



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



## الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

حايف سي حايف شيراز

برمضان السعيد

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

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا

منكم والذين أوتوا العلم درجات"

{11} سورة المجادلة - الآية:



# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

التي تزال دائما شلالا من الحنان

أكرم إمرة وأحق الناس بصحبتى إلى قرة عيني ونور حياتي من رافقتني دعواتها في مشواري إلى من حملتني وهنا  
على وهن

حفظها الله وأطال في عمرها أمي غالية.

إلى من كرس حياته من أجلي وأهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي .

الذي أنار دربي بالنصح والتوجيه إلى من كان سندي في الوصول إلى هذا المستوى أبي رعاه الله.

إلى إخوتي حليم. أيمن. كريمة. وإلى خالي العزيز عمار. سعيد. العيد و زوجاتهم و إلى جميع خالاتي

وإلى من ترعرعت في أحضانها جدي و جدتي أطال الله في أعمارهم

كما لأنسى زملائي: أسامة، سيف الملوك، و بالأخص مجموعة الخير، مصطفى، علي، يحيى، ياسين، حسام، أمين.

إلى النفوس الطيبة والإيرادات المنيرة التي وقفت إلى جانبي

عبر مشواري الدراسي

إلى كل من علمني حرفا.

وجميل أساسه الإيمان والحب والعلم والمعرفة.

"إلى كل من ملك مكانة في قلبي و إلى كل من أملك مكانا في قلبه"

السعيد

# شكر و تقدير

أشكر يا الله على نعمك التي أنعمت علي ﴿وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَتَ اللَّهِ لَا تَحْصُوهَا﴾

( إبراهيم: 34 ).

وعلى نعمة توفيقك لي لإتمام هذا البحث ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (النمل: 19).

أتقدم بجزيل الامتنان إلى أستاذتي الفاضلة **حايمة سي حايمة شيراز** التي كانت الأستاذة

الموجهة و نعم المرشدة و التي لها في هذا العمل أيادي بيضاء وأنارت لنا الدرب والتي لم تبخل علي بتوجيهاتها و نصائحها المفيدة والقيمة ، أشكركي على جميل صبرك وحسن معاملتك، لك مني فائق التقدير والاحترام.

كما أشكر جميع الأساتذة وكل موظفي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على التوجيهات والنصائح التي قدموها لي لإتمام هذا العمل.

كما أنني مدين بالشكر إلى كل من وقف إلى جانبي منذ بداية هذا البحث إلى نهايته.

والحمد لله أولاً وأخيراً

## الملخص :

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إتصالات الجزائر بيسكرة ، و هدفت الدراسة إلى التأكيد على مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و كذا توضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة. ولقد تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة وتطورها وعملياتها التي تقوم عليها وعلاقتها بالميزة التنافسية وتعتبر الدراسة إطارا مرجعيا حول إدارة المعرفة كمفهوم متطور مختلف نوعيا عن المفهوم القديم لإدارة المعلومات ، وأن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث أنه لا يمكن اعتبار المؤسسة أنها تمتلك ميزة تنافسية إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

و لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت إستبانة لجمع البيانات و قد وزعت على عينة بلغ حجمها 45 عاملا، استرجعت منها 33 إستبانة و كانت كلها صالحة للتحليل.

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

وكما توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولاسيما قدرتها الواسعة في تحقيق التميز والتفوق والريادة والإبداع لمنظمات الأعمال .

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

## Résumé :

Cette étude porte sur le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation d'un avantage concurrentiel pour la Société Algérie Telecom Biskra, l'étude vise à mettre l'accent sur la contribution de la gestion des connaissances dans la réalisation de l'avantage concurrentiel de la Fondation ainsi que de clarifier la relation entre les deux variables à l'étude. L'étude a porté sur l'importance de la gestion des connaissances, le développement et les opérations sur lesquelles leur relation à l'avantage concurrentiel, l'étude est un cadre de référence sur la gestion des connaissances en tant que concept développé qualitativement différent du vieux concept de gestion de l'information et de l'avantage concurrentiel survenir institution Ptousel à des méthodes ou de nouvelles façons plus efficaces que ceux utilisés par avant que les concurrents où il ne peut pas être considérée comme l'institution qu'il a un avantage concurrentiel si seulement possédait des avantages concurrentiels de non-tradition et simulation

Pour atteindre les objectifs du questionnaire d'étude a été utilisé pour recueillir des données et distribuées à la taille de l'échantillon de 45 travailleurs, 33 d'entre eux ont été récupérés, et tous les questionnaires valides pour l'analyse

Nous avons adopté dans l'analyse des données sur l'analyse statistique descriptive, coefficient de régression, analyse de la variance T-test test ANOVA a été l'un des résultats les plus importants il y a un niveau élevé de gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel de l'entreprise remplace l'étude, et la présence d'une relation de démarrage statistiquement significative entre la gestion des connaissances de ses différentes dimensions et avantage concurrentiel

L'étude a également de nombreux résultats :

- Gestion des connaissances représente un domaine scientifique moderne, en particulier la grande capacité d'atteindre l'excellence, l'excellence, le leadership et la créativité pour les .organisations professionnelles
- La méthode de réduction outil rentable de rationaliser les forces de la concurrence et la formation de barrières grâce à des prix bas et cela ne signifie pas nécessairement des produits de mauvaise qualité

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
.....	البسطة
.....	آية قرآنية
.....	ملخص
.....	إهداء
.....	شكر و عرفان
.....	قائمة المحتويات
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
أ-خ	مقدمة عامة

## 34 -2 الفصل الأول: إدارة المعرفة

2	تمهيد الفصل الأول
.....	<b>المبحث الأول: ماهية المعرفة</b>
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
6	المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأهميتها
8	المطلب الثالث: تصنيفات و مصادر المعرفة
.....	<b>المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة</b>



13	.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
15	.....	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة المعرفة
17	.....	المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة
18	.....	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
	.....	<b>المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة</b>
20	.....	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
25	.....	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

63 – 36

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

36	.....	تمهيد الفصل الثاني.
	.....	<b>المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية</b>
37	.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية
41	.....	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها
46	.....	المطلب الثالث: مراحل الميزة التنافسية ومداخل تطورها
48	.....	المطلب الرابع: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية و إستراتيجياتها
	.....	<b>المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة</b>
58	.....	المطلب الأول: دور توليد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
60	.....	المطلب الثاني: دور خزن المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
60	.....	المطلب الثالث: دور توزيع المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

61 ..... المطلب الرابع : دور تطبيق المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

63 ..... خلاصة الفصل الثاني.

### الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر -

85-65

#### وحدة بسكرة-

65 ..... تمهيد الفصل الثالث.

..... المبحث الأول: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة

66 ..... المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة

68 ..... المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة

69 ..... المطلب الثالث: خدمة الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة

..... المبحث الثاني: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

71 ..... المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

73 ..... المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

74 ..... المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

..... المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

..... المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

81

الرئيسية

85 ..... خلاصة الفصل الثالث

87 ..... الخاتمة العامة

105 .....

قائمة المراجع

113 .....

الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	التسلسل المنطقي لمفهوم المعرفة.	(1)
20	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.	(2)
22	نموذج (SECI)	(3)
26	نموذج ويغ (Wiig) لإدارة المعرفة	(4)
27	نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) لإدارة المعرفة.	(5)
28	نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة.	(6)
30	نموذج موئل (D.E. Winnosky) لإدارة المعرفة	(7)
32	نموذج ديفيد سكايرم .	(8)
46	أنواع الميزة التنافسية.	(9)
68	الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-.	(10)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة	9
(2)	مفاهيم و تعريفات إدارة المعرفة.	14
(3)	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث.	57
(4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	71
(5)	معامل الالتواء و التقلطح للمتغير المستقل (إدارة المعرفة).	73
(6)	معامل الالتواء للمتغير التابع (الميزة التنافسية).	73
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة	74
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية.	77
(9)	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج	81
(10)	الجدولية والمحسوبة ومعامل الارتباط لمتغيرات البحث	82
(11)	قيم (t) الجدولية والمحسوبة ومعامل الارتباط لمتغيرات البحث	83
(12)	اختبار دور أبعاد إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي البسيط	84

# المقدمة العامة

# مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات التطورات و التحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة و التي لا تقف عند حد معين و في هذه البيئة العالمية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي تنافسي و ذلك لتحقيق ميزة تنافسية عالمية في كل موارد المجتمع المادية و البشرية و من أجل هذا قرر علماء الإدارة في العالم أن الفكر و المعرفة المتجددة و المبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات و المؤسسات الخاصة و العامة و بغض النظر عن أهدافها أو نوع نشاطها و هذا فرض عليها أن تعيد تشكيل نفسها أو هندسة أعمالها لكي نواكب نموذج المنظمة المستمدة على المعرفة و التي تقوم بإنتاج و نشر المعرفة.

أصبح العالم اليوم في أمس الحاجة إلى إدارة المعرفة، وترسيخ مفهومه، وإرساء دعائمه و ذلك من اجل مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها بفاعلية و كفاءة، كما يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء و الاستمرار و تحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية الغير مستقرة، هذا ما جعل مفهوم الميزة التنافسية يحظى بأهمية كبرى لدى المؤسسات حيث أصبح المجال التنافسي للمؤسسات الاقتصادية يتطلب اهتمام كبير من طرف الإدارة و إدراك تام لاحتياجات السوق و رغبات الزبائن و طبيعة السوق التي تنشط فيها، مما يلزمها تفعيل آليات إدارية كفئة من أجل اتخاذ القرارات التي تستطيع من خلالها خلق ميزة تنافسية.

من جهة أخرى تعد إدارة معرفة من أكثر الموضوعات أهمية في الوقت الحاضر ، كما تعد نقطة أو قاعدة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر و اهتمامات مختلفة ، فالمعرفة اليوم تعتبر أحد أهم عوامل الإنتاج و رأس المال القائم على الفكر و الخبرة الذي يتجدد باستمرار و لا ينقص بالاستخدام فهي أداة المؤسسة الحيوية للقيام بوظائفها و مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها و غاياتها التي وجدت من أجلها. فإدارة معرفة إحدى المفاهيم الحديثة التي تشير إلى العملية الإستراتيجية التي من خلالها تعمل المؤسسة على تحرير زبائنها من الاستسلام السلبي للمنتجات والخدمات و تعزيزهم كشركاء في المعرفة.

واعتبرت إدارة معرفة من المداخل الحديثة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها و تطبيقها في ظل التغيرات و التقلبات الاقتصادية والاجتماعية...السريعة على المستويين المحلي و العالمي و انعكاس كل ذلك على مستويات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة



## أولاً: إشكالية الدراسة:

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الهامة، حيث أن الحاجة إليها أصبحت أكبر من ضرورة لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يفرضها محيط المؤسسات عليها باعتبار المعرفة احد المصادر الأساسية لخلق القيمة للمؤسسة وتعزيز تنافسيته، فإن هذه الدراسة تحاول تناول العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للوقوف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

**ما دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة ؟**

وسنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي، من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية:

- ما هي العلاقة بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي العلاقة بين خزن المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي العلاقة بين توزيع المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

تنطوي هذه الدراسة على فرضية رئيسية وأربعة فرضيات فرعية.

### الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة

عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

وينبثق عن الفرضية الأساسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة

### ثالثا: أهمية الدراسة:

ويمكن إجمال أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.
- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- الكشف عن أهمية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- مواكبة للتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل في ظل التحولات المعاصرة، فضلا عن بروز مستوى عال من المنافسة بين المؤسسات والاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة لتحقيق فاعلية كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين ومجاراة المنافسة الحادة.

### رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مختلف استراتيجيات الميزة التنافسية.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى وضع صورة تعكس مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

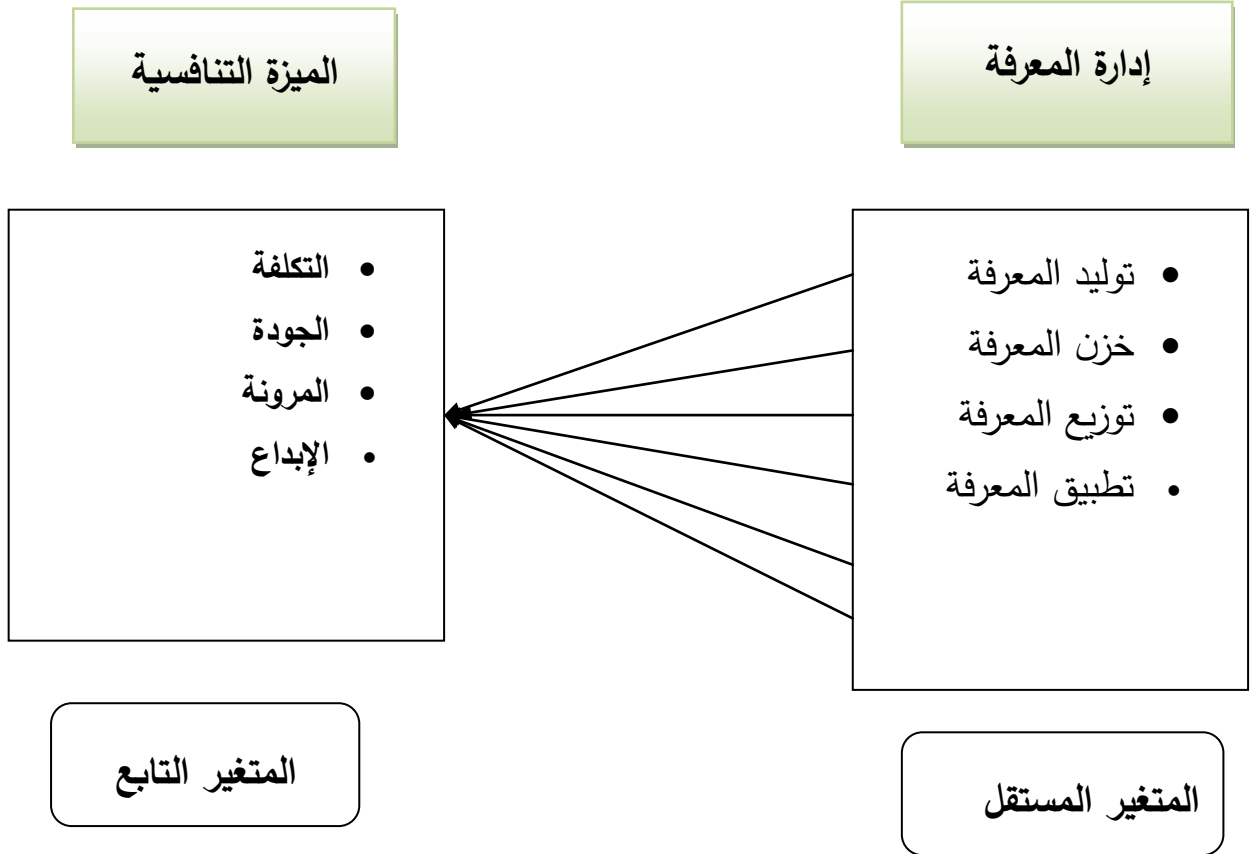
### خامسا: دوافع اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، الذي أصبح يقوم على أساس المعرفة وإدارة المعرفة.
- محاولة الإلمام بجميع جوانب الموضوع.
- أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

### سادسا: نموذج ومتغيرات الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

**1- إدارة المعرفة (المتغير المستقل):** هي الجهد المنظم الواعي من قبل منظمة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتوليد وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

**2- الميزة التنافسية (المتغير التابع):** هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها ، حيث تقوم باستغلال أقصى إمكانياتها المادية والبشرية من أجل تقديم قيمة للعملاء سواء من ناحية جودة المنتجات أو القدرة على خفض التكاليف أو الإبداع أو التفعيل عنصر الزمن ، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

سابعاً: منهج البحث:

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات ووفقاً لطبيعة الموضوع اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج

الوصفي والتحليلي، فالمنهج الوصفي يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وذلك بالتعبير عنها

كيفية وكما أو التعبيرين معا، في حين أن التحليلي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة معينة مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى النتائج.

## ثامنا : الدراسات السابقة:

1- دراسة (بعيسي سامية، 2007) بعنوان: فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

• توضيح كيف يمكن للمورد البشري إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة الاقتصادية من خلال التميز في الأداء.

• التأكيد على ضرورة تقويم السلوك البشري و فهمه و توجيهه بغية الوصول إلى النتائج المنشودة.

و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

• عرفت مكانة المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية تغيرات و تطورات كبيرة حيث أصبح ينظر

إليه على أنه مورد استراتيجي يمنحها التفوق والريادة ويحقق الميزة التنافسية.

لم تعد درجة كفاءة و فعالية المؤسسة تقاس بمدى ما تنجزه من نتائج مالية فقط، بل أصبح يعتمد إضافة على ذلك على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير و التطوير بما يحقق أهدافها

2- دراسة (سامر المصطفى، ماهر حبيب زيد، 2014) دور إدارة المعرفة التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية للشركات، دراسة تطبيقية على المصارف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد(36)، العدد(3).

