جامعة يحى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الموضـــــوع :

إدارة المعرفــة كمدخل لتدعيــم الميزة التنـافسية في المؤسسة الاقتصاديـة

دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في: علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمـال

من إعداد الطالبين:

مسعودي محمد

بولعراس عبد الغني

تحت إشراف :

الأستاذ: بوسهوة نذير

لجنة المناقشــة

الأستاذ : د . بولصنام محمد	جامعة يحى فارس بالمدية	رئيسا
الأستاذ : د .بوسهوة نذير	جامعة يحى فارس بالمدية	مشرفا
الأستاذ : د .سليماني محمد	جامعة يحى فارس بالمدية	عضوا وممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

شكـــر و تقديـر

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه و الصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه ، سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، أتقدم بخالص عبارة الشكر والتقدير للأستاذ المشرف بوسهوة نذير على إشرافه علينا وعلى إرشاداته وتوجيهاته .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل يد رافقتنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة ولو بكلمة طيبة ، وأيضا إلى كل الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير

الإهـــــداء

إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به على مرّ الزمان ... والدي رحمه الله

إلى من أضاءت لي طريقي نبع الحنان ... والدتي أطال اله في عمرها وشفاها وعافاها

إلى من علمني أول حروف الهجاء أساتذتي الفضلاء

إلى من تحملت معي تقلبات الزمان رفيقة دربي ... زوجتي حبا ووفاء

إلى فلذة كبدي... ولدي محمد أنار الله دربه وحماه من كل بلاء

إلى كل أفراد العائلة الكريمة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع ومن الله التوفيق

بولعراس عبد الغني

إلى أمي وأبي الغاليان إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون ، إلى من أمرنا الله ببرّهما ، إلى من بذلا الكثير ، وقدما ما لا يمكن أن يردّ ، إلى روحها أهدي هذا البحث ، راجيّا أن يكون حسنة وصدقة جارية عني وعنهما ، إليكما أمي وأبي الحاضرين دومّا رغم الغياب

إلى من تحملت معي تقلبات الزمان رفيقة دربي ، إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي ، ومن ملئت ضحكتهم الجملية عمري ، إلى زينة حياتي وبهجتها ، إلى الابتسامات التي تغدق عليّ ، إلى من استمر بالتقدم لأجلهم ، غليكم أولادي حباء عبد الله وهبة أهدي هذا البحث

على إخوتي إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا ،أهدي هذا البحث إلى الأقارب قلبّا ودمّا ووفاء

إلى أصدقاء طفولتي ، أهدي هذا البحث المتواضع ، تعبيرّا عن امتناني لسنواتنا الطوال التي تخطينا خلالها صعاب كبيرة ، وخضّنا تجارب ونجاحات كبيرة

مسعودي محمد

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية ، والتعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية ،حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، التي استهدفت عينة عشوائية بلغ حجمها 67 مفردة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)لإدخال البيانات ومعالجتها وتحليلها، وأسفرت أهم نتائج هذه الدراسة أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم الميزة التنافسية وتحقيق التميز والتفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية ، وبينت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة ارتباط طردية وثيقة بين عمليات إدارة المعرفة ودورها في تدعيم الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية .

***الكلمات المفتاحية** : المعرفة ، إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية ، قطاع الاتصال

This study aimes to shed light on the role of knowledge management as an input to strerigthen the competitive advantage , and to identify the nature of the relationship that exists between knowledge management processes end compétitive advantage , the descriptive analytical approach was used in this study , and this study trageted a random sample size of 67 one of the employees of the algeria telecom corporation in medea, designed to collect data , where the statisticl analysis program (SPSS) was used to enter , process and analyze the data , and the most important results of this study resulted knowledge management contributes to strerigthening competitive advantage and achieving excellence and copetitive superiority in the economic institution, the results of the relationships test showed the existence of a close direct correlation between knowledge management processes and their role in strengthening copetitive advantage ,as well as the presence of an impect positive knowledge management of competitive advantage in algeria telecom corporatiion in medea.

Keywords : Knowledge management ,copetitive advantage , communication sector

فهرس المحتويات

الشـــــكر.....I

الإهـــــداء.....II

مستخلـص III

فهرس المحتويات :.....IV

فهرس البحث V

قائمة الجداول VIII

قائمة الأشكال.....IX

مقدمـــــــة 1

الفصل الأول: إدارة المعرفة

تمهيـــــد 7

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة 8

المطلب الأول : مفهوم البيانات ، المعلومات ، المعرفة (الهرم المعرفي)..... 8

المطلب الثاني : مفهوم ونشأة إدارة المعرفة 13

المطلب الثالث : خصائص ومصادر إدارة المعرفة 17

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة 19

المبحث الثاني : مجالات إدارة المعرفة ونماذجها ، عناصرها ومتطلباتها.....21

المطلب الأول : مجالات إدارة المعرفة 21

المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة 23

المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة 28

المطلب الرابع : متطلبات إدارة المعرفة 30

المبحث الثالث : عمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة ومعوقاتها 32

وسبل نجاحها في المؤسسة

المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة 32

المطلب الثاني : استراتجيات إدارة المعرفة 34

المطلب الثالث : سبل نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة 37

المطلب الرابع : معوقات نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة 39

خلاصة الفصل الأول 42

الفصل الثاني:الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

تمهيـــــد 44

المبحث الأول : عموميات حول الميزة التنافسية 45

المطلب الأول : مفهوم المنافسة ، التنافسية ،الميزة التنافسية 45

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية وخصائصها 48

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية وأبعادها 51

المطلب الرابـع : مصادر الميزة التنافسية 53

المبحث الثاني : محددات الميزة التنافسية وأسس بناءها و قياسها وتطويرها.....56

المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية 56

المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية 59

المطلب الثالث : قياس الميزة التنافسية 62

المطلب الرابع : تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ومعايير جودتها.....64

المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بتدعيم الميزة التنافسية 67

المطلب الأول : علاقــة إدارة المعرفة بالكفاءة 67

المطلب الثاني : علاقة إدارة المعرفة بالإبداع.....69

المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالجودة.....72

المطلب الرابع : إدارة معرفة الزبون ومساهمتها في دعم الميزة التنافسية.....75

خلاصة الفصل الثاني 80

الفصـــل الثالث : فعالية إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيـــــد 82

المبحث الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر 83

المطلب الأول : نبذة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر 83

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر..... 85

المطلب الثالث :المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية 88

(تعريفها وهياكلها)

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية 94

المطلب الأول : منهج ومجتمع الدراسة.....94

المطلب الثاني : الأدوات والأساليب المستخدمة 95

المطلب الثالث : صدق وثبات أداة الدراسة 98

المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج 103

المطلب الأول : وصف خصائص عيينة الدراسة 103

المطلب الثاني : عرض وتحليل مجالات الدراسة 107

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة 117

خلاصة الفصل الثالث 122

الخاتمة 123

قائمة المراجع 126

الملاحق ....

فهرس الجداول والأشكال

1-قائمـــــــة الجـــداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العمليات السائدة في إدارة المعرفة	34
02	خطوات جمع الاستبيان	95
03	سلم مقياس ليكرت الخماسي	97
04	طول الفئات حسب مقياس ليكرت الخماسي	97
05	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	99
06	الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة	100
07	الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية	101
08	الاتساق البنائي لأداة الاستبيان	102
09	توزيع أفراد العيينة حسب الجنس	103
10	توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم	104
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	105
12	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الوظيفة	106
13	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	107
14	عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة	108
15	عرض وتحليل عبارات بعد تخزين المعرفة	109
16	عرض وتحليل عبارات بعد توزيع المعرفة	110
17	عرض وتحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة	111
18	عرض وتحليل عبارات بعد الجودة	113
19	عرض وتحليل عبارات بعد الإبداع	114
20	عرض وتحليل عبارات بعد الكفاءة	115
21	عرض وتحليل عبارات بعد الاستجابة للعميل	116

22	العلاقة بين أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة والميزة التنافسية	118
23	علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية	119
24	نتائج الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية	120

قائمـــــة الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الهرم المعرفي	10
02	العلاقـة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	11
03	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	22
04	نموذج إدارة المعرفة لـ: Duffy	25
05	نموذج إدارة المعرفة لـ : Marquart	26
06	نموذج إدارة المعرفة لـ: Wiig	27
07	عناصر إدارة المعرفة	28
08	دورة حياة الميزة التنافسية	57
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	86
10	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر المدية	89
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	103
12	توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم	104
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	105
14	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الوظيفة	106
15	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	107

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات كثيرة تسود بيئة الأعمال ، وتطورات وتغيرات متسارعة في مختلف الميادين والمجالات ، فتحرير التجارة الخارجية ، وظهور الاتفاقات والتكتلات الاقتصادية وظاهرة العولمة وتسارع حركة التطور التكنولوجي بصفة مستمرة ، فرضت على المؤسسات ضرورة مواكبة هذه التغيرات والتطورات ومواجهة التحديات المحيطة بها والتعامل معها ، فقد باتت التنافسية أهم تحدي تواجهه المؤسسات اليوم ، فبقاء واستمرار المؤسسة في السوق يعد من أهم الأهداف التي ترغب في تحقيقه كل مؤسسة ، مما دفعها للاهتمام بالمعارف والخبرات والمهارات التي تتعلق بنشاطاتها والسعي لاكتسابها وإدارتها بشكل أفضل وفعال وتطبيقها في المؤسسة .

فالمعرفة وإدارتها حاليا أصبحت تعد محور جوهري للمؤسسات والموضوع الأكثر اهتماما في عالم الأعمال ، الأمر الذي جعل أغلب المؤسسات تكرس معظم وقتها في البحث عن هذه المعارف والأفراد ذوي المهارات والمبدعين ، بغرض إيجاد خاصية تتميز بها عن منافسيها تكون أكثر فعالية ، وامتلاك مزايا تنافسية متنوعة تؤهلها لخوض المعركة التنافسية وتساهم في رفع أدائها وتدعمها في تحقيق التميز والتفوق في السوق عن باقي منافسيها وتنال رضا عملائها .

فمؤسسة اتصالات الجزائر كباقي المؤسسات تدرك الدور الهام الذي أصبحت تلعبه إدارة المعرفة اليوم ، لهذا تسعى جاهدة لتوطين إدارة المعرفة بالمؤسسة ومختلف وحداتها للمساهمة في تدعيم الميزة التنافسية وامتلاك الجودة والإبداع والكفاءة و الاستجابة للعميل في خدماتها من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة وأحدث الأساليب التقنية للاتصال ، وعليه فإن السؤال الرئيسي الممكن طرحه والذي يعبر عن إشكالية هذا البحث يتمثل في :

***إشكالية البحث** : يمكن أن نطرح إشكالية هذا البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي :

- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وحتى يتسنى لنا فهم أكثر للإشكالية المطروحة ندعمها بالأسئلة الفرعية التالية :

1- ما ذا نعني بإدارة المعرفة ؟

2- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وسبل تدعيمها بالمؤسسة ؟

3- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟

***فرضيات البحث:** للإجابة على السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية سابقة الذكر، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

-الفرضية العامة: تساهم إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية (الكفاءة ، الإبداع ، الجودة، الاستجابة للعميل)، من خلال توليد وتخزين المعرفة وتوزيعها واستخدامها بالمؤسسة محل الدراسة .

-الفرضيات الجزئية :

1- تشكل إدارة للمعرفة مجموع العمليات التي يعتمد عليها في توليد وخزن وتقاسم وتطبيق المعرفة وكمصدر في اكتساب مزايا تنافسية .

2- تعد الميزة التنافسية ركيزة هامة لنمو وتفوق للمؤسسة في ظل بيئة تنافسية .

3- توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

***أهمية البحث:** تتجلى أهميته في كونه يسلط الضوء على أحد المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال والتي تشغل المؤسسات في الوقت الراهن والمتمثل في إدارة المعرفة ، كمنهج حديث لخلق القيمة المضافة للمؤسسة ووسيلة فعالة يتم تطبيقها لتحقيق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، ويكتسي أهمية خاصة كونه يساهم في توضيح طبيعة العلاقة

الموجودة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ودورها في تعزيز تدفق وإثراء القدرات المعرفية و التنظيمية للأفراد بالمؤسسة وتمكينهم من إنتاج منتجات جديدة وأساليب عمل حديثة وابتكار تكنولوجيا متطورة وتقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنها .

* **أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة لهذا الموضوع :

– تقديم مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها ودورها في إثراء القدرات المعرفية والتنظيمية للمؤسسة

– تقديم مختلف الجوانب والمفاهيم حول الميزة التنافسية وعناصرها وسبل دعمها

– اختبار العلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية وتحليلها وتفسيرها في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية .

– إبراز أثرعمليات إدارة المعرفة في تدعيم الميزة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

***أسباب اختيار الموضوع :** الدوافع التي كان وراء اختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

– بروز أهمية إدارة المعرفة اليوم في إطارمايسمى بالاقتصاد الرقمي أواقتصاد المعرفة

– حداثة موضوع إدارة المعرفة داخل الأوساط العلمية والعملية .

– إمكانية البحث في هذا الموضوع و توفر المراجع للحصول على المعلومات المتعلقة به.

– الإطلاع على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية ودورها في تحقيق النمو والتميز.

* **منهجية البحث:** لمعالجة إشكالية هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة التعرف على إدارة المعرفة والميزة التنافسية وطبيعة العلاقة الموجودة بينها ، وبغية الوصول إلى نتائج واضحة ، اعتمدنا أيضا على معلومات تم استخلاصها من قائمة مراجع متنوعة تمثلت في الكتب والأطروحات والمجالات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بالموضوع ، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة وإسقاط المعلومات النظرية على واقع على مؤسسة

اتصالات الجزائر بالمدية، والاستعانة بأداة الاستبيان وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية(برنامج SPSS) .

***حـــدود الدراســـة :**

– الإطار المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية.

– الإطار الزماني: تمت الدراسة مابين شهري أفريل و ماي لسنة 2024

***الدراسات السابقـة:** هناك عد الدراسات تناولت هذا الموضـوع :

–بحث بعنوان مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، من إعداد الطالبة بن عمر آسيا ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر3 ،سنة 2020 ، تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وسبل دعمها ،واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث، المفاهيم العامة لإدارة المعرفة والميزة التنافسية وفي مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية،والاختلاف كان في مجال النشاط للحالة المدروسة (قطاع البنوك) .

–بحث بعنوان فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الخدمية في مجال الاتصال، أطروحة دكتوراه ،من إعداد الطالب عقون عبد الله ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، سنة 2022 ، هدفت الدراسة لتشخيص دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال، وتفسير العلاقة الموجودة بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد القدرات التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، و أهم نتائج هذه الدراسة أن إدارة المعرفة ركيزة أساسية للمؤسسات اليوم في رسم التميز والبقاء وتعزيز قدراتها التنافسية، وبيّنت وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية في ،

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث، المفاهيم العامة لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، وفي مجال النشاط للحالة المدروسة (قطاع الاتصالات) ، واختلفت في أن البحث الحالي تناول سبل تدعيم الميزة التنافسية من قبل إدارة المعرفة ،أما الدراسة السابقة تناولت دور إدارة المعرفة وعملياتها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة .

***هيكل البحث** : للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بجوانب هذا البحث ، قمنا بتجزئة هذا البحث إلى ثلاث فصول ، فالجانب النظري تضمنه الفصلين الأول الثاني، أما الجانب التطبيقي تضمنه الفصل الثالث:

– الفصل الأول: تناولنا فيه إدارة المعرفة (متغير مستقل)، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا فيه مفهوم ونشأة إدارة المعرفـــة وخصائصها ، أهمية وأهداف إدارة المعرفة ، مجالات وعناصر ومتطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها وسبل نجاحها ومعوقاتها .

–الفصل الثاني : تطرقنا للميزة التنافسية (متغير تابع) وعلاقتها بإدارة المعرفة ، حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث، تطرقنا فيه لمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها، مصادر الميزة التنافسية وأنواعها، محددات الميزة التنافسية وأسس بنائها وقياسها، علاقتها إدارة المعرفة بالميزة التنافسية .

–الفصل الثالث: دراسة مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،تناولنا في المبحث الأول التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ، مهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي ، ثم انتقلنا للمبحث الثاني ، حيث تم تقديم الدراسة الميدانية والتطرق لمنهج الدراسة الميدانية وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي ختام هذا الفصل تم عرض ومناقشة متغيرات الدراسة مع تحميل نتائج الاستبيان واختبارفرضيات الدراسة والخروج بنتائج البحث.

الفصـــل الأول :

إدارة المعرفـــة

تمهيـــــد

إن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية والتي من أشهر رجالها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون، ممن وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وكذلك تقسيم العمل والتخصص وأن تكون جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة.

تعتبر "إدارة المعرفة" مصطلح حديث، إلا أن في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وتطوير إمكانياتها ، لأنها أصبحت أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة و المعلوماتية، إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة و الاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى مؤسسات تمتلك رأس مال فكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان.

فمن خلال هذا الفصل سنتطرق لمفاهيم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة بالمبحث الأول ، والمبحث الثاني فضمناه بمعرفة مجالات ونماذج وعناصر إدارة المعرفة الأول ، وفي ختام هذا الفصل بالمبحث الثالث حاولنا التعرف على أهم العمليات والإستراتيجيات التي ترتكز عليها إدارة المعرفة وسبل نجاحها في المؤسسة ومعوقاتها .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة

إن التحول الكبير الذي طرأ على أساليب عمل المؤسسات ، بعدما أصبحت المعرفة فاعل أساسي لتحقيق التميز و الريادة وعمليات الإبداع والابتكار بالمؤسسات، وساهم هذا التحول في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد، ألا وهو إدارة المعرفة، فمفهوم إدارة المعرفة قبل التطرق إليه ،لابد من تناول الثلاثية التالية " البيانات ، المعلومات، المعرفة " كمدخل لإدارة المعرفة من خلال المطلب الأول ، أما المطلب الثاني تناولنا نشأة ومفهوم إدارة المعرفة ، وفي المطلب الثالث خصائص إدارة المعرفة ، وأهمية وأهداف إدارة المعرفة في المطلب الرابع والأخير .

المطلب الأول : مفهوم المعرفة (البيانات ، المعلومات ، المعرفة ، الحكمة)

إن أهمية التعرف على مفهوم المعرفة يأتي للدور الذي أصبحت تلعبه في الوقت الراهن في حياة المؤسسات كمحرك أساسي لتحقيق نموها وتميزها وكمورد هام وإستراتيجي لها والتي سنتطرق لها خلال هذا المطلب .

أولا :البيانات: تمثل البيانات قاعدة الهرم المعرفي ، حيث عرفها Wiigعلى أنها ملاحظات غير مفهومة وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أو حروفا ، أو كلمات أو إشارات متناظرة أو صورا دون أي معنى أو تنظيم لها (1).

ثانيا:المعلومات: يتم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات ومعالجتها يدويا أو بالحاسوب أو بهما معا و تحويلها إلى ما يظهر معناها ، بحيث تكون لها قيمة فعلية قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات (2).

(1)Wiig karl .M , knowledge Management fourdation (Thenking About Thanking /How People and Organization Certe Represent and use Knowledge),scheme press,U.S.A,1993,P:37

(2) الخضيري محسن أحمد ، اقتصاد المعرفة ، ط1، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ،2001، ص8

ثالثا:المعرفـة : لقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة ومنها نجد أنها:

تعريف 1: " مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة " (1) .

تعريف 2:"هي عملية إدراك وفهم الحقائق من خلال التفكير واكتساب المعلومات "(2).

تعريف 3: "المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة"(3).

فالمعرفة هي عبارة عن معلومات معالجة عن طريق الفهم والاستنباط والقدرات الذهنية للفرد لتحسين العمل واتخاذ قرارات اعتمادا على المعرفة .

ويعبر الذكاء عن القدرات العقلية المتعلقة بالتعلم والفهم والتفكير، والقدرة على استيعاب الأفكار وحل المشكلات وإيجاد الحلول ،التكيف مع مستجدات الحياة ، اكتساب المهارات ،تحليلها الأفكار وإنتاج أفكار جديدة .

رابعا:الحكمة :تمثل ذروة الهرم المعرفي ، بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وزعزعة الراسخ من اجل فتح أفاق معرفية جديدة تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد.(4) ، فالحكمة هي نضج التجربة وتكرارها وتراكم الخبرات والمعارف لدى الفرد بمرور الزمن ، فهي تحتوي في مضمونها كل من البيانات والمعلومات والمعارف ، و الشكل الوارد في الصفحة الموالية (الشكل رقم:01)أي الهرم المعرفي الذي يعبر عن تطور المعرفة

(1) علي عبد الستار ، المدخل إلى إدارة المعرفة،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2006، ص 261

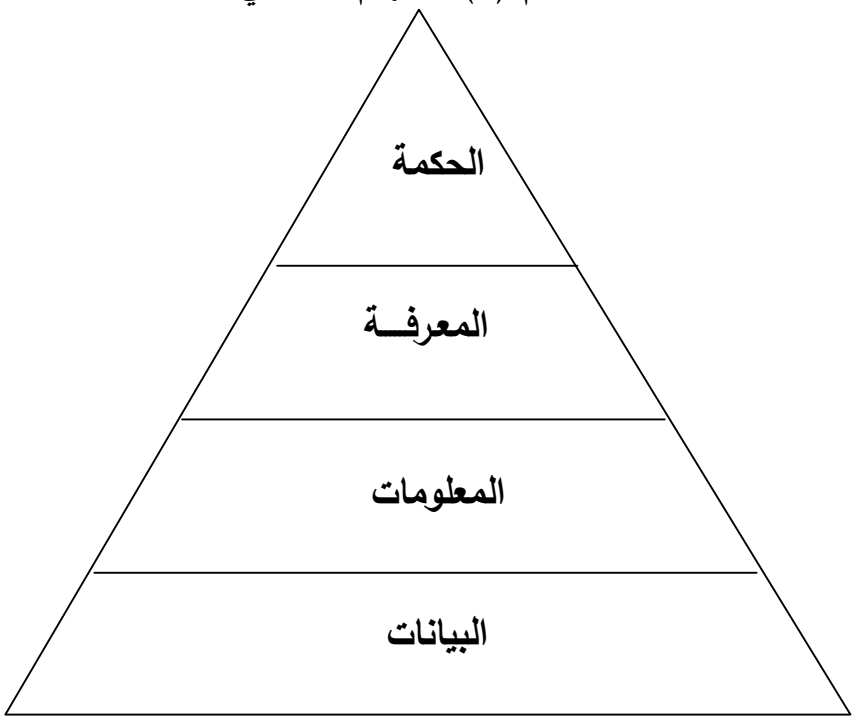
(2)http.//mawdoo3.com/21/04/2024 مفهوم المعرفة لغة واصطلاح ،تاريخ الإطلاع

(3) Stewart T.A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations , Doublebay Currency, New Yourk 1999, p 58

(4) ابراهيم خلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ،2007،ص324

من القاعدة إلى القمة في شكل هرم ويقدم لنا المراحل والخطوات التي تمر بها المعرفة انطلاقا من القاعدة المتمثلة في البيانات ثم المعلومات وبعدها المعرفة ويليها تدخل القدرات العقلية للإنسان من إدراك وفهم واستنباط للأفكار وتحليلها و البحث عن حل للمشكلات المطروحة وإيجاد الحلول الملائمة لها وفي الوقت المناسب إلى غاية وصولها لقمة الهرم وهي الحكمة القابلة للتطبيق مشكلة بذلك هرما معرفيا .

