد R^2

يمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج، وهو يدل على مدى اقتراب المشاهدات من خط الانحدار ويرمز لها في حالة الانحدار المتعدد بـ R^2 ، ويرمز لها بـ r^2 في حالة الانحدار الخطي البسيط .

وتقع قيمة R^2 بين 0 و 1 فكلما اقتربت قيمة R^2 من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيري وتكون

$$R^2 = \frac{\sum e^2}{\sum y^2}$$

صيغتها كالتالي 1:

ب- اختبار t

يستخدم هذا المعيار لاختبار معنوية كل معاملات الانحدار التي يتضمنها النموذج وذلك من خلال مقدار الخطأ المعياري S_{bi} ، و عن طريقه يمكن معرفة مدى قابلية كل متغير مستقل على تفسير التذبذبات الحاصلة في المتغير التابع و صيغته كالتالي :

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

ج- اختبار F

ويستخدم لاختبار معنوية العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة و المتغير التابع Y ، فكلما ارتفعت قيمة F الجدولية عند درجات حرية $(n-k-1, k)$ تكون قبولها بمعنوية أعلى ، حيث ترمز n لعدد المشاهدات (العينة) و ترمز k لعدد المتغيرات المستقلة .

2- اختبار التباين الأحادي ANOVA

هو الاختبار الذي من خلاله نستطيع معرفة ما إذا كانت نتائج التجربة مهمة، بمعنى معرفة ما إذا كان بالإمكان رفض الفرضية الصفرية أو قبول الفرضية البديلة ، ويعتمد هذا الاختبار في تفسير النتائج المتعلقة به على قيمة F ، فإذا كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 نرفض الفرضية الصفرية.

1 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره ، ص 233.

2 - نفس المرجع، نفس الصفحة.

3- اختبار Kruskal Wallis

يعتبر من الطرق اللامعلمية التي تستخدم لقياس التباين لمجموعتين مستقلتين أو أكثر، ويفسر مثله مثل اختبار التباين ANOVA، أي إذا كانت قيمته الاحتمالية معنوية لمتغير معين دل ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات ذات المتغير والعكس صحيح.¹

4- معامل الارتباط بيرسون

يقيس معامل الارتباط بيرسون قوة واتجاه العلاقة الخطية فقط بين متغيرين كميين²، وتراوح قيمته بين (-1) و (+1)، ويفترض هذا المعامل أن العلاقة بين X و Y علاقة خطية سواء كانت كذلك أو لا. ومن خصائص هذا المعامل ما يلي:³

- يعتبر معامل الارتباط r قيمة مجردة لا تتأثر بوحدة المتغيرات ؛
- إذا كانت r تساوي 1 فإن هناك ارتباط (طردني) موجب تام ؛
- إذا كانت r تساوي -1 فيقال أنه هناك ارتباط عكسي (سالب) تام ؛
- إذا كانت r تساوي الصفر فلا يوجد علاقة خطية.

5- معامل الارتباط المتعدد

يعتبر من الطرق المعلمية يستخدم لقياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة مجتمعة (المهارة ، الخبرة ، التفكير ، الحدس) على متغير تابع (الجودة المتميزة ، الأداء المتميز ، المقدرات الجوهرية ، الابداع)، وتكون قيمه محصورة بين 0 و +1.⁴

ثالثاً: البرامج الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاختبار الفرضيات

من أجل اختبار وتحليل البيانات الكمية ، نستعمل مجموعة من البرامج الإحصائية والتي تتمثل في :

1 - برنامج Spss

تم إطلاق أول نسخة من هذا البرنامج في عام 1968 من قبل شركة SPSS INC ثم قامت شركة BM بشراؤه عام 2009 ، وآخر إصدار له هو SPSS25 .

1- جودي أمينة ، مرجع سبق ذكره، ص 137.
 2- نبيل جمعة صالح النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.
 3- محمد حسين محمد رشيد ، الإحصاء الوصفي و التطبيق و الحيوي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص 159.
 4- شرقي خليل ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

وهو اختصار للأحرف الأولى: Statistical Package for Social Science

ويعني بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو من أشهر حزم البرامج الجاهزة و المتكاملة في مجال التحليل الكمي للبيانات من خلال إدخال هذه البيانات و تحليلها بسهولة ، حيث يستطيع هذا البرنامج قراءة البيانات من معظم أنواع الملفات ثم يستخدمها لاستخراج النتائج على هيئة جداول و تقارير إحصائية وأشكال¹.

2- برنامج Microsoft Excel

تم تصميم برنامج Excel من قبل شركة Microsoft ، و يعتبر من أكثر البرامج استخداما ،وهو أحد برامج الجداول الالكترونية و الذي يعمل على معالجة و تحليل البيانات من خلال إنشاء جداول البيانات ، قوائم ، ميزانيات و رسوم بيانية كما يستخدم في العمليات الحسابية المتقدمة².

المبحث الثالث: واقع المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا سكيكدة

تعد شركة كوكاكولا من بين الشركات العالمية في صناعة المشروبات الغازية التي تحظى برضا الزبائن وولائهم لمشروباتها ، وهذا راجع لوجودتها و تميزها عن باقي الشركات المنافسة . وفي دراستنا هذه اخترنا شركة كوكاكولا سكيكدة كنموذج من أجل معرفة ما إذا كانت هذه الشركة تتبنى المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية، اللذان يمثلان متغيري الدراسة .

المطلب الأول: تقديم عام لشركة كوكاكولا الأم

سنحاول في هذا المطلب التعرف على الشركة الأم باعتبارها المنتج الأصلي للمشروبات ، من خلال تعريفها و مظاهرا انتشار مشروب كوكاكولا في العالم.

¹ - غصون هادي جوني ، استخدام برنامج SPSS ، جامعة كربلاء ، جوان ، 2020 ، ص 2.

² - زهرة الحياة ، تعريف برنامج Excel ، متاح على الرابط ، <https://fungroup.wordpress.com>، تمت الزيارة بتاريخ 2021/11/16 ، على الساعة 15:30 سا.

أولا : التعريف بالشركة الأم

تعد شركة كوكاكولا من الشركات العالمية الكبرى في صناعة المشروبات ، حيث تقوم بتصنيع و تعبئة و تسويق المشروبات الغازية غير الكحولية، و مراكز العصائر ، كما أنها تقدم أكثر من 500 علامة تجارية في أكثر من 200 دولة و توظف أكثر من 1.7 مليار عامل يوميا.

يقع مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية تحديدا في أتلانتا ولاية جورجيا ، أما فروعها فتنتشر في جميع أنحاء العالم حيث تشرف على مصانع ملكا لها أو تنشط تحت ترخيص من الشركة الأم ، هذه الأخيرة تتواجد في أكثر من 195 بلدا مشكلة أكثر من 2000 وحدة .

وترجع فكرة إنشاء هذه الشركة إلى بداية الثمانينات القرن 19 ، حيث تمكن الصيدلي الأمريكي "جون ستيت بمبرتون" الذي كان يملك صيدلية" جاكوبس " في أتلانتا بولاية جورجيا الأمريكية من تركيب منتج بديل للكحول من خلال إضافة ثاني أكسيد الكربون إلى المياه مع محليات (سكر أو أسبارتام)، و مادة "الكوك" المستخرجة من ورق الكوكايين و نكهة "الكولا" المشتقة من بذور نبتة الكولا التي تحتوي على مادة الكافيين ، و توصلت إلى إنتاج المشروب المعروف ب "كوكاكولا" حيث تم بيعه في الصيدلية كمشروب صحي معالج لآلام الرأس و مساعد للهضم . و في عام 1900 تم تسويقه لأول مرة خارج الوم أ إلى بريطانيا بفضل "تشارلز كاندلر" بعد زيارته إلى بريطانيا ، و تمت أول عملية بيع هذا المشروب في لندن بتاريخ 31 أوت 1909 ، ثم انتشر تسويق هذا المشروب السحري و المتميز عبر العالم¹.

ثانيا : مظاهر انتشار مشروب كوكاكولا عبر العالم

لقد عرفت شركة كوكاكولا تطورات عبر الزمن ، و ذلك من خلال مساعي مؤسسها في جذب عدد أكبر من الزبائن لاقتناء مشروباتها الغازية ، و يتبين ذلك من خلال تطوير المشروع البسيط إلى شركة حقيقية ، حيث اعتمد "كاندلر وشركائه" على استخدام العديد من الوسائل لتسويق المشروب الجديد ، و توزيعه على جميع المناطق ، مما ساعد ذلك على انتشار العلامة التجارية "كوكاكولا" في شيكاغو و دالاس و لوس انجلوس، و باقي أنحاء العالم.

¹- زيان أسماء ، قاشي خالد ، "دور الإيثار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة نظرية تحليلية بالإشارة إلى تجربة شركة كوكاكولا" ، مجلة الرياضة للأعمال الاقتصادية، العدد 04 ، رقم 02 ، 2018، ص305.

بعدها عملت الشركة على تطوير تصميم زجاجات كوكاكولا من خلال تنظيم مسابقة محلية لتصميم زجاجة جديدة تجعل الزبائن أكثر انجذاباً للمشروب، ونجحت في تلك المسابقة ثم قامت شركة « Root Glass Company » بتصميم شكل شبيه باسم الشركة مستغلة اسم "الكاكاو" الذي استوحيت منه الشكل الخارجي في تصميم الزجاج، ومع مرور الوقت تم تطوير هذا الشكل عدة مرات بأشكال و تصميمات مختلفة¹.

و إلى يومنا هذا و شركة كوكاكولا تحتكر الأسواق العالمية بمشروباتها الغازية لما تتمتع به من جودة عالية و كفاءات، ومهارات في تسويق ذلك المنتج ، و تتواجد هذه الشركة بالجزائر عبر مجمع كاستال الفرنسي ، من خلال مصنع الجزائر العاصمة (روبية فرويتال) و الذي يقوم بالتوزيع في الوسط ، مصنع وهران (واد تليلات) الذي يوزع في الغرب و مصنع سكيكدة (شركة سكيكدة لتعبئة القارورات) والذي يقوم بالتوزيع في الشرق.

المطلب الثاني: تقديم عام لشركة كوكاكولا سكيكدة(SBC)

في هذا المطلب سيتم تناول تعريف عام لشركة كوكاكولا سكيكدة من خلال إبراز أنشطتها ، و أهدافها و هيكلها التنظيمي.

أولا : التعريف بشركة كوكاكولا سكيكدة(SBC)

تعتبر شركة كوكاكولا سكيكدة مصنعا لتعبئة المشروبات الغازية ، حيث انطلقت أشغال بناء هيكل الشركة في 01 أكتوبر 1999م ، و كان أول إنتاج في 12 جوان 2000م، و تقع هذه الشركة في المنطقة الصناعية حمروش حمودي يسكيكدة.²

ثم أصبحت هذه الشركة جزء من مجموعة شركات كاستال الفرنسية التي اشتهرت العلامة التجارية من الشركة الأم عام 2002 من شهر سبتمبر.

و تحتوي شركة كوكاكولا سكيكدة على أربعة خطوط تعبئة هي :

¹- ايمان محمود ، لمحمة عن شركة كوكاكولا، متاح على الرابط <https://www.almrsl.com> ، تمت الزيارة بتاريخ 2021/10/11 ، على الساعة 12.00 سا.

² - مقابلة غير منظمة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية بتاريخ 2021/11/18 على الساعة 13.30.

*خط العلب و ثلاثة خطوط PET.

أما فيما يخص عدد موظفي الشركة فيقدر عددهم في عام 2016 ب 533 موظفا و ارتفع هذا العدد إلى 617 موظفا في عام 2021م حسب تصريحات مصلحة المستخدمين ، و يعود ذلك إلى توسع نشاطها في المنطقة الشرقية للجزائر أين تعمل على تمويل تلك المنطقة بالمشروبات الغازية التي تمثل مادة واسعة الاستهلاك نظرا لنوعيتها و جودتها و عالميتها ، فالشركة تعمل باستمرار متواصل على إرضاء الزبائن.

ثانيا : أهداف شركة كوكاكولا سكيكدة

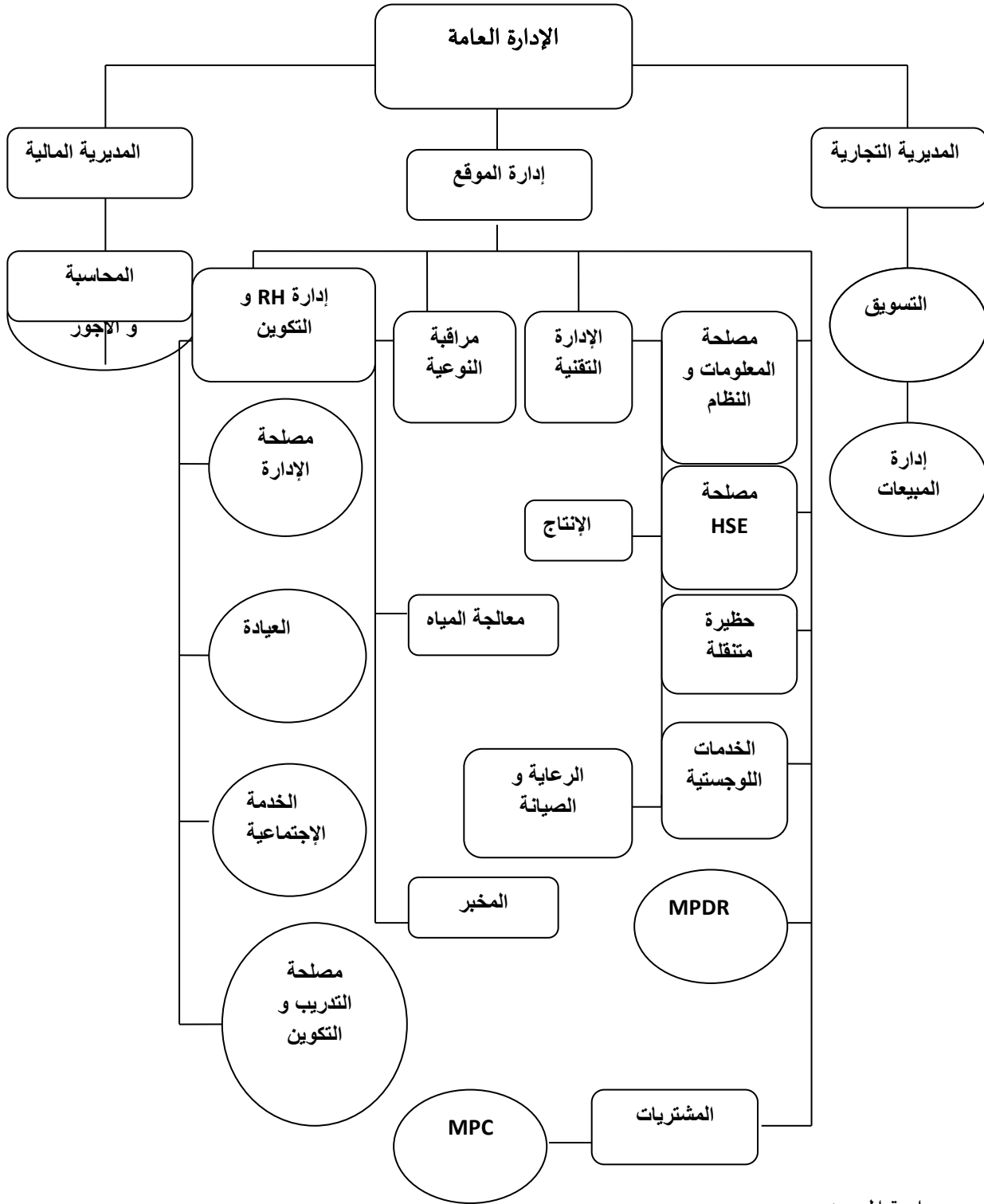
تعمل شركة على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في :

- العمل على تزويد الشركة ببيئة عمل آمنة و صحية تتماشى مع أنشطتها و منتجاتها ، و مع اللوائح المحلية و إرشادات كوكاكولا؛
- تحقيق التعاون بين جميع الموارد بما فيها المساهمة الفعالة لجميع الموظفين و الأشخاص المتعاقدين ؛
- إرضاء الزبائن من خلال تلبية رغباتهم و حاجاتهم بشكل مستمر؛
- تطوير اليد العاملة من خلال دعم الخبرة و الكفاءات؛
- السعي للمحافظة على أكبر حصة سوقية للمحافظة على الريادة و التفوق الذي تتمتع به العلامة؛
- تحقيق أقصى الأرباح الممكنة من أجل ضمان النمو و الاستمرارية للشركة و بالتالي رفع من رقم أعمالها؛
- الحفاظ على نوعية و جودة المنتج؛
- تحسيس المستهلك بالفرق عند استهلاكه لمنتجات كوكاكولا مقارنة بالمنتجات الأخرى ؛
- تخفيض التكاليف الإنتاجية لأقصى حد ممكن ، و اكتساب الخبرة و الكفاءة في العمل مع تكوين اليد العاملة و المحافظة على أكبر حصة في السوق.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لشركة كوكاكولا سكيكدة

يمكن عرض و تقديم الهيكل التنظيمي لشركة كوكاكولا سكيكدة من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لشركة كوكاكولا سكيكدة



المصدر: مصلحة المستخدمين

من خلال الشكل التالي يتبين لنا أن الهيكل التنظيمي للشركة يتكون من :

1- الإدارة العامة

يتم تسييرها من قبل المدير العام الذي يعد المسؤول الأول عن أعمال شركة كوكاكولا ، حيث تركز نشاطاته في :

* يراقب مصالح المصانع في الجهة الشرقية؛

* تخضع جميع التكاليف لرقابته ؛

* يقوم بالإطلاع على السير الحسن للعمليات و التوجهات ؛

* يراقب جميع المديرات التي تنطوي ضمنه و المتمثلة في المديرية التجارية ، إدارة الموقع ، المديرية التسويقية.

2- مديريات الإدارة العامة

تتمثل تلك المديرات في :

1-2- مديرية الموقع

مديرية الموقع وهي مديرية تشرف على المصالح التي لها علاقة بالجانب التقني و البشري ، و تتمثل مديرياتها في :

1-1-2- مديرية الإدارة التقنية

مصلحة تهتم بالجانب التقني و تشرف على :

أ- مصلحة الإنتاج: من مهامها القيام بالإشراف على الإنتاج النهائي للمنتج وفق لبرنامج أسبوعي .

ب- مصلحة الرعاية والصيانة: تشرف على صيانة و تصليح الأجهزة و المعدات الإنتاجية

2-1-2- مديرية المراقبة النوعية

تهتم بضمان جودة و نوعية المنتج وفقا للمواصفات العالمية و كذا اللوائح الجزائرية ، و معايير

شركة كوكاكولا الأمن و تتضمن مصلحتين هما :

أ- مصلحة معالجة المياه: أين يتم تحليل المياه المستعملة في مخابر داخلية و أخرى خارجية متخصصة سواء كانت محلية أو دولية مثل مخبر الألمان، فشركة كوكاكولا تولي اهتماما كبيرا لسلامة ، و صحة المستهلك، حيث أن قارورة زجاجة كوكاكولا تمر على 1200 تحليل في اليوم بالاعتماد على معدات تكنولوجية متقدمة.

ب- المخبر: يساهم في ضمان تطبيق معايير الجودة و النوعية ، و يتكون من مخبر مركزي ، و مخابر فرعية.

3-1-2- إدارة RH و التكوين

تعمل هذه الإدارة على تسيير الموارد البشرية حيث تتضمن مجموعة مصالِح هي :

- أ- **مصلحة الإدارة** : تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية و بمسارهم المهني .
- ب- **العيادة** : تهتم بصحة الموظفين ، و التدخل السريع في حالة الحوادث.
- ت- **الخدمة الاجتماعية** : تختص بالتعويضات الناجمة عن الحوادث في العمل و كذا الاهتمام بكل انشغالات العمال خاصة مع مصالِح الضمان الاجتماعي.
- ث- **مصلحة التدريب و التكوين** : تختص هذه المصلحة بتحديد برامج لتدريب و تكوين الموظفين من أجل تحسين مردوديتهم.

2-4-1- مصلحة المعلومات و النظام

تتضمن مجموعة من المصالِح و هي :

- أ- **مصلحة HSE**: تهتم بنظافة ، أمن و صحة جميع مرتكزات الشركة من موظفين، المنتج، المعدات ، الهياكل ...

ب- حظيرة متنقلة

- ت- **الخدمات اللوجستية**: تهتم بعملية سير الشاحنات التي تدخل و تخرج من المصنع، حيث تحتوي على حظيرة و رصيف للشحن و تفريغ المنتج.