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى استخدام المصارف وشركات التأمين المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية لآليات واضحة في إدارة المعرفة التسويقية لتساهم في بناء ميزة تنافسية لها، كما يهدف البحث إلى التعرف على مدى استخدام الشركات لأساليب علمية في إدارة المعرفة التسويقية لتساهم في نقل المعرفة داخل الشركات وخارجها، وإلى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة التسويقية أن تساهم في بناء إستراتيجية مستقبلية للشركة. يتمثل مجتمع البحث بكافة موظفي الإدارة الوسطى والعليا في كل من المصارف وشركات التأمين الخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية والتي أدرجت أسهمها للاكتتاب العام داخل سوق الأوراق المالية بدمشق،

ومن أهم النتائج نذكر منها:

• تتبع معظم الشركات آليات واضحة في إدارة المعرفة التسويقية لها.

- تنتهج معظم الشركات أساليب علمية في إدارة المعرفة التسويقية تساهم في نقل المعرفة من الشركة إلى الأطراف المتعاملة معها، سواء مستهلكين خارجيين أو داخليين أو موردين أو أصحاب مصالح أخرى.
  - تسعى إلى إرساء معرفة تساهم في بناء إستراتيجية مستقبلية أما التوصيات تتمثل في ضرورة تعميم إستراتيجية إدارة المعرفة التسويقية ضمن القطاع المالي السوري لما لها من أثر في تعزيز التنافسية.
- ومن أهم التوصيات:

- يوصي الباحث بتعزيز فكرة الإبداع والابتكار فيما يتعلق بالمعرفة التسويقية خصوصاً في ظل أسواق المنافسة الحالية.

**3- دراسة (انتظار أحمد جاسم الشمري، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري، 2004) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد، الجامعة المستنصرية، الأردن.**

وتهدف هذه الدراسة إلي :

- التراكم المعرفي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- وجود علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار التي تعتمدها القيادة في كل القرارات الإبتكارية للموارد البشرية.
- تقييم إدارة المعرفة في منظمات عينة البحث.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة لأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل .
- أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهيكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.
- هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم.
- إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به.

**4- دراسة (نظال محمد زطمة، 2011) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.**

وتهدف الدراسة إلى:

- مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية لمفهوم إدارة المعرفة.
- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات.
- معرفة على مدى تطبيق الكليات التقنية لعمليات إدارة المعرفة.
- مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- توافر الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسط من حيث البيانات والمعلومات.
- ترتيب ممارسات العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء.

الفصل الأول:

إدارة المعرفة

**تمهيد:**

من أهم مقومات نجاح المؤسسة هو قدرتها على إحداث التغيرات والقدرة على الحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات التي أدت إلى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها. وأظهرت حاجة كبيرة لإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المؤسسة أن توظف رصيد كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستخدامها لمساندة صناعة القرار وحل المشكلات، وهذا بالاعتماد على إدارة المعرفة التي تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، وحتى المستفيدين من خارجها.

يعتبر مصطلح "إدارة المعرفة" مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية، والتي تعتبر أحد أهم عوامل الإنتاج ورأس المال القائم على الفكر والخبرة التي تتجدد باستمرار، ولا تنقص بالإستخدام فهي أداة المؤسسة الحيوية للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها.

من خلال هذا الفصل سنتناول الإطار النظري لإدارة المعرفة، ونتطرق إلى المباحث الأساسية التالية:

**المبحث الأول: ماهية المعرفة****المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة****المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة**



## المبحث الأول: ماهية المعرفة

في العصر الحالي أين أصبحت تهيمن ثورة المعلومات والاتصالات، وأصبحت المعرفة هي السلاح القوي والفعال التي تؤدي إلى الريادة والسيادة، حيث أنه من خلال المعرفة أصبح العقل البشري ينظر إلى البيئة المحيطة حوله من أجل الكشف عن قوانين ومن أجل الإبداع والابتكار والاكتشاف من خلال المعرفة الجديدة التي يكتسبها، فقد أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المؤسسات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتميز المؤسسات وأساس ارتقائها ونجاحها.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

من أجل التمكن من الوصول إلى مفهوم واضح و دقيق حول المعرفة يجب التعرف على مصطلحات ظهرت قبل المعرفة والتميز بين هذه المصطلحات المتمثلة في البيانات و المعلومات و المعرفة.

### 1- البيانات:

تعرف البيانات على أنها: "مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول الى معلومات مفهومة و مفيدة".<sup>1</sup>

وتعرف على أنها: "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل. وبناء عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله وهي أيضا ملاحظات غير مهضومة وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو إشارات أو صوراً ودون أي سياق أو تنظيم لها".<sup>2</sup>

وتعرف البيانات أيضا: "على أنها حقائق أولية خام غير مؤطرة وغير مؤسسة وغير مرتبطة ببعضها البعض ولا تفهم أو يفاد منها إلا بعد معالجتها".<sup>3</sup>

### 2-المعلومات:

- 1- أبو بكر محمود الهوش، إقتصاديات المعلومات و المعرفة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2013، ص100.
- 2- ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص15.
- 3- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص25

تعرف المعلومات على أنها: "مجموعة من البيانات المعالجة و المؤطرة و المؤسسة والمترابطة والمعدة للإستخدام واتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

وتعرف على أنها: "نتاج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لبعض العمليات الحسائية أو المنطقية أو لبعض الأساليب الإحصائية، أو لبعض عمليات التحليل والتركيب والتلخيص، وقد تتم هذه العمليات يدويا أو بواسطة الحاسوب".<sup>2</sup>

المعلومات هي أيضا: "مجموعة من البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها".<sup>3</sup>

3-المعرفة:

وردت تعاريف كثيرة للمعرفة، نذكر أهمها فيما يلي:

تعرف المعرفة على أنها: "المحصلة النهائية لاستخدام المعلومات الجديدة التي نجمت عن معالجة البيانات بعد مزجها بالخبرات و المفاهيم العملية".<sup>4</sup>

وتعرف أيضا على أنها: "حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته من خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة".<sup>5</sup>

وتعرف على أنها: "رأس مال فكري وقيمة مضافة يتم إكتشافها وإستثمارها من المؤسسة ومن ثم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال تطبيقها".<sup>6</sup>

1- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص28 ث

2- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص25.

3- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص113.

4- بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص8.

5- الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص10.

6- جودي أمينة، دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيذر، بسكرة، 2013-2014، ص27.

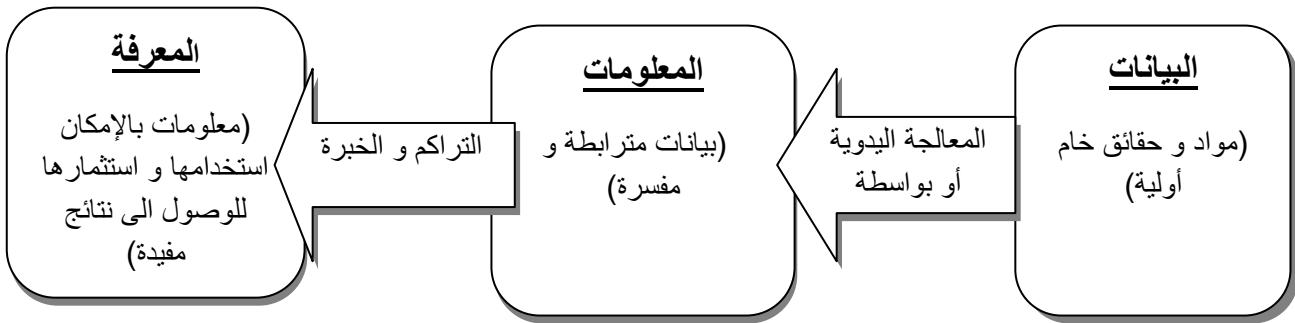
وعرف (Nonaka et Takeuchi) المعرفة على أنها: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال". يلاحظ من خلال هذا التعريف التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة.

وتعرف على أنها: "مجموعة من الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة"<sup>1</sup>.

يمكن القول أن المعرفة هي تراكم معلوماتي قائم على سياق معين يساعد الفرد على التصرف في وضعية معينة بشكل معين ورغم إختلاف وجهات النظر حول مفهومها إلا أنه في كل الحالات تركز على الفرد وما يضيفه من معلومات وحقائق وفهم ومهارة وعمليات ذهنية، وأنها غير متاحة لأحد سواه.

تعد البيانات أساس المعرفة و المادة الأساسية المكونة لها، و المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات و المعرفة؛ حيث أن المعرفة تعتبر حلقة الوصل ضمن سلسلة متكاملة و مترابطة تبدأ بالبيانات ثم معلومات مستخدمة بشكل فعال ثم المعرفة. والشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة:

شكل(1): التسلسل المنطقي لمفهوم المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال هذا الشكل تبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات تعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

1- هيثم علي حجاز، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لاقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل، 2005، ص10.

## المطلب الثاني: خصائص المعرفة و أهميتها

### أولا : خصائص المعرفة

تتسم المعرفة بمجموعة من الخصائص والمميزات التي يصعب التعامل معها أو استخدامها دون الإدراك الواضح لهذه الخصائص والتي نذكر منها ما يلي: <sup>(1)</sup>

1. **إمكانية توليد المعرفة:** تشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل و التركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج بتوليدها.
2. **إمكانية تقادم المعرفة:** وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعه على رفوف المكتبات، والموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقبل استخدامها لها لدرجة متدنية جدا، والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا.
3. **إمكانية تخزين المعرفة:** إن كانت المعرفة في السابق تخزن في الورق فالتركيز الآن ينصب على تخزين المعرفة باستخدام حواسيب تحتوي على حقائق وقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها فهي تمثل بنكا للبيانات.
4. **إمكانية امتلاك المعرفة:** فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق علمية وبراءة اختراع، وأسرار تجارية تدر دخلا على مالكيها سواء المنظمات أو الأفراد.
5. **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة كما سيأتي، مثل المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.
6. **إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية:** تشير إلى إمكانية نشر المعرفة وانتقال المعرفة عبر العالم إذا توافر الوسائل والسبل اللازمة لذلك.
7. **لا تستهلك:** المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

1- طارق بن صالح المسند، "متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ( غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 13.

### ثانياً: أهمية المعرفة

إن أهمية المعرفة لا تبرز في المعرفة في حد ذاتها وإنما فيما تساهم به من قيمة مضافة للمنظمة، وفيما تؤديه من دور كبير لتحويلها واندماجها في الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، وعليه يمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ الاستفادة من قدرات الأفراد وأفكارهم والرفع من نسب تعلمهم من خلال انتشار المعرفة في المنظمة.
- ✓ الاستثمار المباشر في المعرفة يكون رأس المال المعرفي والذي يساهم في زيادة النواتج العلمية والمعرفية.
- ✓ تعتبر المعرفة المكون الأساسي في تحقيق الإبداع و الابتكار في المنظمات.
- ✓ المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة.
- ✓ اتخاذ السريع والفعال للقرارات في ظل توفر المعارف والمعلومات.
- ✓ الزيادة المستمرة في إعداد الأفراد في المجالات المعرفية.<sup>(1)</sup>
- ✓ الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال.<sup>(2)</sup>
- ✓ كما تكمن أهمية المعرفة في كونها:<sup>(3)</sup>
- ✓ تساهم في تحقيق مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- ✓ تساهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- ✓ تمكن المنظمات من أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ✓ تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- ✓ المعرفة هي الأساس لخلق الميزة التنافسية واستدامتها.

1- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 55.

2- أحمد الخطيب، خالد زيعان، مرجع سابق، ص: 9.

3- مجّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 20.

المطلب الثالث: تصنيفات ومصادر المعرفة :

أولاً: تصنيفات المعرفة:

المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، ولقد قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل المختصين في إدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

1- تصنيف ميشيل بولاني (M.Polany):

يعتبر تصنيف ميشيل بولاني الأقدم والأهم للمعرفة حيث قدمه في الستينات فميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، أي ميبز بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة) وهو أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الصريحة)، وقد أشار بولاني إلى ذلك بالقول: "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وأنتا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله".

رغم أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالإهتمام وكان إيكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن (الشركات الخلافة للمعرفة) في أواخر عام 1991 في مجلة هارفرد للأعمال و صنفها إلى نوعين هما الأكثر استخداماً:

1-1- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية ، القياسية ، المرزوة ، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا ، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الإختراع ، حقوق النشر، الأسرار التجارية...الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها وخططها ومعايير تقييم أعمالها.<sup>1</sup>

1-2- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية ، الذاتية، و المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.<sup>2</sup>

1- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص 77، 78.

2- حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 2004، ص4.

ويوضح الجدول (1) خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصحيحة.

جدول(1) خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رسمية.</li> <li>- نظامية.</li> <li>- يمكن التعبير عنها كميًا و بالطرق المرمزة.</li> <li>- قابلة للنقل و التعليم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا.</li> <li>- براءات الاختراع.</li> <li>- حقوق النشر.</li> <li>- الأسرار التجارية.</li> <li>- التصميمات الصناعية.</li> <li>- منتجات المؤسسة و خدماتها.</li> </ul>
المعرفة الضمنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غير رسمية.</li> <li>- يعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية.</li> <li>- غير قابلة للنقل و التعليم بسهولة.</li> <li>- أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل و تراكم الخبرات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة.</li> </ul>

المصدر: ربحي الطاهر، مرجع سابق، ص41.

2-تصنيف ميشيل زاك (M.Zack):

قدم ميشيل زاك (michalzack) تصنيفًا آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة ، حيث يصنفها إلى

ثلاث أنواع أو مستويات و هي:<sup>1</sup>

1-2- المعرفة الجوهرية: المعرفة الجوهرية هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة و الذي يكون مطلوبًا من أجل

الصناعة ، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد .

1- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية،الوراق للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2007،ص-ص،43-44.

2-2- المعرفة المتقدمة: المعرفة المتقدمة هي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية ، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى ، النطاق ، و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عن المنافسين في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، و هذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق.

2-3- المعرفة الإبتكارية: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها و منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم، وهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

### 3-تصنيف (Marquardt):

#### صنف (Marquardt) المعرفة إلى خمسة أنواع:<sup>1</sup>

- ✓ معرفة ماذا (Know-what): وهي معرفة أي نوع من المعرفة مطلوب.
- ✓ معرفة كيف (Know-how): وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
- ✓ معرفة لماذا (Know-whay): وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- ✓ معرفة أين (Know-where): وهي معرفة كيف يمكن الحصول على معرفة معينة بعينها.
- ✓ معرفة متى (Know-when): وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة.

#### ثانيا: مصادر المعرفة:

تحدث (Marquardt) عن وجود مصدرين للمعرفة في المؤسسة، وهما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية:<sup>2</sup>

#### 1. المصادر الداخلية:

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر:

1\_ الفرد العامل بالمؤسسة: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل. فمثلا استطاعت العديد من شركات صناعة السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين،

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

2- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص107.



ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة بـ "رأس المال الفكري" وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

2\_ فرق العمل: فرق العمل يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمتهم اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة وحققتم تطورات كبيرة وإبداعات عديدة في مجالات إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

3\_ البحوث والدراسات: وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

## 2. المصادر الخارجية:

تتمثل هذه المصادر فيما يلي:

- **الزبائن:** وهم الحلقة الأكثر أهمية في المنظمة، إذ يعتبر الزبائن المصدر المهم والمتجدد للمعلومات ومن ثم للمعرفة ويجب على منظمات الأعمال أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها، فعليها أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة، خصوصا في عصر المعلومات فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمنظمة والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابقا، فمع زيادة سهوله الحصول على المعلومات زادت قوة الزبائن تبعا لزيادة علمهم بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، والعلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر المعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على السلع والخدمات.

- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيرا، فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد مما يجعل معرفتهم متجددة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، حيث تعتبر المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم مصدرا للمعرفة، وكذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين، وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمات المنافسة، ومن ثم فإن تسرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استلاب لمواردها الأكثر حيوية.

● **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن المنظمين تحتاج إحداها إلى الأخرى، ليس فقط بالموارد المادية وحتى الأصول المعرفية أيضا.

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن بين هذه المصادر : الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف و المجلات و الموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، و التعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة...

### المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال ، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد و اتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل الأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات فمن أتى بمصطلح أو مفهوم إدارة المعرفة؟

يمكن القول أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية والتي من أشهر رجالها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون، ممن وضعوا المراكز الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي و القواعد و الأصول، تقسيم العمل والتخصص وأن تكون جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة، كما يمكن القول أن مصطلح أو تفسير إدارة المعرفة أتى من إدارة الاستثمارات التي تقدم معلومات بصفة استشارية حول موضوع معين فالشركات والأشخاص يستشيرون أصحاب المعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية ، وفي هذا الصدد يقولون <sup>(1)</sup> أنه من إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل.