الشكل رقم (1) : الهرم المعرفي



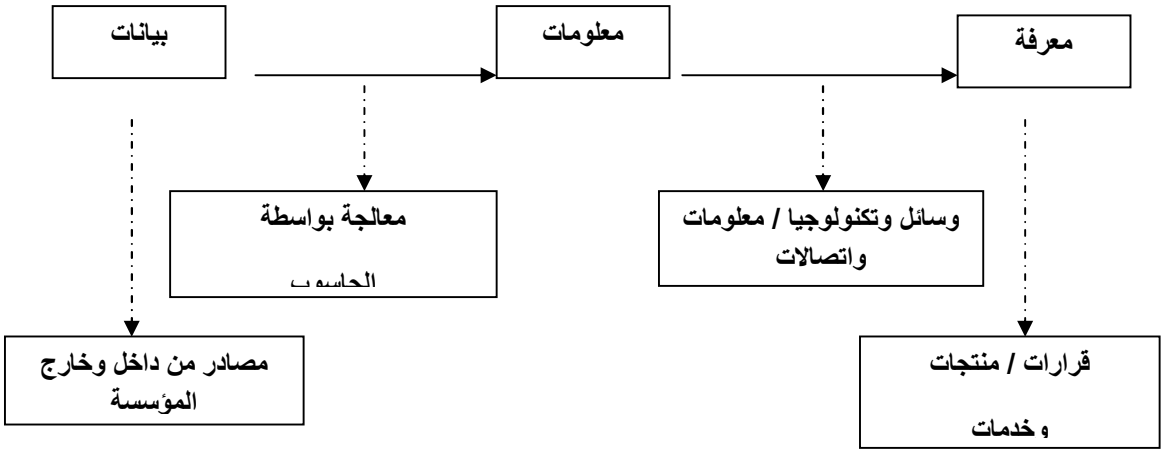
المصدر:ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1،عمان،2008، ص38

-**الفرق بين العلم والمعرفة** :يكمن الفرق في أن العلم هو يصف الظواهر بواسطة الملاحظة أي استخدام الملاحظة العلمية في إيجاد تفسير للظاهرة ، أما المعرفة تستند إلى براهين وحجج ودلائل وتصورات يكونها الفرد من خلال تكرار محاولته فهم شيء معين .

-العلاقــة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

تعتبر العلاقة الموجودة بين هذه العناصر علاقة تكامل ، حيث يتم الحصول على البيانات من داخل المؤسسة أو من خارجها ، ثم تتم معالجة هذه البيانات يدويا أو بواسطة الحاسب الآلي أو بهما معا ، فتصبح معلومة ذات معنى ودلالة وبواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتراكم هذه المعلومات فتشكل معرفة يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وما تعلق بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ،ويوضح هذا الشكل رقم02 العلاقة الموجودة بين البيانات و المعلومات والمعرفة ،

الشكل رقم(2) : العلاقــة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر : عامر إبراهيم القنديلجي ، نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،2002، ص37

ويتبين من الشكل أن البيانات هي رموز مجردة لا معنى لها وعندما يتم معالجتها بواسطة الحاسوب الآلي تتشكل المعلومات ذات دلالة وتصبح ذات معنى وعندما يتم فهمها وشرحها تتكون لنا معرفة وعندما يبدأ الفرد بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام العقل للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وحل المشكلات المطروحة يصبح سلوكه ذكيا ومتى ما كان هذا السلوك ملتزم بالقيم يصبح هذا السلوك مستندا على الحكمة.

أصناف المعرفة : شهد تصنيف المعرفة عدة اختلافات فهناك العديد من التصنيفات التي قدمها المختصون للمعرفة، ومن أبرز تصنيفات المعرفة المهمة للمؤسسات نذكر:

المعرفة الضمنية : وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه (تقليده)، كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافسية(1).

المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها (2).

***خصائص المعرفة** : قد اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر هؤلاء، وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي (3):

أ- التراكمية: المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة

ب- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها .

ج- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء و إلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.

د- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على

(1)اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا" الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004 ،ص5

(2)غنيم أحمد محمد ، نظم دعم القرار ، دار الوفاء ، القاهرة ، 2004، ص04

(3) علي عبد الستار ، مرجع سابق ذكره ، ص37

العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال

إلى الجميع ، واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.

هـ :الثقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً

المطلب الثاني : نشأة و مفهوم إدارة المعرفة

مما لاشك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور " إدارة المعرفة" والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة ،وما رافقه من مظاهر وقوانين غيرت في بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلا ظهور مجتمعات المعرفة والمعلومات ،وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية ، وتحولت القيمة من مفهوم المادة إلى المعرفة ، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري "(1)، ويمكن تلخيص تطور إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مراحل كما يلي :

أولا : نشأة وتطور إدارة المعرفة

المرحلة الأولى : مرحلة الاهتمام والتوجه :تتمثل المرحلة الأولى في بداية الاهتمام والتوجه نحو إدارة المعرفة ، ففي المؤتمر الأمريكي للذكاء الاصطناعي سنة 1980، أشار الباحث والمفكر الأمريكي إدوارد فرايمبوم إلى عبارته المشهورة "المعرفة قوة "،ومنذ ذلك الوقت ظهر حقل معرفي جديد أطلق عليه"هندسة المعرفة " ومنذ ظهور هذا الحقل المعرفي الجديد استحدثت في مؤسسات الأعمال وظيفية جديدة هي " مهندس المعرفة "، ويدون المفكر والباحث دون مارشوند DON MARCHAND هو أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من تطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات ، وفي نفس الوقت تنبأ دراكر DRUCKER رائد الإدارة الذي يعد من أوائل المفكرين الذين رصدوا التحول الكبير من

(1)http.//hrdiscussion.com /hr108396.html,2024/04/22 ، تاريخ الإطلاع خصائص المعرفة

مجتمع التصنيع إلى مجتمع المعرفة، الذي أشار إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المؤسسات ستكون من صناع المعرفة ، "ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام1985م ،عندما قامت شركة(HP) بي كارد هولت الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال ،حيث أو وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك "(1) .

المرحلة الثانية :مرحلة النضج والاعتراف : تتمثل هذه المرحلة في الوصول إلى مرحلة النضج والاعتراف بإدارة المعرفة ، "وتحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة بمبادرة إدارة المعرفة في شركة HP الأمريكية ، لاسيما في برنامجها لإدارة المعرفة القناة الحاسوبية للتاجر والتي أطلق عليها شبكة أخبار وفي تطبيقات شركة سكانديا SKANDIA للتأمين ومختبرات بكمان BACKMAN ، ومصرف أمبرال الكندي ومنظمة دون للكيماويات ،حيث بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة والتعامل معها، والتأثير الإستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997، حيث ظهر حقل جديد أخر ، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة ،"كما شهد عام 1999 تخصيص البنك الدولي 4 %من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة " (2).

المرحلة الثالثة : مرحلة المزيد من الاعتراف : نشير في المرحلة الثالثة والمسماة بالمزيد من الاعتراف بمستقبل إدارة المعرفة ، حيث يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو وتغطي أغلب المؤسسات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها، كما يرى الكثيرون أن هذا النمو في المؤسسات التي تعتمد على برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط في اتجاه

(1)نسيم حمودة ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيجل ،2010 ،ص44

(2)برس يورك ، إدارة المعرفة ، سلسلة المميزون الإدارية ، لو نجمان للنشر ، القاهرة ، 2005، ص07

الابتكارات السريعة ، فضلا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمال هذه المؤسسات من خلال الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولا، وبناء مؤسسة المعرفة ثانيا فاليوم يمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي (1):

-منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في نادي " الياهو " (yahoo club!) والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (international . km from)

-مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان .

- شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (open univercity . of km) .

ومما سبق يتضح لنا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات من القرن الماضي والضبط بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة المعرفة في شركة سكانديا للتأمين ومختبرات بكمان وغيرها .

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة : يرى بعض المفكرين والباحثين أن مفهوم إدارة المعرفة يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكة ، ويرى آخرون أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين الذي يدفع لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي ،وهذا الغموض والاختلاف بين الباحثين والمفكرين حول إدارة المعرفة أدى إلى اللاستقرارية في تعريف دقيق

(1) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم ، والإستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005،ص94

إدارة المعرفة ، مما أفرز رؤى تتميز بالتعدد والتنوع وفق ما يلي:

*إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستقدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة(1).

*إدارة المعرفة هي الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة (2) .

*عرف Cross إدارة المعرفة على أنها نظام توليد مزدهر وبيئة من شأن تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمية،وتجميعها،واستخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال(3)

*إدارة المعرفة هي "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للانجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين(4).

و من خلال هذا التنوع الحاصل في مفهوم إدارة المعرفة ، نتيجة اختلاف تخصصات الباحثين والمفكرين والمداخل التي تناولوا بها هذا المفهوم ، يمكن أن نستخلص أن إدارة المعرفة منهجية معرفية للتسيير، تشمل كافة أجزاء المؤسسة، يتم من خلالها تحويل موجودات المؤسسة الفكرية والمعلوماتية لتصبح خططا إستراتيجية قابلة للتطبيق ، فهي تقوم

(1)صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005، ص48

(2)عبد الستار حسين يوسف "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن،26 –28 أفريل 2004ص 8

(3)Little Stephen and auther , Managing knowledge(An essential Reader) Sage publication, Second Edition, London ,2005 p:09

(4) علي السلمي ، إدارة المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2004، ص 48

بتشجيع تبادل وتقاسم ومشاركة المعلومات بل ويتعداه عندما تقوم بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة، فهي الأصل وجوهره القلب النابض للمؤسسة .

ومما سبق يمكن أن نستخلص أن إدارة المعرفة هي محاولة التعرف على القدرات الكامنة المنغرسة في عقول الأفراد ، ثم استخراجها والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية في المؤسسة والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها والاعتماد عليها في اتخاذ القرار وحل المشكلات وتحقيق مزايا متعددة ، وبصيغة أخرى كيف أتعرف على هذه المهارات والخبرات والمعارف وكيف أرتقي بها أو كيف أستكشف المعرفة المتوفرة وكيف أستخدمها وأطورها لتستفيد بها المؤسسة .

المطلب الثالث : خصائص إدارة المعرفـة

أولا : خصائص إدارة المعرفة: تتميز إدارة المعرفة بعدد من الخصائص والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي(1):

***الاهتمام بعمال المعرفة ومصادر المعرفة الداخلية** : وتتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة وتشكل واحدة من أهم المصادر الداخلية في المؤسسة، ومن أمثلتهم الباحثين، المخططين، منتجي الأفكار، العاملون في مجال الموارد البشرية، وأيضا مهندس أنظمة الحاسوب ، مبرمجي الحاسوب، مديرو قواعد البيانات، محللي المعلومات، ومصممي المنتجات، وصفحات الانترنت، و المختصين في مختلف الشبكات .

* **دراسة إدارة العلاقات الخارجية** : حيث يمكن الاستفادة منها في الحصول على معارف وأفكار وتجارب وتقنيات لا تتوفر لدى المؤسسة ، والي يصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية ، لذلك فإن حصولها على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد المعرفي المتاح لها ، سيسمح للمؤسسة القدرة على تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها المنشودة ، ومن أهم هذه

(1) https://www.starshams.com. 2024/02 خصائص إدارة المعرفة ، تاريخ الإطلاع

المصادر الخارجية العملاء ، الموردون ، الحكومة ، ورجال الفكر والكتاب ، والعلماء .

***المعرفة على أساس تكوين مزايا تنافسية:** توفر إدارة المعرفة في المجتمعات المتقدمة الكثير من الفرص للمؤسسات لتحقيق تقدم تنافسي، وذلك من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة ووسائل إنتاج حديثة، وأساليب عمل جديدة تساهم في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

***الثقافة التنظيمية** : تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة، ويعتبرها آخرون مصدر فخر للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيمة معينة ، مثل الابتكار، الريادة ، التغلب على المنافسين .

ثانيا: نظام إدارة المعرفة (kms) (1): هو أي نظام لتكنولوجيا المعلومات يحفظ ويسترجع المعرفة لتعزيز الفهم والتعاون ومواءمة العمليات ، قد تستخدم المؤسسات أنظمة إدارة المعرفة والتي يمكن استخدامها أيضا لتنظيم قاعدة معرفة للمستخدمين أو العملاء ، وعلى الرغم من أن نظام إدارة المعرفة (kms) يحتوي على مجموعة واسعة من التطبيقات ، إلا أنه يمكن اعتباره أنه نظام يسهل على الأفراد استخدام المعرفة لإكمال المهام بشكل أكثر فعالية.

ويمكن تعريف نظام إدارة المعرفة على أنه أداة تمكن من توزيع المعرفة المناسبة على الأفراد المناسبين في الأوقات المناسبة بحيث نضيف لتحقيق أهداف محددة كجزء من إدارة المعرفة ، وتجعل أنظمة إدارة المعرفة هي الأكثر فعالية .ويمكن القول إن إدارة المعرفة تتركز على الأفراد والعلاقات، قصد تكوين مجتمعات تهتم بالمعرفة ولديها الرغبة لذلك، ونقل المعرفة وتعزيزها باستخدام مختلف الوسائل والطرق المتوفرة ، وعلى التكنولوجيا لأهميتها الكبيرة في إدارة المعلومات واستخدام الطرق التي تساعد في تخزين المعرفة و نقلها وأساليب المشاركة بها وتقاسمها مع الآخرين ، وعلى العمليات من خلال التركيز والعمل على الملائمة بين ثقافة المؤسسة أو سياستها وأهدافها وهيكلها التنظيمي والتسلسل الهرمي الموجود بها وعملية الإنتاج، فهي تسعى للتشجيع والتحفيز على تبادل المعرفة وتقاسمها ومشاركتها بين الطرفين والحث على التعلم.

(1) https://www.questionpro.com.2024/02 ، تاريخ الإطلاع ، نظام إدارة المعرفة

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

في ظل التحديات الاقتصادية التي أصبحت تعتمد وبشكل كلي على المعرفة ، أصبح إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية ، وبات من الضروري وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المؤسسات الاقتصادية وتبرز أهميتها وأهدافها فيما يلي :

أولا : أهمية إدارة المعرفة : "تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة "(1) ،وأشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود لمجموعة من التحديات وهي(2):

-كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية .

- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.

-الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق و بناء القيم الوظيفية للشركة .

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

- تساعد على بناء ما يسمى "بمتخصص المعرفة" وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم

(1) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ،ص 22

(2) علي عبد الستار ، مرجع سابق ، ص 27.

معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعلمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة و تطبق في جميع أجزاء المنظمة و تعود بالنفع العام عليها.

ثانيا/ أهداف إدارة المعرفة:لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا أن نوجز بعضا منها فيما يلي (1):

– تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية عالية و تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية .

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

– تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها، وتسهل في عملية تقاسم المعرفة .

– تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية، وزيادة العائد المالي بواسطة تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر.

– إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية و بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة و الذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين .

– تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب و المحافظة على بقائها .

– تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين .

–إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 37

المبحث الثاني : مجالات إدارة المعرفة ونماذجها ، عناصرها ومتطلباتها

سنتطرق خلال هذا المبحث لأهم وأبرز المجالات التنظيمية يمكن الوصول إليها عند استخدام وتطبيق المعرفة في المؤسسة، ثم لنماذجها وعناصرها في المطلب الثاني والثالث، أما المطلب الرابع في هذا المبحث سنتناول متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة

المطلب الأول : مجالات إدارة المعرفة :

تستخدم المعرفة بكل المجالات التنظيمية من أهم هذه المجالات (1):

– توليد النشاطات واستراتيجيات الإدارة المستندة إلى المعرفة التسلسلية ومراقبتها والسيطرة عليها ، البحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك .

– حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدامها للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المؤسسة من المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من الفجوات المعرفية واختناقاتها، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات .

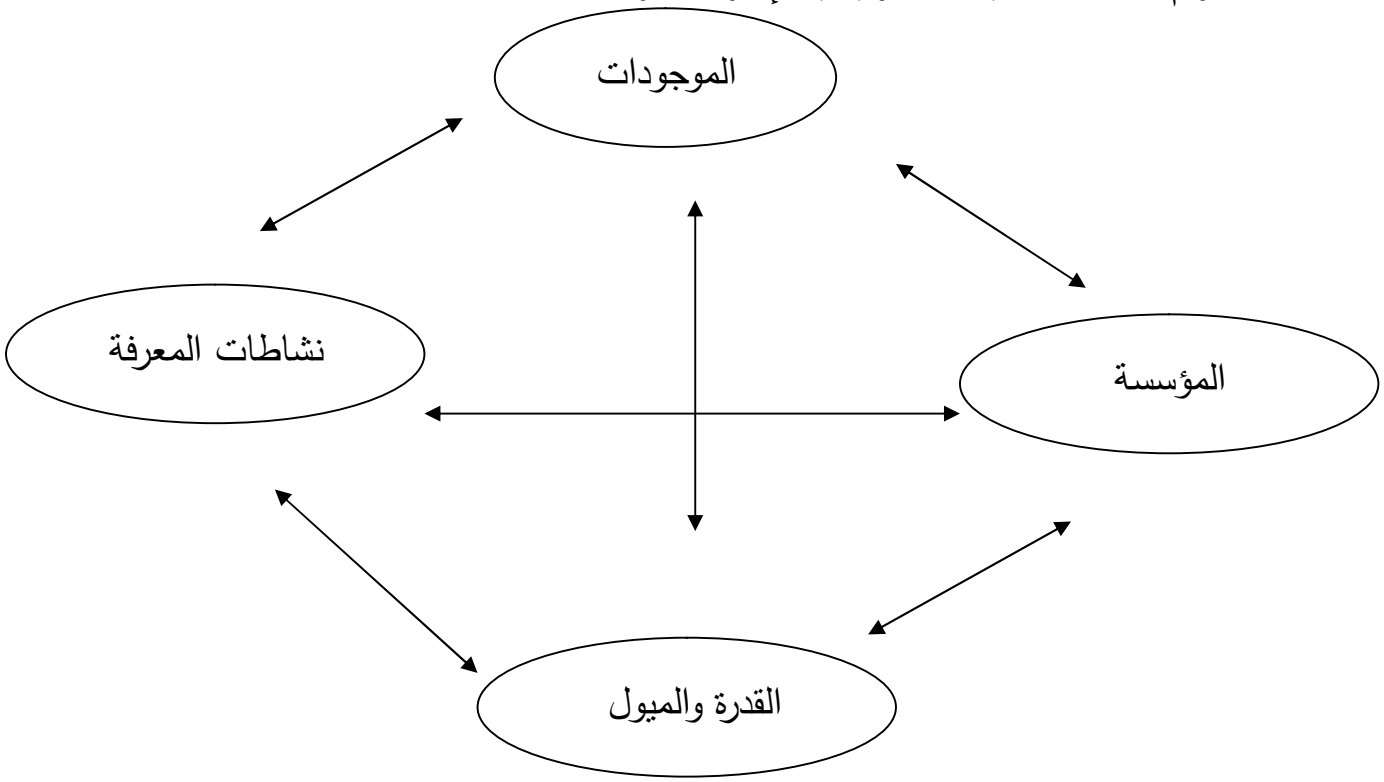
– تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة المعرفة للجميع.

– مسح و تطوير الموارد الفكرية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وإتاحتها

ووضح wiig سنة 1994 رسما(الشكل رقم 03) في الصفحة الموالية الذي يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة كما يلي :

(1)عقون عبد الله ، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الخدمية في مجال الاتصال ، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2022، ص 35

الشكل رقم : 03 : المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: عقون عبد الله ، أطروحة دكتوراه ،مرجع سابق ذكره ، ص 36

كما تناول Wiig ثلاث مجالات أخري يمكن أن نوجزها في ما يلي (1):

***مجال الأعمال** : يتطلب على المؤسسات الباحثة والتي تسعى للاستثمار في المعرفة إن تركز اهتمامها علي ثلاث عناصر أساسي وهي : لماذا نستثمر ، أين نستثمر ، إلى أي حد نستثمر في المعرفة .

***مجال الإدارة** : يتشكل من أربعة عناصر أساسية وهي تعريف وضبط النشاطات الذي لها صلة المعرفة، تنظيم النشاطات التي لها صلة بالمعرفة ، ترشيد وتوجيه النشاطات التي لها علاقة بالمعرفة ، مراقبة هذه النشاطات المرتبطة بتطبيق المعرفة.

***مجال العمليات الفعلية:** استخدام الخبراء لأداء العمل يجب يكون مبنيا على المعرفة ومن

(1)عقون عبد الله ، أطروحة دكتوراه مرجع سابق ذكره ، ص 36- بتصرف-

أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع(prusak davenport):عدة مبادئ لإدارة المعرفة وهي (1):

1-إن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدة أنشطة كتصميم الملفات ونقلها إلى الكمبيوتر، وتحرير الملفات وتحميلها إلى قواعد بيانات، تعليم وتدريب الموظفين على تبادل واستخدام المعلومات .

2-إن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع التقني في إنتاج المعرفة .

3- إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة .

4-إدارة المعرفة تحتاج لتحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلقة بالإنسان أو بالآلة.

5- إن عمليات تبادل واستخدام المعارف تحتاج إلى تصرفات غير عادية نتيجة ما يرتبط بإدارة المعارف من مخاطر وعقبات .

6- إدارة المعرفة عملية لا تعرف نهاية .

7- إدارة المعرفة تتطلب عقود تبادل المعرفة .

المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة :هناك نماذج عديدة لإدارة المعرفة وهدف كل واحد منها هو بناء خطط وإستراتيجيات معرفية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وحل المشكلات التي تواجهها ، وضمن هذا المطلب سنذكر أهم النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسة .

(1)زكية بنت محمد ، قاري عبد الله ، إدارة المعرفة ومدي تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديريات الإدارات ، مذكرة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ،2008، ص 80-بتصرف-

أولا : نموذج duffy (1) : اقترح نموذجا لإدارة المعرفة حيث بين فيه أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية وتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل ، ينتج عنها سلع وخدمات وزيادة ثروة المؤسسة ، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.

و العمليات من خلال هذا النموذج تكون كما يلي :

-عملية إنشاء المعرفة

-عملية تنظيم المعرفة من خلال تصنيفها وتبويبها .

-عملية استرجاع المعرفة من خلال البحث والوصول إليها

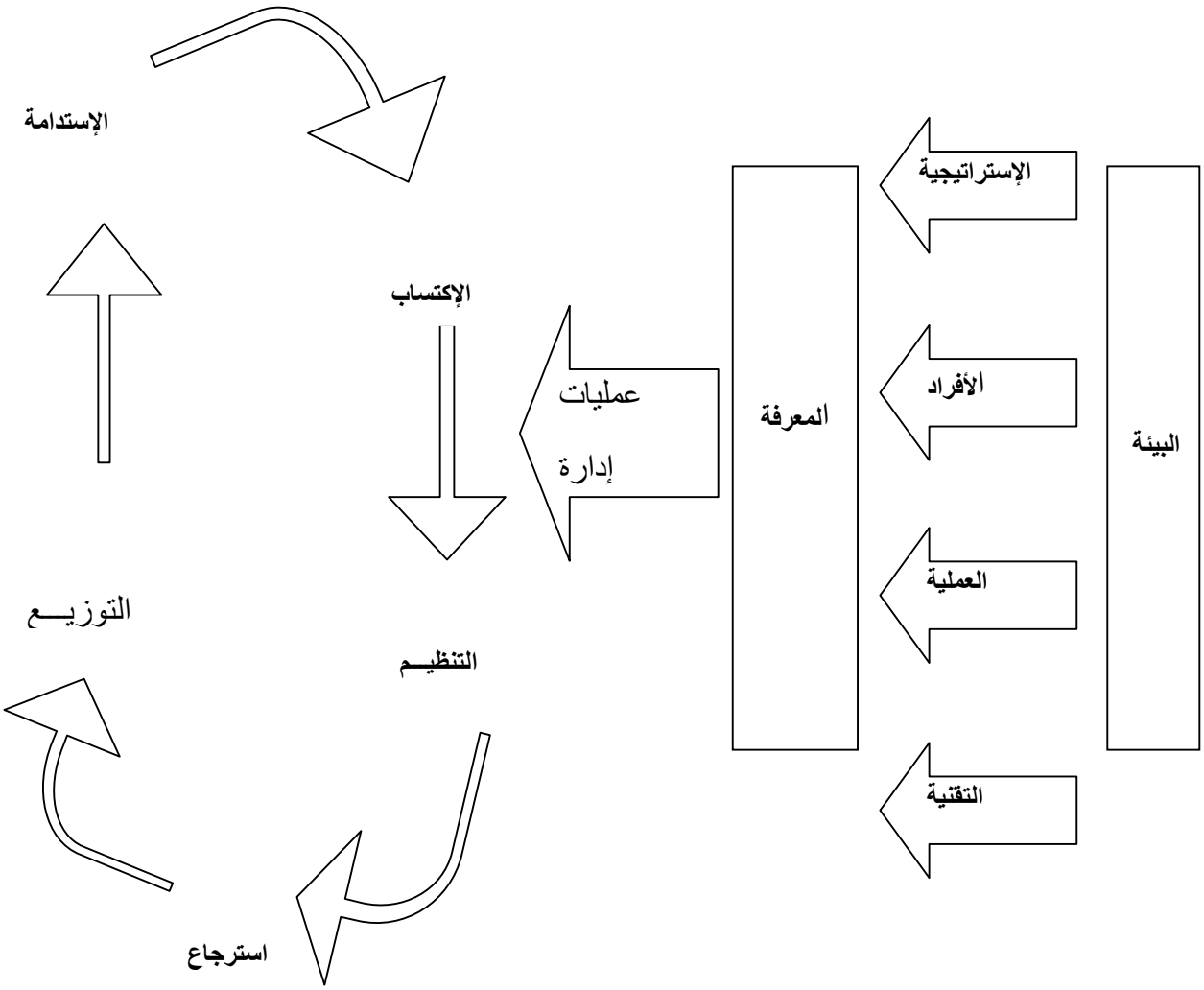
-نشر المعرفة وتوزيعها من خلال نقلها وتقاسمها مع الآخرين

-عملية الاستدامة وتشمل (التنقيح والتطوير والاستخدام)

ونموذ ج duffy موضح في الشكل رقم 04 في الصفحة الموالية :

(1)حماد عبلة ، **دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ، مذكرة ماجيستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ،2013 ، ص 32

الشكل رقم: 04 نموذج duffy

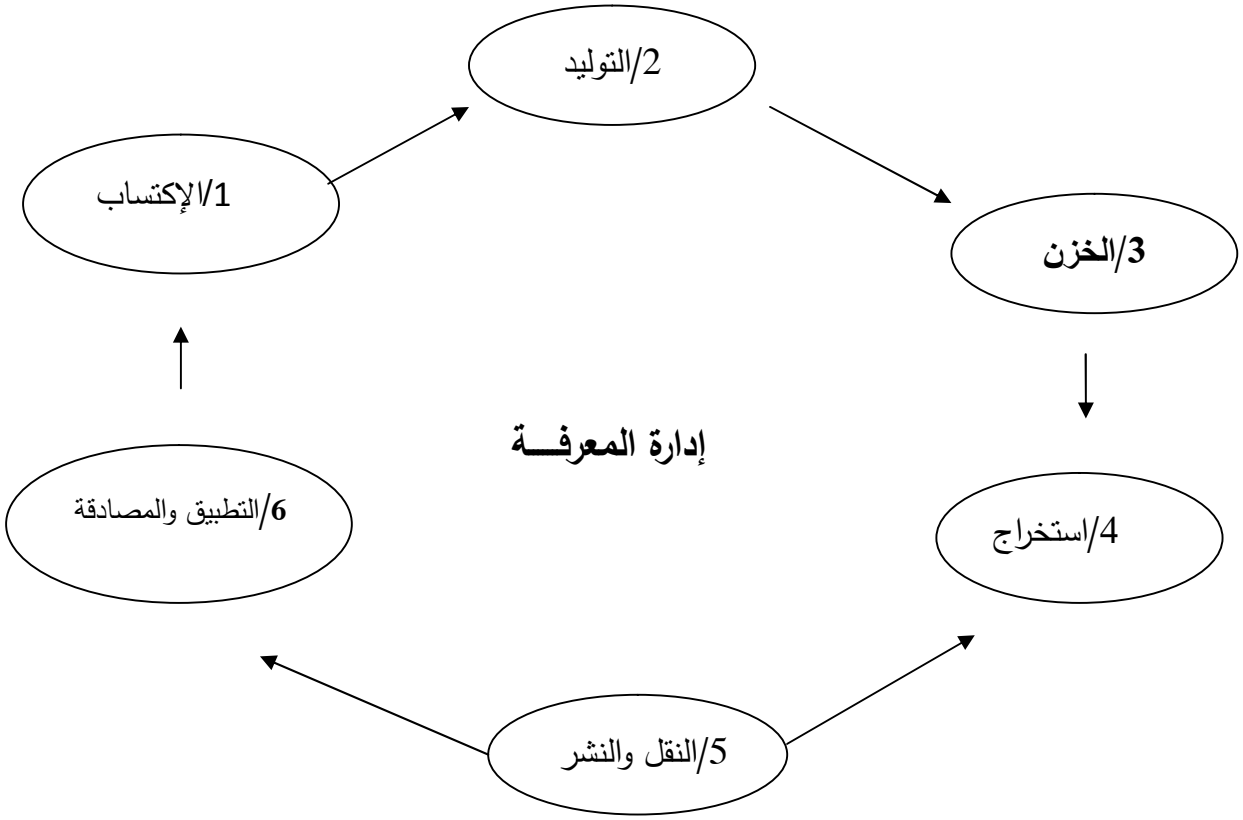


المصدر : محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007 ، ص133

ثانيا :نموذج Marquardt (1): اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شاملا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويتألف النموذج من ستة مراحل لنقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق، التطبيق والمصادقة .

(1)ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص ص 221-222 بتصرف

الشكل رقم: (5): نموذج إدارة المعرفة لـ : Marquart



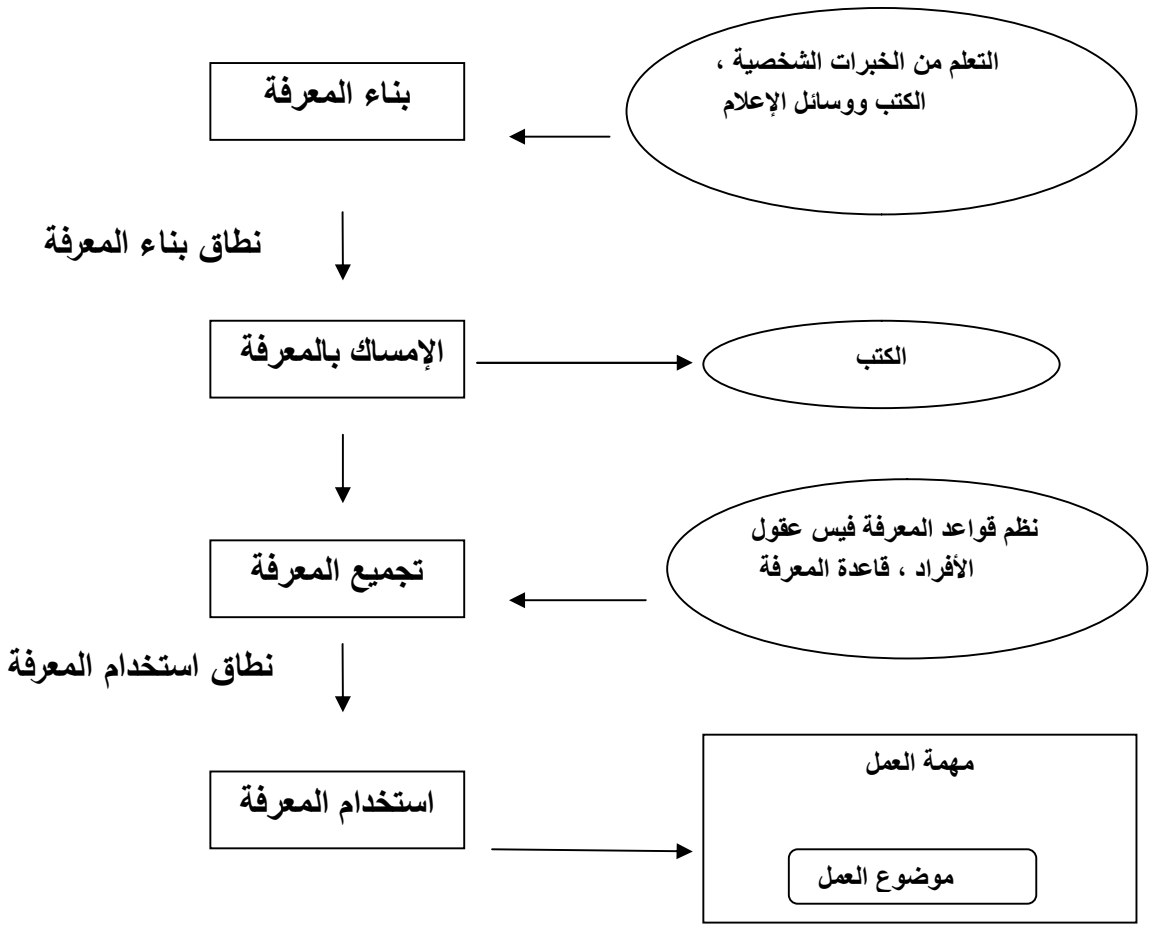
المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره ، ص 222

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية في حالة نمو هذه العمليات وتفاعلها، وبالتالي هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من عدة قنوات مختلفة وعلى فترات زمنية مختلفة ، فإدارة المعرفة تخضع لعملية مراجعة وتنقيح متواصلة ، كون أن إدارة المعرفة تكون في صلب المؤسسة المتعلمة .

ثالثا:نموذج Wiig: يتكون النموذج من أربعة أهداف(1): هي بناء المعرفة،الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، تسهل عملية بناء المعرفة تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات

(1)Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, Elseivier Buttrworth Heinman,USA, 2005 , p 39

الشكل رقم: (6): نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig:



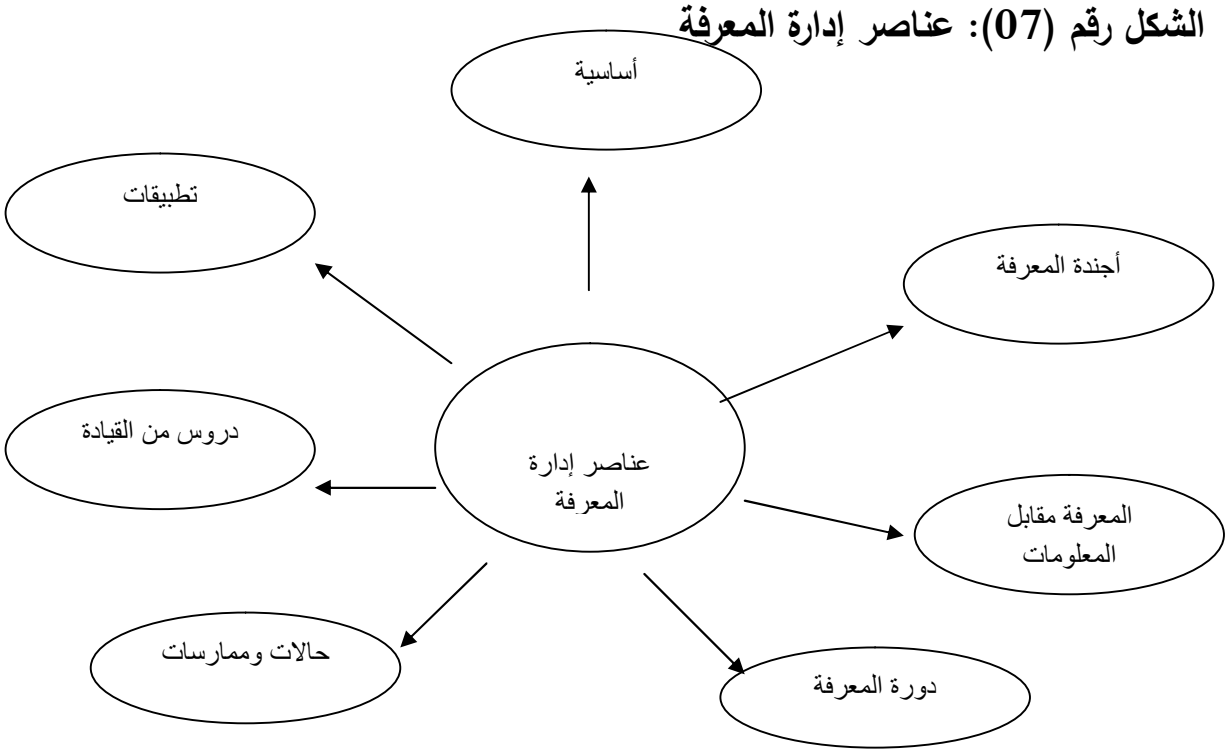
المصدر: بن عمر آسيا ، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020، ص 63

ويوضح هذا الشكل أربعة عمليات رئيسية مقسمة إلى نطاقين ، حيث يتم في النطاق الأول بناء المعرفة والإمساك بها ، أما في النطاق الثاني يتم تجميعها واستخدامها ، ويوضح هذا الشكل أيضا سبل الوصول أو الحصول على المعرفة ومنها التعلم من الخبرات الشخصية أو بالاعتماد على وسائل الإعلام وكذلك سبل الاحتفاظ بها في نظم وقواعد المعرفة أو في عقول الأفراد .

المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة عدة عناصر أساسية ، التي تتكامل وتتفاعل فيما بينها مشكلة بذلك نظام معرفي فعال يساهم في نجاح وتطور المؤسسة التي تعتمد عليه وتطبقه ، وتتضمن إدارة المعرفة العناصر التالية ، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (07): عناصر إدارة المعرفة



المصدر : بوركوة عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012،ص20

ومن خلال هذا الشكل يمكن إيجاز شرح لعناصر إدارة المعرفة وفق الآتي (1):

- **أساسية** : تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات ، لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى .

(1)بوركوة عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصاية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012، ص 20-21

-**أجندة المعرفة**:تتكون من فرق المعرفةوقواعد المعرفة،كمحركات البحث وأدوات الاستكشاف

التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية، وأدوات التعاون والمؤتمرات وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج مع بنوك المعرفة العالمية، والمؤسسة المتحكمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم التنظيمي والنمو من خلال إبداع

وتطوير المؤسسة المتحكمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهميته

الاهتمام بالتقنية، وجماعات الممارسة وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركوا في الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطيعون حلها، وأخيرا خطة عمل مكان المؤسسة الآني والطريق الموصل لمستقبلها المتطور.

-**عناصر إدارة المعرفة:** أساسية تطبيقات دروس من القيادة حالات وممارسات دورة المعرفة مقابل المعلومات أجندة المعرفة الفصل الأول عموميات حول إدارة المعرفة .

-**المعرفة مقابل المعلومات:** يجب التفريق بين المعرفة والمعلومات، بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات وتأتي في أعلى الهرم وهي عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخدام خاص ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلوماتية .

خامسا:دورة إدارة المعرفة:إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ، وهكذا تستمر العملية .

-**قيادة المعرفة** : لقيادة المعرفة صفات متعددة لا بدا من توفرها، و نجد منها وجوب

امتلاك القادة رؤية وموقف واضح و ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية.

-**التطبيقات** : أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤتي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة، ويبيّن فيلدين fielden أن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت .

-**حالات وممارسات:** لقد طبقت "إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة skandia life كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية :

المنظمة الذكية= تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم

علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون+ رأس المال البشري + رأس المالي الهيكلي

ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أدت إلى تطوير المؤسسة.

المطلب الرابع : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول لأقصى استفادة ممكنة من المعرفة، حتى تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، ومثل هذه البيئة تتطلب توفر العناصر الآتية :

أولا: متطلبات بشرية(1) : تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف

(1) ابراهيم خلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ،2007،ص85

نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم

مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة .

ثانيا: متطلبات تنظيمية :تتمثل في (1) :

***الهياكل التنظيمية:** إن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ، وعليه تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب ضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة والتي تتلاءم مع معطيات عصر المعرفة ، وكمثال

على ذلك التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة و تركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تعتمد إلى تدفق وانتشار وتوزيع معرفي يغطى المؤسسة كلها ويتشارك الجميع في إنشاءها ، أي خلق المعرفة ، وكذلك التحول من نمط تنظيم قائم على العمل الفردي إلى نمط عمل جماعي تشاركي في شكل فرق عمل.

***الثقافة التنظيمية:**هي قيم ومعتقدات وأحاسيس موجودة في داخل المؤسسة سائدة بين العمال مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، كيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة ،أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة وتتوافق مع مبدأ التعلم والحوار وتبادل مشاركة الآخرين المعارف ، وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل .

***القيادة التنظيمية** :إن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية في المؤسسة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك، فإن القائد المناسب

(1)ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 168-170 بتصرف

لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بالصفات التالية :

– القدرة والتمكن من شرح الرؤية للآخرين.

– أن يكون قدوة لباقي أفراد المؤسسة .

–القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله .

– يعمل على بناء رؤية مشتركة مع الاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها .

التكنولوجيا: تعرف البنية التحتية والتقنية بأنها التطبيق المنظم للمعرفة العملية ومستجداتها وتتمثل في الأجهزة والمعدات ، البرمجيات ، مختلف الشبكات ، وذلك من خلال استخدام الطرق التي تساعد في تخزين المعرفة وعملية نقلها وأساليب المشاركة بها وتقاسمها مع الأفراد الآخرين .

المبحث الثالث : عمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة ومعوقاتها وسبل نجاحها

سوف نعرض في هذا المبحث أهم عمليات إدارة المعرفة في المطلب الأول ، وفي المطلب الثاني سوف نبيّن استراتجيات إدارة المعرفة ، أما سبل نجاح إدارة المعرفة والصعوبات التي تعترضها في المؤسسة سنتطرق لها في المطلبين الثالث والرابع .

المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة

لقد اتجه العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد وليس كإدارة معلومات ، وعلى ذلك تم تصنيفها و ترتيبها وفق ما يلي (1):

(1) علي عبد الستار ، مرجع سابق ، ص98

1-تشخيص المعرفة: حيث يتم البحث عن المعرفة ، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم و الإجراءات ، و يمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال : تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة ، تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية ، تحديد الأشكال التي تختزن فيها، تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية و ترتيب أولوياتها و أهميتها.

2-اكتساب المعرفة: يتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات الحوارات والاتصال بالزملاء والزبائن ، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين و استقطاب العاملين الجدد .

3- توليد المعرفة: تعني إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية .

4- تخزين المعرفة :ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من

المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية .

5- تطوير المعرفة وتوزيعه :ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات

صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين

الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية

المؤسسة .

6- تطبيق المعرفة: وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق ، مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلا وتقويما نقديا لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق ، فالمعرفة قوة إذا طبقت ، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها

ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها ، ومن خلال الجدول أدناه يمكن توضيح العمليات السائدة مع خصائصها .

الجدول رقم 01 : العمليات السائدة في إدارة المعرفة

العملية	الخصائص
اكتساب المعرفة وتطويرها	تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة .
تنظيم المعرفة وتخزينها	تقويم صلاحية الوثائق السائدة في الأنشطة المؤسسة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية .
نقل المعرفة واستخدامها	تتضمن استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع .
قياس المعرفة وتحسينها	اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار .

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و10 نوفمبر 2010 ، ص10

المطلب الثاني : استراتيجيات إدارة المعرفة

أولا: تعريف الإستراتيجية من أهم التعريفات الشائعة للإستراتيجية نجد ما يلي : يعرف ألفرد شاندلر الإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة ، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف" (1) .