ث- MPDR

- ج- **المشتريات**: تهتم بشراء المواد الأولية ، و قطع الغيار، فهي مسؤولة على شراء، و توفير جميع المستلزمات الضرورية من أجل ضمان السير الحسن لجميع مصالِح الشركة ، حيث تحتوي على ورشات من أجل حفظ و تخزين المواد الأولية و كل ما تحتاجه الشركة في أنشطتها.

2-2- المديرية التجارية

تتضمن هذه المديرية مصالِحين يسيروها مدير تجاري تتمثل في :

2-2-1- مصلحة التسويق

تختص هذه المصلحة بمجموعة من الوظائف و هي :

- أ- دراسة السوق دراسة معمقة من أجل معرفة احتياجات و رغبات الزبائن؛

- ب- تحديد الخطة البيعية والحرص على تنفيذها ؛
 ت- تعزيز الصورة الحسنة التي تمتلكها الشركة وترسيخها في أذهان المستهلكين؛
 ث- تقوية عملية الاتصال مع المستهلكين من خلال رجال البيع التابعين للشركة؛
 ج- تخطيط البرنامج السنوي لكل الأنشطة التسويقية؛
 ح- العمل على ترويج المنتجات عن طريق حملات إعلانية وتنفيذ العروض الترويجية؛
- 2-2-2- إدارة المبيعات

يعمل المسؤول التجاري في هذه المصلحة على:

- أ- تحديد الأهداف التجارية لكل موزع في مقاطعة الشرق ؛
 ب- تأطير ومراقبة الإطارات التجارية العاملة بالشركة ؛
 ت- مراقبة الكمية المباعة ؛
 ث- تحديد حجم المبيعات وتقدير المبيعات المقبلة.

3-2- المديرية المالية

تهتم بالجانب المالي للشركة وتتضمن مصلحتين هما:

1-3-2- مصلحة المحاسبة

تهتم بتسيير ومراقبة إيرادات و نفقات الشركة .

2-3-2- مصلحة الأجور والرواتب

تهتم بتسيير رواتب العمال ، تحديد منح المردودية ، الخصومات ، ساعات العمل الإضافية.

المطلب الثالث : واقع المعرفة الضمنية في شركة كوكاكولا سكيكدة

تعد المشروبات الغازية التي تقدمها شركة كوكاكولا من أجود المشروبات الغازية المعروضة في العالم ، لذلك تعمل الشركة على ضمان استمرار تميزها بمواكبة التغيرات البيئية، و من أهمها تغيرات أذواق الزبائن ، ولتحقيق ذلك اعتمدت الشركة على المعارف الضمنية التي يتمتع بها أفرادها .

أولا : أهمية الخبرة في نشاط شركة كوكاكولا سكيكدة

تعتبر الخبرة من بين الشروط التي تضعها الشركة في اختيارها لعاملها، لأنها على دراية كبيرة بأهمية الخبرة في تحسين أدائها ، حيث تعمل على تعيين العاملين في المناصب العليا من أصحاب الخبرات كل في مجاله ، وهذا ما لمسناه عند مقابلتنا للمسؤولين على المديرية والمصالح الذين أكدوا أنهم تقلدوا وظائف ومسؤوليات في شركات أخرى، كما تولي الشركة أهمية كبيرة لعاملها ذوي الخبرات من خلال تحفيزهم بمنحهم رواتب عالية ، و تخصيص أموال من أجل تكوينهم ، و الاستفادة من خبراتهم من خلال تشكيل فرق عمل يترأسها أصحاب الخبرة تساهم في نقل معارفهم إلى الفريق ككل ، و الذي يعود بالإيجاب على مردوديتهم.¹

ثانيا :مساهمة المهارة في تحسين نشاط شركة كوكاكولا سكيكدة

تسعى شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات من خلال سياستها التوزيعية إلى بيع أكبر كمية من منتجاتها، من خلال توفير منتجات في الوقت و المكان المناسبين و بالكميات التي تتوافق مع احتياجات و رغبات الزبائن معتمد في ذلك على عاملين ذوي مهارات متميزة خاصة في مجال الإنتاج، التوزيع و الترويج.

1- الإنتاج

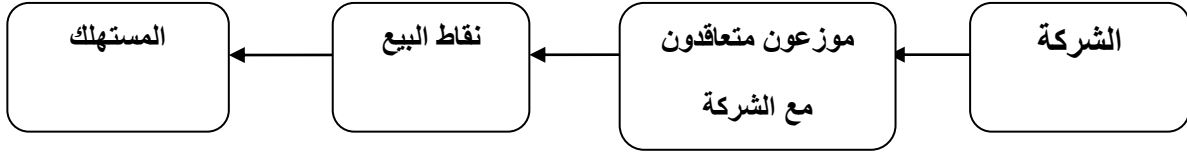
تهتم الشركة بذوي المهارات في عملية الإنتاج لقدرةهم في التحكم في التكنولوجيا التي تسمح بتجنب أي عطل في العملية الانتاجية، لأن الشركة ملزمة بتاريخ تسليم منتجاتها في الوقت المحدد، لهذا فالمهارات التي يتمتع بها العاملين تساهم في تحقيق إيرادات كبيرة على الشركة .

2- التوزيع

في هذا المجال قدر عدد الموزعون ب 58 موزعا، و تعتمد الشركة في عملية التوزيع على قناتين تتمثل في :

- مقابلة غير مهيكلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية بتاريخ 2021/11/16.¹

الشكل رقم (16): قناة التوزيع الأولى التي تتبعها شركة كوكاكولا سكيكدة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المصلحة التجارية.

الشكل رقم (17): قناة التوزيع الثانية التي تتبعها شركة كوكاكولا سكيكدة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المصلحة التجارية.

نلاحظ من خلال هذين الشكلين أن شركة كوكاكولا تعتمد على قناتين من أجل توزيع منتجاتها ، حيث تتضمن القناة الأولى مجموعة من الخطوات ، تبدأ الخطوة الأولى من الشركة المنتجة للمشروبات الغازية أما الخطوة الثانية فيتم نقل تلك المنتجات عبر موزعون متعاقدون مع الشركة إلى نقاط البيع أين يتم عرضها وبيعها للمستهلك .

أما قناة التوزيع الثانية فتختلف عن القناة الأولى من خلال إضافة تجار الجملة في عملية التوزيع قبل عرضها إلى نقاط البيع ثم إلى المستهلك.

وتعتبر عملية التوزيع مرحلة مهمة في تحقيق إيرادات عالية للشركة ، لهذا يجب أن تتوفر لدى الموزعون مهارات من أجل توزيع المنتج بسرعة.

وتولي الشركة أهمية كبيرة لهؤلاء الموزعون من خلال تحفيزهم برفع أجورهم مقابل بيعهم أكبر كمية من المنتجات.

3- الترويج

يعد الترويج من أهم عناصر الأنشطة التسويقية ، لهذا تعمل الشركة على تطبيق جميع عناصره من إشهار ، قوة البيع ، ترقية المبيعات و العلاقات العامة الخ.. ، و من أجل ترويج منتجاتها، فالشركة

تسعى باستمرار إلى الوصول إلى عدد أكبر من الزبائن الحاليين و المرتقبين معتمدة على مهارات عاملها في التأثير عليهم من أجل شراء منتجاتها ، وهذا ما لمسناه في مقابلتنا لعاملي الشركة أين أكدوا لنا أن شركتهم تتضمن مهارات فنية و تقنية تساهم في ضمان استمرارية ميزتها التنافسية عن طريق تدريبهم بشكل مستمر وفقا لبرامج موضوعة بشكل دقيق ، كما تعمل على المحافظة عليهم من خلال تحفيزهم و منحهم أجورا مرتفعة.

ثالثا: مساهمة الحدس و التفكير في تحسين نشاط شركة كوكاكولا سكيكدة

عند مقابلتي لمسؤول الجودة ، أكد لي أن الحدس لا يعتمد عليه كثيرا في الشركة فهي تعتمد على معايير دقيقة تم وضعها من طرف الشركة الأم ، إلا أنه في بعض الأحيان تستفيد الشركة من الحدس في حالة إحساس العامل بأنه يمكن أن يحدث مشكل معين و هذا ما يعود بالإيجاب على الشركة في تجنب خسائر¹. أما فيما يخص التفكير، أكد لنا المسؤول عن المستخدمين أن الشركة تولي اهتماما كبيرا به من خلال منح فرصة للعاملين في التسيير و إيجاد الحلول، حيث يقدم مسؤول المصلحة مهام و أهداف لعامله من أجل تحقيقها خلال فترة معينة ، ثم يقوم بتقييمهم².

كما أكد لنا مسؤول الجودة أن الشركة الأم تضع للمسؤولين ذوي الخبرات ، و المؤهلات العلمية، موقعا خاصا يتم من خلاله تبادل الأفكار الجديدة من أجل اعتمادها في العملية الإنتاجية، و الترويجية³.

المطلب الرابع: واقع استمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا سكيكدة

تعمل الشركة على ضمان استمرارية ميزتها التنافسية من خلال تطبيق معايير الجودة ، و اختيار العاملين ذوي الكفاءات المتميزة التي يصعب تقليدها .

أولا: واقع الجودة المتميزة في شركة كوكاكولا سكيكدة

تخضع شركة كوكاكولا سكيكدة لقوانين الجودة الجزائرية و كذا المعايير العالمية للجودة و معايير جودة الشركة الأم ، حيث تتوفر لدى الشركة شهادات عديدة في الجودة من بينها شهادة إيزو للجودة 9001 و هي شهادة الجودة و النوعية ، شهادة الإيزو 22000 للسلامة الغذائية ، شهادة الإيزو 45001

1 - مقابلة غير مهيكلة مع مسؤول الجودة بالشركة بتاريخ 2021/11/16.

2 - مقابلة غير مهيكلة مع مسؤول تسيير الموارد البشرية بتاريخ 2021/11/16.

3 - وثائق داخلية خاصة بالشركة.

للسلامة و الأمن ، كما تعمل الشركة باستمرار على تحسين جودة منتجاتها ، حيث تعمل على تخصيص 1200 تحليل لقاورة واحدة لمشروب كوكاكولا ، وهذا لتوفرها على مخابر مخصصة لذلك (مخبر مركزي و أخرى فرعية).

و تقوم الشركة على إعداد تكوين مستمر في مراقبة الخصائص الذوقية للمنتج من خلال وضع فرق مدربة و مؤهلة ب 29 موظف ، يتم مراقبة ذوقهم بشكل مستمر.

إن شركة كوكاكولا تولي اهتماما كبيرا بالجودة من خلال تطبيقها لمعايير الجودة حيث يتم استقبال خبير شمال إفريقيا و خبراء من الشركة الأم من أجل مراقبة مدى تطبيق شركة كوكاكولا سكيكدة لمعايير الجودة ، كما أنها توفر مياه جوفية من خلال امتلاكها لبئرين خاصين بها ، حيث يتم معالجة المياه من خلال مخابر داخلية و مخبر في ألمانيا من أجل مراقبة نوعية المياه ، فالشركة تعتمد على التكنولوجيا في إنتاجها لا تتوفر لدى الشركات المنافسة لغلاء ثمنها .

فالشركة تسعى لضمان سلامة و صحة المستهلك من خلال توفير منتج مطابق و سليم يستجيب لرغبات و متطلبات الزبائن من خلال تخصيص عمال من أجل ذلك ، حيث أن اقتراحات الزبائن تؤخذ بعين الاعتبار و هذا ما تم تأكيده في تغيير أذواق مشروب كوكاكولا بما يتناسب مع احتياجات الزبائن هذا من جهة ، و من جهة أخرى عملت الشركة على تغيير مكونات المشروب من خلال اعتماد على الكراميل الطبيعي و السكر الطبيعي و هذا استجابة للاكتشافات الطبية.

ثانيا : واقع الإبداع في شركة كوكاكولا سكيكدة

تطبق شركة كوكاكولا سكيكدة كل المعايير التي تقدمها لها الشركة الأم ، فالإبداع يكون على مستوى الشركة الأم ، و رغم ذلك تقوم شركة كوكاكولا سكيكدة بإعداد ملتقيات تسمح بطرح اقتراحات مبدعة يتم عرضها على الشركة كما أنها تمتلك موقع يطلق عليه Sit Coca لبعض العمال يتم اختيارهم بدقة من أجل تقديم إبداعاتهم و اقتراحاتهم ، ثم يتم دراستها على مستوى الشركة الأم التي تعمل على تحفيزهم ماديا و معنويا.¹

ثالثا: واقع الأداء المتميز و المقدرات الجوهرية في شركة كوكاكولا سكيكدة.

¹- مقابلة غير مهيكلة مع مسؤول الجودة بالشركة بتاريخ 2021/11/16.

تولي الشركة أهمية كبيرة للأداء المتميز و الكفاءات الخاصة من خلال إقامة دورات تدريبية سواء على المستوى المحلي أو في الخارج ، حيث تخصص ميزانية من أجل الإنفاق على تلك الدورات التدريبية بهدف تحسين الأداء وتعزيز المقدرات ومهارات العاملين.

إن شركة كوكاكولا من الشركات التي تهتم بإعداد تكوين مستمر لعمالها من خلال جلب خبراء محليين أو دوليين من أجل تحسين أداءهم في المواضيع التي يقترحها المسؤولين في جميع المصالح و مناقشتها مع الشركة الأم.¹

كما تعمل الشركة على تنظيم مسابقات بين مصانعها (عنابة ، سكيكدة، وهران)، و منح هدايا قيمة للفائز من أجل تحفيزهم و تحقيق الأداء المتميز لعمالها ، مع تخفيف ضغوطات العمل بإقامة رحلات و خرجات ترفيهية للموظفين وعائلاتهم .

¹- وثائق داخلية خاصة بالشركة بتاريخ 2021/11/16.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد الإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد طبيعة التوجه الاستيمولوجي ، حيث اعتمدت على النموذج الاسترشادي الوضعي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل و المتمثل في المعرفة الضمنية بأبعادها و المتغير التابع المتمثل في استمرارية الميزة التنافسية و أبعادها و اختبار تلك العلاقة في الواقع عن طريق تطبيق المقاربة الهجينة (الكيفية ، الكمية) التي تستخدم أدوات لجمع البيانات متمثلة في المقابلة و الاستبيان ، حيث قامت الباحثة باختبار تلك البيانات الكيفية و الكمية عن طريق برامج إحصائية مثل *Nvivo, Spss, Excel* ، تساهم في تحليل تلك البيانات و اختبار صحة أو نفي الفرضيات و من تم التوصل إلى النتائج المرجوة من تلك الدراسة.

ولقد جمعت الباحثة تلك البيانات من خلال آراء إطارات شركة كوكاكولا ، الذين أكدوا على الاهتمام الكبير لشركتهم بالمعرفة الضمنية من خلال تركيز الشركة على اختيار و استقطاب أحسن الكفاءات ، و ذوي المهارات و الخبرات مع تدعيمها المتواصل على تدريب عاملها من أجل تنمية قدراتهم . أما فيما يخص الميزة التنافسية، تعد الشركة من الشركات العالمية في إنتاج و توزيع المشروبات الغازية حيث تسعى دائما على تقديم أجود المنتجات مع تشجيع الإبداع في الإنتاج بدء من عملية تصميم المنتج إلى غاية ما بعد البيع (ترقية المبيعات).

الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار
الفرضيات

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل الإطار الميداني لدراستنا من أجل التعرف على دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية و كذا الممارسة التطبيقية للمتغيرين السابقين (المعرفة الضمنية ، استمرارية الميزة التنافسية) في شركة كوكاكولا وفقا لوجهة نظر إطاراتها، و على ضوء ذلك اعتمدنا على نتائج التحليل الكيفي لدليل المقابلة و نتائج التحليل الكمي من الاستبيان و التي تمثل المقاربة الهجينة ضمن التوجه الاستيمولوجي المعتمد، و هذا من أجل اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية التي تساهم في الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية، و بناءا على ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مايلي :

- المبحث الأول : التحليل الكيفي للمقابلات

- المبحث الثاني : التحليل الكمي لنتائج الدراسة من الاستبيان

- المبحث الثالث : اختبار الفرضيات

المبحث الأول: التحليل الكيفي للمقابلات

سيتم عرض و مناقشة أجوبة أسئلة دليل المقابلة ، مع تحليلها كيفيا ، و توضيح كيفية تبويبها و إدراجها ضمن برنامج NVivo الذي يساعدنا من خلال مخرجاته على تحليل تلك المقابلات.

المطلب الأول : عرض و مناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلات

للقيام بالتحليل الكيفي لدليل المقابلات ، قمنا بعرض و مناقشة نتائج الأسئلة التمهيدية و الأسئلة المرتبطة بالمتغيرات.

أولا: عرض و مناقشة الأسئلة التمهيدية

تتمثل الأسئلة التمهيدية بالأسئلة التي تسبق الأسئلة التي تعنى بدور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية و مدى استيعاب المستجوبين لها و تتمثل في :

1 - عرض و مناقشة نتائج السؤال الأول

تمت صياغة السؤال الأول من دليل المقابلة كالآتي " ما هو تفسيركم في كون شركة كوكاكولا من الشركات المتفوقة في إنتاج المشروبات الغازية ؟ و الهدف من طرح هذا السؤال معرفة العوامل التي ساهمت في تفوق هذه الشركة و هل المعرفة الضمنية ضمن هذه العوامل و كذا معرفة مدى إدراك المستجوبين لأهمية المعرفة الضمنية في هذا التفوق .

وانطلاقا من إجابات المبحوثين تبين أن أغلبيهم أكد على أن أهم عوامل تفوق شركة كوكاكولا يعود إلى تطبيقها للمعايير الدولية في الجودة و السلامة الغذائية و الأمن و السرية في جميع مراحل المنتج، كما أشار البعض منهم على أن المهارات والخبرات و الكفاءات العالية التي يتمتع بها العاملين ساهم في تفوقها . وعليه يمكن القول أن العاملين يدركون أهمية المعرفة الضمنية من خلال تركيزهم في إجاباتهم على أهمية المهارات و الخبرات و الكفاءات العالية في تميز و تفوق الشركة لأنه ضمنا تطبيق المعايير الدولية في الجودة و السلامة الغذائية و السرية تحتاج إلى عاملين أكفاء متمكنين من فهم تلك المعايير و كيفية تطبيقها.

2- عرض و مناقشة نتائج السؤال الثاني

لقد تم طرح السؤال الثاني كالآتي " ألا ترى أن اهتمام شركتكم بالمعارف الضمنية لها دور في تحقيق التميز المستمر في مجال إنتاج المشروبات الغازية؟" يعتبر هذا السؤال مكملا للسؤال الأول والذي يهدف إلى معرفة مدى اهتمام الشركة بالمعرفة الضمنية و كذا أهميتها في تميز الشركة عن باقي الشركات ذات نفس الطابع التجاري.

ولقد أجمع المبحوثين على أهمية المعرفة الضمنية في تميز شركتهم و كذا اهتمام شركتهم بتنمية المعرفة الضمنية من خلال الدورات التكوينية و التدريب المستمر للعاملين في إنتاج و بيع المشروبات الغازية و كذا تقديم التحفيزات المادية و المعنوية و تمكين العاملين من خلال منحهم فضاء لتقديم الاقتراحات .

ثانيا: عرض و مناقشة نتائج الأسئلة المتعلقة بالدور

الهدف من عرض هذه الأسئلة هو معرفة الدور الذي تلعبه المعرفة الضمنية بأبعادها في استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها و الذي نستنتجه من تحليلنا لإجابات المبحوثين ضمن المقاربة الكيفية، و تشمل السؤال الثالث إلى السؤال السابع .

1- عرض و مناقشة السؤال الثالث

لقد تم صياغة السؤال الثالث كالآتي " من وجهة نظركم ما أهمية تشجيع الأفراد في شركتكم على التفكير في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا"

من خلال تحليلنا لإجابات المبحوثين اتفق أغلبهم على أهمية التفكير في استمرارية الميزة التنافسية حيث أن التفكير يساهم في تحسين الأداء و ابتكار أساليب جديدة و مبتكرة، تقديم اقتراحات مبدعة خاصة في مجال التوزيع و تجنب الأضرار، المحتملة، زيادة الإنتاج و تحقيق أكثر المبيعات ، تقديم معارف جديدة و مبتكرة تتميز عن باقي الشركات المنافسة مما يحقق لها الاستمرارية في الميزة التنافسية.