تعرف إدارة المعرفة بأنها: " عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق انجاز رسالتها." <sup>(2)</sup>

وتعرف على أنها: "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها، وتخزينها وتطويرها وزيادتها." <sup>(2)</sup>

وعرف ويغ (Wiig) إدارة المعرفة على أنها: " التخطيط والتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية." <sup>(3)</sup>

وتعريف إدارة المعرفة على أنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة." <sup>1</sup>

بالإضافة إلى ما سبق هناك تعاريف عدة لإدارة المعرفة تسهم في تكامل مفهومها بتناوله من مختلف الزوايا، نذكر منها ما هو موضح في الجدول (2).

1 عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سابق، ص 26 .

2 بوعزيز شيشون، "أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن" مجلة اقتصادية الأبحاث الإدارية - بسكرة ، الجزائر، العدد 10، 2011، ص:32.

3 علاء فرج طاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص: 41.

4 عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 32.

5 - باسم غدير غدير ، اقتصاد المعرفة، دار شعاع للنشر و العلوم، سورية، 2010، ص67.

الجدول(2): مفاهيم و تعريفات إدارة المعرفة.

المؤلف/الباحث	المفهوم/التعريف
Nonaka	العملية المنهجية المؤسسة للإستعمال الخلاق للمعرفة و إنشائها.
Daft	الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم و بناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة.
الكبيسي	المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات و السلوكيات التي يشترك بصياغتها و أدائها المستفيدون من المؤسسة لإكتساب و خزن و توزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف.
عبد الستار علي	إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع و نقل و مشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين و العمل على زيادة ولاء الزبون.
محمود عواد الزيادات	إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها و تعزيز قدرتها للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.
المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس	العمليات النظامية لإيجاد المعلومات و تحصيلها،تنظيمها،تنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله، و تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية ، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل ،التعلم الديناميكي،التخطيط الإستراتيجي،و صناعة القرارات.

المصدر : من إعداد الطالب

إن الاختلاف الحاصل في تعريف إدارة المعرفة من حيث كونها منهجية معرفية للتسيير يدل دلالة قاطعة على أنها تتميز بالشمولية فهي تشمل كافة أجزاء المؤسسة وتقوم بتحويل موجودات المؤسسة الفكرية والمعلوماتية لتصبح خططا إستراتيجية قابلة للتطبيق ، فإذا كانت إدارة المعلومات تهدف إلى تزويد المنظمة بالإمكانات التقنية و المعلوماتية فإن إدارة المعرفة تم بتشجيع التبادل المعلوماتي بل و يتعداه عندما تقوم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة و توظيفها و تبادلها في مختلف الأنشطة و العمليات فهي الأصل وجوهره القلب النابض للمؤسسة.

مما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي مختلف العمليات والأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة للحصول على المعرفة وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها واسترجاعها، ويمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة من البيانات والمعلومات المهمة والخبرات الدائمة التي تمتلكها المنظمة للعمليات والأنشطة والخدمات الممارسة لغرض تحقيق أهدافها.

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلية التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية و تزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين و ولائهم و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجود لتغيير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري .
- ✓ تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

1- مجّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، 60.

وقد أضاف بعض الباحثين بعض الملاحظات الإضافية حول أهمية إدارة المعرفة وهي<sup>1</sup>:

- ✓ معظم الأعمال تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارة لها.
- ✓ إن المنافسة بين المؤسسات أصبحت تعتمد على المعرفة التي تتمتع بها كل مؤسسة.
- ✓ تعقيدات السلع والخدمات تطلب المزيد من المعرفة بالمستهلك، للسوق، للمنافسة وبالتالي إلى إدارة معرفة قوية، وباختصار فإن المعارف أصبحت الوسط الذي من خلاله تظهر المشاكل المتعددة، ونتيجة لذلك فإن إدارة المعارف تعد الفرصة الأولى لتوفير الوفورات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية، والتي تؤدي مجملها إلى تميز المنظمة وريادتها:<sup>(2)</sup>

- ✓ توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.
  - ✓ الارتقاء بأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة.
  - ✓ الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد السلع والخدمات المقدمة إليهم.
  - ✓ إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمات وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.
  - ✓ زيادة الإنتاجية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية أكثر وإتقان أكبر.
- وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة، وهي:<sup>(2)</sup>

- ✓ تحديد و جمع المعرفة و توفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.

1- رشاد الساعد، حسين حريم، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 28 نيسان (ابريل) 2004، ص:12.

2 عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة طريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:112.

(2) إيمان سعود أبوخضير، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص:10.

- ✓ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة و توفيرها و استرجاعها عند الحاجة لها.
- ✓ تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- ✓ نقل المعرفة الضمنية ( الكامنة ) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة .
- ✓ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- ✓ تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق في الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- ✓ جذب رأسمال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي .
- ✓ تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار.
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة

تتولى إدارة المعرفة كأي إدارة وظيفة أخرى في منظمات الأعمال الحديثة الإشراف على تنفيذ عدد من الوظائف المهمة، وهي:<sup>(1)</sup>

#### 1. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:

الإدارة الإستراتيجية للمعرفة تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها من داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية .

#### 2. تنظيم المعرفة:

تنظيم المعرفة هي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز و تخزين المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

(1) مُجّد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص: 229.

### 3. بناء نظم المعرفة:

بناء نظم المعرفة أي الإشراف على التخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات الإستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية وغيرها.

### 4. تنظيم وتطوير العقل الجمعي:

تتم عملية تطوير وتنمية العقل الجمعي من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن الجنسية والقومية، والعرق من جهة أخرى.

### 5. إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:

تهدف وظيفة إدارة المعلومات والوسائط الرقمية التي تحقق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال.

### 6. إدارة التعاضد:

إدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية، ويعني القدرات على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

### 7. إنتاج المعرفة:

تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

## المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين فنقل ثم تطبيق المعرفة، وبصفة عامة فإن مثل تلك البيئة تتطلب توافر العناصر التالية:<sup>1</sup>

1- سامي حنون، رأفت مجد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مداخلة مقدمة لمؤتمر التعليم الإلكتروني و إقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة منطقة غزة التعليمية، يوليو 2011، ص11-12.



- 1 **الهيكل التنظيمية:** يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح يعمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد حرية العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.
- 2 **توفير البنية التحتية:** اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة: وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات.
- 3 **الثقافة التنظيمية:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمنظمية هي التي تلعب دورا مهما و فاعلا في ذلك. ولتوليد ثقافة المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة وهذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم إختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة كما يتضمن أيضا وجود نظام حوافر يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.
- 4 **الإلتزام الإستراتيجي المستدام:** و قصد به إلتزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المؤسسة ، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع الجهود المؤدية إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا تنشأ إدارة خاصة للمعرفة تسهل عملية الإلتصال بين الأفراد في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات و المعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.
- 5 **القيادة:** مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذا فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة<sup>1</sup>.
- 6 **الموارد البشرية:** إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين ، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعلم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك القدرة على

1- منى علي عبد رب هزيدية ، إدارة المعرفة و أثرها في إدارة الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول : الإصلاح و التطوير الإداري ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، أفريل 2009، صص 13-16.

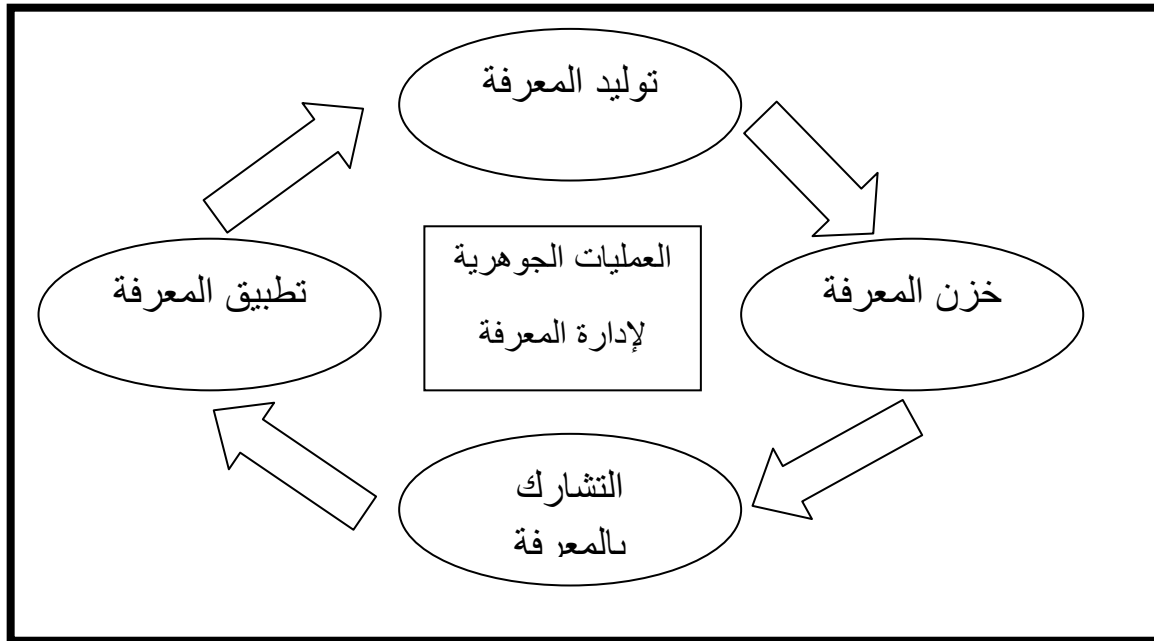
استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً ، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي إنها تتطلب بيئة إجتماعية تشجع الإبداع والإبتكار.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة

#### المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة

تناولت غالب المفاهيم إدارة المعرفة على أنها جملة من العمليات ، كما أشار الباحثين إلى أن هذه العمليات تعمل بشكل متابعي و متكامل فيما بينها و كل منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها، والتي تؤدي إلى إدراك مفهوم إدارة المعرفة و كيفية تنفيذها على أحسن وجه داخل المؤسسة، وتلك العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك تعد حاسمة إلى حد كبير في نجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.<sup>2</sup> وعمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة لأخرى ، ومن مستوى لآخر، لكن وبشكل عام فإن إدارة المعرفة تنطوي على عمليات جوهرية لإدارة المعرفة في المؤسسات تتمثل في توليد المعرفة، خزن المعرفة ، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة ، كما هي موضحة في الشكل (2):

الشكل (2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص77.

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيغان ، مرجع سابق، ص ص 13-14.

<sup>2</sup> - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر، 2007، ص17.

أ- توليد المعرفة:

توليد المعرفة تعني عند العديد من الكتاب " إبداع المعرفة " ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل مشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.<sup>1</sup>

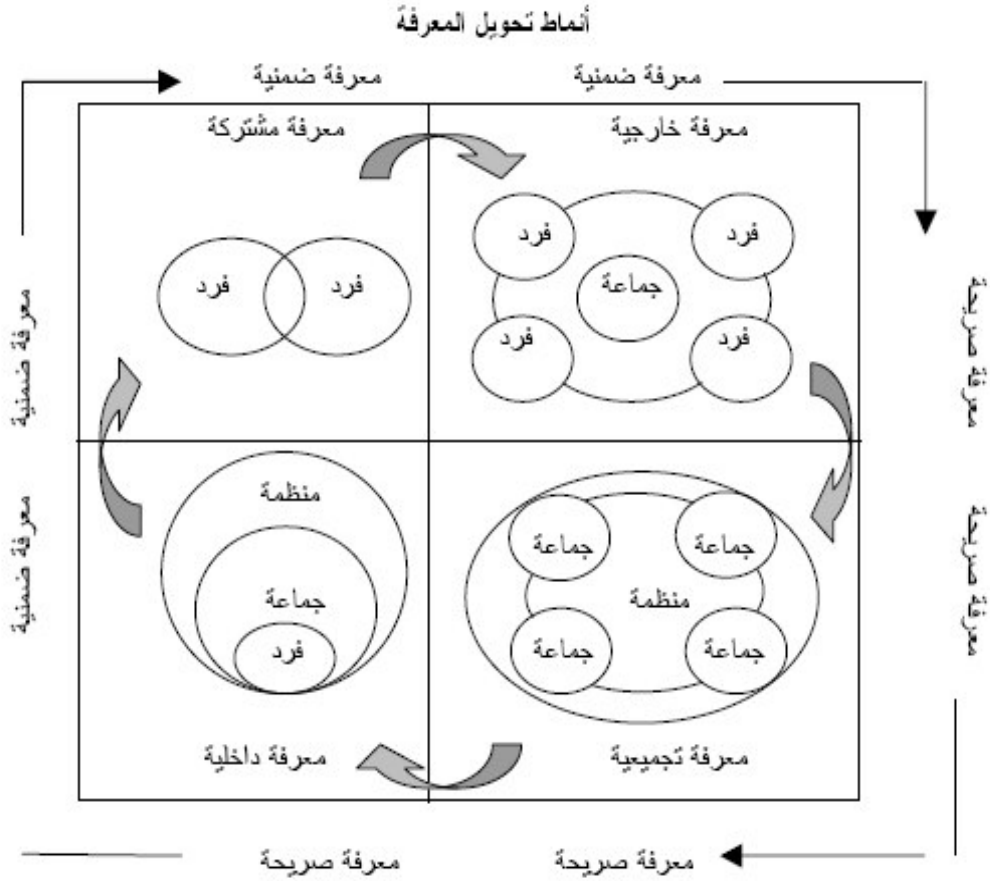
ومن أهم النماذج المستخدمة في توليد المعرفة نموذج نوناكا&تاكوتشي "نموذج (SECI) " يطلق عليه دورة خلق المعرفة يعتمد على مجموعتين من الديناميكيات هما:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
  - تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.
- ويقدم هذا النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل و التحول بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة،

كما يوضحه الشكل (3)

الشكل(3): نموذج (SECI)

<sup>1</sup> - أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 14، العدد 2012، ص 1، ص 10-11.



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص42.

وفيما يلي توضيح مختصر لعملية توليد المعرفة التي تتم من خلال:<sup>1</sup>

- المعرفة المشتركة: وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- المعرفة الخارجية المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة، كأن تنقل معرفة شخص إلى الكتب والرسائل.
- المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة من خلال الإتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- المعرفة الداخلية (المدججة): وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية، مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منتظمة ومبادرات إستراتيجية.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، مرجع سابق، ص ص 67-68.

ب- خزن المعرفة:

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

ج- النقل و التشارك بالمعرفة:

يعرف التشارك بالمعرفة بأنه العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.<sup>2</sup> وتعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة وأحد التقنيات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذو قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولإستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة، ولتعزيز عملية الإبداع والإبتكار لدى العاملين فيها، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المؤسسة، والإبداع والإبتكار فيها وتوليد معرفة جديدة والإرتقاء بالأداء المنظمي وإستخلاص القيمة المضافة من المعرفة.

إن زيادة فاعلية مشاركة المعرفة وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة يعدان هدفين مرغوب فيهما لأنهما يقدمان عوائد مضافة محتملة كلما عملت المؤسسة بجد أكبر وذكاء أكثر، إذ أن زيادة فهم عملية مشاركة المعرفة يقدم للمديرين مجموعة من الأدوات التي يمكن إستعمالها في تحديد معيقات مشاركة المعرفة والعمل على محاربتها أو حتى التخلص منها نهائيا، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة كفاءة الأعمال.

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص28.

<sup>2</sup> - يسرى مجد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية (دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والأبحاث، الجامعة المستنصرية، العدد 25، مصر، 2010، ص 13.

وتتضمن المشاركة بالمعرفة ثلاثة مفاهيم وهي: نقل المعرفة، تبادل المعرفة والإتصال، حيث تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى من عملية مشاركة المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، أما تبادل المعرفة فيعكس عملية التفاعل الاجتماعي التي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية، في حين يعد الإتصال جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعيارا مهما لنجاحها، ويعني عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلى آخر، أو من فريق إلى آخر، وبمعنى آخر يعني عمليات إرسال وإستلام رموز ذات معاني مرتبطة بما بهدف إعلام الآخرين بها.<sup>1</sup>

#### د-تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض إستخدام المعرفة و تطبيقها وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز ، بل تلك التي تستخدم و تطبق المعرفة على أحسن وجه ، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة و لذلك لابد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة ، و لتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة ، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسم مستوى المعرفة ويعمقها.

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها و أن أي من العمليات السابقة ( توليد ، تخزين ، مشاركة ) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكون هنا كتطبيق فعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تطبيق الجودة العالية للمنتجات لمقابلة حاجات الزبائن.<sup>2</sup>

وتضيف بعض الدراسات عملية تشخيص المعرفة لما لها من أهمية في نجاح إدارة المعرفة.