ثانيا: علاقة إدارة المعرفة بالإستراتيجية :تعتبر المعرفة من ذات أهمية إستراتيجية تتواجد

(1) نبيل محمد مرسي،الإدارة الإستراتيجية،تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس،الجامعة الجديدة للنشر،مصر 2003،ص50

في كل مستويات المؤسسة تخضع لعملية منهجية لإدارتها ، فإدارة المعرفة أصبحت من ركيزة أساسية في المؤسسة ولاسيما تلك القائمة على المعرفة ، والتساؤل الذي يطرح نفسه هو ، ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية ؟

تتمثل طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة و الإستراتيجية ، في كون الإستراتيجية هي الموجه لكل الأعمال والوظائف بالمؤسسة، أما إدارة المعرفة فشأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع الإستراتيجية وتخضع لها وتتحدد بها ، إلا أن هناك من يرى العكس أن إدارة المعرفة هي نفسها منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة ، مما يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي ترتكز عليها الإستراتيجية .

كما يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية هي علاقة تبادلية، فالإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة وبالتالي تخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة ، في حين تكون الإستراتيجية هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التي تليها ، حيث تقوم إدارة المعرفة بعمليات التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات وبصفة مستمرة ، وعندما نتكلم عن الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة ، فلابد من التطرق عن إستراتيجية إدارة المعرفة ، فهي تعد المسار الذي من خلاله يوضح الكيفية التي تقوم بها المنظمة بإدارة معارفها بشكل أفضل لصالحها ، وإستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بعين الاعتبار إحداث التوافق بين الإستراتيجية العامة وأهداف المؤسسة ، وكذلك هي الخطة الإستراتيجية الشاملة التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية والإبداع والابتكار والتميز وكسب الزبون، كما أشار العديد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المؤسسة فاستنادا إلى تصنيف المعرفة الذي يميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فإن هناك إستراتيجيتين مختلفتين لإدارة المعرفة تستخدمها المنظمات هما الإستراتيجية الترميزية و الإستراتيجية الشخصية .

ولقد أشار سنة1999م " Hansen " وآخرون إلى أن المؤسسات تستخدم إستراتجيتين مختلفتين هما(1):

أولا-**الإستراتيجية الترميزية** :تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة ، وتتمحور حول الحاسوب وتعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، رسمية قابلة للوصف والتحديد والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية ، ويمكن تعميميها على جميع العاملين في المؤسسة من أجل الإطلاع عليها واستيعابها في أعمال المؤسسة المختلفة .

ثانيا-الإستراتيجية الشخصية : تسمى بنموذج شبكة المعرفة، حيث ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وتركز على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي وغير رسمية، لأنها تكون حوارية بين الأفراد وجها لوجه، وهذه الإستراتيجية لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمون

المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك ، وتلاءم الإستراتيجية الشخصية المنظمات التي تنتج منتجات تحتاج إلى تغيير مستمر، أما الترميزية فتلاءم المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب .

كما ميز Mc Elriy بين نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة فيما يخص استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب (2):

أولا-استراتيجيات جانب العرض: تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية

للمؤسسة أي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

(1) محمد عواد الزيادات ،مرجع سابق ،ص 144.

(2) صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 100

ثانيا–إستراتيجية جانب الطلب: تركز على تلبية حاجة المؤسسة حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، وهذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم و الإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة، و تلاءم إستراتيجية جانب العرض المؤسسات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة ، أما إستراتيجية جانب الطلب فتناسب المؤسسات الصناعية التي تنتج السلع .

والميل إلى إحدى الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها ،والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين و تهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا ، لكن بنسب متفاوتة فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة .

المطلب الثالث : سبل نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة

لتعزيز إدارة المعرفة في المؤسسات يتطلب تظاهر الجهود على المستوى الكلي ، ثم على مستوى المؤسسة والتي يجب إيجازها عل النحو التالي :

أولا– على المستوى الكلي : في هذه الحالة يجب تدخل جهود الدولة على المستوى الكلي بغية إعطائها دفعة قوية للاقتصاد من خلال (01) :

– زيادة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمقصود بالذات الانترنت ، لكونها مصدر مهم في اكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول الجميع .

– زيادة الإنفاق على الكتاب الأكاديمي العلمي المتخصص والحديث .

– تخصيص إعتمادات هامة للبحث العلمي الذي ينجم عنه ابتكارات تفيد المؤسسات .

– تطبيق إعفاءات جبائية و جمركية على استيراد التكنولوجيا والكتاب اللذان يساعدان على

(1) عقون عبد الله ، أطروحة دكتوراه مرجع سابق ذكره ، ص 52

تطوير الجهود البحثية

– تثمين البحث العلمي والابتكار .

– اعتماد على قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية .

ثانيا –الجهود على مستوى المؤسسة :نجاح المؤسسات في مواكبة التطورات التي يشهدها العالم وفرض وجودها كعنصر فاعل في اقتصاد المعرفة ، يتوقف على مدى قدرتها على توفير كافة الظروف المساعدة على إدارة موجوداتها المعرفية بالشكل الذي يسمح برفع مستوى أدائها وتحسين قدرتها على التنافسية وهذا من خلال :

***التوعية بأهمية إدارة المعرفة** : من خلال إطلاق حملة توعية مركزة حتى يتسنى للأفراد معرفة كل شيء عن خطة المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة عن طريق (1):

– العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها لدى المسيرين والعمال على كافة مستويات المؤسسة .

– ضرورة تعريف العمال بأهمية المنافع التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة لهم وللمؤسسة بشكل عام .

– التعميم الواسع للنجاحات والممارسات التي تتحقق في مجال إدارة المعرفة وهذا سوف يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد، منها زيادة الاستجابة والقبول بين الموظفين والإدراك والوعي بأهمية مشاركتهم ومساهماتهم في إدارة في نجاح برامج إدارة المعرفة بالمؤسسة .

***خلق وترسيخ ثقافة المعرفة داخل المؤسسة:** من خلال العمل على:

1) زرنين فتحي،شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة دراسات وأبحاث، العدد27جوان 2017 ص ص15–16

– زرع القيم التي تدعم الشعور بالوحدة والعمل على تطوير الإحساس بالانتماء وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

–تشجيع التفاعل و المشاركة والعمل الجماعي منى أجل بناء وتقاسم المعرفة

–تشجيع وتثمين مبادرات الأفراد على التعلم وتطوير مهارتهم وقدراتهم .

–تقدير الإنجاز والاعتراف به والعمل على إيجاد نظام حوافز يشجع ويكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة، كما أن الموظف يجب أن يكافئ ليس على اكتسابه لمعرفة جديدة فقط ، بل عند قيامه بتنظيمها وتطبيقها في عمله وأنشطته اليومية .

المطلب الرابع : معوقات نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة :

أولا :الموارد البشريـة (1):تعد كل من المعدات والبرامج أو بصفة عامة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة الجسد بدون روح أي لا تعمل وحدها، إذ تمثل الموارد البشرية المؤهلة روح هذا الجسد، فالإنسان هو صانع المعرفة ولذا وجب الاستثمار فيه بصورة أمثل والعمل على تطويره فكريا، فلم تعد المؤسسات اليوم تعتمد على الأفراد العاديين بل يجب أن تستقطب أفضل العمالة فيها بالنسبة للمؤسسات والحكومات على حد سواء، فلم يعد التوظيف اليوم يتم وفق المعايير الإدارية التقليدية فحسب، بل لابد من البحث عن أفضل الأفراد لشغل المناصب باعتبار أنهم سيقومون بتحريك عجلة المعرفة في المؤسسة ، وقد أكد المفكرون والباحثون في مجال التنمية البشرية ، أن مصدر إنتاج القيمة المضافة هو العقل أو الخبرة البشرية ذات المواصفات والقدرات النوعية ، ولعل من أبرز المعوقات التي تقف أما الإدارات والمؤسسات في الدول العربية هي هجرة الأدمغة ، فبدلا من أن تستفيد منهم الدولة من ناحية معارفهم وتسخيرها في خدمة بلدهم ومشاريع التنمية والتطوير تستفيد دولا أخرى منها

(1)بن داود العربي ،عادل غزالي، معوقات الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد الثامن 2021 ص130.

نتيجة الامتيازات التي تقدمها هذه الدول والتي لا توجد في دولتهم .

ثانيا : الهيكل التنظيمي (1): تتطلب إدارة المعرفة هيكلا تنظيميا يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها و ربطها، كما يجب أن يشجع الهيكل التنظيمي على النقاش والحوار، وأن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة ، إضافة إلى ذلك كلما زادت درجة المركزية أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلاسة ، مما يقلل من فرص التفاعلات وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة .

ثالثا:البنية التكنولوجيـة(2):تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من المؤشرات اللازمة والضرورية لهذه البنية التحتية ، فتمتلك العديد من المؤسسات الحواسيب والشبكة العنكبوتية و الانترنت، لكن الكفاءة البشرية التي تحسن استخدام هذه التكنولوجيا غير متوفرة ، أو لقدم البرامج الموجودة لدى المؤسسة التي تجازوها الزمن والتي لا تتماشى مع الظروف والتقنيات الحديثة ، إذا أن بعض المؤسسات تمتلك أنظمة تكنولوجية حديثة كأجهزة الإعلام الآلي و أنظمة معلوماتية أخرى ، إلا أنها تقوم ببعض الأعمال يدويا والتي من المفروض أن تستخدم فيها أجهزة الإعلام الآلي، كما أن بعض متخذي القرارات على المستويين الإستراتيجي والعملي لا يستعملون الحاسوب في أعمالهم اليومية إلا نادرا ، وبالرغم من الكم الهائل من المعلومات المتراكمة في شكل تقارير، فالبعض من المسيرين لا يعتبر هذه الأجهزة مساعدة في التسيير، ويمكن إرجاع ذلك للأسباب التالية:

- سوه الفهم والإدراك لأهمية هذه الأجهزة و دورها في التسيير الحديث .

(1) عقون عبد الله ، أطروحة دكتوراه مرجع سابق ذكره ، ص51- 52

(2)حسين محمود حريم ، شاكر جار الله الخشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية :دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، المجلد الثامن ، العدد الأول ،2006، ص148

– نقص التكوين والكفاءة لدى المسؤولين بالمؤسسة، أو التظاهر بعدم الحاجة إلى هذه الوسائل، والذي قد يكون مرده رفض التغيير من بعض المسؤولين وهو نوع من رفض التكنولوجيا في التسيير .

–عدم الاهتمام بهذه الوسائل وقلة الوعي، فقد يعود في جزء منه إلى عدم فعالية هذه الأجهزة التكنولوجية أمام أنماط التسيير السابقة .

رابعا :ثقافة المؤسسة (1): تلعب القيم الإيجابية المدعمة لعملية التوليد والابتكار للمؤسسة دورا مهما في اكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى الأفراد وتخلق جوا من الثقة والاعتزاز

والفخر بالانتماء للمؤسسة و بالتالي العمل على بذل المزيد من الجهد والعطاء لفائدة المؤسسة من قبل أفرادها ، كما أن ترسيخ ثقافة المؤسسة يتجسد أكثر من خلال تقارب أفرادها مع بعضهم البعض ، بما يتيح لهم فرصة تقاسم المعرفة بدل الاكتفاء بتخزينها فقط ، كما أن عامل التحفيز الذي تسلكه المؤسسة لأي مبادرة أو فكرة جديدة ذات أهمية يعتبر من الأمور الهامة لنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة ، وفي حالة العكس أي عدم وجود ثقافة مشتركة في المؤسسة يعتبر من القيم السلبية التي لا تؤدي لخلق المعرفة والابتكار ولا تشجع الإبداع في المؤسسة وتبادل المعارف بين أفرادها ، مما يؤدي لفشل إدارة المعرفة في المؤسسة .

(1)عقون عبد الله ، أطروحة دكتوراه مرجع سابق ذكره ، ص 52

خلاصة الفصل الأول

إن الهدف من هذا الفصل هو الإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة إدارة المعرفة ، و كمحصلة يمكن أن نوجزها في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي ظهر في نهاية التسعينيات من القرن الماضي وبدأ في النمو والتطور ، هو نتيجة تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية في العمل ، تماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة في العصر الحديث بغية مواكبة هذه التحولات .

فإدارة المعرفة لها دور هام في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة و تشجيع وإثراء القدرات المعرفية وتطويرها في المؤسسة بغية الوصول لتحقيق أهداف للمؤسسة .

كما أصبحت تشكل المعرفة وإدارتها الحجر الأساسي بالنسبة لجميع المؤسسات فهي العامل الذي يخلق قيمة للمؤسسة ، حيث أن المؤسسات لا تختلف عن بعضها البعض من حيث امتلاك الموارد المادية والقوى البشرية ، وإنما أصبحت تختلف من حيث امتلاك الميزة التنافسية الفريدة التي تمكنها من التميز عن منافسيها ، هذا ما دفع المنظمات نحو السعي إلى بناء قواعد المعرفة الخاصة بها.

إن إدارة المعرفة وفق هذا الأسلوب الساعي إلى النهوض بالمؤسسة وتطويرها من البحث عن ميزة تنافسية تمنحها التفوق سواء من خلال تخفيض تكاليفها أو جودة منتجاتها وخدماتها ، يتطلب مجموعة من الأسس والطرق يجب أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق هذه الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، وهذا ما ستطرق إليه في الفصل الثاني من هذا البحث .

الفصل الثانـــي :

الميزة التنافسيـة وعلاقتها بإدارة المعرفة

الفصل الثاني : الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة :

تمهيـــــد

في ظل تحرير التجارة العالمية وثورة المعلومات والاتصالات واحتدام المنافسة والتحديات المختلفة للعولمة ، أصبح اهتمام المؤسسة الاقتصادية ومسيّريها ينصّب اليوم على ضرورة إيجاد السبل الكفيلة لخلق ميزة تنافسيّة للمؤسسة وكيفية المحافظة عليها بشكل مستدام ، وخاصة في ظل التقلبات السريعة لبيئة الأعمال ، ومع تطور أساليب العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية ، أصبحت التنافسية آلية أساسية للمؤسسة المعاصرة في تحقيق أهدافها من خلال في اقتناص الفرص وغزو الأسواق وكسب الريادة ، هذه التغيرات في أساليب العمل والتقلبات في السوق ، فرضت على المؤسسة تحدي كبير يتمثل في صعوبة البقاء والنمو والحفاظ على مزاياها التنافسية لفترة طويلة ، فالبقاء والنمو أصبح مرهون بامتلاك ميزة تنافسية صعبة التقليد في ظل تعدد المنافسين والتغير المستر لأذواق الزبائن ، ووجود منتجات وخدمات بديلة ، لذا توجب على المؤسسة البحث وإيجاد النّموذج الأنسب والملائم لها ، الذي من خلاله يمكنها من تحديد واعتماد إستراتيجية معينة للتنافس ، حيث تمكنها هذه الإستراتيجية من مواجهة قوى المنافسة المختلفة الفاعلة في بيئتها التنافسية ، وتسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

من خلال هذا النموذج تسعى المؤسسة باستمرار لتحقيق الميزة التنافسية مما يتطلب منها الأخذ في الحسبان مواردها وقدراتها الخاصة والتحديات البيئية المختلفة المحيطة بها ، وعلى هذا الأساس قمنا في هذا الفصل بمعالجة كل ذلك عبر المباحث التالية :بالمبحث الأول تناولنا عموميات حول الميزة التنافسيّة والتعرف على مفاهيمها الأساسية ، ثم انتقلنا للمبحث الثاني حولنا تحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية وتنميتها وتطويرها وأهم عناصرها ، أما المبحث الثالث تم التطرق لطبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة .

المبحث الأول : عموميات حول الميزة التنافسية .

كانت المؤسسات تهتم بكمية الإنتاج قصد الوصول إلى أقصي ربح ، إلا أن سرعة التغيير و التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال و انفتاح السوق وكثرة المؤسسات وتزايد التنافس بينها ، ففي ظل التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية أصبحت كل مؤسسة تسعى لتحقيق مزايا تنافسية عن بقية منافسيها ، وذلك من خلال وضع إستراتيجية تنافسية محكمة تمكنها من تحقيق أهدافها و تلبية حاجات ورغبات زبائنها.

فالميزة التنافسية هي أفضل منهج يضمن بقاء ونمو للمؤسسة في ظل تعدد المنافسين من جهة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى ، لذا في المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على مزايا تنافسية التي تمنحها الأفضلية عن منافسيها ، وضمن هذا المبحث سنتناول مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها بالمطلب الأول ،وبالمطلب الثاني خصائص الميزة التنافسية ومصادرها ، أما المطلب الثالث سنتعرف على أنواع الميزة التنافسية .

المطلب الأول : مفهوم ،المنافسة، التنافسية،الميزة التنافسية

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية لا بدا من إعطاء بعض المفاهيم التي لها صلة بالميزة التنافسية ، وذلك حتى نتمكن من تحديد بعض المصطلحات والمفاهيم وتجنب الخلط بينها ومنها مفهوم المنافسة ، التنافسية .

أولا:مفهوم المنافسة :ليس للمنافسة تعريف دقيق، إنما نجد عدة تعاريف نجد منها (1):

" المقصود بالمنافسة في مجال الاقتصاد وضع تتزاحم فيه المنشآت الاقتصادية (المنتجون أو التجار) في عرض (إنتاج أوتسويق) نفس المنتج السلعي أو الخدمي في نفس السوق من

(1)Alyaum.com/articles/951000/ ،الاقتصاد اليوم، ما المقصود بالمنافسة 2024/02/29: تاريخ الإطلاع

أجل الربح ، وذلك من خلال محاولة كل منهم جذب أكبر عدد من العملاء وهي الوضعية التي تقابل وضعية الاحتكار التي تتميز بهيمنة اقتصادية لا يتحقق معها ظروف المنافسة الحرة "

ومن وجهة نظر المؤسسة، فالمنافسة Compétition هي أي مؤسسة تريد الحصول على حصة من أموال العملاء ، وللمنافسة نوعين (1): "المنافسة المباشرة، والمنافسة الغير المباشرة ، فالأولى تقدم سلعا وخدمات بشكل شبه كامل مع منتجاتنا في السوق،أما الثانية فهي تقدم سلعا وخدمات تؤثر على الإقبال لمنتجاتنا وتمكن من التحول لقطاع من السوق إليها.

ويمكن القول أن المنافسة هي التدافع الحاصل بين المنتجون أو التجار لبيع سلعهم أو تقديم خدماتهم المتشابهة بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن وكسب حصة سوقية كبيرة ،

ثانيا: مفهوم التنافسية :هناك العديد من التعريفات ى التي تناولت التنافسية من بينها:

" التنافسية هي مقدرة المؤسسة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومربحة للزبائن الذين يفضلونها على منتجات المنافسين" (2).

"التنافسية هي الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات، من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا من الأسواق التي تهتم بها "(3).

(1) محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009 ،ص 143.

(2) عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الإقتصادية (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد34-35 ،مارس2014،ص281.

(3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب ،القاهرة ، 2001 ، ص 101 .

ويمكن أن نستخلص بأن التنافسية هي تجنيد المؤسسة لجميع مواردها واستغلالها بطريقة إستراتيجية للحصول على مكانة مميزة عن منافسيها .

وتختلف التنافسية عن المنافسة في كون التنافسية هي قدرة المؤسسة على مجابهة منافسيها من خلال تحسين جودة المنتج أو خفض تكلفته أو الاثنين معاً، أو بصيغة أخرى البحث عن ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والنمو في السوق لفترة طويلة ، أما المنافسة تعبر بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في السوق لرفع قدرتها التنافسية.

ثالثا :مفهوم الميزة التنافسية : لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية منذ ثمانينات القرن الماضي أين بدأت بالانتشار والتوسع بعد اكتشافات مايكل بورتر بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980،1985،1990) فقد أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي والحجر الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

قد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عهد الثمانينات من القرن الماضي فنظرا لاختلاف رؤى العلماء الاقتصاد من تلك الخاصية وكانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية والتي نذكر منها:

تعريف(Porter) :تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية عن تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع " (1).

وتعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها" مجال تتمتع به المنظمات بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من التهديدات ، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها فقد يتعلق بالجودة والتكنولوجيا أو القدرة على خفض

(1) ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2005،ص98

التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار أو التقدير أو وفرة الموارد المالية أو التمييز الفكر الإداري أو امتلاك لموارد بشرية مؤهلة " (1) .

و يعرف الدكتور نبيل مرسي خليل:"بأن الميزة التنافسية هي كل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"(2).

ويرى بعض المختصين في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الميزة التنافسية "هي كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات ، وما يعطي قيمة مضافة للزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق ، بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل" (3).

مما خلال هذا التعريفات يمكن القول أن الميزة التنافسية هي عبارة مهارات أو تقنيات أو طرق وأساليب أو استراتيجيات وكل ما تملكه المؤسسة من مظاهر التميز ، وأن خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال الأعمال أصبحت هي السمة التي تتيح للمنظمة التفوق عن غيرها من المنافسين وتضعها في موقع أفضل منهم في السوق ، ويمكن أن تتضمن هذه الميزة الوصول إلى الموارد الطبيعية كالمواد الخام عالية الجودة ، مصادر الطاقة ذات التكلفة المنخفضة، الأفراد المبدعين والماهرين، الموقع الجغرافي ، التكنولوجيا الجديدة...الخ.

المطلب الثاني : أهمية الميزة التنافسية وخصائصها .

في ظل شدة التنافس الذي تشهده المؤسسة المؤسسة الاقتصادية اليوم ، تسعى المؤسسة

(1)/http.//www.drmtaher.com،Marketing and busiess Administration 24/02/29 – مدونة: م طاهرصالح،الإطلاع

(2) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ،مصر ،1998 ، ص 37

(3)بن عمر آسيا ، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم التجارية ،جامعة الجزائر3، 2020/2019 ،ص99

لامتلاك وتطوير الميزة التنافسية التي تسمح لها بالبقاء في السوق أو والرفع من أرباحها وتحقيق التفوق على منافسيها وتتمثل أهميتها فيما يلي .

أولا : أهمية الميزة التنافسية: للميزة التنافسية أهمية كبيرة على مستوى المؤسسة ، فهي تعد من بين العناصر التي تقودها للنجاح ، بل وتحقق لها الأسبقية في ذلك ، و تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الجوانب التالية (1):

–الميزة التنافسية مؤشر إيجابي لتفوق المنظمة، فهي تسمح بتحقيق معدلات أداء عالية، وذلك بالشكل الذي يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق من المنظمات

المنافسة ومن ثم زيادة في حجم المبيعات والأرباح من جهة ، وزبائن أكثر رضا وسعادة وأقل تعرضا لهجمات المنافسين من جهة أخرى .