2- عرض و مناقشة السؤال الرابع

تمت صياغة السؤال الرابع كما يلي " حسب رأيك في ما تكمن أهمية الحدس على مستوى تحقيق استمرارية الميزة التنافسية" لقد اتفق أغلب المستجوبين على أهمية الحدس في استمرارية الميزة التنافسية باعتباره يساهم في تفادي حوادث العمل و بالتالي تجنب الأضرار المادية و البشرية و التي تمثل تكاليف إضافية على عاتق الشركة، كما اعتبروا أن الحدس يسمح للشركة بالتنبؤ و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لأن عامل الوقت مهم في كسب زبائن جدد و اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة استراتيجيات المنافسين مما يكسب ميزة تنافسية مع ضمان استمراريته.

إلا أنه فئة قليلة جدا من المستجوبين أكدت أن الحدس غير مهم باعتبار أن الشركة تمتلك مخططات للصيانة الوقائية لجميع الآلات لتفادي الأعطاب و اعتمادها على برامج علمية و تقنية مدروسة كما أن الشركة تتمتع باسم و نوع منتج ذو شهرة عالمية يخضع لمعايير جد دقيقة في الجودة يتناسب مع الأوضاع الحرجة.

3- عرض ومناقشة السؤال الخامس

تمت صياغة السؤال الخامس كما يلي "من وجهة نظركم ما أهمية امتلاك شركتكم لأفراد ذوي مهارات الخاصة في إنتاج المشروبات الغازية واستخدامها في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية." لقد أجمع المستجوبين على أهمية المهارات الخاصة للعاملين في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية للشركة باعتبارها تمثل طاقات وقوة تعتمد عليها الشركة في مواجهة تطورات السوق من خلال سرعة تطبيق معايير الجودة وإتقانها، سرعة الاستجابة للزبائن، قوة الإقناع وسرعة تقديم المنتج مما يساهم في كسب زبائن جدد وتوسيع في الوحدات التسويقية، مما تساهم كل هذه العوامل في تحقيق استمرارية في الميزة التنافسية والدليل على ذلك أن شركة كوكاكولا محتكرة السوق العالمية.

4- عرض ومناقشة السؤال السادس

لقد تم صياغة السؤال السادس كما يلي "فيما تكمن أهمية أصحاب الخبرات المتنوعة (الخبرات الفنية، الإدارية والتقنية...) في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا؟" لقد أجمع المستجوبين على الدور الكبير الذي تلعبه الخبرات بأنواعها على استمرارية الميزة التنافسية باعتبارها الدافع القوي على تحسين ظروف العمل من خلال توفير جو من الثقة بين العاملين وحل مشاكلهم ومنحهم التحفيز والعلاوات واختيار أفضل للعاملين الجدد اللذين يمثلون ميزة في حد ذاتهم، كما أكد المستجوبين أن الخبرات الفنية والإدارية والتقنية تساهم في التدريب الداخلي والميداني للعاملين مما يساعد على زيادة كفاءتهم وقدراتهم وكل ذلك يؤدي إلى تفوق الشركة مقارنة بالشركات المنافسة وبالتالي ضمان الاستمرارية في الميزة التنافسية.

5- عرض ومناقشة السؤال السابع

تمت صياغة السؤال السابع كما يلي "ما اقتراحكم لتنمية المعارف الضمنية لتحقيق استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا في مجال إنتاج المشروبات الغازية؟" لقد أجمع المستجوبين على ضرورة تنمية المعارف الضمنية من أجل ضمان استمرارية الميزة التنافسية، حيث أكد أغلبهم على ضرورة تكوين وتدريب العاملين بشكل مستمر من أجل مواكبة التطورات الحادثة في السوق وكذا اختيار أفضل وأكفأ قيادة في فرق العمل من أجل تنمية معارف العاملين ومتابعتهم ميدانيا وكذا اعتماد أساليب جديدة للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم في زيادة الإنتاج وتحسين جودته بما يتناسب مع رغبات الزبائن الحاليين والمحتملين، كما أوضح بعض المستجوبين أن تنمية المعارف الضمنية يحتاج إلى تحسيس العاملين بالمسؤولية والانتماء للشركة من خلال الاستماع لمقترحاتهم

في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها الشركة مما يساهم ذلك في تحفيزهم و زيادة مروودديتهم و إبداعاتهم في التسويق و تطبيق معايير الجودة .

كمخلص لعرض و مناقشة أسئلة المقابلة يتبين أن أغلب المستجوبين اتفقوا على أهمية المعرفة الضمنية و ضرورة الاهتمام بتنميتها في شركة كوكاكولا من أجل تحقيق استمرارية في الميزة التنافسية كونها تمثل القوة والطاقة التي تحتاجها الشركة من أجل تلبية رغبات الزبائن الحاليين و المحتملين و مواجهة استراتيجيات الشركات المنافسة بشكل سريع و بجودة عالية يصعب تقليدها من قبلهم.

المطلب الثاني : التحليل الكيفي لنتائج المقابلات

يستخدم برنامج Nvivo لتحليل المقابلات و الملاحظات الميدانية و المصادر النصية و أنواع أخرى من البيانات النوعية و هذا ما يعرف بالتحليل الكيفي الذي يعتمد على أربعة مقاربات .

أولاً: مقاربات التحليل الكيفي للمقابلات

حدد الباحثان Florence Rodhain و Bernard Fallery أربعة مقاربات أساسية قد يلجأ إليها الباحث في تحليله الكيفي و تتمثل في : المقاربة المعجمية ، المقاربة اللغوية ، الخرائط المعرفية و المقاربة الموضوعية و هي¹:

1- المقاربة المعجمية (L'approche lexicale): تستخدم من أجل وصف ما نتحدث به، حيث تستعين هذه المقاربة بإحصائيات التردد و تكرار الأثار المعجمية و القرب بين الكلمات المستخدمة ؛

2- المقاربة اللغوية (L'approche linguistique) : تصنف هذه المقاربة ضمن علم اللغة و تستخدم من أجل وصف كيف نتحدث ، و تسمح هذه المقاربة على فهم مستويين من الخطاب: ليس فقط المرتبط بالتصنيف و الترتيب النحوي(من يقول ماذا؟) و لكن أيضا تطابق الدلالات بطريقة برغماتية (عملية) ؛

3- الخرائط المعرفية (Les cartographie cognitive) : هدفها هيكلية فكرة معينة ، فهي تمثيل مادي رسومي للتمثيلات الذهنية لموضوع واحد أو أكثر في وقت معين ، يكون في شكل رسم بياني للأفكار و الروابط بين الأفكار؛

4- المقاربة الموضوعية (L'approche thématique):الهدف من هذه المقاربة تفسير المحتوى ، حيث تعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء و لتسهيل هذه العملية يتم ترميز المحتوى إلى فئات يمكن فهمها و تفسير محتواها.

¹ - Bernard Fallery&Florence Rodhain, «**Quatre Approches pour L'analyse de Données**

Textuelles :Lexicale,Linguistique,Cognitive, Thématique», Conférence Internationale de Management Stratégique,Montréal,2007,PP02-10

ثانيا :ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج Nvivo

لقد تم الاعتماد على برنامج Nvivo في ترميز بيانات المقابلة التي وجهت إلى إطارات شركة كوكاكولا سكيكدة وفقا لمرحلتين وهما :

- المرحلة الأولى: تم إدراج كل المقابلات ضمن البرنامج في صيغة Word كملفات خارجية ، لتصبح داخل البرنامج كملفات داخلية ؛

- المرحلة الثانية: تم تشكيل العقد أين يتم فيها تقسيم المقابلات إلى أجزاء ن حيث تم الاعتماد على الأسئلة السبعة لدليل المقابلة فتشكل كل منها عقدة واحدة نو تم تحميل الإجابات لمختلف المقابلات في العقد التي تنتهي إليها ، و بعد إدراج جميع المقابلات و ترميزها يتم استخراج النتائج في صيغ مختلفة يتم عرضها في النقاط اللاحقة .

المطلب الثالث : استخراج نتائج الدراسة الكيفية وتحليلها

سيتم عرض النتائج الكيفية المتحصل عليها ضمن مخرجات برنامج Nvivo وفقا للمقاربات التي تم الحديث عنها سابقا كالتالي :

أولا: نتائج المقاربة المعجمية

من أجل وصف ما تحدث عنه المستجوبون على الأسئلة السبعة المرتبطة بمتغيري الدراسة المتمثلين في المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية ، أين تم تحديد المصطلحات الأساسية الأكثر تكرارا في المقابلات الستة كملف واحد، من خلال الجدول الموالي :

جدول رقم (07): المصطلحات الأكثر تكرارا في النص

الرقم	المصطلحات و المصطلحات المماثلة	التردد	التكرارات	النسبة%
1	الشركة - للشركة- شركة – شركتنا- الشركات - كوكاكولا - عالمية- التجارية	3-2-3-2-3-4-5-37	40	3.57
2	المنتوج- الإنتاج- إنتاج- المشروبات- الغازية-	3-5-3-8-8	27	2.40
3	التفوق- زيادة- أفضل - الأفضل- عالية- الكبيرة- كبيرة	4-2-3-3-3-5-3	23	2.06
4	العاملين- العمال - العامل – الأفراد	2-3-8-8	21	1.87
5	السوق- الأسواق- التسويق- التوزيع- المبيعات- الزبون	2-2-3-5-3-4	19	1.36
6	تقديم- توفير- تساهم	4-5-8	17	1.51
7	خاصة- الخاصة- الميزة	5-3-8	16	1.42
8	استمرارية- الدائم- المتواصل	4-3-6	13	1.16
9	- التطبيق- العمل- طريقة	3-6-2	11	0.98
10	مجال – المجالات	2-9	11	0.98

0.89	10	4-6	التكوين- تدريب	11
0.81	09	3-6	التنافسية-المنافسين	12
0.81	09	3-3-3	التنبؤ- الحدس- تجنب	13
0.71	08	3-5	الجودة-جودة	14
0.71	08	3-3-2	التحفيز- تشجيع- التحفيزات	15
0.54	06	2-4	الخبرات- الخبرة	16
0.54	06	2-4	الضمنية- المعنوي	17
0.54	06	6	تحسين	18
0.54	06	2-2-2	أداء- المتابعة- الانتاجية	19
0.53	06	6	الوقت	20
0.45	05	2-3	اتخاذ- القرارات-	21
0.44	05	5	معايير	22
0.44	05	5	المعارف	23
0.36	04	4	التفكير	24
0.36	04	4	المناسب	25
0.36	4	2-2	- أضرار- الحرجة	26
0.36	04	2-2	المادي- المادية	27
0.36	04	4	تحقيق	28
0.36	4	2-2	اقتراحات- الاقتراحات	29
0.27	03	3	أهمية	30
0.27	03	3	المهارات	31
0.27	03	3	الجدد	32
0.18	02	2	الإبداع	33
28.41	322		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

من خلال تردد مصطلحات الموضح في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن إطارات شركة كوكاكولا الذين تم استجوابهم كانت إجاباتهم مركزة على متغيرات الدراسة . ويتبين ذلك من خلال :

- ما يقارب 322 من مجموع تردد المصطلحات قد ارتبطت بمتغيري الدراسة (المعرفة الضمنية، استمرارية الميزة التنافسية) حيث تناول المستجوبين المتغير المستقل المعرفة الضمنية وأبعادها من خلال تكرار المصطلحات (الضمنية ، المعنوي) ب 06 مرات، المعارف ب 5 مرات و (الخبرة ، الخبرات) ب 6 مرات، التفكير ب 4 مرات ، (الحدس و التنبؤ) ب 9 مرات ، المهارات ب 3 مرات و استخدام مصطلح المتغير

التابع (استمرارية الميزة التنافسية) و أبعاده من خلال تكرار مصطلح الإبداع ب مرتين ، تكرار مصطلح الجودة ب 08 مرات ، (الأداء ، الإنتاجية ، المتابعة) ب 6 مرات .

- هناك تشابه و تقارب في المصطلحات المستخدمة مثلا (تقديم ، توفير، تساهم) بمعنى واحد، وعند ملاحظة تكرار المصطلحات دون الرجوع لمختلف الإجابات في دليل المقابلة يتبين أن المستجوبين أكدوا على أهمية استمرارية الميزة التنافسية لشركتهم بتقديم منتجات في مجال المشروبات الغازية للزبون في الوقت المناسب و بجودة عالية تتوافق مع المعايير العالمية تساهم في تحقيق أكبر مبيعات من خلال تكرار مصطلحات (استمرارية مع الدائم و المتواصل) ب 13 مرة، تكرار مصطلحات (الميزة ، خاصة و الخاصة) ب 16 مرة و تكرار مصطلحي (التنافسية و المنافسين) ب 9 مرات ، و تكرر مصطلح (الأهمية) ب 04 مرات، و تكرر مصطلح (المبيعات) ب مرتين ، كما أن المستجوبين أكدوا على أهمية المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية التي تساهم في تحقيق التفوق و الريادة ، حيث أن مجموع تكرارات مصطلح (التفوق مع المصطلحات المماثلة) يقدر ب 23 مرة ، فالمعرفة الضمنية تساهم في تحسين الأداء و تقديم منتجات ذات جودة عالية و مبدعة تستقطب الزبائن الحاليين و الجدد.

كما نلاحظ أن المستجوبين أكدوا على أهمية تنمية المعرفة الضمنية من خلال التدريب، التكوين و تمكين العاملين من خلال الأخذ باقتراحاتهم في القرارات المتخذة مما يساهم في تحفيزهم و تشجيعهم على الإبداع و يتبين ذلك من خلال تركيز المستجوبين على مصطلح (التدريب مع المصطلح المثل) الذي تكرر ب 10 مرات ، (الاقتراحات) مع المصطلح المثل الذي تكرر ب 4 مرات و استخدام المصطلح (التحفيز) الذي تكرر مع المصطلحات المماثلة ب 08 مرات .

كما نلاحظ أيضا أن مصطلح (كوكاكولا) و المصطلحات المماثلة كانوا أكثر التكرارات في جدول المصطلحات بتكرار قدره 40 مرة ، وهذا يشير أن المستجوبين ركزوا في إجاباتهم على شركة كوكاكولا.

1- نتائج المقاربة اللغوية

تتمثل نتائج المقاربة اللغوية في وصف كيف يتحدث المستجوبون ، حيث تسمح بادراك مستويين مختلفين للخطاب ، ليس فقط التصنيف النحوي (من قال "ماذا") ، و لكن أيضا مطابقة الدلالات بطريقة علمية (كيف ؟ ، مع أي أثر؟) ² أو قياس تماثل المصطلحات المستخدمة في الإجابة عن

²- حريزي فاروق ، أثر استخدام الانترنت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة لافارج بمسيلة ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 16 ، 2016 ، ص 148.

أسئلة المقابلات ، و تم استخدام هذه المقاربة على مستوى بيانات المقابلة مع إطارات شركة كوكاكولا ، من أجل تحديد معاملات قياس التشابه النصي ، وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (08) : تحديد معاملات التشابه النصي

المصدر أ	المصدر ب	معامل التشابه النصي Peason
مسؤول العمليات	رئيس وحدة بالمديرية	0.77686
مسؤول العمليات	مسؤول الإنتاج	0.76935
مسؤول العمليات	مسؤول التجارة	0.712806
مسؤول الإنتاج	رئيس وحدة بالمديرية	0.70715
مسؤول التجارة	مسؤول الإنتاج	0.693103
مسؤول العمليات	مسؤول الجودة	0.691936
مسؤول الجودة	مسؤول الإنتاج	0.684059
مسؤول الجودة	رئيس وحدة بالمديرية	0.653136
مسؤول العمليات	مسؤول الترويج	0.632878
مسؤول التجارة	رئيس وحدة بالمديرية	0.632261
مسؤول الجودة	مسؤول التجارة	0.623996
مسؤول الترويج	مسؤول الإنتاج	0.616005
مسؤول الترويج	مسؤول التجارة	0.610165
مسؤول الترويج	رئيس وحدة بالمديرية	0.577933
مسؤول الجودة	مسؤول الترويج	0.541763

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Nvivo

وتظهر نتائج الجدول وجود تشابه بين بيانات المقابلات التي أجريت على إطارات شركة كوكاكولا سكيكدة ، حيث تبين أن التشابه النصي الأكبر وارد بين مقابلي مسؤول العمليات و رئيس وحدة بالمديرية بمعامل تشابه قدره 0.77686 و يعود ذلك لطبيعة نشاطهما في تتبع و مراقبة كامل مراحل العملية الإنتاجية و تأكدهما على أهمية المهارات و الخبرات في تحسين المنتج و تميزه عن باقي المنتجات المنافسة ، و جاء في المرتبة الثانية من ناحية تشابه بيانات المقابلة ، التشابه بين مسؤول الإنتاج و مسؤول العمليات بمعامل تشابه قدره 0.76935 و يفسر ذلك أن المسؤول العمليات يشارك مسؤول الإنتاج في العملية الإنتاجية خاصة من جانب الوقاية و الأمن ، فكلهما يدركان أهمية المعرفة الضمنية في ضمان جودة المنتج ، و يأتي في المرتبة الثالثة في التشابه مسؤول التجارة و مسؤول العمليات بمعامل تشابه قدره 0.712806 و هذا

يفسر أن مسؤول العمليات يراقب جميع مراحل العملية الإنتاجية التي تتضمن كل طرق البيع و الشراء لهذا نلاحظ ان المسؤول على العمليات يتشابه في مقابلاته مع جميع المسؤولين على العمليات الإنتاجية ، كما يتبين أن هناك تشابه نصي بين مقابلي مسؤول الجودة و مسؤول الانتاج بمعامل تشابه قدره 0.684059 وهذا نظرا لعمليهما مع بعضهما البعض في تطبيق معايير الجودة على المنتج من أجل ضمان استمرارية الميزة التنافسية .

وعلى العموم نجد أن أجوبة المستجوبين تتشابه بالنظر إلى معامل Pearson الموضح في الجدول أعلاه ، حيث أن هذا المعامل لا يقل عن 0.541763، حيث أن أغلب المستجوبين يعتبرون المهارات و الخبرات و الحدس و التفكير ذات أهمية كبيرة في ضمان استمرارية الميزة التنافسية لشركتهم و لذلك يجب تنمية المعرفة الضمنية من خلال التدريب و التكوين و تحفيز العمال سواء بشكل معنوي أو مادي، أما عن التشابه النصي في الإجابة و في طريقة الإجابة يتبين من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (18): توضيح التشابه النصي بين أجوبة المقابلات



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

2- نتائج مقارنة الخرائط المعرفية

تعتمد مقارنة الخرائط المعرفية على الرسوم البيانية التوضيحية Synapsies، و التي تربط المصطلحات الأساسية للدراسة (المعرفة الضمنية ، استمرارية الميزة التنافسية) مع مختلف الأفكار في المقابلات الستة و التي تساعد على هيكلية التصورات العقلية و الإجابة على الأسئلة.

أ- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح الضمنية

يبين الشكل التالي نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح الضمنية:

الشكل رقم(19): الخارطة المعرفية لمصطلح الضمنية



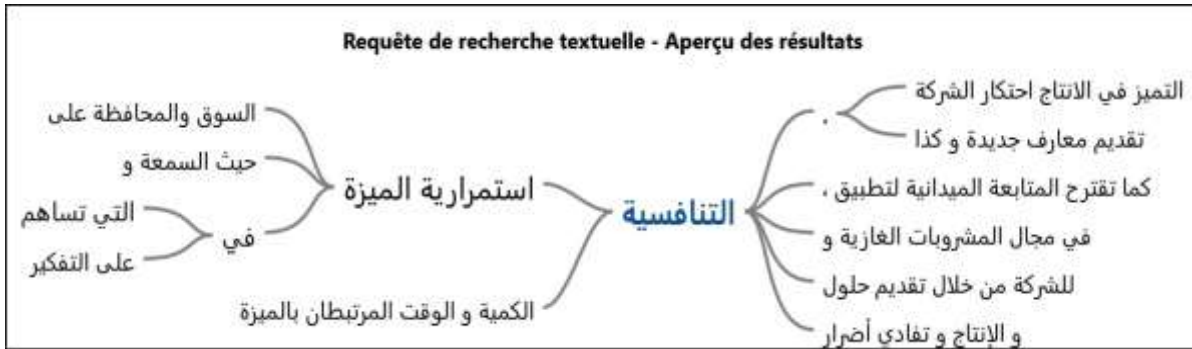
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

يلاحظ من ترابط العبارات في الشكل أعلاه أن الشركة لها دور كبير في تنمية المعرفة الضمنية التي هي مصدر تفوقها والتي تساهم في استمرارية الميزة التنافسية ، و ذلك من خلال تنمية المعارف المختلفة ، بتقديم التحفيزات المادية ، وزيادة التكوين و التدريب للعاملين مع تحسيسهم بالمسؤولية اتجاه الشركة .