#### تشخيص المعرفة:

تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب، وتشمل موجودات المعرفة و أنواعها و جودتها و أهميتها، والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر عملية تشخيص

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 134، 132.

<sup>2</sup> عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2012/2001، ص 35-36.

المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : نماذج ادارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء إستراتيجيات معرفية، تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

#### 1. نموذج ويغ (Wiig) لإدارة المعرفة.<sup>(1)</sup>

يقدم (Wiig) نموذج لإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي:

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

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة، وبمعنى آخر أنها هي عملية تسهل بناء المعرفة، باعتبار أنه يمكننا من تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، أو الإستداده إلى الخلف كي تكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في الوقت السابق، ولكن بتفصيل وتأكيد وتركيز مختلفين، وكما يؤكد هذا النموذج أيضا على أنه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، ويمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابه لكنها على الصعيد العلمي مختلفة تماما.<sup>(2)</sup> والشكل الموالي يوضح نموذج Wiig لإدارة المعرفة.

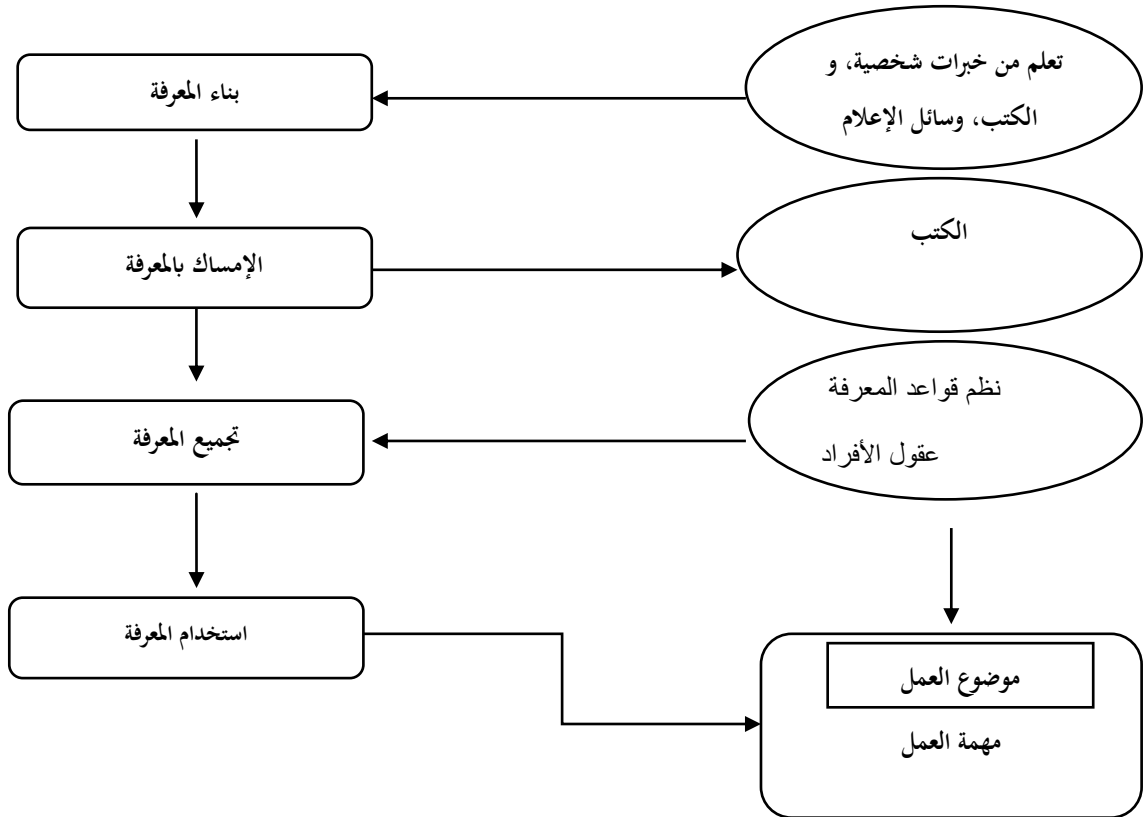
<sup>1</sup> - عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، قسم إدارة

أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص35.

<sup>(1)</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص:14.

<sup>(2)</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 225.

شكل (4): نموذج ويبيغ (Wiig) لإدارة المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص: 15.

ثانياً: نموذج ليونارد بارتون (L. Barton) لإدارة المعرفة:<sup>(1)</sup>

نموذج ليونارد بارتون يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وتوجد المقدرة الجوهرية في أربعة

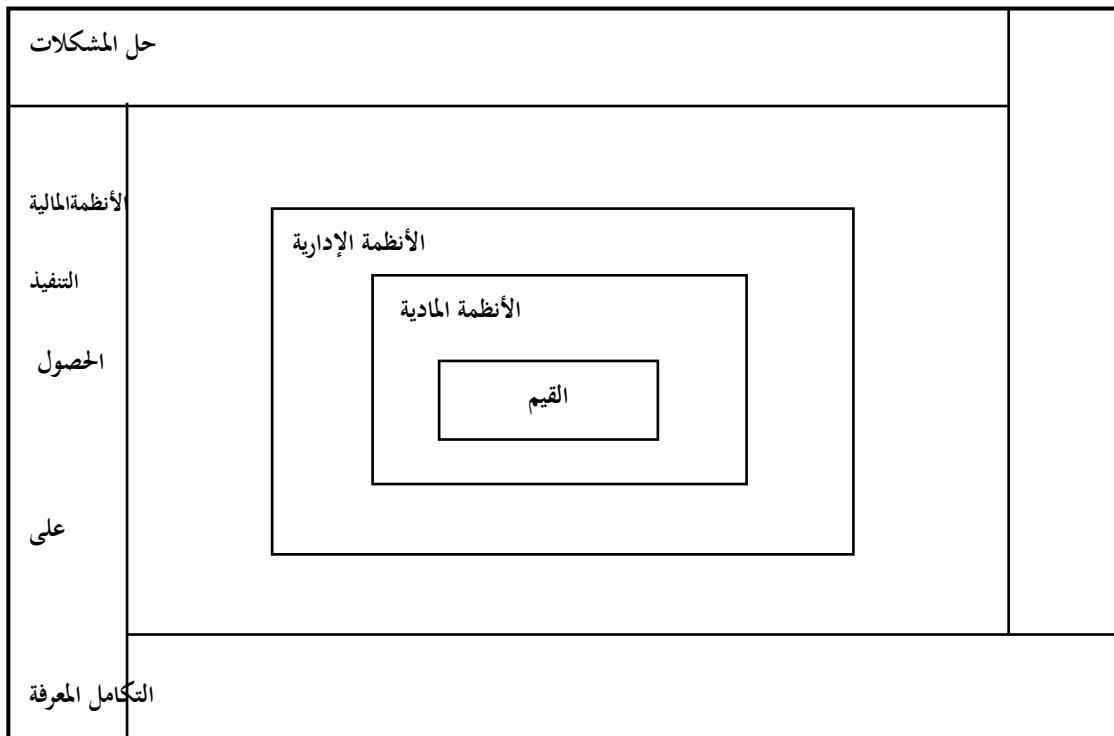
أشكال، وهي:

<sup>(1)</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2008، ص: 117.



1. المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في المنظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
2. المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
3. المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في قدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
4. المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة): للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل. إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد، حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، والحصول على المعرفة، الابتكار، والتجريب كلها محدودة، لهذا فإنه على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار)، من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية. والشكل التالي يوضح نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) لإدارة المعرفة.

الشكل (5): نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع سابق، ص 118.

ثالثاً: نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة:<sup>(1)</sup>

اقترح ماركواردت (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، وتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

1. الاكتساب.

2. التوليد.

3. التخزين.

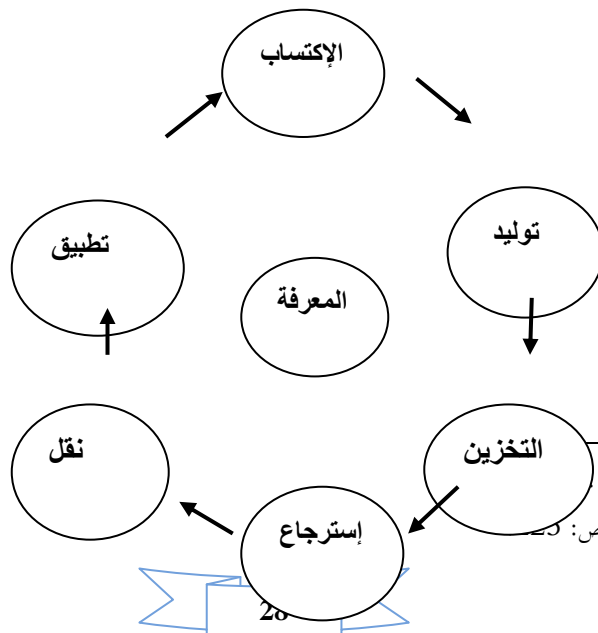
4. استخراج المعلومات وتحليلها.

5. النقل والنشر.

6. التطبيق والمصادقة.

يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.<sup>(2)</sup> والشكل التالي يوضح نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة.

الشكل (6): نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة



(1) حسن بوزناق، مرجع سابق، ص: 16

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 35

المصدر: هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 38.

### رابعا: نموذج الموثل (D.E. Winnosky) لإدارة المعرفة.

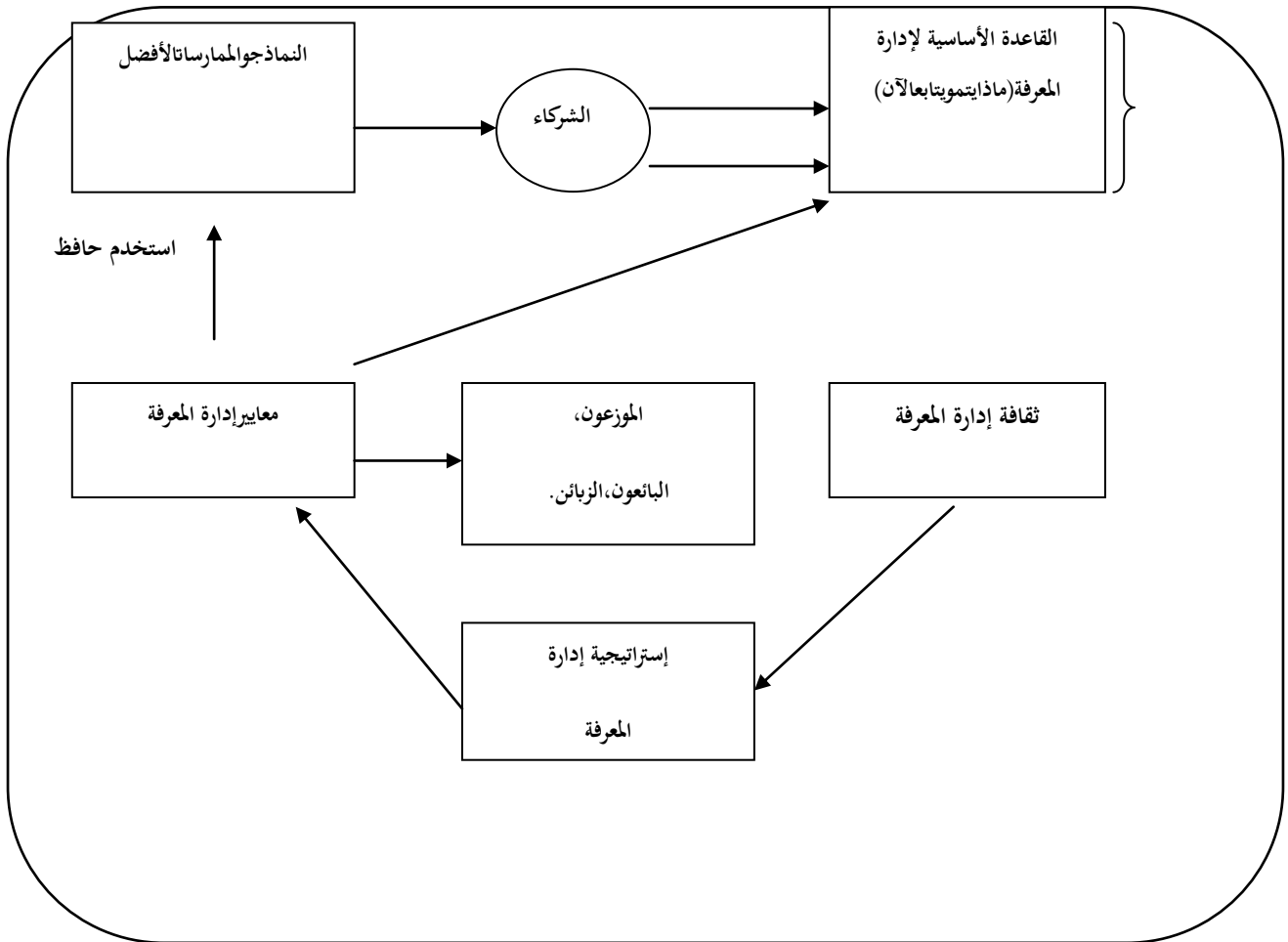
قدم هذا النموذج (D.E. Winnosky) يقوم على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذا سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات تفاعله، كل واحدة منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي: (1)

1. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتمثل هذه الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.
  2. ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة.
  3. أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في إنتاج سلع وخدمات وعمليات المنظمة.
  4. معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.
- يوضح نموذج موئل (D.E. Winnosky) أن المعرفة خبرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المنظمة الممارسات الأفضل ولها أهداف محددة تسعى للوصول إليها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المنظمة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، كل هذا من أجل تلبية خدمات عملاء أفضل مما يتلقاه من المنافسين، وعليه فالمنظمة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات عملاء من جهة ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه. (1) والشكل التالي يوضح نموذج الموثل (D.E. Winnosky) لإدارة المعرفة.

(1) أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص: 90.

(1) أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص: 90.

الشكل (7): نموذج موئل (D.E. Winosky) لإدارة المعرفة



المصدر: صباح ترغيني، " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة "، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2011، ص:22.

خامسا نموذج ديفيد سكايرم:

يقوم نموذج ديفيد سكايرم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية؛ تتمثل القوة المحركة الأولى في الإستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد بالمؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. والقوة المحركة الثانية هي الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الإبتكار. أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي<sup>1</sup>:

1- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

2- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

3- المعرفة في الأفراد: تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

4- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

5- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

7- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

قدم "نجم عبود" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد-التدفق-الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد:<sup>2</sup>

- أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، وعمليات المعرفة والمجالاتها.

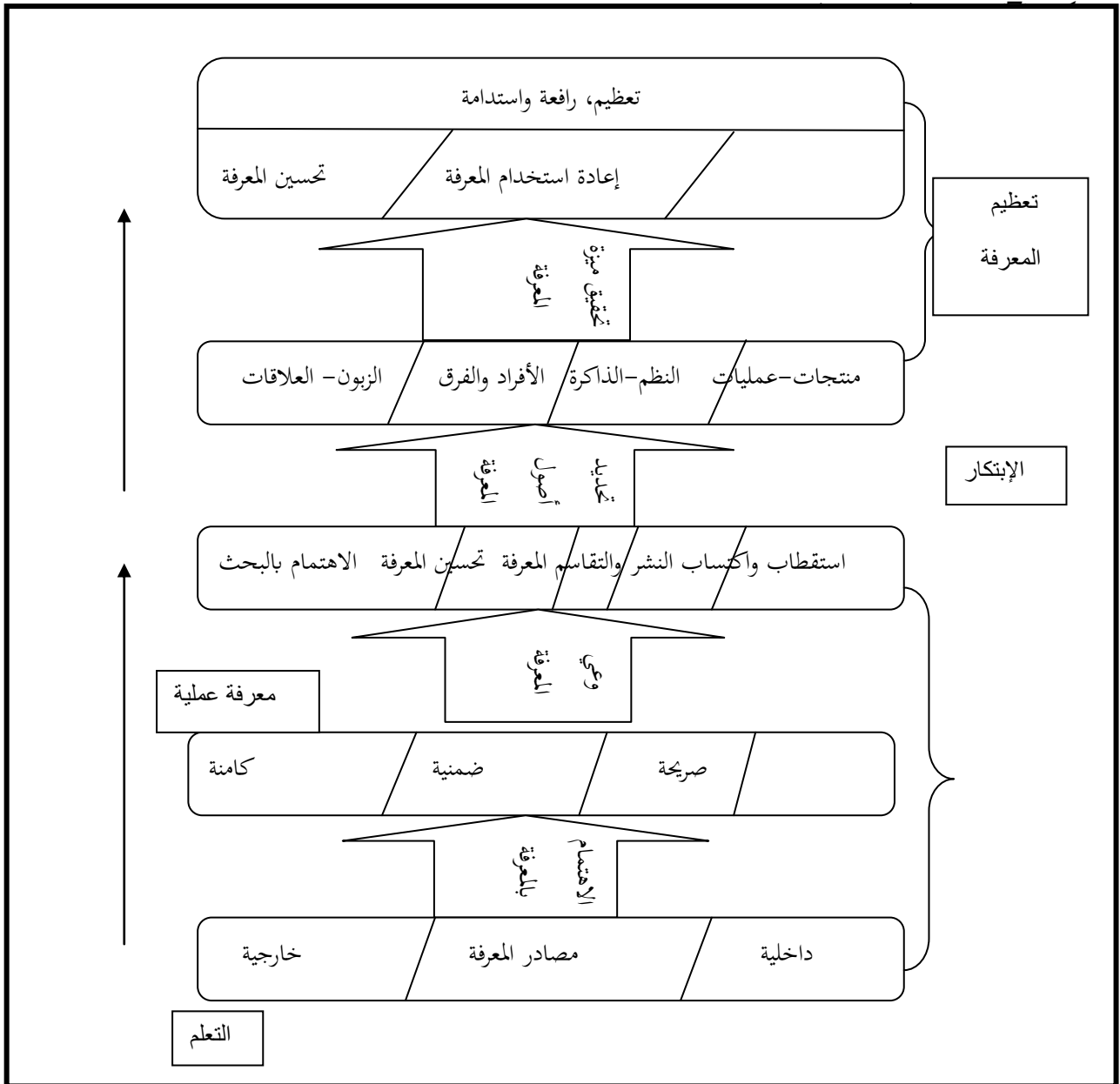
- أنه منطقي، بحيث أن هناك تعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (إبتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، مرجع سابق، صص 120-121.