– تتخذ الميزة التنافسية معيارا يحدد مدى نجاح المنظمات .

– تحفز الميزة التنافسية العاملين على الاستمرار وتطوير العمل.

–تضع القواعد الأساسية التي من شأنها تحقيق الاستثمار الأمثل ، والاستفادة القصوى من

الموارد المتاحة للمنظمة.

–تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ، ومن ثم تحديد المهارات والإمكانات والفرص

التي يمكن استثمارها لتعزيز قوتها التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، فتحليل القائمين على المنظمة لموقعها التنافسي يسهم في تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها من أجل تطويرها لسد الفجوة الموجودة.

(1)http.//www.annajah.net: article39195 24/03/01 الإطلاع ،أنواعها وخصائصه، مفهومها الميزة التنافسية،

-تسهم الميزة التنافسية في تحفيز المنظمات في البحث عن سبل تطوير مزاياها التنافسية، وذلك من خلال البحث عن الفرص الجديدة ، ودراسة ما تتمتع به من مزايا نسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية وزيادة الإنفاق على البحث والتطوير واعتماد برامج الجودة بالشكل الذي يحسن أدائها.

-تقديم الخدمات والسلع المميزة وبما يناسب الاحتياجات المختلفة للعملاء بالكمية المطلوبة و بالمكان والزمان المناسبين.

-الميزة التنافسية هي سلاح المنظمة في مواجهة تحديات السوق، فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد ، ومن ثم توجد فرصة مستمرة لمتابعة التطور والتقدم على الأمد الحالي والبعيد.

-الميزة التنافسية تزيد من قدرة المنظمة على إقناع الزبائن بما تقدمه من خدمات و منتجات والمميزة بدورها عما يقدمه المنافسون لها.

- ترفع الميزة التنافسية الروح المعنوية للعاملين، الذي ينعكس إيجابيا على مستويات أدائهم.

ثانيا:خصائص الميزة التنافسية :الميزة التنافسية لها جملة خصائص ومن أهمها ما يلي(1).

- الميزة التنافسية تكون مستمرة ومستدامة ، و أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين.

- أن تكون متجددة وفق الظروف المحيطة بالمؤسسة.

-أن تكون مرنة بمعنى قابلة للاستجابة لتغيرات المحيطة بها واستبدالها بميزات تنافسية جديدة أخرى .

(1)صونيا كيلاني، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزراتك)، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)،المجلد 9العدد2، الجزائر،2019، ص48

– أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد ، وأن تكون حاسمة ودافعة للمؤسسة، صعبة التقليد .

وبمكن أن تتلخص هذه الخصائص في ثلاث شروط أساسية وهي أن تكون حاسمة ، أن تكون مستمرة طويلا ، إمكانية الدفاع عنها ، أي يصعب على المنافس محاكاتها ، ولكي تكون الميزة التنافسية أكثر فعالية يجب أن لا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن أي كل شرط مرتبط بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم ولا إمكانية للدفاع عنها دون وجود استمرارية، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاؤها ، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا .

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية وأبعادها:

تأخذ الميزة التنافسية شكلين ، إما أن تكون ميزة في التكلفة وتتحمل المؤسسة تكاليف أقل من منافسيها ، أو أن تكون ميزة في التمايز وذلك عن طريق خلق انطباع لدى العملاء بأفضلية منتجاتها عن منتجات منافسيها ،وهذا ما سنوضحه أكثر في هذا المطلب:

أولا : أنواع الميزة التنافسية : هناك نوعين رئيسين من الميزة التنافسية ، هما التكلفة الأقل والتمايز أو تمييز المنتج (1).

***التكلفة الأقل :** معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، وتسويق منتج أقل تكلفة

بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هام الميزة التكلفة.

(1) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للأعمال ،مصر ، 1998 ، ص 84

* **تمييز المنتج** : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع) ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ثانيا: أبعادها الميزة التنافسية : يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين (1):

***القيمة المدركة لدى العميل** : بمعني قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات ، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى

الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع ، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ، الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات .

***التميز**: يمكن تحقيق الميزة أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها .

ويمكن أن نستخلص مما سبق أن الميزة التنافسية لها دور هام وكبير بالنسبة للمؤسسة أو العملاء أو للمجتمع، مما يتطلب التركيز على اختيار جانب من جوانب خدمة وتلبية رغبات الزبائن في حالة التنافس الحاد، لتتمكن من الوصول مركز تنافسي مناسب وملائم لها في السوق والحفاظ عليه .

(1)http.//hurdiscussion.com المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، تاريخ الإطلاع: 2024/03/02

المطلب الرابع:مصادر الميزة التنافسية: تتعد مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة ، ونذكر منها(1):

أولا : **الموارد الملموسة**

-معدات الإنتاج : باعتبارها أهم أصول المؤسسة من أجل تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، بحيث يلزم المؤسسة حسن اقتنائها بما يتوافق والتكنولوجيات الحديثة في مجال الإنتاج ،وضمان سلامة هذه التجهيزات وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لمدة أطول.

-الموارد المالية: تسمح الموارد الأولية بتنويع منتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق أقرب بإيجاد قنوات تسويقية جديدة ، هذا ما يدل على أن تحقيق مركز مالي واستمراره يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد .

ثانيا : الموارد غير الملموسة (المعنوية): ونميزها كما يلي:

-الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على جودة المنتج، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك وتلبية متطلباته، بحيث لم يعد السعر العامل الوحيد المحرك لسلوك المستهلك، وتستند المؤسسة في ذلك لمفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية بكسب ثقة المتعاملين معها.

-التكنولوجيا: يعتبر العامل التكنولوجي من أهم موارد المؤسسة القادر على إنشاء الميزة التنافسية ، حيث يتم اختيار التكنولوجيا العالية والمناسبة لطبيعة المؤسسة ومنتجاتها مما

(1)عمار درويش ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، المجلد 6، العدد 1، الجزائر،2021 ،ص ص 26-28

يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين .

-المعلومة: إن المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بحدة المنافسة ينبغي عليها أن تكون جد متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية تامة بما يجري به ، لأن المعلومات تلعب دورا مهما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب بما يتماشى ومتغيرات السوق.

-المعرفة: يقصد به التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث أو من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية أو باللجوء إلى إحداث وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة، لأن المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر ، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

*المهارات: يمكن اعتبارها كمصدر جد مهم من مصادر الميزة التنافسية يصعب إزالتها.

*الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب على المؤسسة أن تحافظ عليها وتحول دون تسربها أو تسويقها للمنافس، فهي مجموعة من المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون مصدر ميزة عند العميل ، وذلك بحسب استخدام وتنظيم الموارد الملموسة، فهي تشكل عامل جذب الانضباط داخل المؤسسة، لذلك تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها : أنها تراكمية ، صعبة التقليد، طويلة الأجل، مرنة ولها القدرة على التطور، متكيفة .

-الإبـــداع: يشمل الإبداع كل تغير يطرأ على المنتجات وأساليب الإنتاج، نظم التسيير، والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. فالإبداع يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية،

وعلى المدى الطويل ، ولكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية،لأنها تمنح للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها، ومن

ثم فإن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة ، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة تفرض سعرا عاليا لكونها المورد الوحيد للمنتج الجديد إلى أن ينجح المنافسون في محاكاة هذا المنتج ، إلا أن المؤسسة تكون قد استفادت من ولاء الزبائن لعلامتها التجارية بحيث يصعب النيل منها .

-درجة الاستجابة للعميل : حتى تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها يجب عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من حيث تحسين المنتجات وإشباع حاجات ورغبات عملائها المتزايدة ، وتتوقف درجة الاستجابة للعميل على ملائمة السلع والخدمات مع المتطلبات الفردية والجماعية للزبائن وذلك في الوقت المناسب قصد الحصول على ميزة تنافسية في ذلك.

وكخلاصة لهذا المبحث يمكن أن القول أن المؤسسة تسعى دوما لإيجاد خاصية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، وهو ما يسمى بالميزة التنافسية ، فتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق وأساليب عمل جديدة ، منتجات جديدة ، تكنولوجيا متطورة أو استراتيجيات أكثر من تلك المستعملة من المنافسين أي بمعنى قدرة المؤسسة على جعل نفسها في موقع أفضل عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط .

ويمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون ذات تكاليف منخفضة أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن باقي منافسيها في السوق .

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية وأسس بناءها و قياسها وتطويرها .

إن صناعة الميزة التنافسية في الوقت الراهن خيار لا بديل له ، حيث أصبحت الميزة التنافسية ضرورة مفروضة على كل من يعيش في عالم تحكمه متطلبات العولمة فالحصول على ميزة تنافسية يعتبر منطلق أساسي لأي مؤسسة تمارس نشاط اقتصادي هدفه السيطرة والتفوق في السوق ، ولهذا يتطلب معرفة ما هي العوامل التي تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة ، وما هي مؤشرات قياسها وكيف يتم تنميتها وتطويرها ومعايير الحكم عليها وهذا ما سنتطرق له من خلال المطالب التالية :

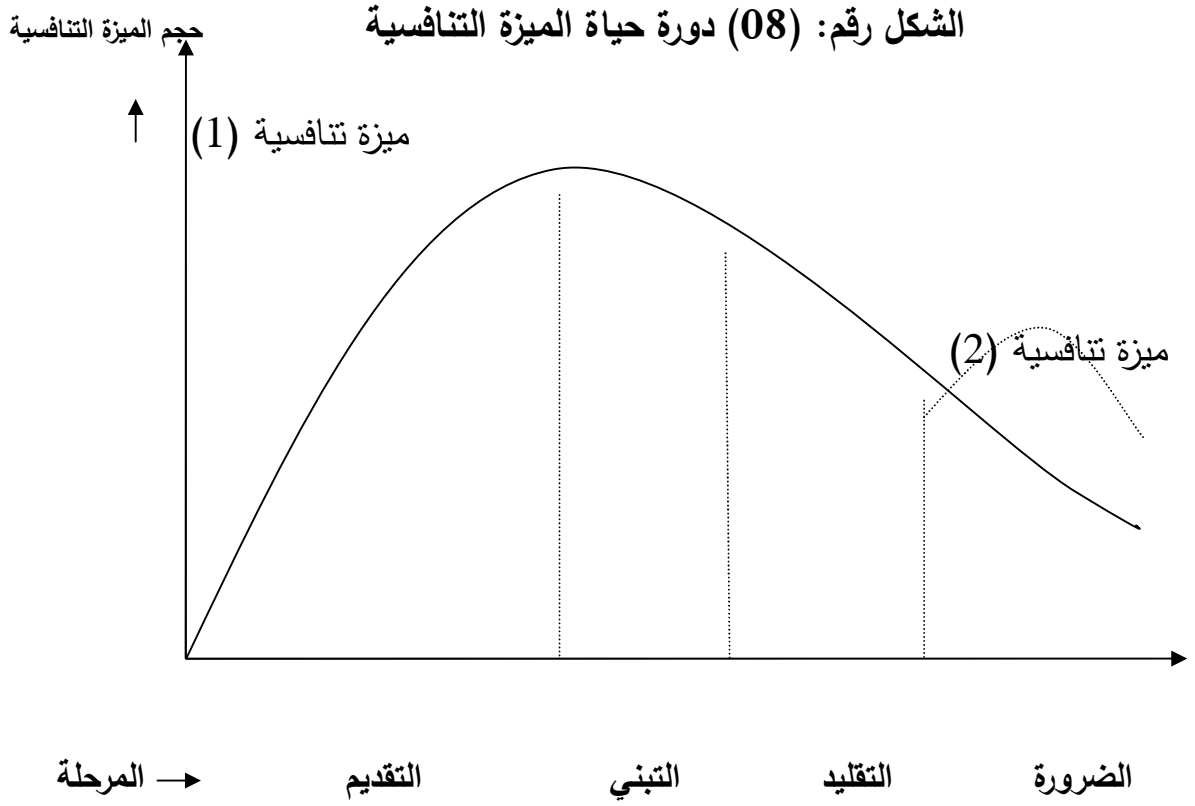
المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية :تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما :حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أولا:حجم الميزة التنافسية(1): تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج حسب الشكل رقم08 في الصفحة الموالية :

(1)http.//hrdiscussion.com/hr60211. Html03/2024

(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،مدخل للميزة التنافسية ومحددتها الأساسية تاريخ الإطلاع 2024/03/06)

الشكل رقم: (08) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : د .نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 86

(حجم الميزة التنافسية :في شكل تكلفة نسبية أقل أو سعر مرتفع)

ويوضح هذا الشكل البياني المراحل كما يلي :

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري،المادي والمالي،وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر،ويعزى ذلك إلى القبول الذي تجده من قبل عدد متزايد من الزبائن.

-**مرحلة التبني:**تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدءوا يرتكزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن .

-**مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.

-**مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

ثانيا: نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي(1):

-**النطاق السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

-**النطاق الرأسي** :يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا ، اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين ، قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ، بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي .

- **نطاق الصناعة** : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة ، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه إيجاد فرص لتحقيق

(1) محسن عبد الله الراجحي ، صفاء عبد الجبار الموسوي ، عيسى الوزني ، الميزة التنافسية للنشاط السياحي ، دار الأيتام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الأولى ، 2016، ص79-80

مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعة التي تنتمي إليها الشركة .

كما يرى بورتر أن خمسة قوى مؤثرة في بيئة المنافسة، ويمكن اعتبارها من المحددات لها وقد شمل ما يلي(1) :

-شدة المنافسة في السوق ، قوة مساومة العملاء ، قوة مساومة الموردين.

- تهديدات دخول منافسين جدد ، تهديدات المنتجات البديلة.

وحسب هذا المنظور، فإن أي زيادة في قوة أي من هذه العوامل فإنها حتما ستؤدي إلى نقص كبير في قوة المنظمة للتعامل معها وتحقيق الربحية التي تسعى إليها، أيضا مع مرور الوقت وزيادة وتيرة التطورات وحدة المنافسة سوف تتغير قوة هذه العوامل مما يترك أثرا كبير ومباشر على القدرة التنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني : أسس بناء الميزة التنافسية :

تنحصر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية حسب شارلز و جاريث في أربعة عوامل أساسية (2) وهي : الكفاءة ، الجودة ، الإبداع والتجديد ، الاستجابة لحاجات العميل.

1-**الكفـــــاءة** : يرى شارلز وجاريث : تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات ، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات ، حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة ، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبالتالي تقل تكاليف الإنتاج ،

(1)مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار الفا للنشر والتوزيع، قسنطينة ، الجزائر، 2017 ,ص 216.

(2) عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر ، جامعة 20اوت 1955سكيكدة، الجزائر ،2005, ص ص25-26.

أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

2-**الجـودة:** يقصد بالجودة للإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.

فالمنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لأن :

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين مما يسمح

للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها

-تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ انه يؤدي استغراق العامل لوقت اقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معيبة ، أما اختصار الوقت ضمن برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة:

3-الإبداع:يمكن تعريفه على انه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة الإدارة أو المؤسسة أو لمنتجات ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات أو عمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

ومنه يمكن القول بأن التجديد هو العملية التي تستخدم لها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق التقنيات الجديدة أو سلع أو خدمات جديدة ، بما يضمن لها الاستجابة

بشكل أفضل لاحتياجات الزبون كما يسمح التجديد للمؤسسة بفرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيد في السوق وعندما يكسب المنافسين هذا المنتج الجديد تكون المؤسسة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين اللحاق بها أو منافستها .

4-الاستجابة للعميل :"حيث أن المستهلك لا يبحث على أرخص كلفة بل أعلى قيمة ،فتكون تخفيض التكاليف تناسب القيمة التي يرجى الحصول عليها من هذا المنتج ،ولتحقيق الاستجابة المتفوقة للمستهلكين يلزم الشركة أن تقدم للعملاء ما يرغبونه في الوقت الذي يريدون بالسعر الذي هم على استعداد لدفعه طالما أن ذلك لا يكون على حساب ربحية الشركة في المدى الطويل، وتعتبر استجابة الشركة لحاجات العملاء خاصية تتميز بها يمكن أن تبني الولاء للماركة" (1).

وتعتبر هذه العناصر أسس بناء الميزة التنافسية، والتي يمكن لأي شركة أن تتبناها مع اختلاف نوع الصناعة أو المنتجات التي تنتجها، وهي بالرغم من أنها تبدو عوامل منفصلة ، إلا أنها في الحقيقة متشابكة ، ولا تأتي ولا تتحقق الميزة التنافسية إلا من خلال وجود مصدرين أساسين هما الموارد والقدرات ، فالموارد تعبر الإمكانيات والأصول الملموسة وغير الملموسة والتي من شأنها أن تخلق نقاط قوة ونقاط ضعف لدى المؤسسة، أما العنصر الثاني فهي القدرات وتمثل مجموعة من المهارات الموجودة بالمؤسسة وتكمن هذه المهارات في الأنظمة المعتادة ، مهارات الأفراد وطريقة تفاعلهم واتخاذهم للقرارات داخل المؤسسة.

(1)http.//www.drmtaher.com, Marketing and business Administration

مدونة: محمد الطاهر صالح ، تاريخ الإطلاع 2024/02/29

المطلب الثالث : قياس الميزة التنافسية في المؤسسة: هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم لمعرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ويتم وذلك حسب عدة مقاييس مختلفة وسنتناول أكثرها شيوعا وهي كالآتي (1):

أولا: مقاييس نوعية : تتحدد هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

1-النوعية المتوقعة : هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج ، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب ، بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن .

2-النوعية المدركة:هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتسبها الزبون عند اقتناءه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها،مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

3- النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها .

ثانيا: مقاييس كمية:وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط بالأداء المالي للمنظمة في السوق، ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

1-مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس

(1)http.//almerja.com ثامر البكري ، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، ،قياس الميزة التنافسية 2024/03/09

المردودات المتحققة في المبيعات أو قيمة التعويضات للزبائن .

*نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج =إجمالي مردودات المبيعات / إجمالي المبيعات

أو إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن /إجمالي قيمة المبيعات

2-المنتجات الجديدة السيئة: وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة وما تحققه وبالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30%من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق .

3- تكاليف السوق: وهي مجمل التكاليف المباشرة والغير مباشرة والتي تم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك ما هو معتمد من طريق تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة .

4-الحصة السوقية:وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها أو كلما ارتفعت هذه النسبة كلما تؤشر قوة المنظمة في السوق كما يلي :

الحصة السوقيـة = إجمالي قيمة مبيعات الشركة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي :

* القوة التنافسية= إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق / إجمالي قيمة مبيعات اكبر

المنافسين في السوق الصناعة

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى واحد(1) فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة واحد(1) فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة في السوق تكون قيمة مبيعاتها تمثل في ذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

5- نسبة الربحية : وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ، ومن أبرز هذه النسب :

*هامش الربح في المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات

*العائـــــد على الاستثمار = صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات

*العائد على حق الملكيــة = صافي الربح / صافي حق الملكيـــــة

و بطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب مقارنة بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع : تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة ومعايير جودتها

أولا :تطوير الميزة التنافسية: إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة ، فتقفز المؤسسة من ميزة إلي أخرى ، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى ، فالمؤسسات تقوم بتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق ، في أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي (1):

(1)نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص ص: 99 - 100

1-ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات، من بينها:تصميم المنتج،طرق التسويق،الإنتاج أو التسليم،الخدمات المقدمة للعميل

2-ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:عندما يقوم المستهلك بتنمية حاجاته الأولية، ففي مثل هذه يحدث تعديل في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة .

3-ظهور قطاع جديد في الصناعة : بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى .

4-تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها : اليد العاملة،المواد الأولية،وسائل النقل،الطاقة، الآلات، مما يؤثر بالسلب أو بالإيجاب أو إيجاب على الميزة التنافسية للمنظمة .

5-حدوث تغييرات في القيود الحكومية : مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق .

ثانيا :معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية : تتحدد نوعية و جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في (1) :

1:مصدر الميــزة: ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين :

1-1:مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة :مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة

1-2:مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة : مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.

(1)نبيل مرسي خليل ، ، مرجع سابق، ص ص : 100-101 .

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء .

-تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق .

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة .

ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2-**عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة :** إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

تعبر الميزة التنافسية عن السمات والخصائص التي تتوفر عليها المؤسسة و تحقيقها تحكمه عدة محددات تكمن في حجم هذه الميزة وكذا نطاق التنافس ، حيث ترتكز المؤسسة لبناء هذه الميزة التنافسية على أربعة عناصر أساسية تتمثل في: الكفاءة ، الجودة ، التجديد والإبداع، والاستجابة لحاجات ، ويوجد مقاييس نوعية وكمية تمكن من معرفة مدى

رضا الزبون والأداء المالي للمؤسسة للميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ، ويتطلب نمو وبقاء المؤسسة في السوق العمل تنمية وتطوير هذه الميزة بشكل مستمر من خلال البحث والتطوير المتواصل ، ولمعرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها وديمومتها و مسايرتها للتطورات التكنولوجية الراهنة، يتم استنادا لمصدرها والعمل على تنويعها و تحسينها باستمرار للإبقاء و المحافظة عليها لأطول مدة ممكنة.

المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بتدعيم الميزة التنافسية

إن المؤسسة التي تمتلك المعرفة وليس لديه قدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في أداءها لن تستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة ، ولهذا توجه المؤسسة اليوم ينصب نحو كيفية إدارة هذه المعارف لتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة ، لأنها تعبر عن المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الداخلية و الخارجية أو الحد من أثر التهديدات،وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقدراتها التي تمتلكها،وقد يرتبط تحقيق هذه الميزة بالكفاءات الموجودة بالمنظمة أو بالجودة أو بالإبداع والتجديد فيما تقدمه من خدمات أو في الاستجابة لرغبات زبائنها .

المطلب الأول : علاقة إدارة المعرفة بالكفـــــاءة

أصبح موضوع الكفاءة يمثل أبرز اهتمامات الباحثين والمنظمات نظرا للدور الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق ، وانطلاقا منه بات من الضروري على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات و الاستثمار في المورد البشري، ويتجسد هذا الاستثمار فيما يعرف بإدارة الكفاءات لدى المنظمات من خلال استقطاب الكفاءات والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وغيرها ، وذلك حتى تتمكن المنظمة من مواكبة التغيرات الحاصلة بما يحقق لها الاستمرارية والنمو في محيطها التنافسي.