ب- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح التنافسية

يبين الشكل التالي مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح التنافسية

الشكل رقم (20): الخارطة المعرفية لمصطلح التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo

يلاحظ من ترابط العبارات في الشكل أعلاه أن شركة كوكاكولا تسعى إلى تحقيق تميز منتجاتها لضمان استمراريتهما في السوق ، و تفوقها على باقي الشركات المنافسة ، وهذا ما يثبت أن الشركة تنافسية ، حيث تعرف التنافسية بالقدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربحية ، النمو ، الاستقرار ، الابتكار و التجديد³ معتمدة في ذلك على استقطاب معارف جديدة مبدعة في مجال المشروبات الغازية مع المتابعة

³ - فريد النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 11.

الميدانية في تطبيق التصاميم و كل المخططات الخاصة بالصيانة الوقائية لجميع الآلات و سلاسل الإنتاج بشكل فعال من أجل تفادي الأضرار التي يمكن أن تحدث و هذا ما يعود بالإيجاب على الأداء ، كما تسعى الشركة إلى تقديم منتجاتها ذات جودة عالية في الوقت المناسب معتمدة في ذلك على المهارات الخاصة لعاملها ، و كل ذلك من أجل الاستجابة السريعة لرغبات و احتياجات الزبائن ، و كذا تشجيع العاملين على التفكير الذي يسمح بتقديم معارف جديدة تساهم في منح أساليب مبتكرة تضمن استمرارية الميزة التنافسية.

ج- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح استمرارية الميزة التنافسية

يبين الشكل التالي مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح استمرارية الميزة التنافسية.

الشكل رقم (21): الخارطة المعرفية لمصطلح استمرارية الميزة التنافسية



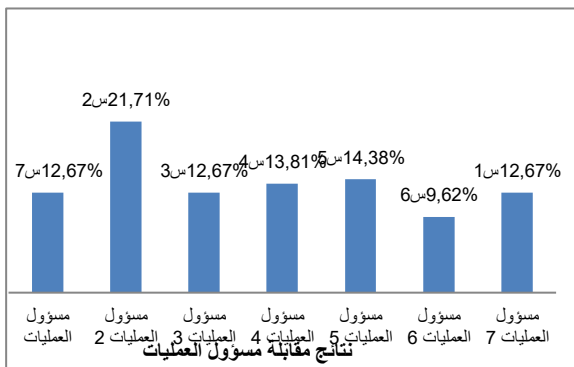
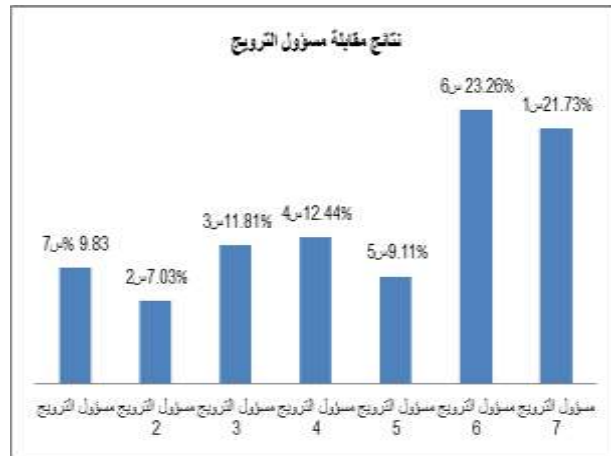
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo.

يلاحظ من ترابط العبارات في الشكل أعلاه أن المعارف الضمنية تساهم بشكل كبير في استمرارية الميزة التنافسية من خلال اعتماد الشركة على المهارات التي تمثل القوة و الطاقات المحنكة في مواجهة تطورات السوق ، و كذا تشجيعها للأفراد على التفكير الذي من شأنه أن يمنح اقتراحات مبدعة و معارف جديدة تساهم في تميز المنتجات في مجال المشروبات ، كما أن الخبرات لها دور كبير في الاستمرارية خاصة في مجال التخطيط ، و هذا ما يؤدي إلى محافظة الشركة لسمعتها و مكانتها المميزة في السوق لقد أجمع المستجوبين على أهمية المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية من خلال دعوتهم إلى تنميتها عن طريق التدريب و التكوين باستمرار و تحسيسهم بالمسؤولية اتجاه شركتهم، و كذا تشكيل فرق عمل يتم فيها تبادل الخبرات و المهارات و المعارف بين العاملين ، مما يساهم في تميز منتجات الشركة و ضمان استمرارتها في السوق.

د- المقاربة الموضوعية

يتم عرض بالتفصيل لنتائج المقابلات الستة بهدف تفسير محتواها أي تحديد نسبة التغطية من أجل معرفة السؤال الأكثر عناية من قبل كل مستجوب و ما محتواه، والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل رقم (22): نسبة التغطية لأسئلة المقابلات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Nvivo.

يلاحظ من الشكل السابق ما يلي :

- إجابة **مسؤول الإنتاج** تأتي بنسبة تغطية أولى ب 97.91% لكل الأجوبة ، حيث فصل في إجابته في السؤال الثاني (نسبة تغطية 22.81%) مؤكدا على اهتمام شركته بالمعارف الضمنية (الخبرة ، المهارة و طريقة التفكير) لأهميتها في التميز المستمر في مجال إنتاج المشروعات ، معتبرا أن انتقاء العاملين و المترشحين المتميزين بمستوى معرفي و مهاري يساهم في تحسين الإنتاج و النوعية ؛
- ثم تأتي إجابة **مسؤول المديرية** (بنسبة تغطية ثانية ب 97.66 %) لكل الأجوبة ، حيث كانت إجابته مفصلة في السؤال السادس (نسبة تغطية 17.98%) و التي تدعم أهمية الخبرة كبعد للمعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية ، إذ أن الخبرة من وجهة نظره تساهم في تدعيم التخطيط على المدى القريب و البعيد لمواجهة السوق الوطنية و خاصة الشركات المنافسة ؛
- تأتي في المرتبة الثالثة إجابة **مسؤول العمليات** (بنسبة تغطية ب 97.53%) لكل الأجوبة حيث فصل في الإجابة في السؤال الثاني (نسبة التغطية : 21.71%) و الذي تتماثل إجابته مع إجابة **مسؤول الإنتاج** حيث أكد هو الآخر على اهتمام شركتهم بالمعرفة الضمنية و يتجلى ذلك في تشجيعها على فتح مجال الاقتراح و المبادرة فيما يخص القرارات التي تتخذها الشركة كل ضمن صلاحياته كما أنها تعمل باستمرار على تكوين عمالها من أجل تنمية معارفهم؛
- إجابة **مسؤول الجودة** تأتي في المرتبة الرابعة (بنسبة تغطية 97%) لكل الأجوبة حيث فصل في الإجابة في السؤال الخامس (نسبة التغطية 21.68%) من خلال تأكيده أهمية المهارات الخاصة في سرعة تطبيق معايير الجودة و إتقانها ، و القدرة على المتابعة الميدانية في مجال التسويق و إنتاج المشروعات و سرعة الاستجابة لرغبات و احتياجات الزبائن و توفير وحدات تسويقية جديدة و هذا ما يعود بالإيجاب في استمرار تميز إنتاجها؛
- أما إجابة **مسؤول التجارة** تأتي بنسبة تغطية خامسة ب 96.97% لكل الأجوبة حيث تم التفصيل في الإجابة على السؤال السابع (نسبة التغطية 17.85%) حيث ركزت إجابته على أهمية تنمية المعرفة الضمنية من أجل تحقيق الاستمرارية في الميزة التنافسية حيث دعا إلى المداومة على الدراسات النظرية و الميدانية و التكوين المستمر للأفراد بالطرق الحديثة و كذا الاهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي ؛
- وتأتي إجابة **مسؤول الترويج** في المرتبة السادسة بنسبة التغطية 95.21% لكل الأجوبة ، و الذي فصل في إجابته في السؤال السادس (23.26%) و ركزت إجابته على أهمية المهارات الخاصة في تحقيق التفوق فهي تمثل القوة و الطاقة المحنكة في مواجهة تطورات السوق، وتغييرها من الأسوء إلى الأحسن ، كما تعمل تلك المهارات على خلق جو من الثقة بين العمال من خلال تحفيزهم و تحسين أدائهم في العمل .

وما يمكن قوله وفقا لتحليل المقابلات أن شركة كوكاكولا تولي اهتماما كبيرا بالمعرفة الضمنية من خلال انتقاء أكفأ العاملين الذين تتوفر فيهم مميزات خاصة من مهارة و خبرة و حدى تساهم في تفوق الشركة واستمرارها في التميز مقارنة بالشركات المنافسة، فالعاملين بالشركة أكدوا على ضرورة تنمية المعارف الضمنية لأنها السلاح الفعال في استمرار الميزة التنافسية.

أما فيما يخص التحليل الكمي لدور المعرفة الضمنية في استمرار الميزة التنافسية سيتم عرض نتائج الدراسة من تحليل الاستبيان .

المبحث الثاني : التحليل الكمي لنتائج الدراسة من الاستبيان

سيتم في هذا المبحث تناول النتائج المتعلقة بخصائص أفراد المجتمع المستهدف ، وكذا النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة.

المطلب الأول : النتائج المتعلقة بخصائص إطارات الشركة

سنتناول في هذا المطلب النتائج المتعلقة بخصائص أفراد المجتمع المستهدف من حيث الجنس، العمر، الوظيفة ، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (09): توزيع أفراد المجتمع المستهدف حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	41	65.1
	أنثى	22	34.9
	المجموع	63	100
العمر	أقل من 30 سنة	0	0
	من 30]-40	40	63.5
	من 40]-50	22	34.9
	من 50 فأكثر	1	1.6
	المجموع	63	100
الوظيفة	مدير	0	0
	رئيس مصلحة	11	17.5
	رئيس مكتب	09	14.3
	اطار	43	68.3
	المجموع	63	100
المؤهل	تقني سام	06	9.5
	ليسانس	31	49.2
	مهندس	24	38.1

3.2	02	ماستر	العلمي
0	0	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
100	63	المجموع	
9.5	06	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
52.4	33	[10-5]	
30.2	19	[10-15]	
7.9	05	من 15 سنة فأكثر	
100	63	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ، يتبين لنا :

بالنسبة لمتغير الجنس، أن أغلب إشارات الشركة من فئة الذكور، حيث تبلغ نسبتهم ب 65.1% ، أما نسبة الإناث تقدر ب 34.9%، وهذا يرجع لطبيعة نشاط الشركة الذي يعتمد على الذكور في عمليات توزيع المشروبات على نقاط البيع، وكذا اعتماده على المداومة الليلية في العملية الإنتاجية .

أما بالنسبة لمتغير العمر ، نجد أن الفئة العمرية التي تتراوح بين [30- 40] تتصدر الفئات بنسبة تقدر ب 63.5% ثم تليها الفئة العمرية [40-50] بنسبة تقدر ب 34.9% و يعود ذلك لاهتمام الشركة بهذه الفئة لأنها تتمتع بخبرات و مهارات فكرية و بدنية يمكنها تولي الوظائف الشاغرة الناتجة عن الاستقالة أو الوفاة أو التقاعد ، بعدها تأتي الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 1.6% و هي نسبة ضعيفة لأن الشركة لا تعتمد عليهم كثيرا لاقتراهم من سن التقاعد، أما الفئة العمرية الأقل من 30 سنة فمرتبتها الأخيرة بنسبة 0%، لأن الشركة لا تعتمد على الإطارات حديثي التخرج .

فيما يخص متغير الوظيفة ، نجد أن أغلب الإطارات لا يتقلدون مناصب عليا و تقدر نسبتهم ب 68.3%، و يأتي في المرتبة الثانية رؤساء المصالح بنسبة 17.5%، ثم تليها رؤساء المكاتب بنسبة تقدر ب 14.3%، و يعود ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة التي تعتمد في نشاطها على المهام المنوطة للمصالح ، فكل مصلحة يعمل بها مجموعة من الإطارات يترأسها رئيس مكتب يشرف عليه رئيس مصلحة ، أما وظيفة المدير تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 0%، وهذا لأن الشركة لا يوجد لديها مديرو انما تسير من قبل المدير الجهوي بعنابة .

و عند النظر إلى متغير المؤهل العلمي ، نجد أن نسبة أصحاب شهادة الليسانس و التي تقدر ب 49.2% تحتل المرتبة الأولى ثم تليها في المرتبة حاملي شهادة مهندس بنسبة 38.1% و تأتي في المرتبة الثالثة فئة حاملي شهادة تقني سام بنسبة 9.5%، و يمكن تفسير ذلك أن الشركة تعتمد كثيرا على أصحاب الليسانس في مختلف التخصصات خاصة في المهام المرتبطة بالتسيير المالي و المنازعات و التسويق ، تسيير المستخدمين ، كما أنها تعتمد على المهندسين في تطبيق معايير الجودة ، الإشراف على الآلات و تشغيلها و صيانتها و تتبع مراحل العملية الإنتاجية، أما بالنسبة لأصحاب الشهادات العليا ماجستير و دكتوراه فالنسبة منعدمة ب 0% ، لأن الشركة تركز في توظيفها على أصحاب الليسانس و المهندسين الذين تتوفر لديهم الخبرة و المهارة ، و هذا يدل على أن الشركة لا تهتم بالشهادة قدر ما تهتم بالخبرة أكثر.

أما متغير الخبرة ، فنجد أن الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تحتل المرتبة الأولى بنسبة قدرها 52.4% ، ثم تأتي في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح خبرتها بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 30.2%، أما في المرتبة الثالثة فتحتلها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة 9.5%، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة 7.9%، فهذه الإحصائيات تؤكد ما تم تناوله في المتغيرات السابقة ، أن الشركة تعتمد في نشاطها على أصحاب الخبرات العالية و المؤهلين للتعيين في المناصب العليا ، و يمكن تفسير انخفاض نسبة أصحاب 15 سنة خبرة لأنهم معينين في المناصب العليا مهمتهم الإشراف و ترأس فرق العمل و مساعدة الفئات الأخرى في منحهم الخبرات و المهارات هذا من جهة ، و من جهة أخرى فأجور أصحاب الخبرة الكبيرة تكون عالية جدا و بالتالي فالشركة بحاجة إلى نسبة أقل منهم من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج.

المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان

سيتم تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان و المتضمنة محورين ، المحور الأول : المعرفة الضمنية بأبعادها (التفكير، الحدس، المهارة ،الخبرة) أما المحور الثاني : استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها و ذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية وفقا لمقياس ليكرت و الجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (10): مقياس ليكرت

مدى الموافقة على العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: أمينة جودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 179.

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-2.49) دالا على مستوى "منخفض" من القبول ، ومن (2.5-3.49) دالا على مستوى "متوسط" ، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ، ويتم عرض النتائج كالتالي :

أولا : عرض النتائج بمحور المعرفة الضمنية في شركة كوكاكولا

يتم عرض و تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى المعرفة الضمنية ، و الذي تم تقسيمه إلى أربعة (04) أبعاد و هي : التفكير ، الحدس ، المهارة ، الخبرة. و الجدول التالي يلخص النتائج المتوصل إليها :

جدول رقم (11): نتائج مستوى المعرفة الضمنية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	التفكير	4,3056	4,3405		
1	لديكم القدرة على التفكير في كافة متغيرات البيئة الخارجية بشركتكم.	4,2698	4,48214	مرتفع	3
2	توفر لكم شركتكم الظروف الملائمة (القاعات للمطالعة ، تخصيص وقت كافي للتفكير) التي تسمح لكم بالتفكير في البحث والتطوير.	4,3175	4,59094	مرتفع	2
3	تخصصون وقتا للتفكير في بناء الصورة الواقعية لشركتكم في ذهن المستهلك .	4,2381	4,68895	مرتفع	4
4	لديكم القدرة على معالجة المشكلات من خلال التقييم وطرح الحلول.	4,3968	4,58309	مرتفع	1
	الحدس	4,2884	4,44117	مرتفع	

4	مرتفع	,56706	4,2540	تشعرون بالقلق قبل حدوث الأشياء المهمة بشركتكم.	5
1	مرتفع	,68895	4,4286	لديكم القدرة على التنبؤ في المشاكل التي تواجهها شركتكم.	6
4	مرتفع	,56706	4,2540	لديكم القدرة على تقديم سيناريوهات عديدة للحلول الممكنة.	7
5	مرتفع	,66858	4,1429	لديكم تقديرات شخصية في المواقف الجديدة (تغيير في تصميم المنتج. تغيير في أهداف الشركة.....).	8
3	مرتفع	,58571	4,3016	لديكم القدرة على التخيل والفراسة و تصور الحلول.	9
2	مرتفع	,59997	4,3492	يوجد لديكم الإحساس بالأحداث الخاطئة والصحيحة التي تمر بها شركتكم.	10
	مرتفع	,47060	4,3175	المهارة	
1	مرتفع	,57646	4,3651	تمتلك شركتكم عاملين ذوي مهارات في التعامل مع الزبائن.	11
3	مرتفع	,58571	4,3016	تتوفر لدى شركتكم المهارات التدريبية اللازمة لتعليم العاملين.	12
4	مرتفع	,55150	4,2857	تتوفر لدى شركتكم مهارات يتم توظيفها في توجيه العاملين في برامج البحث والتطوير .	13
3	مرتفع	,66320	4,3016	تتوفر لدى شركتكم مهارات في استخدام وسائل التكنولوجيا في الأعمال الإدارية	14
2	مرتفع	,67202	4,3333	تتوفر لدى شركتكم مهارات تحليلية للمواقف المعقدة	15
	مرتفع	,42741	4,3439	الخبرة	
1	مرتفع	,61263	4,4127	تتوفر لدى شركتكم الخبرات الفنية و الإدارية اللازمة لأداء المهام.	16
2	مرتفع	,62627	4,3492	تمتلك شركتكم الخبرة المتراكمة التي تساهم في عملية التطوير والبحث.	17

4	مرتفع	,55750	4,3016	تمتلك شركتكم قدرات بشرية تستطيع الموازنة بين سرعة ودقة الانجاز.	18
3	مرتفع	,59568	4,3333	تتوفر لدى شركتكم عاملين ذوي قدرات على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.	19
3	مرتفع	,59568	4,3333	تتوفر لدى شركتكم الخبرة اللازمة للمحافظة على ثقافتها.	20
3	مرتفع	,56796	4,3333	تتوفر لدى شركتكم الخبرة اللازمة التي تساهم في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	21
		,39289	4,3138	المعرفة الضمنية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى المعرفة الضمنية ، حيث حددت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات أبعاد المعرفة الضمنية ب 4.3138 وهي قيمة تقع في الدرجة المرتفعة على مقياس ليكرت كما أن قيمة الانحراف المعياري تساوي 0.39289 وهذا يدل أن العاملين بشركة كوكاكولا يتمتعون بمعرفة ضمنية عالية ، يتم الاعتماد عليها في الشركة بدرجة مرتفعة . أما فيما يخص العرض التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد المعرفة الضمنية سيتم توضيحه كالتالي :

البعد الأول: الخبرة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد "الخبرة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد ب 4.3439 بانحراف معياري قدره 0.42741 و الذي يقع ضمن المجال [3.5-5] أي أن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين بالشركة محل الدراسة، وهذا ما يجعلنا نثبت أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بالخبرة ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات، أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد تتراوح بين 4.3016 و 4.4127، وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين 0.55750 و 0.62627، حيث جاءت إجابات عينة الدراسة مرتفعة لجميع عبارات البعد ، وهذا يدل أن الشركة تولي اهتماما كبيرا لجميع أنواع الخبرات سواء كانت إدارية أو فنية التي تساهم على التطوير، البحث و المحافظة على قيم وثقافة الشركة في مواجهة المتغيرات الخارجية أو الداخلية .

البعد الثاني: المهارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن بعد "المهارة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد ب 4.3175 بانحراف معياري قدره 0.47060 و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ، وهذا يدل على أن الشركة تمتلك مهارات بشكل جيد، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد العينة عن عبارات البعد قد حققت درجة مرتفعة حيث تراوحت بين 4.2857 و 4.3651، أما الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.55150 و 0.67202 ، و احتلت عبارة " شركتكم تمتلك عاملين ذوي مهارات في التعامل مع الزبائن" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 4.3651 و بانحراف معياري 0.57646 بدرجة مرتفعة ثم تليها العبارة الخامسة "تتوفر لدى شركتكم مهارات تحليلية للمواقف المعقدة" بمتوسط حسابي 4.3333 و انحراف معياري ب 0.67202 بدرجة موافقة مرتفعة ثم تأتي العبارتين الثانية و الثالثة و الرابعة على التوالي بدرجة موافقة جدا ، وهذا يدل على اهتمام الشركة بمهارات التعامل مع الزبائن، و المهارات التي تتقن تحليل المواقف المركبة و الصعبة التي تساهم في عملية التطوير و التحكم في التكنولوجيا الحديثة.