<sup>2</sup>بوركو عبد الملك، مرجع سابق، صص 24 - 26

- أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميّة، أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للمؤسسة. هذه المميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في مخطط الشكل رقم (8):

الشكل رقم (8) : نموذج ديفيد سكايرم



من خلال هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشتمل على مجموعة من المراحل والتي يمكن إبرازها كما يلي:

- 1 مرحلة الاهتمام بالمعرفة: في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.
- 2 وعي المعرفة: أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة في هذه المرحلة، ويكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.
- 3 تحديد أصول المعرفة: في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.
- 4 تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.
- 5 تعظيم رافعة واستدامة المعرفة: هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بوركو عبد الملك، مرجع سابق، ص 24 - 26

## خلاصة الفصل :

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

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



الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

**تمهيد:**

نظرا للتقلبات الكبرى والتحولت السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في القرن الواحد والعشرين، خاصة تلك المصاحبة لظاهري العولمة والشمولية وما رافقها من تحرر في كل من رأس المال الفكري والبشري، هذا كله أدى إلى تزايد شدة المنافسة واتساع مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من البقاء للأصلح إلى البقاء إلى الأسرع بل أصبح البقاء للأطول، حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها من خلال استغلال الأمتل للمورد البشري.

ومن أجل بقاء المؤسسة في السوق والتفوق فيه، يتوجب عليها اكتساب ميزة تنافسية تعكس قدرتها على إنجاز نتائج مسبقة تتفوق بها على منافسيها بغية الاستمرارية والنمو في مجال الأعمال والمحافظة على المكانة السوقية، غير أن الحصول على ميزة تنافسية وحده لا يكفي بل لابد من الحفاظ عليها وتنميتها واستدامتها، وذلك بالبحث عن مصدرها الأصلي ليتضح أن الموجودات اللامادية هي أهم المصادر والمثلة أساسا في المعرفة.

سنحاول في هذا الفصل تناول الميزة التنافسية ثم العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بالميزة وذلك من خلال المباحث

التالية:

**المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية .**

**المبحث الثاني : دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية المؤسسة.**

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينيات من القرن الماضي، واعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية، وذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوة، وانطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية بالانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية ومن ثم أصبح مفهوم الميزة التنافسية يكتسب مكانة حساسة ومهمة في عالم الأعمال والإدارة .  
وتسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات وذلك من خلال إضافة قيمة تحقق بها ميزة عن طريق استغلال إمكاناتها ومواردها.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى تزايد حد المنافسة، مما جعل المؤسسات تعمل جاهدة لمواجهة شدتها المتزايدة عن طريق البحث عن أدوات وأساليب تسمح لها بترقية تنافسيتها، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات في الوقت الحالي .

#### أولاً. تعريف التنافسية.

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوياتها (منظمة ، قطاع أو دولة) والعلاقة بين المستويات الثلاثة هي علاقة تكاملية فكل واحدة تؤدي إلى تحقيق الأخرى. ومنه فإن تعريف التنافسية يكون بحسب المستوى كما يلي :

#### 1. تعريف التنافسية على مستوى الدولة: تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)<sup>(\*)</sup>:

"الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأسواق الدولية في الوقت التي تحافظ فيه على توسع الدول الحقيقية للشعوب على المدى الطويل"<sup>(1)</sup>. وتعرف على أنها: "قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية"<sup>(2)</sup>.

#### 2. تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

<sup>(\*)</sup>O.E.C.D : Organization for Economic Co-operation end Development.

1- سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 35.

2- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها في سلسلة حسب التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، 2003، ص5.

تعرف تنافسية القطاع على أنها: "قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"<sup>(1)</sup>.

### 3. تعريف التنافسية على مستوى المنظمة :

تنافسية المؤسسة يقصد بها: "الجهود، الإجراءات، الابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"<sup>(2)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نجد أن التنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة عن زيادة حصصها في السوق من خلال مجموعة الإجراءات والابتكارات والجهود الإدارية التسويقية.

### ثانياً. التحديات التي أدت إلى حتمية الاهتمام بالتنافسية.

تتمثل التحديات التي أدت إلى حتمية الاهتمام بالتنافسية فيما يلي :

- 1 - التعامل في سوق مفتوح، لا تتوافر فيه أسباب الحماية والدعم الذي اعتادت المنظمات التمتع بها قبل عصر العولمة.
- 2 - ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية التقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة.
- 3 - ضرورة التحرر من أسر الخبرة المرضية والاكتفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير السلع والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
- 4 - الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقة الفكرية والإبداعية للموارد البشرية، وهو أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
- 5 - الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين والبحث عن آليات وصيغ تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.
- 6 - أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وهي كل ما يميزها في المنافسة من وجهة نظر العملاء الحاليين والمتوقعين<sup>(1)</sup>.

1- فارس مسدور، كمال رزيق، مفهوم التنافسية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط المنعقد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص105.

2- سليمان منيرة، مرجع سابق، ص36.

### ثالثاً. أنواع التنافسية.

تصنف التنافسية إلى صنفين هما :

#### 1. التنافسية بحسب الموضوع : وتضم تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة :

##### أ. تنافسية المنتج :

تعتبر تنافسية المنتج شرطا ضروريا لتنافسية المنظمة لكنه غير كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم التنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مهما باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .

##### ب- تنافسية المنظمة :

تعتبر تنافسية المنظمة أشمل ويتم تقييمها عن طريق هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد منها : تكاليف البنية ، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية، ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها .

#### 2. التنافسية وفق الزمن: وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

##### أ. التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية .

##### ب. القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير كالموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، مرودية رأس المال المستثمر، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية، وتبقي المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، وتستند القدرة التنافسية على الفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال<sup>(2)</sup>.

وهناك تصنيفات أخرى للتنافسية نذكر منها:

#### 1- تنافسية المؤسسة:

1- رعاف نصيرة، بن شوشة نذيرة، دور العميل الخارجي في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة الليسانس في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس المدينة، 2005-2006، ص 102.

2- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2002، ص.ص11-12.

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

#### أ - تنافسية سعرية (La compétitivité prix):

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

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

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

#### 2- تنافسية قطاع النشاط

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

#### 3- تنافسية الاقتصاد

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

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF2000 بين التنافسية الظرفية أو الجارية وتركز على مناخ العمل وعمليات المؤسسة واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ وبين التنافسية المستدامة التي تركز على الإبداع التكنولوجي والرأسمال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم والرأسمال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، وقوى السوق.<sup>3</sup>

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

2 - صولح سماح، نفس المرجع السابق ص 4

3 - نفس المرجع السابق، ص 4 - 5

## المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تنافس المؤسسات اليوم وفق قواعد تغيرت كثيراً عن تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ عقدين من الزمن، فقد انتقلت المؤسسة من التنافس في الأسواق المحلية الضيقة إلى تنافس في أسواق عالمية لا حدود لها ومن كونها مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة النشاط، أضف إلى ذلك تغير الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية لهذه المؤسسات، كل هذا يعني أن تسعى المؤسسة إلى رفع القدرة التنافسية لوحدها ومواردها البشرية ومنه يمكن تعريف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها لتحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن<sup>(1)</sup>.

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

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

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

1- بوبعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 61.

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

3 - نفس المرجع السابق، ص 147.

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

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

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

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

#### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تعتبر عملية خفض التكاليف أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين<sup>1</sup>، للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1 - مراقبة الحجم:

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

#### 2 - مراقبة التعلم :

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

#### 3 - مراقبة الروابط:

تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة

1 - الوليد هلال، مرجع سابق، ص 26.

2 - عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 17.



للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

#### 4 - مراقبة الإلحاق:

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

#### 5 - مراقبة الرزنامة:

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

#### 6 - مراقبة الإجراءات:

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

#### ➤ كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها:

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

قبل المسيرين، فعليها أن لا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية. وتساهم عدة عوامل، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن أساليب التالفة ونشر المعرفة في التحكم في التكاليف.<sup>1</sup> كما أن كل فرد يعمل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف، ومن بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

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

ويمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها. ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل.

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

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضًا من عدد هذه المصادر فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاتف وتضافر عدة مصادر. مما يجعل من الصعب ومن المكلف جدًا على المنافسين محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.<sup>2</sup>

1 - فلة العيهار، مرجع سابق، ص 110.

2 - نفس المرجع السابق، ص ص 110، 111.

### ثانياً: ميزة التميز

ميزة التميز تعني "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك"، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرارات المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها.<sup>1</sup> وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد والتي نسردها فيما يلي:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

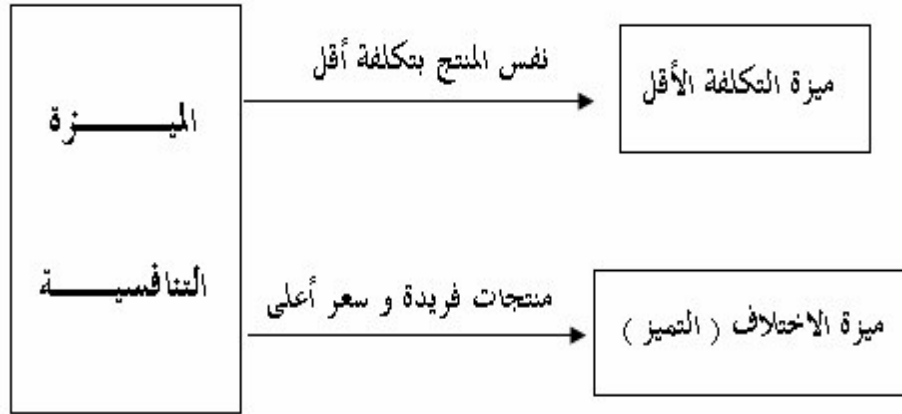
إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح نوعي الميزة التنافسية.

1 - عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 17.

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

الشكل رقم(9): أنواع الميزة التنافسية.



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

### المطلب الثالث: مراحل الميزة التنافسية ومداخل تطورها

#### أولاً: مراحل الميزة التنافسية:

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

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

المرحلة الثانية: تقع هذه المرحلة ما بين السبعينات إلى الثمانينات، وكان رواد هذه المرحلة (Hover, Guth, Andrews, Christensen, 1978)، حيث برزت أفكار جديدة في هذه المرحلة ومنها الميزة التنافسية تساوي الفرص الموجودة لدى المنظمة، وينبغي استغلال الفرص الموجودة لدى المنظمة والتي ينبغي استغلالها، كما ركزت على استغلال الفرص الخارجية والقوى الداخلية للمنظمة والتصدي للضعف والتهديدات الخارجية للمنظمة وضرورة تقديم الموارد وقياس القدرات والمهارات والخبرات، وأن الميزة التنافسية هي أحد مكونات إستراتيجية المنظمة.

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

تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو هدف المنظمة الأساسي، فإذا حققت المؤسسة الميزة التنافسية فإنها قد حققت أداءً مميزاً بحيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.<sup>1</sup>

ويعتبر مايكل بورتير (Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.<sup>2</sup>

### ثانياً: مداخل تطور الميزة التنافسية

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية، كذا تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

#### 1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغبتهم، إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومنافعها هدفاً استراتيجياً تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق والاحتياجات، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:

- أ - تحقيق رضا المستهلكين: إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا المستهلك عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة والمتغيرة.
- ب - سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.
- ج - ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية.
- د - تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.
- هـ - تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات المستهلكين.
- و - توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج، كخدمات ما بعد البيع (النقل، التشغيل، والصيانة).<sup>1</sup>

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

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 4.

## 2- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

- تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتمثل تلك القدرات في:
- 1 - المرونة : وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها.
  - 2 - الإنتاجية : يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية ولتكنولوجية والبشرية، إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية.
  - 3 - الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه لصالح المستهلك و المؤسسة في نفس الوقت.<sup>2</sup>

## المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية وأبعادها واستراتيجياتها

### أولا: مصادر الميزة التنافسية.

تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتبع ذلك تصويب نحو أهداف واضحة مما يؤدي إلى تحقيق وفورات في الوقت والجهد والمال. وفيما يلي عرض لهذه المصادر:

✓ الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 22- 23 أبريل، 2003، ص 174.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 175.

<sup>3</sup> - سملاي يحضيه، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 36.

- ✓ المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع، وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لامتلاك الميزة التنافسية.<sup>1</sup>
- ✓ الابتكار: وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، أي إدخال ابتكار صغير ومستمر على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح لدى المؤسسة منتج جديد.<sup>2</sup>
- ✓ الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية، حيث يعد أكبر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون في وقت أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية، والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالأتي:
- تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق وتحقيق ذلك من خلال اقتصار زمن دورة حياة المنتج.
  - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
  - الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.
  - تخفيض زمن الدورة للزبون.<sup>3</sup>
- ✓ التكنولوجيا: أكدت التجارب السابقة والحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدراً من مصادر الميزة التنافسية.<sup>4</sup>
- ✓ الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعزيزها ذلك أن تحقيق التميز في الأداء للمؤسسة، لن يستند على مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها في توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الاستفادة من تلك الموارد.

1 - بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 298.

2 - لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة ENICAB BISKRA، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007، ص 99.

3 - السيد غراب كمال، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 6.

4 - كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 61.

- لهذا نجد أن العنصر البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية.<sup>1</sup>
- ✓ الكفاءات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وترتبط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين هما:
- الكفاءات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة وهي تختلف حسب مناصب العمل .
  - الكفاءات الجماعية: هي تلك المهارات والمعرفة الناتجة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الإحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة .<sup>2</sup>
- ✓ العمليات: تتمثل بمثابة الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى عمليات ثم إلى مخرجات من سلع وخدمات، بما يتحقق التفوق في السوق التي تعمل بها، وبالتالي العلاقة ما بين العمليات والميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية، ولا جدوى من امتلاك المؤسسة لمدخلات فقط لكي تتحقق الميزة التنافسية على أنها مشروطة بوجود أنشطة العمليات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.<sup>3</sup>
- ✓ التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ايجابية ما بين الإيرادات والتكاليف.<sup>4</sup>

### ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في:

#### 1- بعد التكلفة

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

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة القرن الحادي و

العشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص23.

<sup>2</sup> - كمال الدين، عبد الغني مرسى، مرجع سابق، ص62.

<sup>3</sup> - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص 71 - 73.

<sup>4</sup> - وليد بن تركي، مرجع سابق، ص87.



ويمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة. إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.<sup>1</sup>

والتكلفة المنخفضة تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفير مجموعة من الشروط.<sup>2</sup> ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة المنخفضة قيام إدارة المؤسسة بتخفيض تكلفة المنتجات المقدمة للمستهلك، لأن المستهلك عندما لا يستطيع أن يميز بين المنتجات التي تقدمها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى فإنه يلجأ للتكلفة محددًا أساسيًا لعملية الشراء، كما تعتبر التكلفة النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحًا تنافسيًا.<sup>3</sup>

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

- وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

- نمطية السلع المقدمة.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.

- محدودية تكاليف التبديل (منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى) أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.<sup>4</sup>

## 2- بعد الجودة

يرجع مفهوم الجودة (QUALITY) إلى الكلمة اللاتينية (QUALITAS) التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء، وكانت تعني قديمًا الدقة والإتقان ... ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادًا جديدة ومتشعبة.<sup>5</sup>

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

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 167.