فمن وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءة بأنها:" مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق ، وبالتالي فالمنشأة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة –حسب نموذج – SWOT التي تدعم قدرتها التنافسية" (1).

يمكن التطرق لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة وتحقيق التميز للمؤسسة من خلال ثلاثة عناصر رئيسية (2):

أولا: القيادة : أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والتميز و المنافسة ، كما إن إتباع القيادة العليا لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد يسهل تبادل المعلومات بفاعلية والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة للمشكلات .

ثانيا:الموارد البشرية: يعمل التميز المؤسسي على تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم وذلك من خلال إشراك الجميع في صنع القرارات والتفكير بشكل منطقي واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف ولمواجهة تلك التحديات، يجب على الإدارة العليا أن تتبنى سياسات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح مثل إتباع أسلوب التفويض ومنح العاملين في مختلف المستويات الإدارية حرية اتخاذ القرار دون الرجوع الإدارة العليا.

(1) عمير سعيد،" التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات"، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص81،

(2) أمل محمد مصطفى،أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، تاريخ قبول النشر 2021/09/01، جامعة عين شمس ، مصر ، ص ص:373-374 .

ثالثا : العمليات : جميع المتعاملين مع المنظمة هم بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما لا تلبي هذه السلع والخدمات حاجات المتعاملين سيتوجهون إلى المنافسين للتعامل معهم ، وفي ظل إدارة التميز تعتبر هذه النتائج مؤشر على وجود خطأ في العمليات يجب تداركه.

تسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانات المنظمة لتطوير مهارات وكفاءات العاملين بالمؤسسة ، وترسيخ وتقوية ثقافة التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم وتشجيعهم على المشاركة في الخبرات والممارسات والعمل بروح الفريق ، فهي تسمح الوصول لأكبر مردودية متوقعة على استثمارات رأس المال البشري، لأنها تسهل و توجه مهام الكفاءات بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم، فالكفاءة أحد العوامل التي تسمح للمنظمة بامتلاك ميزة تنافسية، وتهيئة فرص النجاح أمامها، لذلك فإن فقدان الكفاءات وعدم فعالية طرق تسييرها، يؤدي إلى فشل إستراتيجيات المنظمة ، مما يستوجب على المنظمة المحافظة عليها و تنميتها و تطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمنظمة .

المطلب الثاني :علاقـة إدارة المعرفـة بالإبداع

لقد حاول العديد من الباحثين إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي ووضعت مسارات عديدة لتشخيص هذا الأثر، أو العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين ، فالإبداع يعبر عن تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة ، وجعلها مصدرا لخلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية ، أما إدارة المعرفة فهي مصدر أساسي لإنشاء وتحقيق الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال تأثيرها على أبعاد مختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات(المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من الأبعاد (1).

(1) علي فلاق ، سارة زيتوني ،حكيم شبوطي ، بحث حول دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع في المنظمات، المؤتمر العلمي الثاني لعلوم المعلومات بعنوان:التحول إلى مجتمع المعرفة، تحت شعار المعرفة أساس التقدم، ، الجزائر ، يوم 12 و13 أفريل 2016 ، ص18-20.

أولا–أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين: تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة ، فالأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة ، وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة ، هي جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة ، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهارتهم وقدراتهم المعرفية تجمعهم أكثر مرونة واستجابة لمتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة .

ثانيا–أثر إدارة المعرفة على العمليات: تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة ، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتختزنها نظمها إلى معرفة واضحة وموثقة قائمة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية و كفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية(of Dégrée Innovation)، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم

ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا ، كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة ، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية ، و نستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

– تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

– تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة للمعرفة ذات القيمة .

ثالثا :أثر إدارة المعرفة على المنتج :تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة.

والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات ، حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المدرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح إلى ما يقرب 75% وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات ، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات.

تعتبر المعرفة اليوم من أهم موارد المؤسسة ، وتتطلب هذه الأهمية من المؤسسة تبني توجه أو إدارة جديدة تعنى بالمعرفة وتعمل على توليدها وتنظيمها وتخزينها وفي الأخير

تطبيقها، فالمؤسسة اليوم توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلق الميزة التنافسية من خلال توظيفها لهذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم منتج أو تقديم خدمة متميزة و تكلفة منخفضة وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق الإنتاجية وإبداع صيغ متعددة.

وتحدد العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع بالقدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات التي تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسات إبداع منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة ، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالجودة

بتوفير متطلبات إدارة المعرفة وبإنشاء وحدة تنظيمية لإدارة المعرفة وقيامها بعمليات إدارة المعرفة، يكون ناتج هذه المرحلة توفير المعرفة الضمنية الصريحة لتلبية احتياجات المؤسسة من المعرفة المناسبة في التوقيت المناسب وبالتكلفة المناسبة،فيمكن استخدام هذه المعرفة للتأثير على العوامل المسببة والمساعدة في تحسين الجودة وهي (1):

أولا:القيـادة: تمكن إدارة المعرفة القيادة من الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخص مختلف النواحي، الأمر الذي يساعد المؤسسة في الاستناد على حقائق في جميع أنشطتها ومن عناصر الدعم التي تقدمها إدارة المعرفة للقيادة ما يلي:

- تطوير الرسالة والرؤية والقيم.

- الإلمام بمختلف القوانين واللوائح، الخبرة الفنية بالأعمال التي يشرف عليها القائد.

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، والمساعدة في تنفيذها بصورة أفضل.

(1) محمود أحمد إبراهيم علي ، دور إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، المجلد الثامن ، العدد 2، مصر ،2018، ص 236-239

– كيفية اختيار قيادات (الصف الأول، الصف الثاني) بصورة صحيحة.

– توفير مستوى عالي من تدريب ورفع كفاءة القيادات.

– الإلمام بمبادئ العلاقات الإنسانية وكيفية تطبيقها.

– إيجاد أسس عادلة في التعامل مع المرؤوسين .

ثانيا :السياسات والإستراتيجيات : تساهم إدارة المعرفة في ذلك عن طريق:

– بناء إستراتيجية إدارة المعرفة لتطوير وتطبيق وزيادة الأصول المعرفية للمصلحة.

– ضمان تكامل إستراتيجية المعرفة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق رسالة وأهداف ورؤية المؤسسة

–تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وتحديد أيضا المعرفة اللازمة لاقتناص هذه الفرص ومواجهة تلك التهديدات.

– يجب تحديد مصادر المعلومات والبيانات وكيفية استخلاص المعرفة التنظيمية في شكل اتخاذ قرارات فعالة، وذلك في إطار التحديات التي تواجه المؤسسة داخليا وخارجيا .

ثالثا : إدارة الموارد البشرية : تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في إدارة مواردها البشرية حتى تدعم سياستها وإستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها عن طريق :

– التعرف على معرفة ومؤهلات الأفراد وتطويرها والحفاظ عليها .

– تصميم إستراتيجية إعداد وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء .

– العمل على زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .

-تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب العمل ومستويات الجودة المطلوبة .

- تحسين أداء الموظفين، فالتنظيم الفعال للمعارف والمعلومات يمكن الموظفين من الاستفادة منها بالشكل الأمثل لتحسين أدائهم .

- الاعتماد على برامج قوية للتدريب تجعل الأفراد أكثر قدرة وتأهيلا على التفكير والإبداع.

- في ظل ممارسة إدارة المعرفة يجب أن تستبدل نظام الحوافز المبني على الأجور إلى نظم الحوافر المبنية على المجهود، وكذلك تحسين أنظمة الاختيار والتعيين و التدريب.

رابعا : المـــــوارد : تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في كيفية تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم سياستها وإستراتجيتها عن طريق:

-إدارة العلاقة مع الممولين بالشكل الذي يحقق رضا الممولين والتزامهم الطوعي .

-إدارة العلاقات الخارجية (شبكات المعلومات ، تبادل الخبرات وفرص التدريب ... الخ).

-إدارة الموارد المالية بما يضمن استعمالها في دعم السياسة والإستراتيجية.

-إدارة الآلات والمباني باستغلالها بشكل أمثل و ضمان صيانتها.

-إدارة التكنولوجيا بالشكل الذي يؤدي إلى تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وتوفير الوقت للعاملين والممولين وتحسين مستوى ونوعية الخدمات المقدمة ، وبما يساهم في خفض التكلفة وزيادة رضا الممولين .

خامسا : العمليات والأنشطة :تساهم إدارة المعرفة في تحسين عمليات المؤسسة وأنشطتها بما تقدمه من دعم معرفي في جميع الجوانب المتعلقة بالعمليات والأنشطة منها :

-تحديد إجراءات العمل بجميع الإدارات الرئيسية والمساعدة .

-تحديد المهام والوظائف بشكل دقيق .

- تحديد معايير للأداء والتحقق من الالتزام بها ، وكذلك في تقييم جودة الأعمال والأنشطة.

- معالجة التداخلات في أداء المهام وتقديم الخدمات.

- متابعة عملية تقديم الخدمة للتعرف على مستوى الرضا عن الخدمة المقدمة .

يمكن القول بأن للجودة دورا حاسما في نجاح المؤسسات في ظل البيئة التنافسية من خلال تدعيمها للميزة التنافسية للمؤسسة ، فمن خلال تحكمها في البيانات والمعلومات وعناصر الدعم التي تقدمها إدارة المعرفة وتخطيطها الجيد لإدارة مواردها وعلاقاتها الخارجية وتحسين عملياتها وأنشطتها واختيار أفضل السياسات والإستراتيجيات ، فهي أفضل مفتاح للوصول للأسواق واستقطاب الزبائن ، وتحقيق أهداف المؤسسة والوصول لإرضاء زبائنها وكسب ولائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وهذا مما يعزز موقفها التنافسي مقارنة بمنافسيها في السوق .

المطلب الرابع: إدارة معرفة الزبون ومساهمتها في دعم الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة اليوم لإنتاج ما يرغب فيه الزبون بدلا من إقناعه بمنتجاتها ومحاولة بيعها له، وتسعى لإرضاء العميل والاستجابة له من خلال إشباع حاجاته ورغباته وتقديم منتجات أو خدمات أكثر ملائمة لهم وبشكل أفضل من المنافسين، من خلال معرفة الزبون ودعم العلاقة معه ، والانتقال لتلبية تطلعاته والاستجابة لها بأقل جهد ووقت وتكلفة وفي هذا المطلب يمكن توضيح مساهمة إدارة معرفة الزبون في دعم الميزة التنافسية.

أولا : إدارة معرفة الزبون:هي "إحدى مهارات تعلم المنظمة من العميل والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن تبادل تلك المعرفة بهدف تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات "(1) و بصيغة أخرى هي جعل العميل كمساهم في بناء أنشطة المعرفة في المؤسسة ، وتصنف معرفة العميل إلى ثلاثة أنواع من المعرفة (2) :

– معرفة من أجل العملاء : وهي تلك المعرفة التي تستخدم للاستجابة لحاجات العملاء ، مثل التعرف على المنافسين ومنتجاتهم وأيضا معرفة اتجاهات السوق والموردين .

– المعرفـة من العملاء : هي تلك المعرفة التي يتم جمعها لمعرفة حاجات العملاء ودوافعهم للاستجابة لها بشكل أفضل .

– المعرفة عن العملاء :هي المعرفة التي يتم جمعها من خلال التفاعل مع العملاء ومتابعتهم المستمرة بهدف الإبقاء والحفاظ عليهم ، واستمرارية عملية التحسين والتطوير.

فإدارة معرفة الزبون هي عملية تفاعل يتم من خلالها تبادل وتقاسم المعرفة بين المؤسسة والزبون، حيث يقدم الزبون المعرفة في بعض الأحيان، في حين تقدم المؤسسة هذه المعرفة في أحيان أخرى، وتركز على معرفة ما يحتاجه الزبون واهتماماته المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات وكيفية مساعدته في اتخاذ قرار اقتناءها، فتكون المؤسسة علي دراية بما هو مطلوب في السوق فتسعي إلى تحقيقه .

ثانيا: مساهمة إدارة معرفة الزبون في دعم الميزة التنافسية : تساهم إدارة معرفة الزبون في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال نتائج تطبيقها، وذلك من خلال تكوين رأس مال

(1) عبد الرحيم نادر عبد الرحيم اسماعيل ، دور أنترنت الأشياء في إدارة معرفة العملاء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد 12 ، العدد 4، جامعة قناة السويس، مصر،2021، ص259

(2) مرجع سابق ، ص 260

زبوني ، و بالتوجه للزبائن لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحسين نوعية وجودة المنتجات ، و تحسين القيمة لدى الزبون ، وتحقيق رضا الزبائن وولائهم .

1-تكوين رأس مال زبوني : "يعد رأس المال الزبوني الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنها، أو أنه حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالمؤسسة وولائهم لها في ظل العلاقة العضوية المتبادلة بين المؤسسة وزبائنها، إذ يعد أحد مكونات رأس المال الفكري الذي تملكه المؤسسة الذي يساهم في تحقيق ودعم الميزة التنافسية "(1) .

2-تحقيق جودة المنتجات : يمكن إبراز كيفية مساهمة إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة فيما يلي (2):

-تساهم إدارة معرفة الزبون في تشخيص توقعات الزبون، ومن ثم ترجمتها إلى منتجات لتحسين استجابتها لإشباع حاجات زبائنها وتقديم ما هو مرغوب وتحقق قيمة لهم.

- العلاقة القوية مع الزبون والقائمة على المعرفة تساعد الزبون على تقديم الشكاوي عما يعانيه من منتجات المؤسسة وتقديمه أيضا المقترحات من أجل تحسينها وتقديم منتجات بمستوى الجودة التي يرغب فيها.

-تقديم المنتج بالجودة المطلوبة يمكن المؤسسة من الاحتفاظ بزبائنها ، وكذلك بإمكان هؤلاء الزبائن المحتفظ بهم جذب زبائن جدد للمؤسسة من خلال تحدثهم عن نوعية جودة المنتجات التي يحصلون عليها من هذه المؤسسة.

(1)علاء فرحات طالب، أميرة الجنابي،إدارة المعرفة(إدارة معرفة الزبون)،دارصفاء،عمان،ط1،2009،صص109،108

(2) سمية حرنان، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 ،ص ص: 182-180

فإدارة معرفة الزبون بمثابة الطريق الذي يوصل المؤسسة للأسواق ، وبواسطته تتمكن من معرفة كيفية الحفاظ على زبائنها وكسب زبائن جدد الزبائن للمؤسسة ورفع حصتها في السوق ، وذلك بتقديمها منتجات وخدمات تتميز بجودة عالية تلبي تطلعات وتوقعات هؤلاء زبائنها وتحقق رضاهم .

3-تحسين القيمة لدى الزبون(1): تساهم إدارة معرفة الزبون في تحديد أي من المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لزيادة القيمة لدى الزبون، فإذا كان الأفراد يبنون القيمة على أساس التفوق في المنتج، فهنا تسعى إلى تقديم كل ما هو جديد من منتجات وبشكل دوري، أما إذا كانت القيمة بنيت أساسا على التفوق العملياتي، فهنا يجب دراسة مدى حساسية الزبائن من التغير في الأسعار، و البحث عن الأسعار المقبولة من طرف الزبائن.

كما أن الإستراتيجيات التنافسية التي تضعها المؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة أصبحت ترتكز أكثر على القيمة المدركة لدى الزبون باعتباره مركز التفوق التنافسي، فالمؤسسة التي تستطيع أن توفر تلك القيمة التي يرغب فيها الزبون، والذي يكون أمام خيارات وبدائل مطروحة من قبل المنافسين يفرض أكثر على المؤسسة الفهم العميق لحاجاته ورغباته ، الذي يعتبر مؤشر ذو أهمية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة و تميزها عن باقي منافسيها ، وهذا ما يعزز تفوقها التنافسي .

4-تحقيق رضا وولاء الزبون : يتحقق رضا الزبون بالفهم العميق لحاجاته وتوقعاته الأساسية، ومعرفة اقتراحاته واعتراضاته، فإدارة معرفة الزبون تسعى لتعزيز الرضا ورفع

مستوياته من خلال إحداث المطابقة بين توقعات الزبائن ومنتجاتها، وضمان ديمومة عملية الشراء لدى الزبون، و يتولد عن ذلك سلوك ايجابي كولاء الزبون ، يؤدي لضمان الربحية للمؤسسة و يرفع حصتها السوقية وتحقيق تفوقها التنافسي.

(01) بن اعمر أسيا ، مرجع سابق ، ص211

وخلاصة القول أن الإدارة الفعالة لمعرفة الزبون في المؤسسة هي أحد الأدوات الفاعلة التي تكسبها مزايا تنافسية من خلال قدرتها على تزويد المؤسسة بالتصميم المناسب للمنتجات والخدمات وتكوين رأس مال زبوني ، وفيما تقدمه من منتجات وخدمات ذات جودة عالية عن منتجات منافسيها ، والعمل على تحسين القيمة المدركة لدى الزبون، والبحث عما يوصلها لكسب رضا وولاء هؤلاء الزبائن وتأسيس ثقافة التعاون والتبادل للمعرفة معهم .

خاتمة الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل ماهية الميزة التنافسية، خصائصها، أنواعها، أهميتها ومصادرها ومحدداتها وأسس بنائها ، وتوصلنا إلى أن الميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل والإمكانيات التي تحقق قيمة المؤسسة، وتمكنها من مواجهة منافسيها في مجال عملها.

وحاولنا معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة التي تقوم على تشجيع وتوليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة في مختلف أنحاء المؤسسة من جهة ، وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في العناصر التالية: الكفاءة ، الجودة، الإبداع والتجديد ، الاستجابة للعميل من جهة أخرى ، ودور هذه العمليات في تعزيز وتدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة .

فعندما تزداد قيمة المعرفة لدى المنظمة تزداد بذلك امتلاكها للميزة التنافسية وعندما تقل المعرفة لدى المنظمة ستقل فرص امتلاكها للميزة التنافسية، ويمكن القول أن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة من خلال عملياتها هو تمكين المؤسسة ومساعدتها في الحصول على مزايا تنافسية ، مما يؤدي إلى تحقق البقاء والاستمرارية والتفوق للمؤسسة عن بقية منافسيها في السوق .

وتوصلنا إلى أن المعرفة تعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية ، خاصة عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات وعدد المنافسين ، وتتقادم المنتجات بسرعة ، وأن هناك علاقة ترابط وثيقة بين عمليات إدارة المعرفة من توليد وتخزين نشر وتطبيق المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة لتحقيق البقاء والنمو في السوق.

الفصل الثالث :

فعالية إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية - 2024

تمهيد :

بعد أن تناولنا في الجانب النظري لأهم المفاهيم والأسس العامة لإدارة المعرفة وعملياتها خلال الفصل الأول، ثم الميزة التنافسية وطبيعة علاقتها بإدارة المعرفة بالفصل الثاني ، وسنحاول خلال الفصل الثالث إعطاء الصيغة العملية ومحاولة إسقاط المعلومات التي تحصلنا عليها بالجانب النظري على الواقع لتكون هذه الدراسة أكثر موضوعية ، لمعرفة وإظهار دور إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية وأيضا طبيعة العلاقة الموجودة بين عمليات إدارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية و مدى تأثير إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية ، و قد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر كونها تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات والتكنولوجيات من أجل تعزيز مركزها التنافسي .

ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث حاولنا في المبحث التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وإعطاء نبذة تاريخية عن هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي ومسؤوليتها وأهدافها، ثم انتقلنا للمبحث الثاني حيث تطرقنا لمنهجية الدراسة والأساليب والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة ، أما بالمبحث الثالث والأخير قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدارسة .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك لمحة عن نشاطها وتبيان مسؤوليتها وأهدافها ، وأيضا بعرض تاريخ تأسيسها و رأسمالها ومدة حياتها وغيرها من الأشياء التي تستحق الذكر من تطورات.

المطلب الأول: نبذة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر: حاولنا من هذا المطلب التعريف بالمؤسسة وإعطاء لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر والمراحل التي مرت بها وأهم فروعها والنشاطات الموكلة لكل فرع الموكلة لكل فرع.

أولا: تعريف المؤسسة :حتى أوائل التسعينات، لم يكن تنظيم خدمات الاتصالات في معظم البلدان يحظى بالأولوية، حيث كانت جهة التشغيل المملوكة للدولة في الكثير من البلدان تخضع بنظام يقوم على التنظيم الذاتي ، ولكن مع ثورة تكنولوجيات الاتصال والمعلومات دعت الجزائر كغيرها من الدول للانفتاح على سوق الاتصالات على المنافسة الدولية ، مما أفرز إعادة النظر في القطاع وتوج بمجموعة من الإصلاحات في أوت 2000.

ثانيا: لمحة تاريخية على مؤسسة اتصالات الجزائر : اتصالات الجزائر شركة ذات أسهم و رأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية بالجزائر يقودها مجلس الإدارة والاجتماع العام الذي تمثل المساهم الوحيد وهي الدولة ، **و**تأسست بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 والمؤرخ في 05أوت 2000 والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات من خلال هذا القانون ثم فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولةCMPEبتاريخ 1 مارس 2000 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر، تحت صيغة قانونية حيث حدد هذا المرسوم رأس مالها

الاجتماعي المسجل في مركز السجل التجاري يوم11ماي 2002 يقدر: 50.000.000.000 دج ، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، وهذا بالاعتماد على ثلاثة أهداف تمثلت في : المردودية ، الفعالية، الجودة ، وتم تنظيم اتصالات الجزائر بواسطة المديرية المركزية ،الجهوية و العملية للولاية بواسطة أعمالها الثابتة وخدمات الهاتف النقال، وفي إطار تنويع نشاطاتها ، قامت بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع مختصة تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات والإعلام وفي إطار سوق الاتصالات المنافسة ، أين يتم تحويلها إلى مجمع يسير فروعها وهم على التوالي:

-**اتصالات الجزائر(موبيليس):**هي مؤسسة ذات أسهم رأس مالها قدر100000000 دج وهي فرع مختص في الهاتف الخلوي يمثل أهم متعامل للهاتف النقال في الجزائر وذلك من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وعدد زبائنها الذي يفوق 10ملايين مشترك ، كما أنها تضم هياكل قاعدية ذات شبكة تجارية متطورة تتعدى 85 وكالةBTS تفوق 4200 محطة بث لاسلكية تجارية موبيليس إضافة إلى أزيد من 35000 نقطة بيع معتمدة.