البعد الثاني : التفكير

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن بعد " التفكير" جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد ب 4.3056 بانحراف معياري قدره 0.43405 و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ، وهذا يدل على أن الشركة تعطي أهمية في توفير فضاء للتفكير، كما حققت العبارات المكونة لهذا البعد درجة مرتفعة بمتوسطات حسابية متقاربة تراوح ما بين 4.2381 و 4.3968 و بانحرافات معيارية ما بين 0.48214 و 0.68895 ، وهذا يدل على أن الشركة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا للعاملين في تشجيعهم على تقديم المقترحات في معالجة المشاكل وذلك بتخصيص قاعات للمطالعة من أجل منحهم الوقت الكافي للتفكير ، مما يساهم ذلك في التطوير و البحث.

البعد الثالث : الحدس

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن بعد " الحدس" جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد ب 4.2884 بانحراف معياري قدره 0.44117 و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة

مرتفعة ، وهذا يثبت اهتمام الشركة بالحدس و بتنبؤات الأفراد العاملين التي تساهم في تفادي المخاطر، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد تتراوح ما بين 4.1429 و 4.4286، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.56706 و 0.68895، حيث جاءت إجابات عينة الدراسة مرتفعة لعبارات البعد باستثناء العبارة الرابعة " لديكم تقديرات شخصية في المواقف الجديدة (تغيير في تصميم المنتج ، تغييرات في أهداف الشركة ...)" التي تشير إلى درجة مرتفع، بمتوسط حسابي 4.1429 و انحراف معياري 0.66858 أما العبارة "لديكم القدرة على التنبؤ في المشاكل التي تواجهها الشركة" فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.4286 و انحراف معياري ب 0.68895 وهذا يدل على أن الشركة تمتلك عاملين لديهم القدرة على التنبؤ والإحساس بالأحداث الخاطئة بالمشاكل التي تمر بها الشركة مع تقديم تصورات و سيناريوهات عديدة للحلول المناسبة.

ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بمحور استمرارية الميزة التنافسية بشركة كوكاكولا

يتم عرض و تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى استمرارية الميزة التنافسية و الذي تم تقسيمه إلى أربعة (04) أبعاد وهي : الجودة المتميزة ، الأداء المتميز، الإبداع ، المقدرات الجوهرية، و الجدول التالي يلخص النتائج المتوصل إليها :

الجدول رقم (12): نتائج مستوى استمرارية الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الجودة	4,5147	,55241	مرتفع	
1	يفضل الزبائن منتجات شركتكم لأدائها عالي الجودة	4,5714	,66513	مرتفع	2
2	منتجات شركتكم على درجة عالية من الثقة عند الاستخدام	4,5079	,66897	مرتفع	4
3	تعتمد شركتكم على سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية	4,5397	,66782	مرتفع	3
4	تولي شركتكم اهتمام بإنتاج منتج جذاب.	4,5397	,66782	مرتفع	3
5	هناك ارتياح للمظهر الخارجي الذي تتمتع به منتجات شركتكم	4,5873	,66320	مرتفع	1
6	تقوم شركتكم بدعوة خبراء لتطوير قدراتكم في مجال الجودة	4,4603	,69155	مرتفع	5

6	مرتفع	,66088	4,3968	تتبع الشركة سياسة تهتم بالنوعية بدل الاهتمام بالكمية.	7
	مرتفع	,53205	4,3810	الأداء المتميز	
3	مرتفع	,66782	4,4603	تهتم شركتكم بتحسين مستويات الأداء	8
5	مرتفع	,61012	4,3968	تؤثر المهارات و المعارف التي تتمتعون بها على تحسين الأداء	9
4	مرتفع	,61263	4,4127	تهتم شركتكم في زيادة التواصل لتبادل المعارف بين الأفراد العاملين	10
1	مرتفع	,68485	4,6032	تهتم شركتكم بسرعة معالجة الشكاوي	11
2	مرتفع	,66858	4,5238	تهتم شركتكم بتحقيق ربحية عالية	12
6	مرتفع	,72798	4,2857	تعمل شركتكم على تحسين القدرة التعليمية للأفراد العاملين	13
7	مرتفع	1,02378	3,9841	تستجيب شركتكم لمقترحات العاملين في تطوير وتحسين منتجاتها	14
	مرتفع	,57026	4,1791	الإبداع	
6	مرتفع	,94795	3,8571	تقوم شركتكم بإجراء تعديلات في تركيب بعض المواد الأولية في العملية الإنتاجية	15
2	مرتفع	,82894	4,3651	براءات الاختراع التي حصلت عليها شركتكم ساهمت في تقديم منتجات جديدة.	16
5	مرتفع	,91777	3,8889	تقوم شركتكم بإجراء تغييرات جذرية على الأنظمة الحاسوبية المستخدمة في عمليات الإدارة	17
3	مرتفع	,77135	4,2222	تشجع شركتكم العاملين الذين يفكرون خارج اختصاصهم	18
4	مرتفع	,74501	4,1587	تعمل شركتكم على اتباع نظام تحفيزات (مكافآت ، رفع من الأجر.....)	19
1	مرتفع	,63318	4,3810	تحرص شركتكم على تقديم تسهيلات للعاملين المبدعين وجذبهم للعمل باستمرار	20
1	مرتفع	,70548	4,3810	تعمل شركتكم على اقتناء التكنولوجيا الحديثة في العمل	21

المقدرات الجوهرية		4,4016	4,2293	مرتفع
22	تتوفر لدى شركتكم موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الكفاءة.	4,5873	,55750	مرتفع
23	تهتم شركتكم بزيادة العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة	4,4603	,59094	مرتفع
24	تشجع شركتكم على اقامة مؤتمرات بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية	4,3175	,66782	مرتفع
25	هناك جهود تعاونية بين الموظفين لتنفيذ مهام.	4,4444	,58964	مرتفع
26	تتوفر لديكم القدرة على تسليم النتائج المطلوبة منكم في الوقت المحدد	4,4762	,59180	مرتفع
27	تقوم شركتكم بادخال التحسينات المستمرة على المنتجات من خلال مواكبة التطورات التقنية والإدارية	4,4127	,63842	مرتفع
28	تعمل شركتكم على تعريف عاملها بنقاط قوتهم وضعفهم وتزويدهم بفرص التطور والتقدم	4,3175	,69155	مرتفع
29	يوجد استعداد للمشاركة في المعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء	4,4286	,58790	مرتفع
30	التعامل بثقة مع الآخرين دون تسبب إزعاج لهم .	4,3016	,55750	مرتفع
31	قدرتكم على مواجهة المصاعب والعراقيل من اجل تحقيق النتائج المطلوبة .	4,2698	,48214	مرتفع
استدامة الميزة التنافسية		4,3691	,45658	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسطات إجابات أفراد العينة على عبارات استمرارية الميزة التنافسية التي بلغت 4.3691 و انحراف معياري 0.45658 و تقع هذه القيمة في الدرجة المرتفعة وفقا لمقياس ليكرت المعتمد في الدراسة ، وهذا يدل على أن الشركة تعمل على ضمان استمرار ميزتها التنافسية. أما فيما يخص بالعرض التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد استمرارية الميزة التنافسية سيتم توضيحه كالتالي :

البعد الأول : الجودة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد "الجودة المتميزة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد ب4.5147 بانحراف معياري قدره 0.55241 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وهذا يثبت اهتمام الشركة بتطبيق المعايير العالمية للجودة من أجل جعل المنتجات على درجة عالية من الثقة لدى الزبائن ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد متقاربة تتراوح ما بين 4.3968 و4.5873، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.55241 و0.69155، ووفقا لمقياس الدراسة فإن جميع العبارات من هذا البعد تشير إلى درجة موافقة مرتفع ، حيث احتلت العبارة " هناك ارتياح للمظهر الخارجي الذي تتمتع به منتجات الشركة " الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.5873 بانحراف معياري 0.66320 ، وجاء في أدنى الترتيب العبارة "تتبع الشركة سياسة تهتم بالنوعية بدل الاهتمام بالكمية" بمتوسط حسابي 4.3968 و بانحراف معياري 0.66088. وهذا يدل على أن شركة كوكاكولا تهتم بموقف الزبون ايزاء منتجاتها ،فهي تسعى لإرضائه من خلال تطبيق سياسات تسمح بعرض منتجات ذات نوعية عالية و متميزة تتطابق مع المواصفات العالمية و تخضع للتطوير المستمر و ذلك بالاعتماد على خبراء يساهمون في تطوير قدرات العاملين في الجودة و كل هذا من أجل ضمان باستمرار جودة المنتج.

البعد الثاني : المقدرات الجوهرية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد "المقدرات الجوهرية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد ب4.4016 بانحراف معياري قدره 0.42293 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ، و هذا يعني أن الشركة محل الدراسة تهتم بالمقدرات الجوهرية لعاملها، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد متقاربة تتراوح ما بين 4.2698 و4.5873، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.48214 و0.69155، ووفقا لمقياس الدراسة فإن جميع العبارات من هذا البعد تشير إلى درجة موافقة مرتفع ، ولقد احتلت العبارة الأولى من هذا البعد "تتوفر لدى شركتكم موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الكفاءة" بمتوسط حسابي 4.05873 و بانحراف معياري قدره 0.55750 و تلمها العبارة "تهتم شركتكم بزيادة العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة" بمتوسط حسابي 4.4603 و بانحراف معياري 0.59094 ، و يأتي في أدنى الترتيب العبارة "قدرتكم

على مواجهة المصاعب و العراقيل من أجل تحقيق النتائج المطلوبة" بمتوسط حسابي 4.2698 و بانحراف معياري 0.48214، وهذا ما يثبت أن الشركة تهتم بالكفاءات المتميزة و بتطويرها بشكل مستمر عن طريق إقامة مؤتمرات بهدف تزويد العاملين بالمهارات المعرفية و بفرص التطور و التقدم من أجل تقديم منتجات متميزة .

البعد الثالث : الأداء المتميز

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد "الأداء المتميز" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد بـ 4.3810 بانحراف معياري قدره 0.53205 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة ، وهذا يعني أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بالأداء المتميز، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد تتراوح ما بين 3.9841 و 4.6032، و بانحراف معياري يتراوح ما بين 0.61263 و 1.02378 ووفقا لمقياس الدراسة فإن جميع العبارات من هذا البعد تشير إلى درجة موافقة مرتفع ، حيث تحتل العبارة "تهتم شركتكم بسرعة معالجة الشكاوي" الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.6032 و بانحراف معياري 0.68485، و تأتي في أدنى الترتيب العبارة "تستجيب شركتكم لمقترحات العاملين في تطوير وتحسين منتجاتها" بمتوسط حسابي 3.9841 و بانحراف معياري 1.02378، وهذا يدل أن الشركة تعطي أهمية تحسین مستويات الأداء من خلال زيادة التعاون و التواصل بين العاملين الذي يسمح بتبادل المعارف و المهارات ، و الذي يعود عليها بأرباح عالية ، فهي تعمل على زيادة القدرات التعليمية لعاملها بغية الوصول للأداء المتميز.

البعد الرابع : الإبداع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن بعد "الإبداع" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عن هذا البعد بـ 4.1791 بانحراف معياري قدره 0.57026 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا يعني أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بالإبداع ، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد تتراوح ما بين 3.8571 و 4.3810، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين 0.63318 و 0.94795، ووفقا لمقياس الدراسة فإن جميع العبارات من هذا البعد تشير إلى درجة موافقة مرتفع، هذا يعني أن الشركة تولي اهتماما بالإبداع من خلال تشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد من خلال تحفيزهم بالمكافآت ، تقديم تسهيلات للعاملين المبدعين و جذبهم باستمرار للعمل لديها ،

فهي تعمل على اقتناء التكنولوجيا الحديثة للاعتماد عليها في تسهيل نشاطاتهم من أجل تقديم الجديد . نستنتج مما سبق أن نظرة المبحوثين لمستوى المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية بشركة كوكاكولا جاءت مرتفعة و هذا يدل أن الشركة تسعى في نشاطها على ضمان استمرارية ميزتها التنافسية معتمدة في ذلك على المعرفة الضمنية التي يتمتع بها الأفراد العاملين خاصة فيما يخص الخبرة والمهارات و لتأكيد ذلك سنعتمد في المبحث الموالي على طرق إحصائية تؤكد ذلك التأثير وكذا اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم تناول في هذا المبحث اختبار الفرضيات التي قدمت في دراستنا من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية ، و على ضوء ذلك قسم المبحث إلى :

المطلب الأول: اختبار الفرضية الجزئية الأولى و الثانية

لقد اعتمدت الطالبة في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية على اختبار T ومستوى المعنوية

أولا : اختبار الفرضية الجزئية البديلة الأولى H_1 التي تنص على أنه "مستوى اهتمام الشركة محل الدراسة بالمعرفة الضمنية مرتفع."

يتم إثبات أو نفي تلك الفرضية من خلال اختبار T و مستوى المعنوية وفقا للجدول التالي :

جدول رقم(13): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى اهتمام الشركة بالمعرفة الضمنية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التقييم	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الجزئية الأولى H_1	4,3138	0,39289	%86,27	26,542	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه مستوى اهتمام الشركة محل الدراسة بالمعرفة الضمنية ، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 4,3138 والانحراف المعياري 0,39289، كما يبين الجدول أن نسبة اهتمام الشركة بالمعرفة الضمنية للعاملين عالية وتساوي %86,27، كما قدرت قيمة T المحسوبة 26,542 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05، ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: **مستوى اهتمام الشركة محل الدراسة بالمعرفة الضمنية مرتفع عند مستوى الدلالة 5٪.**

- ثانيا : اختبار الفرضية الجزئية الثانية H_2 التي تنص على أنه " مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة مرتفع."

يتم إثبات أو نفي تلك الفرضية من خلال اختبار T و مستوى المعنوية وفقا للجدول التالي :

جدول رقم(14): اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تحقيق استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التحقيق	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الجزئية الثانية	4,3691	0,45658	%87,38	23,801	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 4,3691 والانحراف المعياري 0,45658، كما يبين الجدول أن نسبة تحقيق استمرارية الميزة التنافسية عالي وتساوي %87,38، حيث كانت قيمة T المحسوبة 23,801 بمستوى معنوية 0,000 وهي اقل من 0,05، ومنه نقبل الفرضية البديلة H₂ التي تنص على أنه: مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة مرتفع.

- المطلب الثاني: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة و الفرضيات الفرعية التابعة لها وفرضياتها

يتم عرض اختبار الفرضية الجزئية الثالثة H₃ و فرضياتها الفرعية، وكذا الفرضيات المنبثقة من

خلال الجداول التالية :

أولا :اختبار الفرضية الجزئية H₃ التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية بأبعادها (التفكير،الحدس،المهارة،الخبرة)على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة،الأداء المتميز،الإبداع،المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

سنقوم باختبار صحة هذه الفرضية بالاعتماد على الانحدار المتعدد حسب الجدول التالي :

جدول رقم (15): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الجزئية الثالثة	0,756	0,572	19,370	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر المعرفة الضمنية بأبعادها على استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على استمرارية الميزة التنافسية في

المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,756 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية بين المعرفة الضمنية و أبعادها و استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها ، أما قيمة معامل تحديد فقدرت ب 0,572 أي ما قيمته 57,2% من التغيرات في مستوى استمرارية الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية المعرفة الضمنية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (19,370) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، عليه نقبل الفرضية البديلة H₃ والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية بأبعادها (التفكير، الحدس، المهارة، الخبرة) على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

ثانيا :اختبار الفرضية الفرعية الأولى" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

يتم اختبار تلك الفرضية حسب الجدول التالي :

جدول رقم (16): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على استمرارية الميزة التنافسية

بأبعادها

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الفرعية الأولى	0,610	5,566	0,000	0,580	0,337	30,976

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التفكير على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,580 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بين التفكير و استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها ، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,337 أي ما قيمته 33,7% من التغيرات في مستوى استمرارية الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية التفكير، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,610 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التفكير يؤدي إلى الزيادة في مستوى استمرارية الميزة التنافسية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (30,976) وقيمة T (5,566) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية للتفكير على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

ويندرج ضمن الفرضية الفرعية الأولى فرضيات يتم اختبارها كالتالي :

1- اختبار الفرضية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الجودة للشركة محل الدراسة."

يتم اختبار تلك الفرضية حسب الجدول التالي :

جدول رقم (17): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على الجودة للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,567	3,890	0,000	0,446	0,199	15,128

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه أثر التفكير على الجودة للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الجودة المتميزة للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,446 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 أي أنه توجد علاقة ايجابية بين التفكير و الجودة المتميزة، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,199 أي ما قيمته 19,9% من التغيرات في مستوى الجودة المتميزة للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية التفكير، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,567 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التفكير يؤدي إلى الزيادة في مستوى الجودة المتميزة للشركة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (15,128) وقيمة T (3,890) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الأولى البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الجودة المتميزة للشركة محل الدراسة."

2- اختبار الفرضية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة."

و يتم اختبار الفرضية حسب الجدول التالي :

جدول رقم (18): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على الأداء المتميز للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,546	3,888	0,000	0,446	0,199	15,118

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التفكير على الأداء المتميز للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الأداء المتميز للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,446 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 يعني هذا أنه توجد علاقة ايجابية بين التفكير والأداء المتميز، أما قيمة معامل تحددت ب0,199 أي ما قيمته 19,9% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية التفكير، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,546 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التفكير يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز للشركة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (15,118) وقيمة T (3,888) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الثانية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير ايجابي للتفكير على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة."

3- اختبار الفرضية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الإبداع للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول الموالي :

جدول رقم (19): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على الإبداع للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,787	5,845	0,000	0,599	0,359	34,159

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التفكير على الإبداع للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الإبداع للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,599 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 هذا يعني أنه توجد علاقة ايجابية بين التفكير والإبداع، أما قيمة معامل تحددت في 0,359 أي ما قيمته 35,9% من التغيرات في مستوى الإبداع للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية التفكير، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,787 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التفكير يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع للشركة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (34,159) وقيمة T (5,845) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الثالثة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على الإبداع للشركة محل الدراسة."

4- اختبار الفرضية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم (20): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على المقدرات الجوهرية للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,541	5,214	0,000	0,555	0,308	27,188

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التفكير على المقدرات الجوهرية للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على المقدرات الجوهرية للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,555 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بين التفكير و المقدرات الجوهرية ، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,308 أي ما قيمته 30,8% من التغيرات في مستوى المقدرات الجوهرية للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية التفكير، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,541 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التفكير يؤدي إلى الزيادة في مستوى المقدرات الجوهرية للشركة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (27,188) وقيمة T (5,214) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الرابعة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة."

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية وفقاً للجدول التالي :

جدول رقم (21): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الفرعية الثانية	0,653	6,358	0,000	0,631	0,399	40,418

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الحدس على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,631 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بين الحدس و استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها ، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,399 أي ما قيمته 39,9% من التغيرات في مستوى استمرارية الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية الحدس، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,653 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الحدس يؤدي إلى الزيادة في مستوى استمرارية الميزة التنافسية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (40,418) وقيمة T (6,358) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وعليه نقب الفرضية الفرعية الثانية البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

وتندرج ضمن الفرضية الفرعية الثانية الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها كالتالي :

1- اختبار الفرضية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الجودة للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(22): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على الجودة للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,575	4,034	0,000	0,459	0,211	16,277

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح أعلاه أثر الحدس على الجودة المتميزة للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الجودة المتميزة للشركة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,459 عند مستوى

دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني أنه توجد علاقة ايجابية بين الحدس و الجودة المتميزة ، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,211 أي ما قيمته 21,1% من التغيرات في مستوى الجودة للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية الحدس ، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,575 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الحدس يؤدي إلى الزيادة في مستوى الجودة المتميزة للشركة ، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (16,277) وقيمة T (4,034) عند مستوى معنوية أقل من 0,05 ، عليه نقبل الفرضية الأولى البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الجودة للشركة محل الدراسة."

2- اختبار الفرضية الثانية" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة." يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم (23): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على الأداء المتميز للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,685	5,394	0,000	0,568	0,323	29,092

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الحدس على الأداء المتميز للشركة ، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الارتباط 0,568 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني توجد علاقة ايجابية بين الحدس و الأداء المتميز ، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,323 أي ما قيمته 32,3% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية الحدس ، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,685 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الحدس يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز للشركة ، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (29,092) وقيمة T (5,394) عند مستوى معنوية أقل من 0,05 ، و عليه نقبل الفرضية الثانية البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة."