<sup>4</sup> عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص ص 15 - 16.

<sup>5</sup> - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005، ص 2

عرفت الجودة على أنها مقياس مدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمعايير المحددة مسبقاً. جودة المنتج أو الخدمة هي: "المزيج في صفات المنتج التسويقية، الصناعية والهندسية التي تلاقي توقعات المستهلك".<sup>1</sup>

عرفت الجمعية الأمريكية والمؤسسة الأوروبية لضبط الجودة على أنها: "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة".<sup>2</sup>

لقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها بمواصفات تلي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية المالية، التسويقية) ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.<sup>3</sup>

وتعني كلمة "تميز" علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة أعمالها، فمواجهة حدة التنافس لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، ولا تكون هذه من مسؤولية المديرين والمسيرين فحسب، فهي تقع تحت مسؤولية كافة أفراد المؤسسة، فكل فرد في المؤسسة يعتبر مورداً أساسياً لتحسين مستوى الجودة، من خلال الأفكار التي يقدمها وطريقة أدائه لعمله، مما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>4</sup>

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، لأن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003، ص 16 - 17.

<sup>2</sup> - محمد معاريف، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ورقة بحث مقدمة إلى ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 10 - 11 نوفمبر 2009، ص 2.

<sup>3</sup> - يحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 22- 23 أفريل، 2003، ص 176.

<sup>4</sup> - فلة العيهار، مرجع سابق، ص 190.

<sup>5</sup> - حنان قوراري، مرجع سابق، ص 93.

ومن ناحية أخرى فإن المنافسة باستخدام الجودة تتطلب النظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء المستهلك وإسعاده، وليس فقط طريقة لتفادي المشاكل أو تقليل التكاليف، فمن أهم المعتقدات التي قدمها خبير الجودة في هارفارد للشركات التي تنوي المنافسة باستخدام الجودة، أن الجودة تعرف من وجهة نظر المستهلك وليس الشركة، وأنه يجب النظر للجودة على أنها سلاح تنافسي يستخدم لتعزيز الأرباح من خلال تسويق المنتج ومن خلال تخفيض التكاليف، كما أشار إلى أن الجودة يتم بناؤها أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي وتتطلب الالتزام الكامل من جميع أفراد المؤسسة. يتضح مما سبق أن عملية تبني الجودة في أنشطة المؤسسة المختلفة تبدأ من اللحظة الأولى لقيام النشاط، أي منذ البدء في إجراء المسح البيئي لمعرفة حاجات ومتطلبات المستهلك، والقيام بعملية تصميم المنتج أو الخدمة وفقاً لتلك الحاجات، ولغاية تصنيعه وتقديمه للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبأسعار معقولة تتناسب توقعاته عن السلعة.<sup>1</sup>

### 3- بعد المرونة

تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلائم مع الحالات الفردية للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغير، ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفصيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية... وانعكاساتها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجارب مع الحالات الفردية للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.<sup>2</sup>

المرونة هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزيز ولاءه لمنتجاتها.<sup>3</sup> وهي قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنتج، وحجم الإنتاج، فهي عبارة عن أداة تنافسية تستخدمها منظمات الأعمال من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من السلع، وطرح المنتجات الجديدة أو إجراء التعديل اللازم على السلع الحالية بسرعة وبأقل التكاليف، وبشكل عام هي الاستجابة لحاجات ومتطلبات المستهلك. وتقسم المرونة إلى ثلاث أنواع هي:

<sup>1</sup> - مهدي صلاح الدين جميل عثمان، مرجع سابق، ص ص 17 - 18.

<sup>2</sup> غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات الصناعة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، العدد التاسع، جوان 2011، ص ص 11 - 12.

<sup>3</sup> يحيى سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 174.

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

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

✓ مرونة البنية التحتية: وهي قدرة المنظمة على تكييف نفسها وهيكلها التنظيمي وفقا للتغيرات المحيطة بها. وتمتاز المرونة باعتبارها ميزة تنافسية من خلال الآتي:

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

❖ استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق لأن المرونة في العملية الإنتاجية تسمح بملائمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المؤسسة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق.<sup>1</sup>

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

❖ التغير التكنولوجي: فقد ينتج عن التقدم التكنولوجي الهائل السريع إلغاء مزايا وحسنات المنتج الحالي للمنظمة أو إيجاد طرق أفضل وأسرع في طرح المنتج مما يجعل المنظمة متأخرة في ذلك المضمار ويقيها بعيدا عن المنافسة

❖ التغيرات الأخرى: مثل التغير في حاجات المستهلك أو ظهور منافسين جدد في السوق.

❖ رضا المستهلك: بالرغم من قدرة السلع الحالية للمنظمة على تلبية حاجات المستهلك، إلا أنها تكون غير مرضية بالنسبة له من حيث جودتها أو بعض المزايا الإضافية الغير متوفرة فيها، بالتالي إذا ما توفرت أي سلعة لدى المنافسين فإنه سيتوجه إليها.

ومن بين النظريات التي تولي أهمية إستراتيجية للمرونة، وبناء على ذلك هناك تيارين، حيث يعتبر الأول أن المؤسسة التي يمكنها البقاء، هي تلك التي تتكيف بشكل أحسن مع البيئة، غير أن الأحسن تكيفا مع البيئة - خاصة إذا كانت متغيرة وعديمة التأكد- هي تلك الأكثر مرونة، ومن ثمة أداء المؤسسات مرتبط بمرونتها.<sup>2</sup>

#### 4- بعد الإبداع

الإبداع هو العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد، ويعرف على أنه: "إنتاج الأفكار

المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق".

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

2 عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 91.

- ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها لها فيما يلي:
- ❖ -مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
  - ❖ -إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
  - ❖ -تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
  - ❖ - كسب التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال :
  - تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات وسرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
  - تحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد، والطاقة استخداما اقتصاديا.
  - تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار.<sup>1</sup>

### ثالثا : استراتيجيات الميزة التنافسية

لقد حدد Porter أنواع الاستراتيجيات التنافسية والتي نوضحه وهي:

#### ❖ إستراتيجية الزيادة في التكلفة (Cost leadership):

- تعتمد هذه الإستراتيجية على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.<sup>2</sup> وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المؤسسة لاستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من الشروط وهي كالاتي:
- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.

- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

<sup>1</sup> - حنان قوراري، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> فلة العيهار، مرجع سابق، ص 103.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمشتريين.

### ❖ إستراتيجية التميز (La Diffèrenciation):

إستراتيجية تركز على الابتكار والتطور في المنتج والخدمة بهدف جعله مميّزا من خلال: تصميم المنتج، الجودة المواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء، نجاح هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق عائد على الاستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة مما يقلل حساسيتهم للسعر ويضع حاجز لدخول المنافسين الجدد إذ أن التكاليف المرتفعة يتحملها العميل<sup>1</sup>. وتحقق إستراتيجية التميز عدة مزايا في حال توافر عدة شروط نذكر منها<sup>2</sup>:

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

### إستراتيجية التركيز (La Concentration):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف) والتركيز الكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء<sup>3</sup>.

السمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للمؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة. لذلك فإن إستراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكليها هما:

- 1- التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.
- 2- التركيز مع التمييز، ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشتريين.

<sup>1</sup> محمد معاريف، آخرون، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> الوليد هاللي، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> فلة العيهار مرجع سابق، ص 104.

- لتنتمكن الشركة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها:
- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات.
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
  - عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.
  - عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
  - عندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.<sup>1</sup>
- وفي الجدول الموالي سنقوم بتلخيص الإستراتيجيات التنافسية الثلاث:

جدول رقم (3): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	حجم قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التمييز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 53.

<sup>1</sup> الوليد هاللي، مرجع سابق، ص ص 59-60.

### المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بقدر ما يرتبط بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية. وبالتالي تعتبر الموارد اللامادية مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات والمعلومات، والمعرفة، والكفاءات المحورية. والتي تعد مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>1</sup> ولذلك لا بد من إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال المطالب الموالية.

#### المطلب الأول: دور توليد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

تعد عملية توليد المعرفة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى هي: إنشاء المعرفة وتكوينها، إبداع المعرفة، اكتشاف المعرفة، حيث يشير الكثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تتمثل في إمكانية توليد المعرفة، أساس ذلك أن هناك علاقة وطيدة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والإبداع، وتشكيل فرق العمل ودورها في إبداع منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة وإيجاد حلول جديدة لمشكلات مستعصية تواجهها، وتوليد رأس مال معرفي جديد يرتقي بصورتها ويساهم في تفوقها وتحقيق مكانة سوقية متقدمة لها.<sup>2</sup> ولقد أكد كل من nonaka و takeuchi في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و القدرة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة التي تقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.<sup>3</sup> فلم يعد خافيا على أحد الدور البارز الذي تلعبه المعرفة لفائدة المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تدنية تكاليف المؤسسة وتميز منتجاتها وخلق القيمة لفائدة عمالها. وفي هذا الإطار يؤكد (Duffy) على أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح المنتجات في الأسواق.

1 يحضيه سملاي ، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12 - 13 نوفمبر، 2005، ص 45.

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

3 عبد المالك بوركوة ، مرجع سابق، ص 100.



ومن أجل ضمان ديمومة وتواجد المؤسسات في السوق وتطوير قدرتها التنافسية، تكون المؤسسة الاقتصادية مجبرة على تنظيم عملية التكامل بين إنتاجها المعرفة والمعرفة المكتسبة من محيطها الخارجي، وبالتالي عليها اعتماد سياسات واضحة دائمة متجددة لتنمية وتطوير مواردها المعرفية وتوفير المناخ اللازم والبيئة المناسبة لتدعيم واستغلال كل ما هو متاح أمامها من طاقات مبدعة مبتكرة، فمآلها الزوال آجلاً أو عاجلاً، والمؤسسة الجادة الساعية للبقاء عليها العمل يتجدد إبداعي معرفي مستمر.<sup>1</sup>

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

#### أ- أنماط توليد المعرفة :

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

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المماثلة، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل، فبينما يفكر شخص ملياً في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة و بين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.
- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف و التجربة و الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005، ص ص 33 - 34.

<sup>2</sup> عبد المالك بوركوة، نفس المرجع السابق، ص 102.

إن عملية إنتاج المعرفة في المؤسسة الاقتصادية أصبح أمر إلزامي وركيزة أساسية لتدعيم قدراتها التنافسية وضمنان بقائها.<sup>1</sup> ومن خلال هذا فإن تحقيق تنافسية المنظمة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى خلق (توليد) القيمة بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى المستهلك بفضل نوعيتها وأدائها.

### المطلب الثاني: دور خزن المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون معرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما<sup>2</sup>، حيث أن الازدواجية بين المعرفة الجديدة والمخزون في الذاكرة التنظيمية تحقق للمنظمة ميزة تنافسية اقتصادية لدخول أسواق جديدة. ويكون تخزين المعرفة من خلال وضع قواعد بيانات لذلك حيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وبالتالي يطلع عليها الأفراد ويستعملونها إذا ما اقتضت الحاجة.

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

- ✓ تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل.
- ✓ زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات مبتكرة.
- ✓ يقود تخزين المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء غير مألوفة سابقا نتيجة الاستخدام الجيد للمعرفة المخزنة. من هنا يتضح أن عملية تخزين المعرفة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة سواء بتخفيض التكاليف أو بالتميز عن الآخرين.

### المطلب الثالث: دور توزيع المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

إن الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصالات داخل المؤسسة وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة لتداول المعرفة وتعميقها وتنميتها بالاستخدام والتطبيق. ولأن أهم ما يميز المعرفة عن باقي موارد المؤسسة هو نموها وازدهارها مع مرور الوقت فهي لا تستهلك أو تتقادم بالاستخدام حيث تتزايد كلما تداولها الأفراد ووضعها موضع التطبيق.

1 ميلود تومي، مرجع سابق، ص 39.

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

لذا فإن عملية توزيع المعرفة تسهل عملية تعلم الأفراد وتعاونهم وحل المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة التي قد تصرفها على ذلك، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التوزيع والتشارك في المعرفة يسمح بزيادة الإبداع والابتكارات وخلق جو من المشاركة الجماعية وبناء ثقة بين الأفراد وهو ما يمثل نوع من التميز الذي تبحث عنه المؤسسة، مما يعني أن توزيع المعرفة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال خفض التكاليف والتميز.

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

#### المطلب الرابع: دور تطبيق المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

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

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

وأشار (Alavi & Levdnner,2001) إلى أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة<sup>3</sup>، ذلك أن تطبيق المعرفة يساعد على تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر مما يزيد من القدرة على الإبداع والتميز الذي تطمح إليه المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التطبيق الفعال للمعرفة يمكن من تقليل التكلفة والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

<sup>1</sup> يحضيه سمالي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 56.

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

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

مما سبق يمكن القول أن عملية تطبيق المعرفة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بتحقيقها إحدى الإستراتيجيتين ( خفض التكلفة، والتميز ).

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

<sup>1</sup> سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 73.

### خلاصة الفصل:

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

ولأن اكتساب ميزة تنافسية أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة حتى تضمن بقائها في السوق واستمرارها فيه فإن ذلك يتم عن طريق استغلال كل المصادر المختلفة للميزة التنافسية وأهمها الموجودات اللامادية الممثل أساسا في المعرفة. حيث يجب إدارتها بكيفية تمكن تحقيق ميزة تنافسية وهو ما تعرفنا عليه في هذا الفصل.

ولأن النتائج النظرية تحتاج إلى التأكيد على واقع ميداني فإننا خصصنا الفصل الموالي لذلك

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر بسكرة

## تمهيد:

بعد عرض الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة "إدارة المعرفة" و"الميزة التنافسية" وضبط العلاقة بينهما نظريا، سيتم خلال هذا الفصل ربط وإسقاط المعلومات النظرية بالجانب الميداني على شركة اتصالات الجزائر بسكرة، وفي هذا السياق سيتم تحليل اتجاهات آراء أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة للتعرف على مستوى وعيهم بأهمية ودور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر 'بسكرة'، وسيتم استخدام مختلف أساليب وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات من أجل تحليل ودراسة طبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين من حيث نوع وقوة واتجاه هذه العلاقة، ومن ثم الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تمهيدا للإجابة على إشكالية البحث المطروحة، والتوصل في الأخير إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات والإجراءات العملية المناسبة.

بناء على ما سبق يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة

**المبحث الثاني:** مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

**المبحث الثالث:** إختبار الفرضيات

### المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة

نظرا للتحديات التي فرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، وجاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، حيث تم تنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيق لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، الأول يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في "بريد الجزائر"، والثاني بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

### المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 وأضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2000. كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات و جودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

مؤسسة الاتصالات هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 500.000.000.00 دج، ملك للدولة بنسبة 100% ، تأسست عام 2003 مقيمة بسجل تجاري رقم 02 بـ 001808، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ولها وحدات عبر تراب الوطن، نشأت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03 / 2003 المؤرخ في 05 أوت 2000م، والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات إذ يعتبر بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر وذلك بإعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال وهي : المرودية، الفعالية وجودة الخدمة ورغبتها في تحقيق مستوى عالي وقياسي في الجانب الإقتصادي والإجتماعي لتبقى دوما الرائد في ميدانها، نظرا لأن هذا الميدان صافي وحساس، ذلك لأنها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الإنترنت.



تعد الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بسكرة ACTEL، مؤسسة عمومية تابعة لمديرية إتصالات الجزائر بسكرة، وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته من إشتراك وفواتير وأنترنت، وتعتبر الوكالة الطريق الأول للعملاء ووجهتهم الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والأنترنت، حيث تعمل طوال أيام الأسبوع من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 18:00 مساء دون توقف ما عدا يوم الجمعة، ففي بعض الحالات تعمل الوكالة ساعات إضافية إستثنائية قد تصل إلى 21:00 ليلا.

إتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الإتصالات الإلكترونية، وتقوم على مجموعة من المبادئ من أهمها :

(1) المصدقية: أي مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة.  
(2) تحسين الخدمات المقدمة: التقرب من العميل وذلك من خلال توفير له كل الطرق التي تسهل عليه إستعمال منتجات الشركة والاستفادة من خدماتها.

(3) تقديم منتجات في متناول جميع الطبقات.

(4) الزيادة في عدد المشتركين.

(5) الاعتماد على الإلتزام مع عملائها.

(6) العمل المتقن من أجل الحصول على رضا العميل.

وتتمثل مهام مؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة- فيما يلي:

(1) تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات.

(2) تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.

(3) إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

هناك عدة أهداف تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر إلى تحقيقها نذكر منها مايلي:

(1) مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى الخدمات الهاتفية وخدمات الإتصال لأكبر عدد

ممكن من المستفيدين.

(2) مضاعفة نوعية الخدمات المقدمة ضمن إطار جديد " المنافسة لخدمات الإتصال ".

(3) تطوير مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والوسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

(4) إنشاء إستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الإتصالات.