-**فرع اتصالات الجزائر الفضائية:** هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدّر بـ 1000000000 دج، تضم 47 VSATمحطة هرتزيه محليّة، 04 محطات دولية 02 شبكات عبر الأقمار مشترك في الهاتف النقال عبر 1400محطات ساحلية.

-**فرع اتصالات الجزائر للانترنت** "**جواب**": مختصّة في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت لها مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذات السرعة الفائقة، و ما تجدر الإشارة إليه هو أنّ مختلف قطاعات النشاط الكبرى في البلاد مربوطة حالياً بشبكة الإنترنت عن طريق شبكة جواب .

كما اشتركت اتصالات الجزائر في عملية التطور الاقتصادية للمجتمع بتقديم

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

خدماتها حيث تستخدم وسائل جد راقية لإخراج بعض المناطق من عزلتها، كذلك المؤسسات التربوية باستعمالها التسويق الفعال لتحسين صورتها، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية لعقود المنافسة، ورغبتها هي تحقيق مستوى عالي قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائد في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي، وبقائها في ظل الاستراتيجيات التسويقية تضمن لها البقاء والاستمرارية والتكيف.

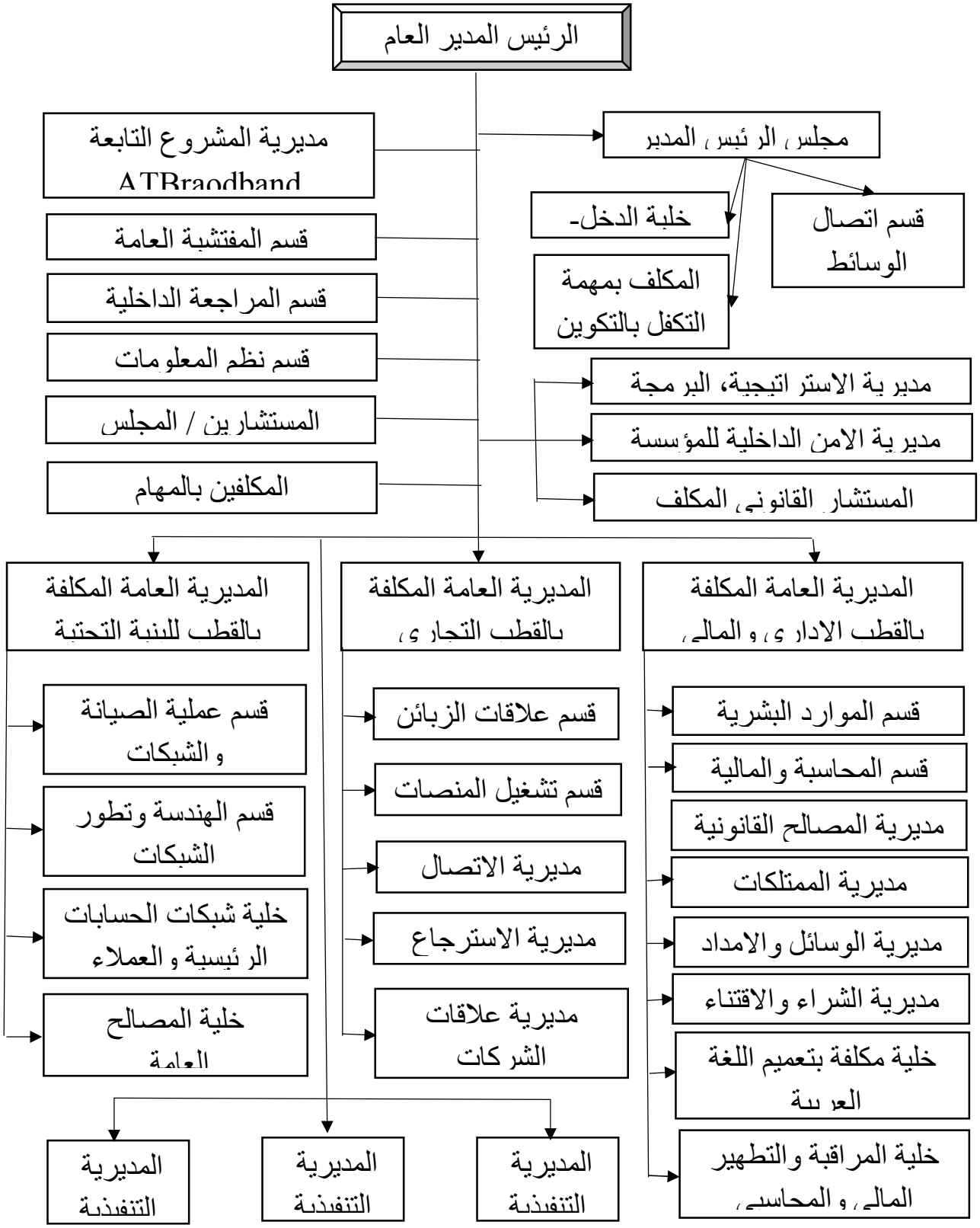
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر: سنتطرق خلال هذا المطلب للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف هياكل المؤسسة وكيفية توزيع الوظائف بين المصالح والأقسام ، نشاطاتها ، مسؤولياتها وواجباتها .

أولا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر : يمثل الهيكل التنظيمي رسم تخطيطي وشامل لمختلف هياكل المؤسسة والتي تسمح بتقسيم النشاطات الرئيسية لها وتحديد مدى ارتباط كل عون داخل المؤسسة لأي قسم معين، وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر والتي سبق وذكرنا بأنها مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم يمكن استنتاج النقاط التالية :

–يدير مؤسسة اتصالات الجزائر رئيس مدير عام متخذ من طرف الجمعية العامة للمؤسسة، يحيط بالمدير العام مجموعة من المساعدين والمستشارين والمكلفين بالمهمات والذي يوكل إليهم المهمات الإستراتيجية والتي تستدعي مرافقتهم مثلا: دراسة تطور المنافسين، ولدى اتصالات الجزائر 09 أقسام رئيسية و10 مديريات ، كما هو مبين الشكل رقم : 09 .

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: قسم الموارد البشرية والتكوين للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

ثانيا : مسؤوليات وواجبات اتصالات الجزائر: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بممارسة عدة نشاطات عن طريق استعمال وسائل هامة ومتعددة تمكنها من القيام بالمهام والوجبات المسندة لتحقيق أهدافها .

أولا: نشاطات ومهام وواجبات مؤسسة اتصالات الجزائر

1- نشاطاتها :

-تطوير وتشغيل وإدارة شبكات الاتصالات العامة والخاصة من خلال توفير فوائد وجعلها متاحة لعملائها بجميع منتجاتها(نقل وتبادل المعلومات السمعية البصرية والبيانات الرقمية).

-ضمان توفر منتجاتها للعملاء في كل أنحاء العالم وفق المساواة والاستمرارية والتكيف.

-تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

2: أهدافهـــا

- زيادة العروض من الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول الخدمة لأكبر عدد من المستخدمين، و لاسيما في المناطق الريفية.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة مع تفعيل مختلف خدمات الاتصالات وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

- تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية الوطنية الموثوقة ، وكذلك توسيع قاعدة مشتركيها وكسب حصة في السوق من خلال إدخال التكنولوجيات الجديدة.

3: واجباتهـــا:

-الاستخدام الأمثل للبنية التحتية وتحديد شبكة إدارتها.

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

-إشراك علاقات تجارية مع مهتمين في مجال الاتصالات والوسائط المعتمدة.

-التماس الشراكات الأجنبية لاغتنام الفرص التي تتيحها التطورات في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وكذلك المشاركة في تعزيز مجتمع المعلومات بالجزائر.

المطلب الثالث : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية ، تعريفها ، هياكلها.

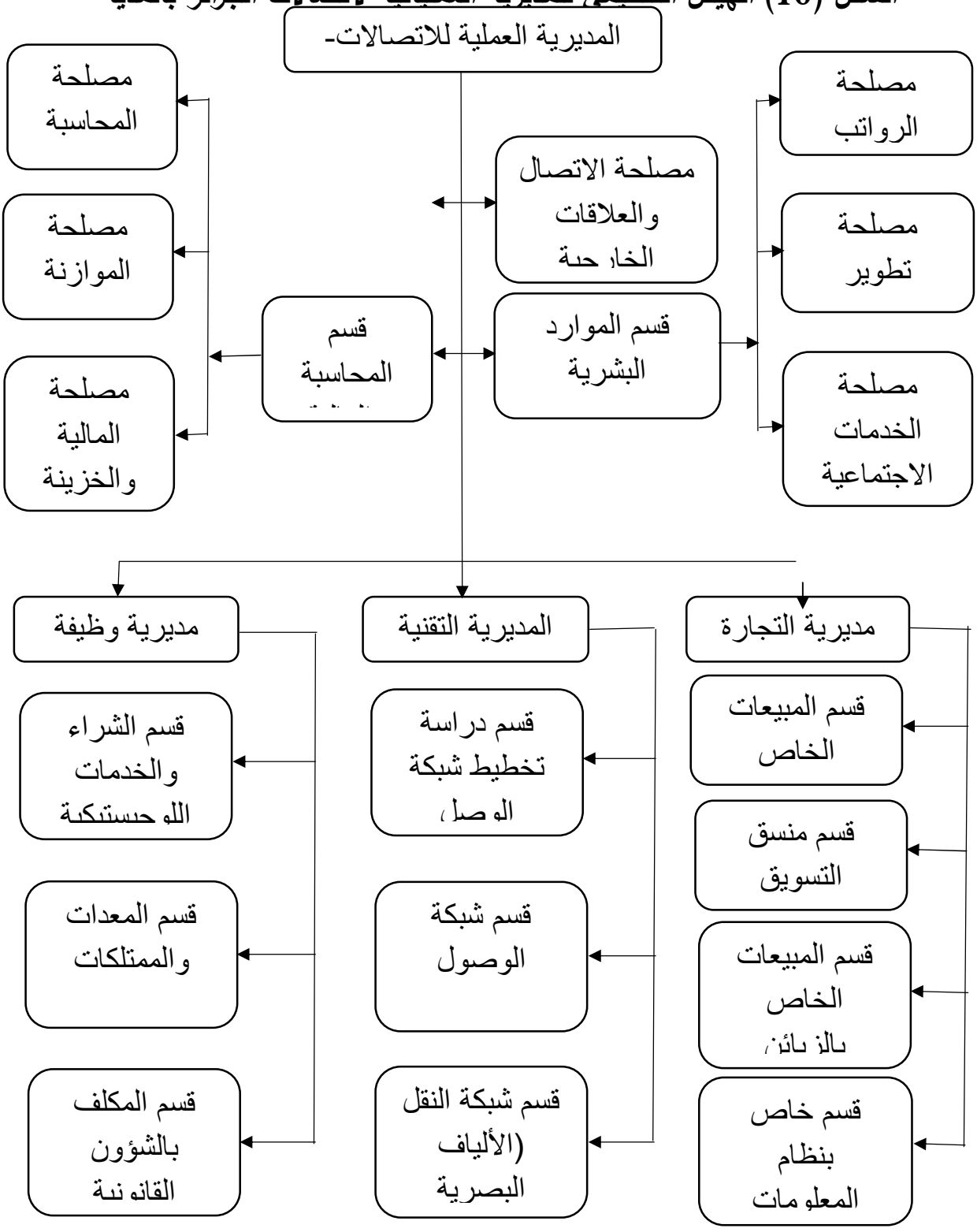
أولا : تعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية المدية وهيكلها التنظيمي :

1 : تعريف المديرية العملياتية :هي كيان عملياتي يتمتع باستقلالية مالية ويدير الكيانات التقنية والتجارية والتمويل والموارد (وظيفة الدعم) والموارد البشرية المخصصة لها وتتكون المديرية العملياتية من ثلاث إدارات فرعية يقدمون تقاريرهم مباشرة إلى المدير العملياتي للاتصال، تقع المديرية العملية للاتصالات– المدية– بولاية المدية بالقطب الحصري (حي النصر)، وهي فرع من فروع المديرية العامة، يتراوح عدد عمالها بـ :302 عامل بما فيها عمال الفروع.

2: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية :الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية كما هو موضح في الشكل رقم: 10 :

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

الشكل (10) الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية



المصدر: قسم الموارد البشرية والتكوين للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

ثانيا: دراسة هياكل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية المدية

سنتطرق خلال هذا المطلب لهياكل والمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية المدية والمصالح والأقسام والمديريات والمهام الموكلة لكل قسم ومديرية ، وكذلك لأنظمة البرمجة بهذه المؤسسة .

أ / **أقسام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر لولاية المدية** : إن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر –المدية– تتضمن أربعة أقسام مباشرة تابعة لها وهي:

1/مصلحة الأمن: هي التي تقوم بحراسة كل ما هو تابع للمؤسسة.

2/مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية: وهي التي تعرض خدمات الشركة وتقوم بإشهارها.

3/قسم الموارد البشرية: وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

***مصلحة تطوير الموارد البشرية:** تقوم متابعة إجراءات التكوين ، وإرسال المتكونين وتقييمهم والتكفل بهم وعملية التوظيف وضم المتربصين ومتابعتهم.

***مصلحة رواتب وأجور المستخدمين:** تقوم بعملية التنظيم الإداري للموظفين وتجهيز الرواتب، وتضمن إنتاج الوثائق المتعلقة بالتنظيم الإداري للموظفين، التكفل ودراسة طلبات التحويل والنقل ، التقاعد والاستيداع.

***مصلحة الخدمات الاجتماعية:** تتكفل بمهمة تعويض العطل المرضية وتكريم أبناء العمال وذلك خلال نجاحاتهم الدراسية، وكذلك تنظيم رحلات سياحية، وتكريم العمال المتقاعدين.

4–قسم المحاسبة والمالية:دورها تحليل ومراقبة الوضعية المالية وتتكون 03 مصالح وهي:

***مصلحة المحاسبة:**تقوم جميع الأقسام والمديريات التابعة للمديرية العملياتية

– لولاية المدية– بوضع ملفاتها لدى مصلحة المحاسبة حيث تقوم هذه الأخيرة بـ:

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

-معاينة الملفات وتسجيل مستنداتها في نظام المعلومات ORACLE وإدراجها في الميزانية.

-معالجة ومتابعة نفقات الاستغلال والتثبيتات، وكذلك حفظ الوثائق المحاسبية ووضعها داخل الأرشيف ، كما تقوم بتحليل جميع الحسابات المحاسبية من أجل معرفة الرصيد، وتتكفل بإنشاء ميزانية نهاية السنة وجدول حسابات النتائج و القيام بأعمال نهاية السنة و إرسالها إلى المديرية العامة من أجل إعداد نتيجة نهاية السنة التي تتم على مستواها، وتسجيل الفواتير يقوم المحاسب بإرسالها إلى مصلحة الموازنة بعد معاينة الملفات.

* **مصلحة الموازنة:** تقتصر وظائف مصلحة الموازنة تتمثل في إعداد الموازنة السنوية ومراقبتها ودراسة الملفات ومعاينتها والقيام بالتدقيق في المستندات للتأكد من توفرها على كل الشروط من أجل قبولها وإرسالها إلى مصلحة المالية والخزينة.

***مصلحة الخزينة والمالية:** تدير حسابات البنوك وتقوم بمراقبة المدفوعات ومتابعة إجمالي الصناديق والهياكل المتعلقة بها، وتقوم بتسيير الحسابات البنكية والبريدية الخاصة بالمؤسسة وبمراقبة الإيرادات والعائدات لتسوية النفقات .

-التحقق من صحة عمليات الخزينة المأخوذة بعين الاعتبار في نظام التسيير للشركة.

-إعداد حالة التقارب البنكي ومتابعتها وكذلك إعداد الشيكات لتسديد ديون الشركة اتجاه الموردين ومثلها من عملية الشراء وكل ماله علاقة بالدفع المالي.

-إثبات تسديد الفواتير المحاسبية في النظام الآلي للمحاسبة ومعاينة الملفات و بإرسالها إلى رئيس قسم المحاسبة والمالية.

ب : المديريات التحتية التابعة للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية وهي:

1/مديرية التجارة: وتتكون من ثلاثة أقسام وهي:

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

أ–**قسم التخطيط والمتابعة:** ومن مهامها وضع جدول سنوي لتقديرات رقم الأعمال و مخطط العمل السنوي ومتابعته ودراسة للمناطق غير المزودة بشبكة الهاتف والانترنت، كما تسهر على تلبية خدمات الزبائن، وأيضا تأخذ بعين الاعتبار القسم التقني والتجاري من أجل تحقيق الأهداف التجارية وتقوم بمعالجة طعون الزبائن والمشاكل القائمة بين قسم التجارة والزبون في حالة عدم رضا هذا الأخير.

–**مصلحة قوة البيع:**ومن مهامها:توفير الإمكانيات الضرورية للأقسام التابعة لها من أجل تحسين قوة البيع، وتقوم بدراسة السوق وذلك بالتطرق إلى مدى رضا الزبون بالنسبة للخدمات المقدمة والبحث عن زبائن جدد وكذلك تتكفل بدراسة مخطط العمل وتحديد الأهداف المسطرة لقوة البيع.

–**قسم المبيعات للشركات الكبرى:** ومن مهامها:تهتم بفوترة وتغطية معالجة الديون وتحضير جداول الفواتير ونقلها للهيئات والتحقق من مصداقية المعلومات ، وهذا من أجل إرضاء الزبون ، كما تضمن تغطية الديون ومعالجة المشاكل الناجمة عنها المتأخرة التسديد وهذا من أجل تحقيق المبيعات ، وتتكفل بإبرام عقود واتفاقيات مع شركات أخرى.

–بيع منتجات اتصالات الجزائر للشركات من بينها Adresse IP

ج/المديرية التقنية: وتتكون من ثلاثة أقسام وهي:

–**قسم دراسة التخطيط ومتابعة شبكة الوصل:**تقوم بإعداد الخطة السنوية للمشاريع التقنية التقديرية ، وبدراسة المشاريع ومتابعتها وتنفيذها.

–**قسم شبكة الوصول:** يقوم السحب تحت الأرض ، وبناء وصيانة شبكة الهاتف والانترنت وكذلك متابعة الملفات الخاصة بالمؤسسة المنجزة للمشاريع.

–**قسم شبكة النقل:** يقوم بربط معدات الاتصال MSAN, OLT, FDT بالألياف البصرية

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

والكوابل النحاسية فيما بينها وصيانتها ،ويقوم بربط المؤسسات بالألياف البصرية وصيانتها وكذلك متابعة الملفات الخاصة بالمؤسسة المنجزة للمشاريع.

-**قسم وظيفة الدعم**:ويتكون من ثلاثة مصالح وهي :

– **مصلحة الشراء والخدمات اللوجيستيكية** : تضمن إدارة المخزون وتوزيعه في الكيانات التجارية والتقنية ، وتزويد باللوازم الاستهلاكية والتشغيل والصيانة.

-**مصلحة المعدات والممتلكات**: يضمن إدارة وحماية ممتلكات المديرية وصيانة عتادها.

-**المصلحة القانونية**:إصدار أراء قانونية فيما يخص عقود والتزامات المديرية العملية للاتصال مقارنة بقوانين النظام وإدارة المؤسسة، كما يقوم بتسيير المنازعات والحرص على تأمين الاتصال بالمحامين.

د : أنظمة البرمجة للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر:تتوفر لدى مديرية اتصالات الجزائر عدة برامج، حيث كل مصلحة لها برنامج خاص بها يساعدها في أداء وتنظيم أعمالها، وهذه البرامج تتمثل في:

***نظام HR**:تستعمله مديرية الموارد البشرية يهدف إلى تسيير ملفات كل المستخدمين كتسجيل تاريخ بدا العمل وتاريخ العطل، إضافة إلى ذلك استفادته من المنح والتعويضات.

***نظام NGBSS**: تستعمله مديرية التسيير التجاري والذي يهدف إلى متابعة الزبائن، وهذا من خلال دراسة وتسيير ملفاتهم وطلباتهم، كما يقوم هذا النظام بإعطاء كل المعلومات الخاصة بكل زبون.

المصدر: وثائق قسم الموارد البشرية والتكوين لمؤسسة لاتصالات الجزائر

***نظام ORACLE:** يعتمد هذا النظام على الانترنيت الخاص بمؤسسة اتصالات الجزائر حيث أنه لكل وحدة رمز خاص بها تستخدمه جميع مديريات الأقسام ،ويستعمل كذلك في قسم المحاسبة والمالية التسجيلات المحاسبية، التقديرات المالية، دفع التسوية المالية.

***نظام Project DO:**تستعمله المديرية التقنية(قسم دراسة التخطيط والمتابعة)من أجل معرفة تقدم نسبة المشاريع(encours ou bien fini)مع وضع مسح جميع الملفات الخاصة بالمشاريع.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من منطلق طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث وهو إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية ، وبناء على التساؤلات التي سعت للإجابة عنها، يشمل هذا العنصر إجراءات منهجية الدراسة، التي تشمل منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة .

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة :عند القيام بأي دراسة ميدانية ، لابد من تحديد منهج ،عيينة ومجتمع الدراسة وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة ،وهذا ما سنتناوله خلال هذا المطلب .

أولا: منهج الدراسة :المنهج هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية ،قصد الوصول إلى نتائج معينة، ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي بالأفراد، والذي يعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبيان ، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني

المنهج الوصفي، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها ، كما يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

ثانيا:مجتمع وعينة الدراسة: يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة، وهو يعتبر المكان الأساسي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه وتجمع من خلاله البيانات والمعلومات التي تدور حولها مشكلة البحث، أما عينة الدراسة فيمكن تعريفه على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة والممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن من خلالها تعميم نتائج تلك العينة على مجتمع الدراسة، ومجتمع الدراسة في دراستنا هذه يشمل العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية باختلاف مستوياتهم، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية منهم وبتوزيع استمارات الاستبيان عليهم واسترجاعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02 :خطوات جمع الاستبيان

الاستبيانات	العدد
الموزعة	67
المسترجعة	61
المستبعدة	04
الصالحة للتحليل	57

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والوسائل للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل وذلك وفقا للأساليب المناسبة لها.

أولا: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات : بعد مراجعة الدراسات ذات العلاقة، وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان ، وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

– إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

– عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

– توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من قسمين كالتالي:

- **القسم الأول:** عبارة مجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث والتي تشمل كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والخبرة المهنية.
- **القسم الثاني:** اشتمل على موضوع الدراسة، والذي تم تقسيمه أيضا إلى محورين هما:

- **المحور الأول:** تضمن المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في إدارة المعرفة، والذي احتوى على الأبعاد التالية:

–البعد الأول: توليد المعرفة، يحتوي على أربع عبارات.