2- اختبار الفرضية الثالثة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الإبداع للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(24): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على الإبداع للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,825	6,480	0,000	0,639	0,408	41,995

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الحدس على الإبداع للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الإبداع للشركة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,639 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني أنه توجد علاقة ايجابية بين الحدس و الإبداع ،أما قيمة معامل تحديد فهي 0,408 أي ما قيمته 40,8% من التغيرات في مستوى الإبداع للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية الحدس، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,825 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الحدس يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع للشركة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (41,995) وقيمة T (6,480) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وعليه نقبل الفرضية الثالثة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على الإبداع للشركة محل الدراسة."

4- اختبار الفرضية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على المقدرات الجوهرية للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,528	5,154	0,000	0,551	0,303	26,559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الحدس على المقدرات الجوهرية للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,551 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 . وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بين الحدس و المقدرات الجوهرية، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,303 أي ما قيمته 30,3% من التغيرات في مستوى المقدرات الجوهرية للشركة ناتج عن التغير في مستوى أهمية الحدس، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,528 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الحدس يؤدي إلى الزيادة في مستوى المقدرات الجوهرية للشركة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (26,559) وقيمة T (5,154) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الرابعة البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة.

رابعا :اختبار الفرضية الفرعية الثالثة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة." يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الفرعية الثالثة	0,703	8,209	0,000	0,724	0,525	67,392

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر المهارة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,724 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بين المهارة و استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها ،أما قيمة معامل تحديد فهي 0,525 أي ما قيمته 52,5% من التغيرات في مستوى استمرارية الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية المهارة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,703 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المهارة يؤدي إلى الزيادة في مستوى استمرارية الميزة التنافسية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (67,392) وقيمة T (8,209) عند مستوى

معنوية أقل من 0,05، عليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

وتندرج ضمنها الفرضيات التي يتم اختبارها كالتالي:

1- اختبار الفرضية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الجودة المتميزة للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على الجودة للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,817	7,572	0,000	0,696	0,485	57,341

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر المهارة على الجودة للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الجودة المتميزة للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,696 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 أنه توجد علاقة ايجابية بين المهارة و الجودة المتميزة و معامل تحديد 0,485 أي ما قيمته 48,5% من التغيرات في مستوى الجودة المتميزة ناتج عن التغير في مستوى أهمية المهارة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,817 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المهارة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الجودة المتميزة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (57,341) وقيمة T (7,572) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الأولى والتي تنص على أنه: يوجد تأثير ايجابي للمهارة على الجودة المتميزة للشركة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الثانية" يوجد تأثير ايجابي للمهارة على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على الأداء المتميز للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,733	6,653	0,000	0,648	0,421	44,264

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر المهارة على الأداء المتميز للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الأداء المتميز في الشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,648 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بين المهارة والأداء المتميز، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,421 أي ما قيمته 42,1% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز ناتج عن التغير في مستوى أهمية المهارة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,733 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المهارة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (44,264) وقيمة T (6,653) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، عليه نقبل الفرضية الثانية البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة."

3- اختبار الفرضية الثالثة" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الإبداع للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(29): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على الإبداع للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,738	5,995	0,000	0,609	0,371	35,946

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر المهارة على الإبداع للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على الإبداع في الشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,609 عند مستوى دلالة 0,000 أقل

من 0,05 أي أنه توجد علاقة ايجابية بين المهارة و الإبداع، أما قيمة ومعامل تحديد فهي 0,371 أي ما قيمته 37,1% من التغيرات في مستوى الإبداع ناتج عن التغير في مستوى أهمية المهارة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,738 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المهارة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (35,946) وقيمة T (5,995) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، عليه نقبل الفرضية الثالثة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد تأثير ايجابي للمهارة على الإبداع للشركة محل الدراسة."

4- اختبار الفرضية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة."

تم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(30): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على المقدرات الجوهرية للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,524	5,597	0,000	0,583	0,339	31,331

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر المهارة على المقدرات الجوهرية للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على المقدرات الجوهرية في الشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,583 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 يعني هذا وجود علاقة ايجابية بين المهارة و المقدرات الجوهرية ،أما قيمة معامل تحديد فهي 0,339 أي ما قيمته 33,9% من التغيرات في مستوى المقدرات الجوهرية ناتج عن التغير في مستوى أهمية المهارة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,524 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المهارة يؤدي إلى الزيادة في مستوى المقدرات الجوهرية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (31,331) وقيمة T (5,597) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الرابعة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة."

خامسا :اختبار الفرضية الفرعية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم(31): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الفرعية الرابعة	0,738	7,462	0,000	0,691	0,477	55,681

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الخبرة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على استمرارية الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,691 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 هذا يعني وجود علاقة ايجابية بين الخبرة و استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها ، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,477 أي ما قيمته 47,7% من التغيرات في مستوى استمرارية الميزة التنافسية ناتج عن التغير في مستوى أهمية الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,738 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الخبرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى استمرارية الميزة التنافسية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (55,681) وقيمة T (7,462) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة ، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة محل الدراسة.

تندرج ضمنها فرضيات يتم اختبارها كالتالي:

1- اختبار الفرضية الأولى " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الجودة

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم (32): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على الجودة للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,716	5,197	0,000	0,554	0,307	27,006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الخبرة على الجودة المتميزة للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الجودة المتميزة للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,554 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 و هذا يعني أنه توجد علاقة ايجابية بين الخبرة والجودة ،أما قيمة معامل تحديد فهي 0,307 أي ما قيمته 30,7% من التغيرات في مستوى الجودة ناتج عن التغير في مستوى أهمية الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,716 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الخبرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الجودة المتميزة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (27,006) وقيمة T (5,197) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الأولى البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الجودة للشركة محل الدراسة."

3- اختبار الفرضية الثانية" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة." يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم (33): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على الأداء المتميز للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,842	7,166	0,000	0,676	0,457	51,347

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الخبرة على الأداء المتميز للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الأداء المتميز للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,676 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 أي أنه توجد علاقة ايجابية بين الخبرة و الأداء المتميز، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,457 أي ما قيمته 45,7% من التغيرات في مستوى الأداء المتميز ناتج عن التغير في مستوى أهمية الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,842 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الخبرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء المتميز، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (51,347) وقيمة T (7,166) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الثانية البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الأداء المتميز للشركة محل الدراسة."

3- اختبار الفرضية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الإبداع للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم (34): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على الإبداع للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,881	6,864	0,000	0,660	0,436	47,116

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الخبرة على الإبداع للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الإبداع للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,660 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 و يعني هذا وجود علاقة ايجابية بين الخبرة و الإبداع ، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,436 أي ما قيمته 43,6% من التغيرات في مستوى الإبداع ناتج عن التغير في مستوى أهمية الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,881 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الخبرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (47,116) وقيمة T (6,864) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الثالثة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على الإبداع للشركة محل الدراسة."

4- اختبار الفرضية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة."

يتم عرض هذا الاختبار في الجدول التالي :

جدول رقم (35): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على المقدرات الجوهرية للشركة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,513	4,741	0,000	0,519	0,269	22,477

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر الخبرة على المقدرات الجوهرية للشركة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على المقدرات الجوهرية للشركة، إذ بلغ معامل الارتباط 0,519 عند مستوى دلالة

0,000 أقل من 0,05 هذا يعني وجود علاقة ايجابية بيم الخبرة و المقدرات الجوهرية، أما قيمة معامل تحديد فهي 0,269 أي ما قيمته 26,9% من التغيرات في مستوى المقدرات الجوهرية ناتج عن التغير في مستوى أهمية الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0,513 وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الخبرة يؤدي إلى الزيادة في مستوى المقدرات الجوهرية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (22,477) وقيمة T (4,741) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، و عليه نقبل الفرضية الرابعة البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على المقدرات الجوهرية للشركة محل الدراسة."

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة والخامسة

يتم عرض اختبار الفرضية الجزئية الرابعة والخامسة من خلال الجداول التالية :

أولاً : اختبار الفرضية الجزئية الرابعة H₄ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثين الدراسة حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

يتم عرض اختبار الفرضية الجزئية الرابعة وفقاً للجداول التالية:

جدول رقم (36): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة

محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	41	4,2580	0,42312	1,704	0,094
أنثى	22	4,4178	0,31199		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تقدر قيمة T المحسوبة بـ 1,704 ومستوى الدلالة بـ 0,094، و حيث أن قيمة مستوى الدلالة 0,094 أكبر من 0,05 فلا توجد فروق دالة معنوية بين متوسط المعرفة الضمنية للشركة لفئتي الذكور والإناث، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، و عليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نرفض فرضيتها البديلة. و بالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الثاني و المتمثل في العمر، فالجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم(37): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير العمر.

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر	المعرفة	بين المجموعات	0,008	2	0,004	0,025	0,975
	الضمنية	داخل المجموعات	9,563	60	0,159		
		المجموع	9,571	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,025 عند مستوى معنوية 0.975 وهي قيمة أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية في الشركة تعزى لمتغير العمر، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض فرضيتها البديلة، وبالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الثالث والمتمثل في الوظيفة، فالجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (38): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير الوظيفة.

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الوظيفة	المعرفة	بين المجموعات	0,345	2	0,172	1,122	0,333
	الضمنية	داخل المجموعات	9,226	60	0,154		
		المجموع	9,571	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير الوظيفة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.122 عند مستوى معنوية 0.333 وهي قيمة أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم

وجود فروق في إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية في الشركة تعزى لمتغير الوظيفة، و عليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و نرفض فرضيتها البديلة. و بالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الرابع و المتمثل في المستوى العلمي، فالجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (39): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير المستوى التعليمي

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المستوى التعليمي	المعرفة	بين المجموعات	0,778	3	0,259	1,741	0,168
	الضمنية	داخل المجموعات	8,792	59	0,149		
		المجموع	9,571	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.741 عند مستوى معنوية 0.168 و هي قيمة أكبر من 0.05 ، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية في الشركة تعزى لمتغير المستوى العلمي، و عليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نرفض فرضيتها البديلة. و بالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الخامس و المتمثل في المستوى الخبرة، فالجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (40): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الخبرة المهنية	المعرفة الضمنية	بين المجموعات	1,186	3	0,395	2,783	0,049
		داخل المجموعات	8,384	59	0,142		
		المجموع	9,571	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.783 عند مستوى معنوية 0.049 وهي قيمة أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية في الشركة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، و عليه نقبل الفرضية الفرعية البديلة الخامسة ونرفض فرضيتها الصفرية.

ثانيا: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة "H5" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثين الدراسة حول استمرارية الميزة التنافسية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)."

يتم عرض اختبار الفرضية الجزئية الخامسة وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (41): نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	41	4,3326	0,51626	1,249	0,216
أنثى	22	4,4539	0,31020		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة T المحسوبة بلغت 1,249 ومستوى الدلالة 0.216، حيث أن قيمة مستوى الدلالة 0.216 أكبر من 0.05، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين متوسط استمرارية الميزة التنافسية للشركة لفئتي الذكور والإناث، وأن الفروق الموجودة بين متوسطات فئتي الذكور والإناث مجرد فروق حسابية ليس لها دلالة معنوية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض فرضيتها البديلة، و بالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الثاني و المتمثل في العمر، فالجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (42): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر	استمرارية الميزة التنافسية	بين المجموعات	0,560	2	0,280	1,360	0,265
		داخل المجموعات	12,364	60	0,206		
		المجموع	12,925	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.360 عند مستوى معنوية 0.265 وهي قيمة أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية في الشركة تعزى لمتغير العمر، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونرفض فرضيتها البديلة. و بالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الثالث و المتمثل في الوظيفة، فالجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم(43): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الوظيفة	استمرارية	بين المجموعات	0,512	2	0,256	1,238	0,297
	الميزة	داخل المجموعات	12,413	60	0,207		
	التنافسية	المجموع	12,925	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.238 عند مستوى معنوية 0.297 وهي قيمة أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية في الشركة تعزى لمتغير الوظيفة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض فرضيتها البديلة. وبالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الرابع و المتمثل في المستوى العلمي ، فالجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (44): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المستوى العلمي	استمرارية	بين المجموعات	1.218	2	0.406	2.045	0,117
	الميزة	داخل المجموعات	11.707	60	0,198		
	التنافسية	المجموع	12,925	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.045 عند مستوى معنوية 0.117 وهي قيمة أكبر من 0.05، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية في الشركة تعزى لمتغير المستوى العلمي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض فرضيتها البديلة، وبالنسبة لاختبار الفروق حسب المتغير الخامس و المتمثل في الخبرة المهنية، فالجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (45): تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة.

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الخبرة المهنية	استمرارية الميزة التنافسية	بين المجموعات داخل المجموعات	3.728	3	1.243	7.971	0,000
		المجموع	9,197	59	0,156		
			12,925	62			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 7.971 عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية في الشركة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة البديلة ونرفض فرضيتها الصفرية.

خلاصة الفصل الرابع :

لقد تناولنا في هذا الجانب التطبيقي مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب مع المقاربة الهجينة (الكمية، الكيفية) ، من أجل اختبار أثر المعرفة الضمنية بأبعادها على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها .

ولقد توصلت نتائج هذه الاختبارات على تأكيد أن شركة كوكاكولا سكيكدة تولي اهتماما بالمعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية بمستوى مرتفع ، حيث تلعب المعرفة الضمنية دورا في استمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا سكيكدة بالاعتماد على المهارة و التجربة و التفكير و الحدس في التأثير الايجابي على الجودة المتميزة ، الأداء المتميز ، الإبداع و المقدرات الجوهريّة التي تمثل أبعادا لاستمرارية الميزة التنافسية.

خاتمة

خاتمة

انطلاقاً من التحليل النظري للمفاهيم المرتبطة بالمعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية ،يمكن الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية هي معرفة كامنة وخاصة يصعب تقليدها، فهي تمثل في حد ذاتها ميزة تنافسية تتهافت الشركات لاكتسابها من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، وعلى ضوء تلك الأهمية قامت الطالبة بالدراسة الميدانية لقياس و اختبار هذه المفاهيم وتحليل مدى تأثير المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية من خلال تقديم نموذجاً يربط بين متغيرات الدراسة حيث تتمثل فيه المعرفة الضمنية المتغير المستقل ممثلة في أربعة أبعاد هي : التفكير ، الحدس ، الخبرة و المهارة ، أما المتغير التابع فهو استمرارية الميزة التنافسية الممثلة في أربعة أبعاد هي: الأداء المتميز ، الجودة المتميزة ، الإبداع ، المقدرات الجوهرية.

1- نتائج الدراسة

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية و هي :

1-1- النتائج النظرية

تتمثل النتائج النظرية في النقاط التالية :

*تعد المعرفة أصلاً من الأصول غير الملموسة باعتبارها مزيج من السلوكيات و الخبرات و العلاقات الإنسانية؛

*أهمية المعرفة في تصدر الشركات قائمة الشركات الكبرى بفعل ما تقدمه تلك المعرفة من مساهمة في تقديم منتجات و خدمات ذات جودة متميزة يصعب تقليدها ؛

*اعتبار المعرفة في حد ذاتها ميزة تنافسية ، يمكن للشركات أن تستفيد منها كسلعة نهائية عن طريق بيعها أو استخدامها كمنتج معين؛

*تعد المعرفة الضمنية نوعاً من أنواع المعرفة و التي تمثل 80% من مجموع المعارف، فهي المصدر الحيوي للميزة التنافسية و استمرارها؛

* تعد استمرارية الميزة التنافسية مفتاح نجاح الشركات من خلال ضمان صعوبة تقليد منتجاتها من قبل المنافسين و كذا تحقيق الإبداع و الأداء المتميز و الجودة المتميزة و بناء المقدرات الجوهرية ؛

*لتحقيق استمرار في الميزة التنافسية يجب أن يكون هناك استغلال أمثل للمعارف التي تتحصل عليها الشركات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية؛

*تعتبر المعرفة الضمنية المعرفة غير الرسمية و الذاتية ، يصعب تحويلها أو نقلها إلا عن طريق الممارسة في العمل بتشكيل فرق عمل ، أو بالتعلم و التجربة أو بتنظيم مقابلات مهيكلة و غير المهيكلة أو بالاعتماد على العصف الذهني.

*تعتبر المعرفة الضمنية موردا استراتيجيا يحقق الاستدامة في الميزة التنافسية ؛

*للمعرفة الضمنية بعدان ، بعد تقني يتضمن المهارة و الخبرة، و بعد آخرفني يتضمن النماذج المهنية ، الحدس، التفكير، اليقظة الذهنية ،والطالبة اعتمدت في دراستها التطبيقية على المهارة و الخبرة من الجانب التقني ،و على الحدس و التفكير من الجانب الفني؛

*تساهم المعرفة الضمنية عن طريق التفكير في تحسين نواتج العمل و ترتيب الأولويات من خلال استخدام أساليب العمل الجماعي التي تعمل على تحسين جودة المنتجات؛

*تساهم المعرفة الضمنية في تحفيز القدرات الإبداعية و المواهب الذاتية للأفراد العاملين من خلال تشجيع المبادرات و الاقتراحات؛

* تلعب القدرات و المهارات دورا في إحداث التطوير بشكل مستمر مما يساهم في تميز الأداء الذي بدوره يؤدي إلى زيادة إيرادات و أرباح الشركات من خلال تخفيض التكاليف؛

*تساهم المعرفة الضمنية عن طريق المهارات و الخبرات التي يتمتع بها الأفراد إلى ابتكار منتجات جديدة تتوافق مع رغبات الزبائن ؛

*أهمية المهارات و الحدس في بناء المقدرات؛

*ضرورة تواجد إدارة على مستوى التنظيم الهيكلي للشركات من أجل التحكم و الاحتفاظ بالأصل المعرفي و استخدامه في رفع مستويات الأداء المنظمي في كافة المجالات؛

*تعتبر عمليات إدارة المعرفة و المتمثلة في تشخيص ، استقطاب ، توليد ، نشر ، تشارك

و تطبيق المعرفة ، أداة من الأدوات الضرورية لتخطي العقبات و المشاكل التي تواجهها الشركات؛

*يتطلب تفعيل عمليات إدارة المعرفة بتوفير القيادة الرشيدة التي تتبنى تلك العمليات و تطبيقها على أحسن وجه و كذا توفير مناخ تحفيزي للأفراد العاملين ذوي الكفاءات العالية من أجل تحصيل معارفهم الضمنية؛

*أهمية المعرفة الضمنية في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية من خلال علاقة وتأثير أبعاد المعرفة الضمنية بأبعاد استمرارية الميزة التنافسية.

1-2- النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التي تمت في شركة كوكاكولا، و باستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة توصلت الدراسة إلى ما يلي :

*يوجد تأثير ايجابي للتفكير على الأداء المتميز ، الجودة المتميزة ، الإبداع و المقدرات لجوهرية بشركة كوكاكولا عند مستوى دلالة 5٪؛

*يوجد تأثير ايجابي للحدس على الأداء المتميز ، الجودة المتميزة ،، الإبداع و المقدرات لجوهرية بشركة كوكاكولا عند مستوى دلالة 5٪؛

* يوجد تأثير ايجابي للخبرة على الأداء المتميز ، الجودة المتميزة ،، الإبداع و المقدرات لجوهرية بشركة كوكاكولا عند مستوى دلالة 5٪؛

* يوجد تأثير ايجابي للمهارة على الأداء المتميز ، الجودة المتميزة ،، الإبداع و المقدرات لجوهرية بشركة كوكاكولا عند مستوى دلالة 5٪؛

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية : الجنس ، المستوى العلمي ، العمر ، الوظيفة .

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المعرفة الضمنية و استمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا تعزى لمتغير الخبرة.

1-3- مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة

*لقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة في كون المعرفة الضمنية تلعب دورا مؤثرا في تحقيق الميزة التنافسية ، و ذلك من خلال نقل المعرفة الضمنية عبر فرق العمل و التعلم،

مما ينتج عن ذلك تبادل المعارف و المهارات و خلق جو من التعاون الجماعي ، الذي يعود بالإيجاب على الأداء المتميز ، الجودة ، الإبداع و المقدرات الجوهرية .