(5) الزيادة في عدد المشتركين.

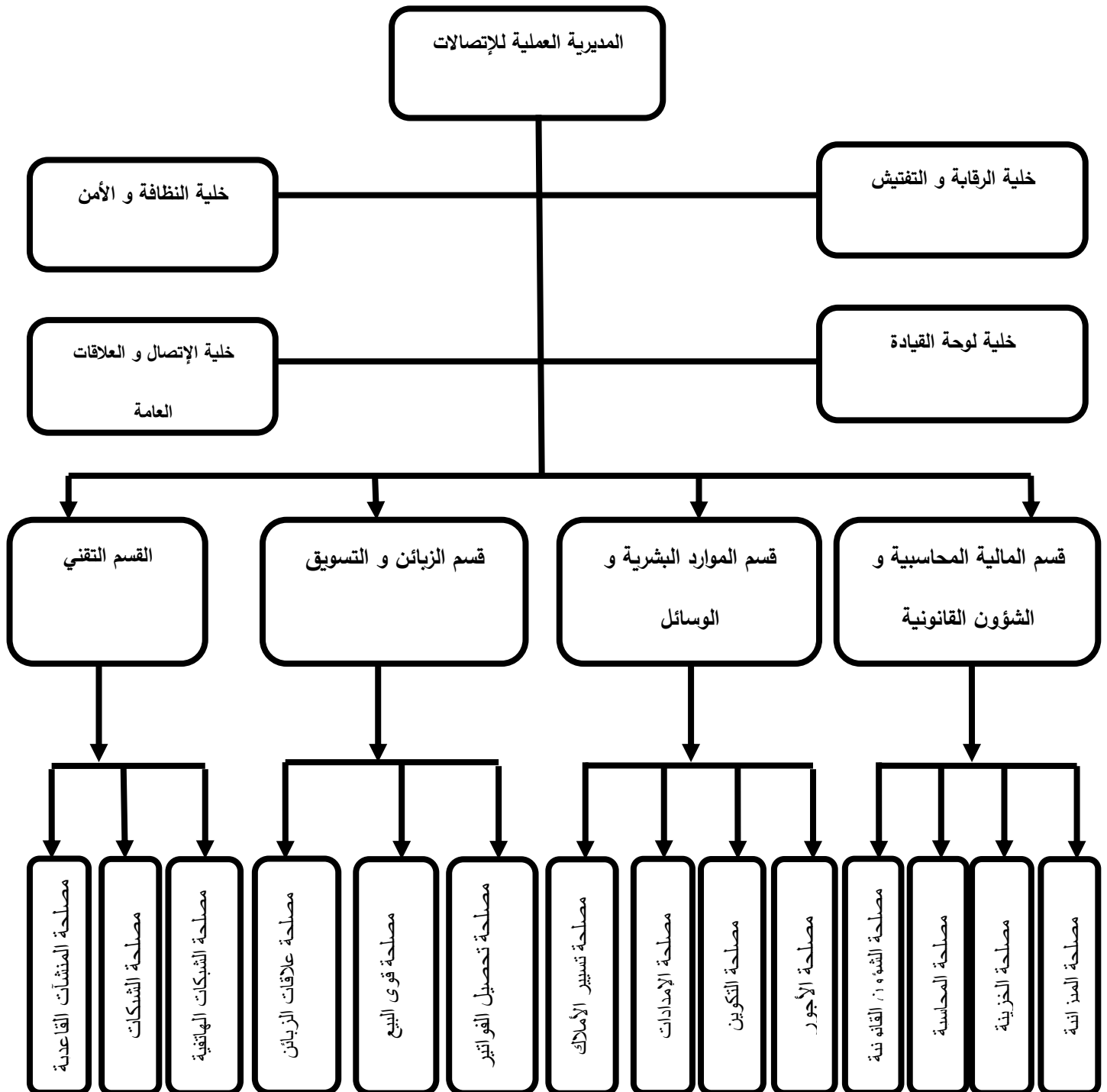
(6) تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 97% من الجزائر.

كما حددت مؤسسة إتصالات الجزائر- وحدة بسكرة- في برنامجها ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وتمثل فيما يلي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات- وحدة بسكرة -

يبين الهيكل التنظيمي في المؤسسة المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث نوضح في الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر وحدة بسكرة :

الشكل رقم (10) : الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر -وحدة بسكرة-.



المصدر: وثائق مؤسسة إتصالات الجزائر - بسكرة-

### المطلب الثالث: خدمة الزبائن في مؤسسة إتصالات الجزائر.

أولا: فروع مؤسسة إتصالات الجزائر.

1. **موبيليس** : متخصص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لتغطيتها التي تعدت 97% وكذا عدد زبائنها الذي تجاوز 10 ملايين مشترك. وتسعى موبيليس دائما نحو الإبداع التكنولوجي الجديد، وذلك بتطوير عروضها، حيث بعد عدة سنوات من تأسيسها تمكنت من تحقيق مكانة هامة في عالم GSM، وتقديم خدمات أفضل ذات جودة.

✓ شعار الشركة: والكل يتكلم

✓ تاريخ التأسيس: 2003.

✓ المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.

✓ الشركة الأم : إتصالات الجزائر.

✓ مناطق الخدمات: 48 ولاية.

✓ المنتجات: خدمات الهاتف النقال.

✓ الموقع الإلكتروني: [www.Mobilis.dz](http://www.Mobilis.dz)

2. **جواب** : وهو مختص في تكنولوجيا الأنترنت حيث أكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة، وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الأنترنت لمؤسسة إتصالات الجزائر بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للإتصالات تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات ( Actel )، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، وللإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المصروفات المالية... إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنت بمقرات الربط بالأنترنت و المقر متواجد على مستوى مجمع الإعلام الألي Pett الكائن بالطريق الوطني رقم 36 بن عكنون الجزائر.

3. إتصالات الجزائر الفضائية " ATS " Algérie Télécom Satellite " يهتم بتكنولوجيا الأقمار الصناعية وهو الخط المباشر الذي يربط إتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

ثانيا: الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة بسكرة -

تتمثل الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فيما يلي:

1. خدمة الهاتف وتشمل على خدمة الهاتف الثابت السلكي والهاتف اللاسلكي WLL وتقدم الوكالة التجارية

كذلك مجموعة من المنتجات الخدمية المرتبطة بخدمة الهاتف الثابت .

2. بطاقة التعبئة: تمكن الزبون من ترشيد استهلاكه للهاتف وهي على نوعين:
  - 1.2 بطاقة أمال: تستخدم للمكالمات المحلية والدولية.
  - 2.2 البطاقة العالمية: تستخدم للمكالمات الدولية فقط.
- 3- خدمة الأرقام المفضلة: المستفيد من هذه الخدمة يحصل على تخفيض بنسبة 50% خدمة راحة: المستفيد من هذه الخدمة يدفع مبلغ شهري ثابت مقابل استعمال الهاتف مجانا وبطريقة لا محدودة وهذا نحو أرقام معينة كما يلي:
  - الاشتراك الشهري ب 1000 دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 5 أرقام.
  - الاشتراك الشهري ب 2000 دينار يسمح للمستفيد بالمكالمة المجانية نحو 10 أرقام.
3. خدمات الانترنت: تتوفر خدمة الانترنت على منتجين خدمين رئيسيين هما:
 

جواب ADSL : وتضم هذه الحزمة المنتجات التالية:

EASY ADSL

FAWRI ADSL

ANIS ADSL
- خدمة الانترنت اللاسلكي WIFI: المشترك في هذه الخدمة لا يحتاج إلى الهاتف السلكي كوسيط، فهذه التقنية تعتمد على التواترات الصوتية العالية في نقلها للمعلومات.
4. المنتج الخدمي TEL@: يتوفر هذا المنتج على خدمة الهاتف العادي بالإضافة إلى خدمة الانترنت وكذلك خدمة الهاتف المجاني عبر الانترنت، وعلى المستفيد من هذه الخدمة دفع مبلغ اشتراك مسبق للاستفادة من الخدمة المجانية للهاتف(بالنسبة للأرقام الوطنية)والانترنت.
5. الروابط المتخصصة: يوفر هذا المنتج إمكانية الاتصال عبر تقنية الألياف البصرية وتتراوح قدرة تدفق المعلومات بين 2MB و 10GB.

المبحث الثاني: تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	36.4%
	أنثى	21	63.6%
	المجموع	33	100%
العمر	أقل من 30 سنة	20	60.6%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	36.4%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	3%
	المجموع	33	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	2	6.1%
	تقني سامي	6	18.2%
	ليسانس	13	39.4%
	مهندس	3	9.1%
	دراسات عليا	9	27.4%
	المجموع	33	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	9.1%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10	13	39.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	45.5%
	من 15 سنة فأكثر	2	6.1%
	المجموع	33	100%

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

يظهر من الجدول رقم (4) أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (63.6%) في حين بلغت نسبة الذكور (36.4%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة، قد يعود السبب لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتناسب مع الإناث أكثر.

بالنسبة لمتغير العمر فوجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة حيث بلغت (60.6%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (36.4%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (3%) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب.

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

وعند تدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (20%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (31,7%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (35) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 11 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (13,3%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة من الضروري التأكد إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) تمهيدا لاستخدام أسلوب الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية، ويمكن التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام كل من معامل الالتواء (skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis)، وحسب بعض الدراسات الإحصائية فإن معامل الالتواء يجب أن يكون محصور بين (-

1 و 1)، ومعامل التفلطح يجب أن يكون محصور بين (3- و 3)، ودراسات أخرى ترى أن معامل الإلتواء يجب أن يكون محصورة بين (3-، 3)، ومعامل التفلطح محصور بين (10-، 10). ويوضح الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (5): معامل الالتهواء و التفلطح للمتغير المستقل (إدارة المعرفة).

المتغيرات	معامل الالتهواء	معامل التفلطح
توليد المعرفة	2.065	1.213
خزن المعرفة	-0.578	-0.518
توزيع المعرفة	-0.407	-0.190
تطبيق المعرفة	-0.520	0.078
ادارة المعرفة	0.386	0.838

الجدول (6): معامل الالتهواء للمتغير التابع (الميزة التنافسية).

المتغيرات	معامل الالتهواء	معامل التفلطح
التكلفة	-0.112	-1.225
الجودة	-0.241	-0.233
المرونة	-0.340	-1.023
الإبداع	-0.269	-0.497
الميزة التنافسية	0.033	-0.423

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

يوضح الجدولين رقم (6-5) أن متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي، حيث كان معامل الالتهواء (Skewness) محصور بين (-0.821 و 0.219) وبذلك تحقق الشرط هو أن يكون معامل الإلتواء محصور بين (-1 و 1)، أما معامل التفلطح (Kurtosis) فقد كان محصور بين (-1.225 و 1.213) وبذلك تحقق الشرط هو أن يكون معامل التفلطح محصور بين (-3 و 3)، مما يؤكد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل فرضية اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة واقترانها بالتوزيع الطبيعي، وهذا يسمح بمتابعة الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

أولاً: تحليل وتفسير عبارات متغير إدارة المعرفة

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

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور إدارة المعرفة.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	توليد المعرفة	3.287	1.633	2	متوسط
1	يتم عقد ملتقيات وندوات علمية بالمؤسسة.	2.909	1.128	5	متوسط
2	إجراء دورات تكوينية متخصصة للعمال	3.363	1.270	1	متوسط
3	هناك تحويل المعرفة التي يملكها العمال إلى عمال آخرين.	3.060	1.087	4	متوسط
4	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لتشجيع الإبداع والابتكار.	2.878	1.166	6	متوسط
5	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها.	3.212	0.927	2	متوسط
6	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	3.090	1.155	3	متوسط
	خزن المعرفة	3.200	0.812	3	متوسط
7	تستخدم المؤسسة أجهزة و برمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعلومات فيها.	3.363	0.929	1	متوسط



متوسط	2	1.068	3.272	سهولة وصول جميع الموظفين إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.	8
متوسط	5	1.058	2.939	وجود نظام دائم لصيانة وحماية موجودات المعرفة لديها.	9
متوسط	4	1.034	3.151	للمؤسسة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.	10
متوسط	3	0.875	3.272	تعمل المؤسسة على التوثيق المستمر لتجارب وخبرات الأفراد باستمرار.	11
متوسط	1	0.537	3.439	<b>توزيع المعرفة</b>	
مرتفع	1	1.489	3.697	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية لتبادل المعرفة بين الموظفين.	12
مرتفع	2	0.809	3.636	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العاملين داخلها.	13
متوسط	3	0.809	3.303	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.	14
متوسط	4	1.023	3.121	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	15
متوسط	4	0.750	3.189	<b>تطبيق المعرفة</b>	-
متوسط	3	0.857	3.121	تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة.	16
متوسط	4	0.932	3.031	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	17
متوسط	1	0.883	3.303	تقوم لمؤسسة بنشر ثقافة تدعم التطبيق الفعال للمعرفة.	18
متوسط	2	0.977	3.272	تشجع المؤسسة على استعمال الطرق الحديثة والمبتكرة للإنتاج.	19

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### 1- توزيع المعرفة:

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن بعد " توزيع المعرفة " جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.439) بانحراف معياري (0.537)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى عال من توزيع المعرفة، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات توزيع المعرفة إنها تشكل قبولاً مرتفعاً إذا تراوحت المتوسطات ما بين (3.636-3.697) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0.809 - 1.489)، وهذا ما يدل على أن العمال بشركة اتصالات الجزائر فرع بسكرة لديهم القدرة على توزيع المعرفة فيما بينهم وتداولها.

### 2- التوليد المعرفة:

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.287) بالانحراف المعياري (1.633)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد توليد المعرفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.363-2.878) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.116-1.270)، وهذا ما يدل على أن العمال بشركة اتصالات الجزائر فرع بسكرة لديهم قدرة متوسطة على توليد المعرفة فيما بينهم وتداولها.

### 3- خزن المعرفة:

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن بعد "خزن المعرفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.200) بانحراف معياري (0.812)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات "خزن المعرفة" أنها تشكل قبولاً متوسطاً، ولقد تراوحت المتوسطات ما بين

(2.939 - 3.363) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.875 - 1.068)، وهذا ما يدل على أن العمال بشركة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، يعتمدون على وسائل وبرمجيات معينة لخص المعرفة وحمايتها من التسرب والضياح ولجوء العمال إليها عند الضرورة للاستفادة منها والقيام بأعمالهم وهو ما دلت عليه إجابات أفراد العينة.

#### 4- تطبيق المعرفة:

يظهر من خلال الجدول رقم (7) أن بعد " تطبيق المعرفة " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3.189) بانحراف معياري (0.750)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. ويتضح من الجدول (4) أن عبارات "تطبيق المعرفة " تشكل أغلبها قبولاً متوسطاً لدى أفراد عينة البحث، حيث تراوحت متوسطاتها ما بين (3.031 - 3.303)، وبلغت انحرافات المعيارية (0.857 - 0.977)، وهذا ما يدل على أن العمال بشركة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، لا يتمتعون بالقدرة الكافية على تطبيق المعرفة بشكل فعال .

#### ثانياً: تحليل وتفسير عبارات متغير الميزة التنافسية

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور الميزة التنافسية:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور الميزة التنافسية.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	I التكلفة	3.356	0.739	1	متوسط
1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	3.333	1.266	2	متوسط
2	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.	3.606	0.704	1	مرتفع

متوسط	3	0.936	3.242	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.	3
متوسط	4	0.791	3.242	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر.	4
متوسط	2	0.543	3.284	II الجودة	
مرتفع	1	0.910	3.727	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبات المستهلكين.	5
متوسط	2	0.929	3.363	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	6
متوسط	4	0.830	3.242	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتجات بهدف تلبية رغبات المستهلكين.	7
متوسط	3	0.769	3.303	تعد الجودة عامل رئيسي لتمييز المؤسسة ومواجهة المنافسين.	8
متوسط	5	1.082	2.787	تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة.	9
متوسط	4	0.759	3.030	III المرونة	
متوسط	4	1.192	2.787	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن.	10
متوسط	2	0.992	3.212	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى منتج آخر بسهولة.	11
متوسط	3	0.899	2.939	تعمل المؤسسة على تمييز المنتجات المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون.	12
متوسط	1	0.747	3.393	يتملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	13

متوسط	3	0.905	3.128	VI الإبداع	
متوسط	1	0.747	3.393	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع.	14
متوسط	2	1.130	3.181	تعتبر المؤسسة الإبداع من أول اهتماماتها .	15
متوسط	3	1.034	3.151	تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار الإبداعية الجديدة.	16
متوسط	4	1.011	2.909	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	17

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### 1-التكلفة:

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن بعد التكلفة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.356) بانحراف معياري (0.739)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التكلفة يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.242- 3.606) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.704 - 1.266)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها أساليب في التعامل مع التكاليف، مثل اختيار المواد الأولية ذات تكلفة عالية أو منخفضة وأنها تهتم بتكاليف الإنتاج وتسعى دائما إلى التقليل من التكاليف...الخ.