*كما توصلت الدراسة الحالية إلى أهمية دراسة الزبون من خلال الجانب العاطفي ، بمعنى تحديد ميولاته و معتقداته، التي تمثل في حد ذاتها معرفة ضمنية يجب الوصول إليها من أجل ضمان منتجات تعكس التوجهات العامة و الشخصية للمستهلك ، فشركة كوكاكولا تدرس السوق باستمرار من خلال مندوبي الترويج التابعين لها من أجل رصد كل صغيرة و كبيرة مرتبطة بالمستهلك تضمن استمرارية العلاقة بينهما و هذا ما أكدته دراسة كل من خالد خصيب و مروان أبو الفضة .

* تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن المعرفة الضمنية بأبعادها تساهم في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها عند مستوى دلالة 5٪؛ ولقد كانت هذه النتيجة أشمل من نتائج الباحثين الذين ركزوا على بعد واحد من أبعاد الميزة التنافسية على غرار دراسة كل من خالد خصيب و مروان أبو فضة التي أكدت أن هناك ارتباط معنوي بين المعرفة الضمنية ببعدها التقني و المعرفي بأبعاد الجودة ، وكذا دراسة عبد الرؤوف هناء و المينراوي محمد التي أكدت على أن هناك تأثير طردوي و معنوي في استجابات طلاب الجامعات الفلسطينية للخبرة ، المهارة و التفكير على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي؛

*لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية ، أن اعتماد شركة كوكاكولا سكيكدة على أبعاد المعرفة الضمنية متفاوت ، حيث يعتبر الحدس أقل اعتمادا من طرف الشركة مقارنة بالأبعاد الأخرى ، و يمكن تفسير ذلك ، أن الشركة تولي اهتماما كبيرا بتطبيق المعايير الدقيقة المقدمة من طرف الشركة الأم من أجل تفادي أي خطأ قد يحدث في العملية الإنتاجية أكثر من اعتمادها على الأمور الغريزية (الحدس)، و هذا ما يتنافى مع بعض الدراسات السابقة التي تولي اهتماما كبيرا على الحدس خاصة في مرحلة تصميم المنتج من أجل تحقيق مردود عاطفي يسمح باستدامة العلاقة بين المستهلك و المؤسسة.

2- توصيات الدراسة

- بناء على الدراسة النظرية و التطبيقية، تم استخلاص مجموعة من التوصيات يمكن للشركة الاستفادة منها :
- * إعداد دورات تدريبية للمشرفين على فرق العمل لتوعيتهم في كيفية استقطاب المعارف الضمنية من العاملين؛
 - * إنشاء إدارة المعرفة بتحديد مهامها و استراتيجياتها من أجل التحكم و الاحتفاظ بالرصيد المعرفي .
 - * تشجيع تنظيم مقابلات دورية من أجل تشارك الأفكار بين العاملين مما يخلق جوا من التعاون المعرفي و الحوار بينهم؛
 - * على الشركة الاهتمام بالعمال ذوي المهارات و المعرفة المتميزة و الاحتفاظ بهم من أجل ضمان الأداء المتميز و الجودة المتميزة و الإبداع و بالتالي ضمان استمرارية الميزة التنافسية؛
 - * تنظيم مسابقات داخلية من أجل اختيار الموظف المتميز و هذا من أجل تحفيزه و تحفيز باقي العاملين على تقديم الأحسن؛
 - * يجب إجراء العديد من الدراسات المعمقة التي تربط بين المعرفة الضمنية و الميزة التنافسية المستدامة ؛
 - * تبني و تشجيع التعاون المعرفي بين العاملين من خلال تشكيل فرق العمل يشرف عليها مسؤولين ذوي كفاءات عالية ؛
 - * التزام الشركات بتجديد معارفها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.
 - * تحديد وسيط في النموذج الافتراضي يسمح بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، و يمكن أن يكون فرق العمل أو التعلم.

3- آفاق الدراسة

- نظرا لأهمية المعرفة خاصة المعرفة الضمنية منها و التي تمثل موردا استراتيجيا، يتطلب دراسات معمقة تساهم في توعية الشركات بأهميته ، و لهذا اقترحت الطالبة مجموعة من الدراسات وهي :
- * دور المعرفة الضمنية في تحقيق الأداء المستدام المتميز؛
 - * أهمية المعرفة الضمنية في تفعيل دور الشركات الناشئة في تنمية الاقتصاد الوطني؛
 - * دور متطلبات إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

*المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 1986.
- 2- أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة : اتجاهات إدارية المعاصرة ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع ، كفر الشيخ ، 2013.
- 3- انتظار أحمد جاسم الشمري ، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري ، إدارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2004.
- 4- البرادعي بسيوني، تنمية مهارات المديرين، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
- 5- ثامر البكري ، أحمد صقال ، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية ، دار أمجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 6- حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 7- ربيعي مصطفى عليان ، البحث العلمي:أسسه، مناهجه ،أساليبه و اجراءاته ، بيت الأفكار الدولية. عمان ، 2001.
- 8- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية، وممارسته العملية، دار الفكر، ط1، دمشق، سورية، 2000.
- 9- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، ط1، الأردن، 2008.
- 10- ريم ماجد ، منهجية البحث العلمي ، الناشر مؤسسة فريديش ايبيرت، بيروت ، لبنان، 2016.
- 11- زياد العزام ،محمد زيدان بن عبد الجبار، عمار العزام ، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في القطاع الصحي ، الأردن، سنة غير موجودة.

- 12- سعد غالب ياسين ، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي ، تصدر عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، ط1، 2007.
- 13- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005.
- 14- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام Spss، دار وائل للنشر، ط1، عمان ، 2009 .
- 15- عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة. داروائل للنشر ، ط1، سوريا ، 2013.
- 16- عبد الوهاب ابراهيم، كتابة البحث العلمي صياغة جديدة، الناشر مكتبة الرشيد، ط9، الرياض، 2005.
- 17- عز الدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية : وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان 2014،
- 18- علاء فرحان طالب ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012.
- 19- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 20- غصون هادي جوني ، استخدام برنامج SPSS ، جامعة كربلاء ، جوان 2020.
- 21- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000.
- 22- كمال الدشلي ، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، جامعة حماة ، 2016.
- 23- ليندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
- 24- محمد الجيزاوي ، الإدارة الإستراتيجية والأعمال الالكترونية ، إشكاليات النظرية والتطبيق ، جامعة الملك فيصل ، دار النشر أكتوب، 2018.
- 25- محمد حسين محمد رشيد ، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
- 26- محمد وقيدي، ما هي الإبيستيمولوجيا، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، ط2، الرباط، المغرب، 1987.
- 27- محمود علم الدين ، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، دار النشر العربي والتوزيع ، 1990.

- 28- مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
2020.
- 29- مصطفى يوسف كافي ، اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، الناشر ألفا للوثائق ، ط1
، الجزائر، 2017.
- 30- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة : مدخل قياس رأس المال الفكري ، جامعة عين شمس ، ط 07 ،
2016.
- 31- نبيل جمعة صالح النجار ، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية Spss، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ،
عمان ، 2015.
- 32- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر 1998
- 33- نزار أشريفة و عبد الحميد الخليل ، إدارة فرق العمل ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2021.
- 34- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009.
- 35- نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريف محمود حسن الحسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر،
الرياض، 2004،
- 36- يحي مصطفى العريان ، إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان، 2008.

ثانيا:المجلات العلمية

- 1- أحمد بن يحي ربيع.المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد
التطبيقي، المجلد03، العدد01، 2019.
- 2- أحمد حسن أحمد الفقيه، تصميم البحث النوعي في المجال التربوي مع التركيز على بحوث تعليم اللغة
العربية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد02، رقم03، الأردن، 2017.
- 3- أحمد يوسف ، دلهوم محمد الأمين ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر:دراسة حالة مجمع صيدال الصناعة الأدوية ، مجلة الإدارة و التنمية
للبحوث و الدراسات ، المجلد 08، العدد01، 2019.

- 4- أرشد عبد الأمير جاسم الشمري، الإبداع الوظيفي والعوامل الإستراتيجية وتداخلاتها بالمقدرات الجوهريّة والتفوق في الأداء المالي للمنظمات الخدمية: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد14، جامعة الكوفة، 2017.
- 5- أسماء طه نوري، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي: لدراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد18، العدد 68، 2012.
- 6- إلياس سالم ، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريج ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد15، 2016.
- 7- أمل جواد كاظم ، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017.
- 8- باسل محمد حسن العزاوي، وآخرون، دور إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد42، بغداد، 2014.
- 9- بن خليفة أحمد ، بعلي حمزة ، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية ، مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية والإدارية ، العدد 08 ، 2017.
- 10- بهاء حسين الحمداني ، عامر دحام خلف الصبيحي ، المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 92 ، المجلد 22، 2016.
- 11- بوزيداوي محمد ، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة ، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد 08 ، جامعة تيبازة، 2017.
- 12- ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة ،مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 9 ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 2013.
- 13- جواد محسن راضي، زينة كاظم نحيل، تأثير أدوار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الأداء المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 18، العدد 2016، 03.

- 14- حريزي فاروق ، أثر استخدام الانترانيت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة لافارج بمسيلة .مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد16، 2016.
- 15- حمد مظفر خليل، علاء أحمد حسن، تطوير نموذج المقدرات الجوهرية للفريق التصميمي بالاعتماد على البعد العاطفي، دراسة وصفية في شركة Istikbal العالمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد04، العدد44، العراق، 2018.
- 16- خالد خصي، مروان أبوفضة، المعرفة الضمنية وعلاقتها بجودة المنتج: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين والأكاديميين، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد31، القدس، 2013.
- 17- خليل شرقي ، السعيد بريكة، المقاربات الكمية في التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة باستخدام برنامج Nvivo ، دراسة حول القيادة الحكيمة لبعض مسؤولي مؤسسة كوندور ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، جامعة أم بواقي ، العدد 5، جوان 2016.
- 18- دالة محمد، عادل بزيو، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية: دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار، أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد 01، 2020.
- 19- دايرة عبد الحفيظ ،كيسرى مسعود، تمكين العاملين و أثره على تنمية الابداع في المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في الجزائر ، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 06، رقم 02، 2016.
- 20- دبله فاتح، الأسس الفكرية و الاستيمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 23، نوفمبر 2011.
- 21-الدرديري أحمد اسماعيل ، الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 24، العدد 102، 2018.
- 22- دنيا طارق أحمد، الإبداع المنظمي و تأثيره في جودة الخدمة الفندقية: دراسة استطلاعية في فندق بابل في مدينة بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، بغداد ، العدد 51، 2017.

- 23- سعدون حمود جثير، عدي صلاح جهاد، تحليل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهريّة: بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، جامعة بغداد، 2017.
- 24- سلطاني محمد رشدي ، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة. مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، بسكرة، العدد 06، رقم 01، جوان 2012.
- 25- سليم العايب، تنظيم معرفي للمقاربة الكمية والكيفية في العلوم الاجتماعية، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، عدد 02، رقم 02، جامعة بليدة 02.
- 26- سماح مؤيد محمود، تأثير استخدام محركات الإبداع في تعزيز مهارات رأس المال الحكيم، بحث استطلاعي في أقسام وزارة التخطيط العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المستنصرية، العدد 55، 2010.
- 27- سناء جواد كاظم ، الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام ، وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، جامعة الديوانية ، العراق، 2005.
- 28- شازة حمدان ،العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة وأثرها في منظمات الأعمال، مجلة الجنان ، العدد 11 رقم 2000، 07.
- 29- شافية غليط ، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، المجلد 11، العدد 2 ، جامعة قسنطينة 2، 2021.
- 30- شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهريّة على التغيير التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 6، جامعة بابل، 2014.
- 31- شنبى صورية ، بن لخضر السعيد ، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية ، العدد 02، 2017.
- 32- صباح محمد موسى ، حسين مظلوم عباس ، الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق : دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة 41، العدد 2018، 104.

- 33- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مهند محمد ياسين الشخيلي، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، العدد17، رقم 62، 2011.
- 34- صورية شني ، السعيد بن لخضر ، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، العدد02، 2017.
- 35- طالب أصغر دوسة ، سوسن جواد حسين ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد13، رقم 47 ، معهد الإدارة الرصافة ، 2007.
- 36- طه علي نايل ، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 5، العدد10، 2013.
- 37- عبد القادر عوادي ، رشيدة مراوي ، استخدام سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية –مركب الملح لوطاية بسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2020.
- 38- عبد النور دحاك ، دور المعلومات و الحدس في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين فكر(Simo) ، (Mintzberg)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد12، 2017.
- 39-علاء فرحان طالب الدعمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملوسات في تحقيق الأداء المتميز، بحث ميداني في كل،يات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن، العراق.
- 40-عماد سعدي، كيفية تحديد التموقع الابستيمولوجي للدراسات في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 50، 2018.
- 41-غسان قاسم اللامي ،هدى قاسم سعيد، دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة : بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 20، العدد 77 ، جامعة بغداد، 2014.
- 42-غسان قاسم داود اللامي ، أيثر عبد الله محمد السوداني ، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 68، بغداد ، 2008.
- 43-غول فرحات ، سلسلة القيمة و مساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية، المجلد 03، العدد01، 2019.

- 44- فردوس محمود عباس، دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، 2013.
- 45- فلاح عبد الزهرة لازم ، المعرفة الحاسوبية بيناسكال وبرغسون : دراسة تحليلية مقارنة، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد 18، السنة السابعة ،2015.
- 46- فيصل علوان الطائي ، أميمة حميد ، استراتيجيات إدارة المعرفة و الإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية : دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، المجلد 9 ، العراق،2014.
- 47- ليث شاكر محسن ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة :بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع ، العدد 21 ، 2012.
- 48- م م سندس سعيد رشيد، إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، العلاقة والتأثير، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 102، 2015.
- 49- ماجد محمد صالح ، عناصر التحسين المستمر و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دراسة تحليلية في شركة Carrfour ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 2 ، العدد 38، جامعة تكريت، 2017.
- 50- محمد زرقون ، الحاج عرابة ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد 1، 2014.
- 51- محمد زرقون ، رشيد مناصرية ، دور المورد البشرية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE. مجلة دراسات و أبحاث ، العدد 5 ، رقم 2013، 12.
- 52- محمد شنشونة ، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع و المأمول : دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان، أولاد جلال ، مجلة أبحاث اقتصادية ، العدد 21 جوان 2017.

- 53- محمود عبد الرحمان الشطي ، تحرير شعبان الشريف ، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة ، مجلة جامعة العين للأعمال و القانون ، العدد 03، رقم 01، قطاع غزة ، 2019.
- 54- مروة السيد مهران عثمان ، تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية) ، مجلة البحوث المالية و التجارية ، العدد الثاني ، الجزء الثاني، 2019.
- 55- مزوغ عادل ، دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 10، 2013.
- 56- منتصر أمين عبد الرحيم ، مفهوم الحدس في النظرية لتوليدية التحويلية ،مجلة اللسانيات الجزائر ، العدد 18 ، رقم 17 ، 2012.
- 57- نعمة حسن الجبوري، أحمد عبد القادر اسماعيل، المعرفة الضمنية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 52، 2017.
- 58- نعيمة يحيوي و آخرون ، مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية ، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ، العدد الأول ، جامعة ميلة ، جوان 2015.
- 59- نهاية عبد الهادي التلواني ، رامز عزمي بدير ، محمد أحمد رقب ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 2، 2015.
- 60- وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية ،دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث، العدد 11، رقم 11 ، بسكرة ، 2012.
- 61- ياسمين قاسم الخفاجي ، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية : بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين للشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 15، العدد 59 ، العراق ، 2019.
- 62- يسعد العنزي، حميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد، 2013.

- 63- يعرب عدنان السعيدى ، أساليب الاكتساب المعرفي و انعكاسها على المعرفة الضمنية ، بحث ميداني في مستشفى طور العام ، مجلة العلوم الاقتصادية . و الإدارية ، المجلد 22 ، العدد89 ، جامعة بغداد ، 2016.
- 64- يوسف حجيم الطائي ، عبير محمد حسون كرماشة ، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 19، رقم 01 ، جامعة الكوفة ، 2010.
- 65- يوسف حجيم سلطان الطائي ، حمزة كاطع مهدي الشيباني ، تأثير تنفيذ إدارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي : دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط، مجلة المغزى العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 13، العدد40، 2016.

ثالثا: الرسائل و الأطروحات

- 1- بورغدة نور الهدى ، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق الميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة EPS، شهادة الماجستير علوم تسيير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، جامعة سكيكدة ، 2014.
- 2- بوزيداوي محمد ، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام و متميز: دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة ، شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03، 2013.
- 3- جودي أمينة، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال المجمعات الصناعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- 4- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها : دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم تسيير، جامعة سكيكدة ، 2006.
- 5- حمود نسيم ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية : دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير (غير منشورة) ، قسم علوم تسيير، جامعة بوضياف بالمسيلة ، 2017.

- 6- جامعة بوزيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم ، قسم علوم التسيير(غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2018.
- 7- حياة قمري ، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتطبيقي إدارة المنظمات، جامعة باتنة 1 ، 2017.
- 8- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة آراء من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير(غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 9- ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة الماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، جوان 2008.
- 10- صفا فرحات ، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن(CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة مقارنة بين تلك BNP Pariba والقرض الشعبي الجزائري (CPA)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ما بعد التدرج الأول لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(غير منشورة) ، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف،2018.
- 11- عبد الحكيم جربي ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، فرع قسنطينة ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، والتنمية المستدامة ، جامعة الجزائر،2012.
- 12- فاروق حريزي ، أثر استخدام الانترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية :دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم المؤسسات (غير منشورة)، جامعة مسيلة ، 2017.

- 13- مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 14- نضال محمد زطمة، إدارة لمعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 16- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي "، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2015.
- 17- يوسف بسام عبد الرحمان، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، فلسفة في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- بعج الهاشمي، حمدي أبو القاسم، دور التعلم غير الرسمي في تنمية المعارف الضمنية للموارد البشرية، ملتقى وطني حول أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، 2017/11/16.
- 2- بوسهوه نذير، عبد الله علي، دور ادارة المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.
- 3- دبله فاتح،_النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مجمل أعمال الأيام الدراسية الخاصة لمنهجية البحث العلمي، ط1، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
- 4- زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع « إدارة المعرفة في العالم العربي»، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.

- 5- سامي أبو ناصر ، مازن الشوبقي ، تأثير مستلزمات إدارة وتشغيل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على تطوير الأداء :دراسة تطبيقية على موظفي شركة توزيع كهرباء محافظات غزة . المؤتمر العلمي الأول للتنمية المجتمعية ، غزة ، 5-6- نوفمبر 2016،
- 6- صالح محمد علي الشمراني ، محمد أمين مرغلاني ، "المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية ، " المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع تحت عنوان " الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية ، الانسانية والطبيعية " ، تركيا ، تموز 2018.
- 7- فريد كورتل ، موساوي زهية ، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر تحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، المؤتمر العلمي الخامس بجامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة، الأردن ، أفريل 2005.

خامسا:المواقع الإلكترونية

- 1- إيمان محمود ، لمحة عن شركة كوكاكولا، متاح على الرابط <https://www.almrsl.com> ، تمت الزيارة بتاريخ 2021/10/11 ، على الساعة 12:00 سا.
- 2- حسام،العوامل المؤثرة في الجودة، متاح على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr60807.html>، تمت الزيارة بتاريخ 2019/09/24، التوقيت 15:53 سا.
- 3- رولا أبو جبارة ،الفرق بين البيانات و المعلومات ، متاح على الرابط <https://mawdoo3.com> ، تمت الزيارة بتاريخ 2020/07/12، التوقيت 10:03 سا.
- 4- زهرة الحياة ، تعريف برنامج Exel ، متاح على الرابط، <https://fungroup.wordpress.com>، تمت الزيارة بتاريخ 2021/11/16، على الساعة 15:30 سا.
- 5- فراس العزة ،الاستبيان ، متاح في الرابط <https://www.zuj.edu.jo> ، تمت الزيارة بتاريخ 2021/11/16، على الساعة 9:53 سا.

*المراجع باللغة الأجنبية

أولا:الكتب

- 1-Aljoscha C. Neubauer , Heribert Harald Freudenthaler, **Models_of Emotional Intelligence**, Hogrefe &Huber Publishers, USA,2005.
- 2-Amabile. T.M , **Creativity in Context**, Boulder, Co: West view, Press,1996.