### 2-الجودة:

ومن الجدول رقم (8) نجد أن بعد " الجودة " جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.284) بانحراف معياري (0.543)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد "الجودة" يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث من عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (2.787 - 3.727) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين

(1.082 – 0.769) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك أساليب وطرق جديدة أثناء قيامها بالإنتاج وتقوم باستعمال تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبات المستهلكين.

### 3-الإبداع:

من الجدول رقم (8) نجد أن بعد "الإبداع" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.128) بانحراف معياري (0.905)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد "الإبداع" يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (2.909 – 3.393) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.747 – 1.130)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تلعب دورا كبيرا في تشجيع عمالها على الإبداع، من خلال توفرها على رؤية واضحة وشاملة لأهداف ونتائج الإبداع، وتعمل على تشجيع وتوفير الشروط اللازمة لإنجاح الإبداع والابتكار الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية... الخ.

### 4-المرونة:

من جدول رقم (8) نجد أن بعد "المرونة" في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.030) بانحراف معياري (0.759)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد المرونة يشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما يتضح من الجدول رقم (5) أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث من عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (2.787 – 3.393) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.747 – 1.192). ومن هنا نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال قدرتها على إنتاج منتجات مختلفة ومتنوعة خلال العملية الإنتاجية.

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات

خلال هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، والذي يتطلب بدوره ضرورة إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.

المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (9): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3.902	1	3.902	12.436	0.001*
الخطأ	9.728	31	0.314		
المجموع الكلي	13.630	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

معامل التحديد  $R^2$ : 0.286.

معامل الارتباط  $R$ : 0.535.

من خلال الجدول نلاحظ صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12.436) وهي أكبر من F الجدولية بقيمة احتمالية أقل من مستوى الدلالة 0,05 هذا ما يترتب عليه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ولغرض اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات تم الاعتماد على اختبارات (t-test) والموضحة نتائجها بالجدول

التالي:

جدول رقم (10): قيم (t) الجدولية والمحسوبة ومعامل الارتباط لمتغيرات البحث.

متغيرات الدراسة		توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
درجة الحرية	1	1	1	1	1
T المحسوبة	11.115	4.827	2.261	4.407	
T الجدولية	1.987	1.987	1.987	1.987	
مستوى المعنوية	0.01	0.01	0.01	0.01	
معامل الارتباط	R	0.442	0.444	0.388	0.413

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

يتضح من خلال هذا الجدول أن :

1- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين " توليد المعرفة" كمجموعة و " الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.01) ، وبلغت قوة هذه العلاقة (0.442)، هذه نتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.115) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلها التي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين توليد المعرفة و الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

2- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين " خزن المعرفة" و "الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.01)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.444) . وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.827)، هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية معنوية متوسطة نسبيا بين خزن المعرفة و الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.



3- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "توزيع المعرفة" و"الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.01)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.388)، وهذه النتيجة تؤكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.261) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة نسبيا بين توزيع المعرفة و الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة.

4- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "تطبيق المعرفة" و"الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.01)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.413)، وهذه النتيجة تؤكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.407) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.987). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية معنوية قوية نسبيا بين تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بأبعادها المختلفة وذلك كما هو مبين

في الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11): اختبار دور أبعاد إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الانحدار الخطي.

المتغيرات المستقلة	الثوابت	F المحسوبة	F الجدولية
توليد المعرفة	a	7.542	4,000
	b	0.177	
خزن المعرفة	a	7.623	4,000
	b	0.357	
توزيع المعرفة	a	5.490	4,000
	b	0,626	
تطبيق المعرفة	a	6.388	4,000
	b	0,676	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v16.

يتضح من خلال الجدول (11) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "توليد المعرفة" و "الميزة التنافسية"

في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة تأخذ الشكل التالي:

$$(توليد المعرفة) = 2.619 + 0.177 (\text{الميزة التنافسية})$$

نلاحظ أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (7.542) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4)، وهذا ما يدل على أن هناك دور معنوي لتوليد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). ويكون ذلك من خلال تمكين موظفيها وتكوينهم لتحقيق الأداء الذي يحقق لهم التميز . وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

ويتضح أيضا أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "خزن المعرفة" و "الميزة التنافسية" تأخذ الشكل التالي:

$$\text{(خزن المعرفة)} = 2.058 + 0.357 \text{ الميزة التنافسية}$$

ونجد أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (7.623) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4) ، وبالتالي فإن هناك دور معنوي لتخزين المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

ونستنتج أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "توزيع المعرفة" و "الميزة التنافسية" تأخذ الشكل التالي:

$$\text{(توزيع المعرفة)} = 1.581 + 0.471 \text{ الميزة التنافسية}$$

وأن قيمة (F) المحسوبة (5.490) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4)، وبالتالي فإن هناك دور معنوي لتوزيع المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها.

إضافة الى ما سبق، نجد أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "تطبيق المعرفة" و "الميزة التنافسية" تأخذ الشكل التالي:

$$\text{(تطبيق المعرفة)} = 2.053 + 0.360 \text{ الميزة التنافسية}$$

وكانت قيمة (F) المحسوبة (6.388) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4)، وبالتالي فإن هناك دور معنوي لتطبيق المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على مؤسسة إتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث تطرقنا إلى النشأة والتطور إضافة إلى هيكلها التنظيمي، وفي إطار الدراسة التطبيقية لقد اعتمدنا على الاستبانة كوسيلة للحصول على المعلومات حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، حيث قمنا بتوزيعها على عمال المؤسسة واسترجاعها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار، معامل الالتواء... وغيرها من الأساليب التي رأينا أنها تساعدنا على الوصول إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وبعد تحليل النتائج وتفسيرها واختبار الفرضيات توصلنا إلى صحة الفرضيات المنطلق منها واستنتجنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق ميزة تنافسية سواء بالتكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع.

الخبائمه العلمه

## الخاتمة

تعيش المؤسسة في محيط دائم التطور والتغير مما فرض عليها ضرورة مواكبته والتأقلم معه إذا أرادت البقاء والاستمرارية فيه، وذلك بالبحث الدائم والمستمر عن تحقيق الاختلاف والتميز أي بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة غير أن تحقيق هذا الغرض مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على البحث والتنقيب في المصادر الحقيقية للميزة التنافسية وهي معتمدة ومتنوعة، لتبقى المعارف من أهمها لأنها تتعاضد كلما استغلت بشكل مناسب، ومن خلال هذه الدراسة تبين أن الهدف الرئيسي من تبني إدارة المعرفة هو تحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهودا كبيرا من خلال السعي الدائم وراء البحث وتجديد المعرفة وتطبيقها بأكثر فعالية، وهذا ما يدعم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل، وحتى تتمكن المؤسسة من ضمان استمرارية الميزة التنافسية لها أو بمعنى آخر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي التكلفة والجودة والمرونة والإبداع وذلك لضمان الحصة السوقية ورضا الزبون.

من خلال الدراسة تبين لنا في جانبها النظري و التطبيقى أن لإدارة المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تعتبر إدارة المعرفة عن مهارات تعلم المؤسسة في الاكتساب و الخلق و التحويل و الاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن تناقل تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء و الإبداع في السلع و الخدمات بغية تحقيق الميزة التنافسية.

فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة بأن المؤسسات تسعى لتحقيق مزايا تنافسية لأنها تعتبر الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة ، و تساهم إدارة المعرفة في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا و هو البقاء و الإستمرارية.

أما من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والذي قمنا به في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة - فقد اتضح لنا بأن توجه المؤسسة نحو إدارة المعرفة يساعدها في تحسين أدائها و تقوية ميزتها التنافسية.

### نتائج الدراسة

- إن المعرفة هي موجود غير الملموس الأكثر أهمية.
- المعرفة المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام وهي أساس القوة والثروة في حال تطبيقه.
- للمعرفة الضمنية أهمية كبيرة وهي من العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

- تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما قدرتها الواسعة في تحقيق التميز والتفوق والريادة والإبداع لمنظمات الأعمال .
- المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فإن المؤسسة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساساً فاعلاً لتحقيق الكفاءة.
- تعتبر إدارة المعرفة ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.
- إدارة المعرفة عملية مستمرة متفاعلة تتم وفق المراحل التالية: توليد المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.
- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المؤسسة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانياً، وتنقسم إلى نوعين ميزة التكلفة الأقل حيث تتمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها بسعر منخفض. و ميزة التميز حيث تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن المنافسين، إما بالجودة أو بالتحديث، أو بتقديم الخدمات للعملاء.
- يعد أسلوب تخفيض التكلفة أداة ناجعة لترشيد قوى التنافس وتشكيل الحواجز بفضل انخفاض الأسعار وهذا لا يعني بالضرورة رداءة نوعية المنتجات.
- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.
- كما إستنتجنا من الدراسة التطبيقية أن مؤسسة إتصالات الجزائر بيسكرة تطبق إدارة المعرفة بنسب مرتفعة و هو ما جعل المؤسسة تحقق ميزة تنافسية مرتفعة .
- بينت الدراسة التطبيقية وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع إذ أن تطبيق إدارة المعرفة ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى الميزة التنافسية

## التوصيات

- تطوير أساليب دعم عمليات المعرفة والاستفادة من المعرفة الضمنية الموجودة لدى العمال الحاليين وتوثيقها هدف نقل المعرفة الضمنية من العمال إلى قاعدة معرفية موجودة لدى المؤسسة وبالتالي تكون هناك قاعدة معرفية واسعة.
- ضرورة السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القدرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالوقت المناسب إلى الأطراف ذات العلاقة.
- تأسيس إدارة مستقلة في المؤسسة قيد الدراسة تحت " اسم إدارة المعرفة " تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهماتها بتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها والانتفاع بها.
- العمل على إزالة كل العوائق التي تعيق وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العمال الحرية في استخدام معارفهم الشخصية وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعرفة التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها.
- ضرورة تعميق مفهوم المعرفة لدى العمال لأنه ومن خلال الدراسة استنتجنا ضعف استيعاب العمال لمفهوم المعرفة الضمنية والظاهرية.

# قائمة المراجع



## قائمة الكتب :

1. أبو بكر محمود الهوش، إقتصاديات المعلومات و المعرفة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2013.
2. باسم غدير غدير، إقتصاد المعرفة، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2010.
3. بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
4. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة القرن الحادي و العشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
5. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. ربحي مصطفى عليان، إقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
8. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
9. السيد غراب كمال، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية، مصر، 1999.
10. الظاهر نعيم ابراهيم . إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2002.
11. عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
12. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008.
13. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
14. علاء فرج طاهر، إدارة المعلومات و المعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
16. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة (طريق إلى التميز والريادة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

17. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
19. مُجّد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
20. مُجّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. مُجّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
22. مروان مُجّد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
23. مروان مُجّد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية للنشر و التوزيع، مصر، 2011.
24. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2008.
25. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
26. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
27. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

## 28. المذكرات

29. بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
30. جودي أمينة، دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجّد خيدر، بسكرة، 2013-2014.
31. رعاف نصيرة، بن شوشة نذيرة، دور العميل الخارجي في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة الليسانس في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال جامعة يحي فارس المدية، 2005-2006.

32. سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة الماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
33. طارق بن صالح المسند، "متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
34. عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمار ثليجي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2012/2001.
35. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
36. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصدرها، تنميتها، تطويرها، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2002.
37. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2005.
38. لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة ENICAB BISKRA، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006-2007.
39. وهيبه حسين داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 - 2007.
- 40. الملتقيات والمجلات**
41. هيثم علي حجاز، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لاقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل، 2005.
42. حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح .. ومخاطر الفشل، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 2004.

43. بوعزيز شيشون، "أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن" مجلة اقتصادية الأبحاث الإدارية - بسكرة ، الجزائر، العدد 10، 2011.
44. رشاد الساعد، حسين حريم، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، 28 نيسان (ابريل) 2004.
45. إيمان سعود أبوخضير، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر الدولي حول: التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 2009.
46. سامي حنون، رأفت مُجد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مداخلة مقدمة لمؤتمر التعليم الإلكتروني و إقتصاديات المعرفة ،جامعة القدس المفتوحة منطقة غزة التعليمية، يوليو 2011.
47. منى علي عبد رب هزيدية ، إدارة المعرفة و أثرها في إدارة الموارد البشرية ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول : الإصلاح و التطوير الإداري ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، أفريل 2009.
48. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين ،أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 14، العدد ،2012.
49. يسرى مُجد، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية ( دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين )، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والأبحاث، الجامعة المستنصرية، العدد 25، مصر، 2010.
50. فارس مسدور، كمال رزيق، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط المنعقد، جامعة مُجد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
51. لويذة قويد، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال و مصادرها، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27 - 28 نوفمبر، 2007.
52. يحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22- 23 أفريل، 2003.

53. سملاي يحضيه، سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الإقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
54. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
55. بشير بن عيشي، عمار بن عيشي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، مقالة متاحة على الموقع <https://www.google.dz> تاريخ الزيارة 2017-04-03.
56. مُجّد معاريف، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة طاهر مولاي، سعيدي، 10 - 11 نوفمبر 2009.
57. يحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22 - 23 أفريل، 2003.
58. غالب مُجّد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام مُجّد بن سعود، السعودية، العدد التاسع، جوان 2011.
59. يحضيه سملاي ، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 12 - 13 نوفمبر، 2005.
60. ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 12 - 13 نوفمبر، 2005.
61. ناصر جاسم الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جامعة الأقصى، غزة، جانفي، 2012.
62. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على الشركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، 2010.

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

والعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة: الثانية ماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية

## إستبانه

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

الإستبانه المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية.

نرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستبانه بصراحة وموضوعية، علما أن كافة المعلومات والبيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة : حايف سي حايف شيراز

الطالب : برمضان السعيد

## القسم الأول : البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض خصائص موظفي المؤسسة، بغرض تحليل وتفسير النتائج

فيما بعد ، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب

لاختياركم.

### 1-الجنس :

ذكر  أنثى

### 2-العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

### 3-المؤهل العلمي:

ثانوي  ليسانس  مهندس   
تقني سامي  دراسات عليا

### 4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر



## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول : إدارة المعرفة

فيما يلي العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المعرفة لدى عمال المؤسسة، ونرجو منكم وضع إشارة (X) في

المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس					
الرقم	أولاً: توليد المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تشارك المؤسسة في ملتقيات وندوات علمية.				
02	تعمل المؤسسة على إجراء دورات تكوينية متخصصة للعمال				
03	هناك تحويل المعرفة التي يملكها العمال إلى العمال آخرين بالمؤسسة.				
04	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لتشجيع الإبداع والابتكار.				
05	تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها.				
06	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين				
ثانياً: خزن المعرفة					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	
07					تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعلومات فيها.
08					سهولة وصول جميع العمال إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.
09					وجود نظام دائم لصيانة وحماية المعرفة الموجودة لديها.
10					للمؤسسة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزنة.
11					تعمل المؤسسة على التوثيق المستمر لتجارب وخبرات

					الأفراد.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: توزيع المعرفة
					12 تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية لتبادل المعرفة بين العمال.
					13 تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين العاملين.
					14 تسعى إلى التوظيف الجيد لوسائل الإعلام في نقل المعرفة.
					15 تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعا: تطبيق المعرفة
					16 تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة.
					17 تعمل على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
					18 تقوم المؤسسة بنشر ثقافة تدعم التطبيق الفعال للمعرفة.
					19 تشجع المؤسسة على استعمال الطرق الحديثة والمبتكرة للإنتاج.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية لدى المؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة

(X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم.

أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس					
الرقم	أولاً: التكلفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
20	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.				
21	تركز المؤسسة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.				
22	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.				
23	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك تجاه السعر.				
ثانياً: الجودة					
الرقم	ثانياً: الجودة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
24	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبات المستهلكين.				
25	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.				
26	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص معينة للمنتجات بهدف تلبية رغبات المستهلكين.				
27	تعد الجودة عامل رئيسي لتمييز المؤسسة ومواجهة المنافسين.				
28	تستخدم المؤسسة موارد عالية الجودة.				
ثالثاً: المرونة					
الرقم	ثالثاً: المرونة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
29	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أدواق الزبائن.				

					30	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى منتج آخر بسهولة.
					31	تعمل المؤسسة على تمييز المنتجات المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون.
					32	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعاً: الإبداع	
					33	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الإبداع.
					34	تعتبر المؤسسة الإبداع من أول اهتماماتها .
					35	تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار الإبداعية الجديدة.
					36	يساعد نظام المعلومات المستخدم على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.

نشكر لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الإستمارة

الاسم واللقب	الوظيفة	رقم
خان أحلام	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.	1
شنافي نوال	أستاذة مساعدة بقسم. علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة.	2
جوهرة أقطرة	أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.	4