- 3-Cathern ,S,Baron, R,Paulus,P,Effective **Human Relation**,4th edition, Allyn and Barcon CO,USA,1999.
- 4-Cowan Robin et al , « **The explicit Economics of knowledge codification and tacitness** , Ec TSER Programme's TIPIR Project, university of Louis Pasteur ,Strasbourg, 1999.
- 5-David N. Jackson ,M.B.A, « **Using Tacit Knowledge Advantage for Competitive:A Study of Sales Team Performance**,IPFW-RichardT .Doermer School of Business ,Indiana University,2011 .
- 6- Elsa Negre, **Cahier du Lamsade 338: Comparaison de Textes Quelques Approches**, Laboratoire d'analyses et Modélisation de Systèmes pour l'aide à la décision, Université Paris Dauphine ,France ,2013.
- 7-Fanny Simon, Teresa Amabile, **L'Influence de l'Environnement, Social Sur la Créativité**, les Grand Sorteurs en Management de l'Innovation et de la Créativité, EMS, 2016.
- 8-James R. Evans , **Quality and performance Excellence**, 7 th edition, South Westen, Congage learning
- 9-Marie José Avenier, Marie- Laure gavard-Perret , **Chapitre 1 Inscrire Son Projet de Recherche dans un cadre Epistémologique**, Université Pierre Mendés; France, Laboratoire CERAG-UMRCNRS, France,2012.
- 10-Michael E.Porter, **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press, New york,1998.
- 11-Olivier Meunier , **Education à l'Environnement et au Développement Durable**, Institut National de Recherche Pédagogique, Lyon, Juillet 2004.
- 11-Pat Bazeley&Kristi Jackson ,**Qualitative Data Analysis with Nvivo** ,Sage Publications, Second Edition , London, 2013.
- 12- Philippe de woot et de Gérard Koeing ,**Management Stratégique et compétitivité**,de Boeck université ,Bruxelles,1995
- 13- Raymond Atain Theietart et al , **Méthodes de Recherche en Management**, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2014.

14- Robbins S, Stephen P , **Organizational Behavior : Concepts, Contraversies, Applications**, 8th edition, New York, 1998.

15-M.ANGELES lopez- cabarcos& al ,**Tacit Knowledge and Firm Performance Relation ship : The Role of product innovation and the Firm level capabilities** ,journal of Business Economics and Management, vol 20 ,Issue 2,2019.

ثانياً :المجلات العلمية

1-Afrah Rahim Eidan , **Impact core Competencies on Organizational Performance : Study of its Application in Asian Cell Communications corssence in Babylon and Diwaniyah**, Journal of University Baylon, Pure and Applied Sciences, vol 27, Issue 01, 2019.

2-Aisha M.Al Osail ,et al , **Is Cronbach' s Alpha Sufficient for assessing the reliability of the OSCEfor an internal medicine Course ?** ,BMC Research Notes ,vol 582,2015.

3-Augustine A .Lado §Nancy G.Boyd §Peter Wright, **A Competency- Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration** ,journal od Management ,Vol 18,Issue 1,1992.

4-Richard Hall, **A Framework linking Intangible Ressources and Capabilites to Sustainable Competitive Advantage**, Strategic Management Journal,Vol 14,Issue 8,1993.

5-Corey Wick, **Knowledge Management and leadership opportunies for Technical Communcicators**, journal Technical Communication , 04 quarties ,2002.

- 6-Corina Gavreal and al , **Determinants Of Organizational Performance The Case of Romania**, Management and Marketing Challenges For the Knowledge Society, Vol 2, Issue 2, Romania, 2011.
- 7-Ghassan I.Ibrahim ,**the role of knowledge Assets on Actualising Competitive Advantage**, journal of Baghdad college of Economic sciences University , Issue 14, , Baghdad , 2007.
- 8-Hamidreza Mahroeian ,Amirreza Forozia , " **Challenges in Managing Tacit Knowledge : A Study on Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations"** , International Journal of Business AND Social Science, Vol 3 ,Issue 19,Malaysia, 2012.
- 9-Harold Harlow ,**the effect of tacit knowledge on firm performance** , journal of knowledge management ,Vol 12, Issue1 ,Egypt,2008.
- 10-Ikujiro Nonaka &Noboru Konno ,**The Concept of « Ba » :Bulding a Fondation for Knowledge Creation**, California Management Review,Vol 40,Issue 3, 1998.
- 11-Janice A.Black &Kimberly B.Boal,**Strategic resources :Traits,configurations and paths to sustainable competitive advantage**, strategic management journal,Vol.15,1994.
- 12-Kamel Bencherf , **Méthode Quantitative VS Méthode Qualitative ? Contribution A un Débat**, The Copyright Belongs to The Journal (CREAD), Vol 32, Issue 116, Alger, 2016.
- 13-Keith Owen and Al , **Creating and Sustaining the High Performance Organization**, Managing Service Quality, Volume11, Issue 1, USA, 2001
- 14-Langer E.J , **Matters of mind : mind fulness in Perspective**, Consciousness and Cognition, Vol 1, Issue 3,1992.
- 15-Lena Aggestam , **Learning Organization Or Know Ledge management Which Came Frist**, information Technology and control journal,Vol 35,Issue 3,2006.

- 16-Nada H.Sharafuddin , **The Role of knowledge management in Achieving Sustainable Competitive advantage in Business** , journal of Education and Social Sciences, Vol 6,Issue 2,Malaysia,2017.
- 17-Nonaka.I, **The Knowledge creating Company** ,harvard Business Review ,Vol 69,Issu6,1991.
- 18-Nonaka.Ikujiro ,**The Knowledge Creating Company**,Harvard Business Review, Vol85,Issue(7/8) ,2007.
- 19-Omar R .Mahdi , Mahmoud Khalid Ahmsafir,liu yao,**The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations** , African journal of business management ,Vol5,Issue23 , malaysia, 2011.
- 20-Pawet Ceglinski ,**The Concept of Competitive Advantages : Logic, Sources and Durability** ,Journal of positive Management , Vol7,Issu 3,University in Torun Poland ,2016.
- 21-Ragna Seidler –de Alwise&Evi Hartman, **The use tacit knowledge within innovation companies : knowledge management in innovation enterprises** ,journal of Knowledge management,Vol 12,Issue 1,2008.
- 22-Rama Chandra Nayak, Ramesh Agarwal , **A Model Créativity and Innovation in Organizations**, International Journal of Tranformations in Business Management, Vol1, Issue1, 2011.
- 23-Ritika Tanwar ,**Porter’s Generic Competitive Strategies**,Journal of Business and Management ,Vol 15, Issu 1,2013.
- 24-Sundar G.Bharadwaj ,P.Rajan Varadarajan&Fahy,**Sustainable Competitive Advantage in service Industries : A Conceptual Model and Research Propositions** ,journal of marketing ,Vol 57, Issue 4,1993 .

25-M.ANGELES Lopez- cabarcos& al ,**Tacit Knowledge and Firm Performance Relation ship : The Role of product innovation and the Firm level capabilities** ,journal of Business Economics and Management, Vol 20 ,Issue 2,2019.

26-Wiig.K. M , **Knowledge management :Where di dit come from and where will it go?**,journal of expert Systems with applications,vol 13,Issue 1, 1997.

27-Wong , w, Radcliff ,d, **the Tacit Nature of Design Knowledge »**, Technology Analysis and Strategic Management , Vol 12 , Issue 4,2000.

28-Youcef Ouboali, Sofia Elfah, **Méthodologie et Epistémologie en Science de Gestion International**, Journal of Economics & Strategic Management of Busniess Process (ESMB), Vol 10, 2017.

ثالثا:رسائل الماجستير والدكتوراه

1-Dvid N.Jackson,**Using Tacit Knowledge for Competitive Advantage :A Study of Sales Team Performance**, masters' Theses,Indiana University ,2012.

2-Korhonen ,Mika , **Tacit knowledge and weak signal in organizational learning**, Master theses in international business management, Turku University of appied science, Turki, Finland,2014 .

رابعا:الملتقيات والمؤتمرات

1-Bernard Fallery&Florence Rodhain, **Quatre Approches pour L'analyse de Données Textuelles :Lexicale,Linguistique,Cognitive, Thématique**, Conférence Internationale de Management Stratégique,Montréal,2007.

2-Galanakis, Kostas and Passey Stuart, **The Creative Factory an innovation Systems model**, Using Thinking Approach, The R & D Management Conference ,New Zealand,2001.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
135	خصوصيات النماذج الابدستيمولوجية في علوم التسيير	01
143-142	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	02
148	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور المعرفة الضمنية	03
149	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور استمرارية الميزة التنافسية	04
150	التوزيع الطبيعي	05
151	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	06
179-178	المصطلحات الأكثر تكرارا في النص	07
181	تحديد معاملات التشابه النصي	08
188-187	توزيع أفراد المجتمع المستهدف حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	09
190	مقياس ليكرت	10
192-190	نتائج مستوى المعرفة الضمنية	11
196-194	نتائج مستوى استمرارية الميزة التنافسية	12
199	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مستوى اهتمام الشركة بالمعرفة الضمنية.	13
200	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس درجة تحقيق استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة	14
200	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار	15
201	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها	16
202	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على الجودة للشركة	17
203	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على الأداء المتميز للشركة	18
203	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على الإبداع للشركة	19
204	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير على المقدرات الجوهرية	20

	للشركة	
205	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها	21
205	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على الجودة المتميزة للشركة	22
206	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على الأداء المتميز للشركة	23
207	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على الإبداع للشركة	24
207	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحدس على المقدرات الجوهرية للشركة	25
208	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها	26
209	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على الجودة المتميزة للشركة	27
210	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على الأداء المتميز للشركة	28
210	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على الإبداع للشركة	29
211	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المهارة على المقدرات الجوهرية للشركة	30
212	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها	31
212	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على الجودة المتميزة للشركة	32
213	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على الأداء المتميز للشركة	33
214	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على الإبداع للشركة	34
214	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخبرة على المقدرات الجوهرية للشركة	35
215	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة	36

	الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس	
216	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير العمر	37
216	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير الوظيفة	38
217	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير المستوى التعليمي	39
218	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول المعرفة الضمنية للشركة محل الدراسة تعزى للمتغير الخبرة المهنية	40
218	نتائج اختبار T للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس	41
219	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر	42
220	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل	43

	الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة	
220	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي	44
221	تحليل التباين الأحادي One way Anova للفروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية	45

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
خ	نموذج الدراسة	01
26	تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	02
28	Raddund Alan هرم المعرفة كما صوره	03
35	المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة	04
43	نموذج Nonaka للمعرفة	05
70	نموذج لسلسلة القيمة	06
71	نموذج القوى الخمس المؤثرة على المنافسة (PORTER)	07
99	العوامل المؤثرة على الأداء المتميز	08
100	العوامل المؤثرة في استدامة الأداء المتميز	09
104	نموذج بناء شبكة المعرفة	10
115	نظام الإبداع	11
120	نموذج مكون للإبداع	12
138	أنماط الاستدلال والمعرفة العلمية	13
140	النموذج الافتراضي في شركة كوكاكولا سكيكدة	14
162	الهيكل التنظيمي لشركة كوكاكولا سكيكدة	15
167	قناة التوزيع الأولى التي تتبعها شركة كوكاكولا سكيكدة	16
167	قناة التوزيع الثانية التي تتبعها شركة كوكاكولا سكيكدة	17
182	توضيح التشابه النصي بين أجوبة المقابلات	18
183	الخارطة المعرفية لمصطلح الضمنية	19
1836	الخارطة المعرفية لمصطلح التنافسية	20
184	الخارطة المعرفية لمصطلح استمرارية الميزة التنافسية	21
185	نسبة التغطية لأسئلة المقابلات	22

الملاحق

الملحق رقم(01): أسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة 20 أوت 1955	أستاذ الدكتور	مقيص صبري
جامعة 20 أوت 1955	أستاذ الدكتور	طيار احسن
جامعة 20 أوت 1955	أستاذ الدكتور	بوغازي فريدة
جامعة 20 أوت 1955	أستاذ محاضراً	بوجعادة ياسين
جامعة برج بوعريج	أستاذ محاضراً	ملالة ايمان
جامعة 20 أوت 1955	أستاذ محاضرب	بروش عبد الله

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول :

دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية

دراسة حالة: شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة

سيدي الكريم ، سيدي الكريمة :

تحية طيبة وبعد....

في إطار استكمال الدراسة التطبيقية لأطروحة الدكتوراه،ومن أجل الحصول على نتائج تفيد
دراستنا،نضع بأيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى توضيح دور المعرفة الضمنية في
استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا سكيكدة.وذلك من وجهة نظر إطارات الشركة.

وللاشارة فإن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية،تحفظ خصوصية بيانات المجمع وتصريحات
المستجوبين وبياناتهم الشخصية،ولكم منا فائق الشكر و التقدير على حسن تعاونكم.

إشراف:أد/ كمال منصور

الطالبة:عواد حسينة

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين في شركة ذات الأسهم سكيكدة لتعبئة القارورات المعبأ الرسمي لشركة كوكاكولا، بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، ولذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

*الجنس: ذكر أنثى

*السن: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 من 40 إلى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

* الوظيفة: مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب إطار

*المؤهل العلمي: تقني سام ليسانس مهندس ماستر ماجستير دكتوراه

*سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: المعرفة الضمنية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المعرفة الضمنية في شركة كوكاكولا سكيكدة والمرجو من سيادتكم أن تفضلوا بتحديد درجة موافقتك، أو عدم موافقتك، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الأبعاد وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: التفكير						
1	لديكم القدرة على التفكير في كافة متغيرات البيئة الخارجية بشركتكم.					
2	توفر لكم شركتكم الظروف الملائمة (القاعات للمطالعة ، تخصيص وقت كافي للتفكير) التي تسمح لكم بالتفكير في البحث والتطوير.					
3	تخصصون وقتا للتفكير في بناء الصورة الو قعية لشركتكم في ذهن المستهلك .					
4	لديكم القدرة على معالجة المشكلات من خلال التقييم وطرح الحلول.					
البعد الثاني: الحدس						
5	تشعرون بالقلق قبل حدوث الأشياء المهمة بشركتكم.					
6	لديكم القدرة على التنبؤ في المشاكل التي تواجهها شركتكم.					
7	لديكم القدرة على تقديم سيناريوهات عديدة للحلول الممكنة.					
8	لديكم تقديرات شخصية في الموقف الجديدة (تغيير في تصميم المنتج .تغيير في أهداف الشركة.....).					
9	لديكم القدرة على التخيل والفراسة وتصور الحلول.					
10	يوجد لديكم الإحساس بالأحداث الخاطئة والصحيحة التي تمر بها شركتكم.					
البعد الثالث: المهارة						
11	تمتلك شركتكم عاملين ذوي مهارات في التعامل مع الزبائن.					
12	تتوفر لدى شركتكم المهارات التدريبية اللازمة لتعليم العاملين.					
13	تتوفر لدى شركتكم مهارات يتم توظيفها في توجيه العاملين في برامج البحث والتطوير .					

					تتوفر لدى شركتكم مهارات في استخدام وسائل التكنولوجيا في الأعمال الإدارية	14
					تتوفر لدى شركتكم مهارات تحليلية للمو قف المعقدة	15
					البعد الرابع: الخبرة	
					تتوفر لدى شركتكم الخبرات الفنية والإدارية اللازمة لأداء المهام.	16
					تمتلك شركتكم الخبرة المتر كمة التي تساهم في عملية التطوير والبحث.	17
					تمتلك شركتكم قدرات بشرية تستطيع الموازنة بين سرعة ودقة الانجاز.	18
					تتوفر لدى شركتكم عاملين ذوي قدرات على اكتشاف الانحر فات وتصحيحها.	19
					تتوفر لدى شركتكم الخبرة اللازمة للمحافظة على ثقافتها.	20
					تتوفر لدى شركتكم الخبرة اللازمة التي تساهم في التكيف مع المتغيرات الخارجية.	21

المحور الثاني: استمرارية الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية في شركة كوكاكولا. والمرجو من سيادتكم أن تفضلوا بتحديد درجة موافقتك، أو عدم موافقتك منها، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الأبعاد وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الجودة						
21	يفضل الزبائن منتجات شركتكم لأدائها عالي الجودة					
22	منتجات شركتكم على درجة عالية من الثقة عند الاستخدام					
23	تعتمد شركتكم على سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية					
24	تولي شركتكم اهتمام بإنتاج منتج جذاب.					
25	هناك ارتياح للمظهر الخارجي الذي تتمتع به منتجات شركتكم					
26	تقوم شركتكم بدعوة خبراء لتطوير قدر لاكم في مجال الجودة					
27	تتبع الشركة سياسة تهتم بالتنوع بدل الاهتمام بالكمية.					
البعد الثاني: الأداء المتميز						
28	تهتم شركتكم بتحسين مستويات الأداء					
29	تؤثر المهارات والمعارف التي تتمتعون بها على تحسين الأداء					
30	تهتم شركتكم في زيادة التواصل لتبادل المعارف بين الأفراد العاملين					

					31	تهتم شركتكم بسرعة معالجة الشكاوي
					32	تهتم شركتكم بتحقيق ربحية عالية
					33	تعمل شركتكم على تحسين القدرة التعليمية للأفراد العاملين
					34	تستجيب شركتكم لمقترحات العاملين في تطوير وتحسين منتجاتها
البعد الثالث: الإبداع						
					35	تقوم شركتكم بإجراء تعديلات في تركيب بعض المواد الأولية في العملية الإنتاجية
					36	براءات الاختراع التي حصلت عليها شركتكم ساهمت في تقديم منتجات جديدة.
					37	تقوم شركتكم بإجراء تغييرات جذرية على الأنظمة الحاسوبية المستخدمة في عمليات الإدارة
					38	تشجع شركتكم العاملين الذين يفكرون خارج اختصاصهم
					39	تعمل شركتكم على إتباع نظام تحفيزات (مكافآت ، رفع من الأجر.....)
					40	تحرص شركتكم على تقديم تسهيلات للعاملين المبدعين وجذبهم للعمل باستمرار
					41	تعمل شركتكم على اقتناء التكنولوجيا الحديثة في العمل
البعد الرابع: المقدرات الجوهرية						
					42	تتوفر لدى شركتكم موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الكفاءة.
					43	تهتم شركتكم بزيادة العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة
					44	تشجع شركتكم على إقامة مؤتمرات بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية
					45	هناك جهود تعاونية بين الموظفين لتنفيذ مهام.
					46	تتوفر لديكم القدرة على تسليم النتائج المطلوبة منكم في الوقت المحدد
					47	تقوم شركتكم بادخال التحسينات المستمرة على المنتجات من خلال مواكبة التطورات التقنية والإدارية
					48	تعمل شركتكم على تعريف عاملها بنقاط قوتهم وضعفهم وتزويدهم بفرص التطور والتقدم
					49	يوجد استعداد للمشاركة في المعرفة والخبرة والمهارة مع الزملاء
					51	التعامل بثقة مع الآخرين دون تسبب إزعاج لهم .
					52	قدرتكم على مواجهة المصاعب والعثر قبل من اجل تحقيق النتائج المطلوبة .

...

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03):المقابلة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:
وحدة الانتساب :
الرتبة:
المؤهل الوظيفي:

1- ما هو تفسيركم في كون شركة كوكاكولا من الشركات المتفوقة في إنتاج المشروبات الغازية المشروبات الغازية؟

.....

.....

.....

.....

2- ألا ترى أن اهتمام شركتكم بالمعارف الضمنية(هي المهارة والخبرة وطريقة التفكير التي يتميز بها كل عامل عن بقية العاملين) لها دور في تحقيق التميز المستمر في مجال إنتاج المشروبات الغازية؟

.....

.....

.....

.....

3- من وجهة نظركم ما أهمية تشجيع الأفراد في شركتكم على التفكير في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا؟

.....

.....

.....

.....

4- حسب رأيكم ما تكمن أهمية الحدس على مستوى تحقيق استمرارية الميزة التنافسية؟

.....
.....
.....
.....

5- من وجهة نظرك مما أهمية امتلاك أفراد شركتكم ذوي المهارات الخاصة بإنتاج المشروبات الغازية واستخدامها لتحقيق استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا؟

.....
.....
.....
.....

6- حسب رأيك فيما تكمن أهمية أصحاب الخبرات المتنوعة (الخبرات الفنية ، الإدارية و التقنية...) في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا؟

.....
.....
.....
.....

7- ما اقتراحكم لتنمية المعارف الضمنية لتحقيق استمرارية الميزة التنافسية لشركة كوكاكولا في مجال إنتاج المشروبات الغازية؟

.....
.....
.....
.....
.....