–البعد الثاني: تخزين المعرفة، ويحتوي على أربع عبارات.

–البعد الثالث: توزيع المعرفة، ويحتوي على أربع عبارات.

–البعد الرابع: تطبيق المعرفة، ويحتوي على أربع عبارات.

- **المحور الثاني:** تضمن المتغير التابع للدراسة والمتمثل في تدعيم الميزة التنافسية، والذي احتوى على الأبعاد التالية:

–البعد الأول: الجودة، يحتوي على أربع عبارات.

–البعد الثاني: الإبداع، يحتوي على أربع عبارات.

–البعد الثالث: الكفاءة، ويحتوي على أربع عبارات.

-البعد الرابع: الاستجابة للعميل، ويحتوي على أربع عبارات.

ثانيا: الأساليب المستخدمة: تم الاعتماد على برنامج spss والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن مقاييس الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب وهي :

- **مقياس ليكرت الخماسي:** وذلك لتحديد درجات إجابات الأفراد حسب مستويات الموافقة، وفقا للسلم التالي:

الجدول رقم 03: سلم مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

-**المدى:** هذا الأسلوب يستخدم لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة ، حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس، للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (4/5=0,8) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أصغر قيمة في المقياس ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1+0,8=1,8)، ومن ثم أضافتها تواليا على كل باقي الفئات، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم 04: طول الفئات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	طول الفئة
غير موافق تماما	من 1 إلى 1,79
غير موافق	من 1,8 إلى 2,59
محايد	من 2,6 إلى 3,39
موافق	من 3,4 إلى 4,19
موافق تماما	من 4,2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين

– **التكرارات والنسب المئوية:** والتي تفيد في وصف خصائص عينة الدراسة.

– **المتوسط الحسابي:** لتحديد درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات الدراسة.

– **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى التشتت الإجابات حول متوسطها الحسابي، وهو أكثر مقاييس التشتت استقرارا.

– **اختبار التوزيع الطبيعي:** لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لها.

– **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** قياس ثبات عبارات وأسئلة الاستبيان.

– **معامل الارتباط:** لمعرفة نوعية العلاقة التي تربط بين المتغيرين.

– **الانحدار الخطي:** هو أسلوب لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة.

– **تحليل التباين:** لتحديد الفروقات في إجابات الأفراد.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة : قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها استمارة الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولا: صدق أداة الدراسة: يقصد بها مدى تناسق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صممت من أجله، وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث تم مراجعتها مع الأستاذ المشرف، وعرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال لإبداء آرائهم فيها، من حيث عدد العبارات، شموليتها، تناسب محتواها من حيث الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وقد تمّ التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا، والأخذ بآرائهم بتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة :يقصد بثبات أداة الدراسة المحافظة على الإجابات المتحصل عليها دون تغيير أو أن يعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من

مرة وفي نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات استبيان الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ ، حيث تمّ استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الاستبيان، وكانت النتائج كالتالي (حسب الجدول رقم: 05):

الجدول رقم 05: معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
عمليات إدارة المعرفة	16	0,9310
تدعيم الميزة التنافسية	16	0,9480
جميع عبارات الاستبيان	32	0,9670

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يلاحظ أن قيمة معامل ألفا بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة بلغت 0,931 وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، أما بالنسبة لمعامل متغير الميزة التنافسية فقد بلغت قيمته 0,948 وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز أيضا، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0,96،وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وبذلك تم التأكد من ثبات أداة الاستبيان،مما يدّل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلتها، واختبار فرضياتها.

ثالثا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :يقصد بالاتساق الداخلي الصدق المنطقي لأداة الدراسة، ويتم ذلك بدراسة مدى ارتباط درجة كل عبارة من المحور بالدرجة الكلية للمحور.

1/الاتساق الداخلي لمحور عمليات إدارة المعرفة : يوضح الجدول رقم: 06 درجات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية لمحور تدعيم إدارة المعرفة والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم 06: الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	تشجع المؤسسة على تبادل الأفكار والمعارف بين عمالها	0,621	0,000
2	تستقطب مؤسستكم الأفراد المبدعين للعمل لديها	0,659	0,000
3	تستخدم المؤسسة نظام حوافز العمل من أجل توليد معارف جديدة	0,518	0,000
4	يستفيد أفراد المؤسسة بدورات تدريبية وتعليمية لتوسيع معارفهم	0,690	0,000
5	تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة لحفظ المعرفة (المستندات الورقية، الأرشيف الإلكتروني، أنظمة المعلومات الخبيرة ... إلخ)	0,495	0,000
6	يعود الأفراد العاملين إلى المعرفة المخزنة في المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون إليها	0,343	0,009
7	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالإطارات ذوي المعرفة العالية	0,679	0,000
8	تجري المؤسسة التحديث المستمر على المعارف المخزنة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال	0,745	0,000
9	تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر وتوزيع المعرفة	0,578	0,000
10	للمؤسسة ما يكفي من القدرات لإيصال المعرفة لعمالها	0,740	0,000
11	توزيع المعرفة في المؤسسة بواسطة جلسات عمل دورية	0,776	0,000
12	تدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة لاستفادة عمالها من معارفهم	0,742	0,000
13	تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق التدريب	0,770	0,000
14	استخدام المعرفة المتاحة بالمؤسسة تساعد أفراد في الأداء عملهم بشكل أفضل مما يسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة	0,735	0,000
15	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	0,717	0,000
16	تحفز المؤسسة عامليها على توظيف خبراتهم المعرفية	0,744	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين محور عمليات إدارة المعرفة وكل عبارة من العبارات التي يتضمنها كانت كلها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,01، وهذا يدل على أن عبارات محور عمليات إدارة المعرفة متسقة داخليا وصادقة لما وضعت لأجله، وبالتالي سيتم الاعتماد عليها جميعا دون أي استثناء.

2-الاتساق الداخلي لمحور تدعيم الميزة التنافسية: يوضح الجدول رقم:07 درجات الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية لمحور تدعيم الميزة التنافسية والعبارات التي يتضمنها.

الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	تعتمد المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في تقديم خدماتها	0,702	0,000
2	حاجات ورغبات زبائن المؤسسة هي أساس تطوير خدماتها	0,678	0,000
3	تستخدم المؤسسة أحدث البرامج والتقنيات للارتقاء بجودة الخدمات	0,759	0,000
4	تهتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمة	0,602	0,000
5	تشجع المؤسسة الإبداع في أداء العمل	0,584	0,000
6	لدى المؤسسة القدرة على ابتكار خدمات جديدة	0,557	0,000
7	تستفيد المؤسسة من أفكار وآراء ومهارات عمالها المبدعين	0,617	0,000
8	تقدم المؤسسة خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين	0,769	0,000
9	تستخدم المؤسسة بشكل مستمر الأساليب والتقنيات الحديثة الكفيلة بتنفيذ عملياتها بكفاءة وتحسينها	0,778	0,000
10	تساهم المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين وحداتها في تنفيذ عملياتها	0,779	0,000
11	تمتلك المؤسسة كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة	0,786	0,000
12	تسعى المؤسسة إلى أداء العمليات بسرعة وأقل تكلفة	0,819	0,000
13	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات زبائنها	0,745	0,000
14	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد لزبائنها	0,657	0,000
15	لدى المؤسسة القدرة للاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر	0,625	0,000
16	تتميز خدمات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة	0,696	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين محور تدعيم الميزة التنافسية وكل عبارة من العبارات التي يتضمنها كانت كلها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,01، وهذا يدل على أن عبارات محور تدعيم الميزة التنافسية متسقة داخليا وصادقة لما وضعت لأجله، وبالتالي سيتم الاعتماد عليها جميعا دون أي استثناء.

صدق الاتساق البنائي:الاتساق البنائي يتم من خلال تحديد مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة وأبعادها بالدرجة الكلية للأداة الاستبيان ، والجدول رقم:08 يوضح النتائج.

الجدول رقم 08: الاتساق البنائي لأداة الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة sig
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة		0,951	0,000
1	توليد المعرفة	0,840	0,000
2	تخزين المعرفة	0,743	0,000
3	توزيع المعرفة	0,888	0,000
4	تطبيق المعرفة	0,893	0,000
المحور الثاني: تدعيم الميزة التنافسية		0,971	0,000
1	الجودة	0,870	0,000
2	الإبداع	0,821	0,000
3	الكفاءة	0,889	0,000
4	الاستجابة للعميل	0,768	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين محاور الدراسة وكذا جميع أبعادها والدرجة الكلية للاستبيان كانت كلها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,01، وهذا يدل على الاتساق الجيد لهذه المحاور والأبعاد بموضوع الدراسة وأنها صادقة لما وضعت لأجله، وبالتالي فهي تحقق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحليل إجاباتهم على محاور الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

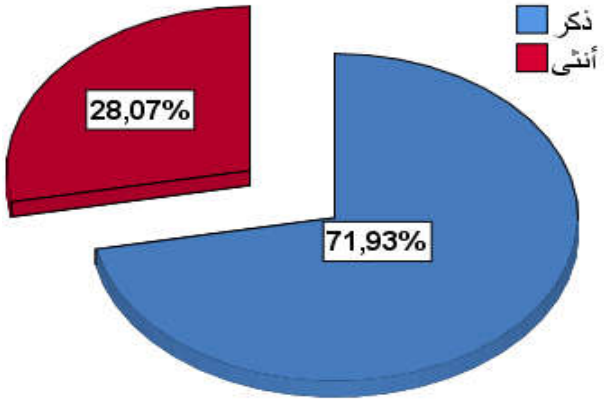
للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها على حسب متغير الجنس ، العمر، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، عدد سنوات الخبرة.

أولا: وصف خصائص العينة حسب متغير الجنس: يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	% 71,9
أنثى	16	% 28,1
المجموع	57	% 100

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

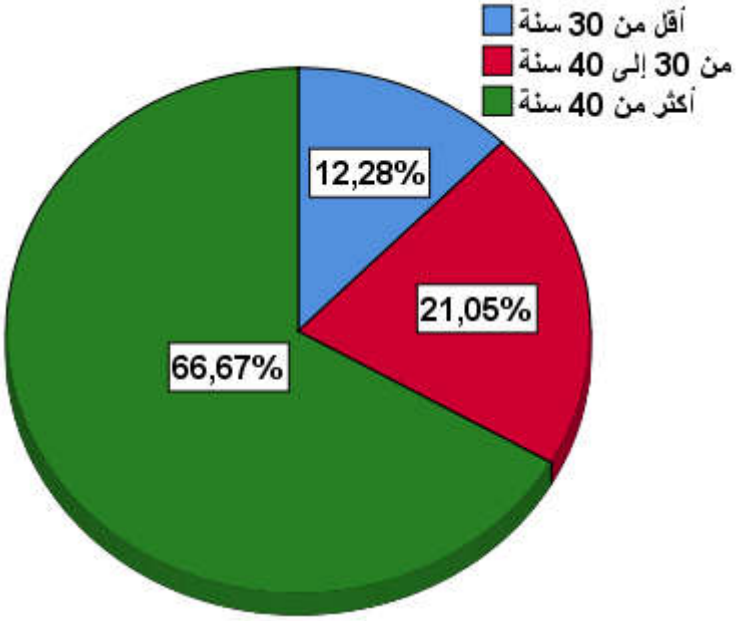
من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور والذي بلغت نسبتهم 71,9% مقارنة بالإناث والذين كانت نسبتهم 28,1%، وهذا التواجد الكبير للذكور بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية يعود لطبيعة المهام والوظائف التي تؤديها مثل المهام خارج المؤسسة، التواجد لساعات إضافية داخل وخارج المؤسسة ... إلخ.

ثانيا: وصف خصائص العينة حسب متغير العمر:يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	% 12,3
من 30 إلى 40 سنة	12	% 21,1
أكثر من 40 سنة	38	% 66,7
المجموع	57	% 100

الشكل رقم12 : توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

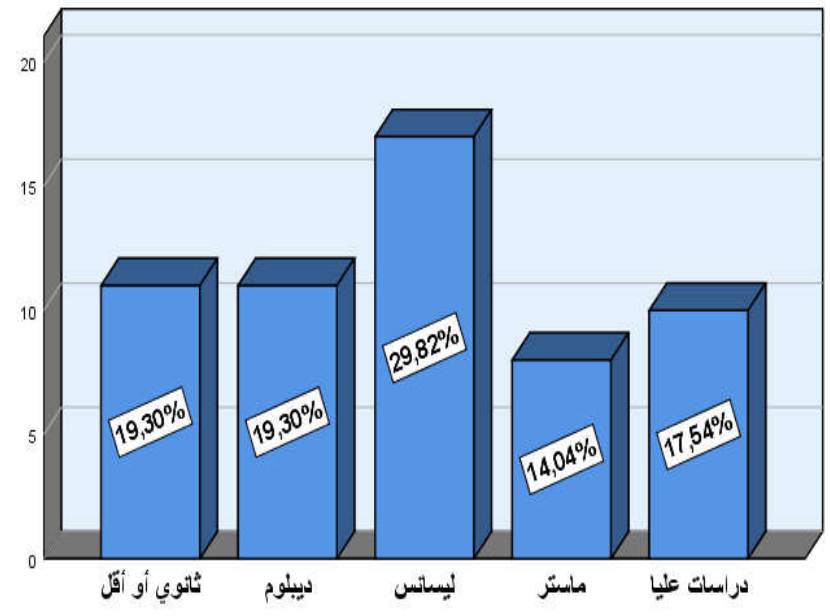
توضح نتائج الجدول أعلاه أن غالبية عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تزيد أعمارهم عن 40 سنة بنسبة 66,7%، ثم تلتها الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 21,1%، وفي الأخير نجد ما نسبته 12,3% من الأفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة، وهذا قد يعود إلى اعتماد المؤسسة على عنصر الخبرة وكذا نقص التوظيف في السنوات الأخيرة.

ثالثا: وصف خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي: يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم :11 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو اقل	11	% 19,3
ديبلوم	11	% 19,3
ليسانس	17	% 29,8
ماستر	8	% 14,0
دراسات عليا	10	% 17,5
المجموع	57	% 100

الشكل رقم : 13توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

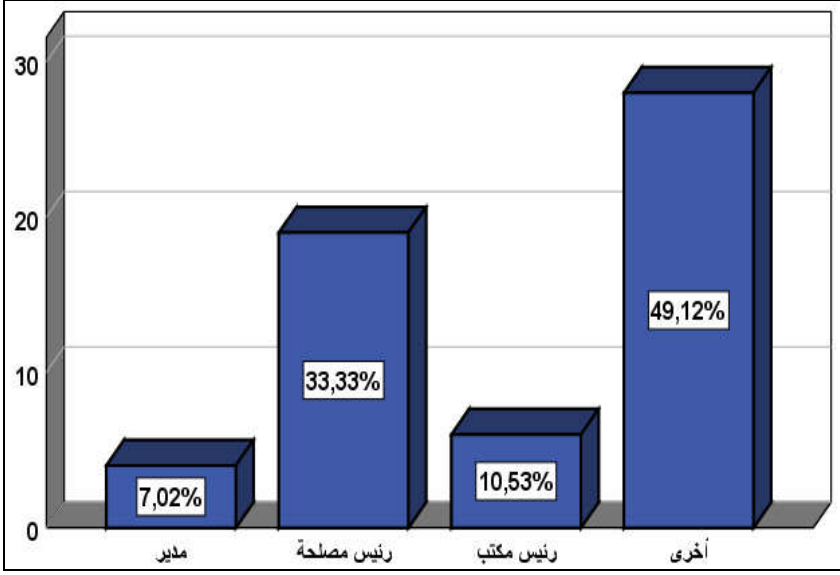
يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة أي 29,8% من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب شهادة الليسانس، ثم الأفراد الذين مستوياتهم لا تزيد عن الثانوي وكذا أصحاب الديبلومات بنسبة 19,3% لكل منهما، ثم نسبة17,5% لأصحاب الدراسات العليا،وفي الأخير 14% لشهادة الماستر، وهذا التوزيع يعود إلى متطلبات المناصب المتاحة في إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

رابعا: وصف خصائص العينة حسب متغير الوظيفة: يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	4	%7,0
رئيس مصلحة	19	%33,3
رئيس مكتب	6	%10,5
أخرى	28	%49,1
المجموع	57	% 100

الشكل رقم14 : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

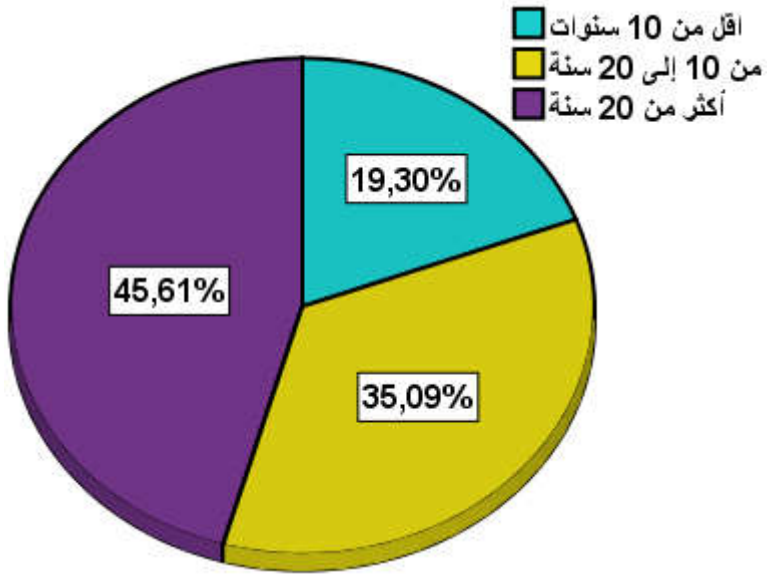
نلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن وظيفة المدير هي الأقل تواجد بين أفراد العينة حيث بلغت نسبة المدراء 7% فقط، بينما بلغت نسبة رؤساء المكاتب 10,5%، أما نسيبة رؤساء المصالح فقد بلغت 33,3%، في حين نجد أن ما يقارب نصف أفراد العينة أي 49,1% هم من أصحاب الوظائف الأخرى الغير مدرجة في الخيرات كالأعوان الإداريين والمساعدين وغيرهم ، وهذا الترتيب يعد منطقيا مقارنة باحتياجات السلم الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

خامسا: وصف خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة:يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم :13 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنة	11	% 19,3
من 10 إلى 20 سنة	20	% 35,1
أكثر من 20 سنة	26	% 45,6
المجموع	57	% 100

الشكل رقم15 : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول والشكل أعلاه نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد بشكل كبير على أصحاب الخبرات المهنية الطويلة حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تزيد خبراتهم المهنية عن 20 سنة 45,6%، كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبراتهم بين 10 و20 سنة 35,1%، بينما نجد أن المؤسسة أقل اعتمادا على عنصر التكوين لأصحاب الخبرات القليلة والعناصر الجدد حيث بلغت نسبة هؤلاء الأفراد 19,3%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مجالات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة حول مجالات الدراسة وتحديد آرائهم واتجاهاتهم العامة حولها، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

أولا: **عرض وتحليل محور عمليات إدارة المعرفة:** قصد التعرف على مستويات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة كما هو مبين في الجداول الموالية.

1 /عرض وتحليل بعد توليد المعرفة: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد توليد المعرفة.

الجدول رقم 14: عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تشجع المؤسسة على تبادل الأفكار والمعارف بين عمالها	3,88	0,927	موافق	2
2	تستقطب مؤسستكم الأفراد المبدعين للعمل لديها	3,63	0,975	موافق	4
3	تستخدم المؤسسة نظام حوافز العمل من أجل توليد معارف جديدة	3,72	0,840	موافق	3
4	يستفيد أفراد المؤسسة بدورات تدريبية وتعليمية لتوسيع معارفهم	4,28	0,701	موافق بشدة	1
توليد المعرفة		**3,88**	**0,665**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب إجابات أفراد العينة حول بعد توليد المعرفة كانت بدرجات مرتفعة من الموافقة بمتوسطات حسابية قدرت في العبارة رقم (4) بـ 4,28 كأعلى قيمة ، وبالموافقة بشدة وانحراف معياري قدره 0,701، وتلتها العبارة (1) بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,927، ثم العبارة (3) بمتوسط حسابي 3,72 وبانحراف معياري 0,840، وفي الأخير نجد العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,927 وكانت أيضا بالموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة.

وبصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد توليد المعرفة قد بلغ 3,88 وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة لأفراد العينة ، وهذا يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تحتوي على برامج ونشاطات تشجع وتحفز الموظفين على إنتاج وتوليد المعارف، أما الانحراف المعياري للبعد فقد بلغ 0,665 وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تقارب في إجابات الأفراد على عبارات بعد توليد المعرفة.

2/عرض وتحليل بعد تخزين المعرفة: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد تخزين المعرفة.

الجدول رقم 15: عرض وتحليل عبارات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
5	تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة لحفظ المعرفة (المستندات الورقية، الأرشيف الإلكتروني، أنظمة المعلومات الخبيرة ... إلخ)	4,19	0,581	موافق	1
6	يعود الأفراد العاملين إلى المعرفة المخزنة في المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون إليها	4,00	0,756	موافق	4
7	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالإطارات ذوي المعرفة العالية	4,07	0,904	موافق	3
8	تجري المؤسسة التحديث المستمرعلى المعارف المخزنة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال	4,09	0,739	موافق	2
تخزين المعرفة		**4,09**	**0,537**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لجميع عبارات بعد تخزين المعرفة كانت بالموافقة من طرف أفراد العينة، كما نلاحظ أن العبارة رقم (5) قد احتلت المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي 4,19 وانحراف معياري 0,581، ثم

بعدها العبارة (8) بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,739، والعبارة (7) بمتوسط حسابي4,07 وبانحراف معياري 0,904، لنجد العبارة رقم (2)بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري0,927،وكانت أيضا بالموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة في آخر الترتيب.

وبصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد تخزين المعرفة قد بلغ 4,09 ، والذي يدل على درجة عالية من الموافقة ، وهذا يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على وسائل وتقنيات تساعد الموظفين على الاحتفاظ بالمعارف المكتسبة والرجوع إليها وقت الحاجة، أما الانحراف المعياري للبعد ككل فقد بلغ 0,537 أي أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات بعد تخزين المعرفة.

3/عرض وتحليل بعد توزيع المعرفة:يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد توزيع المعرفة.

الجدول رقم 16: عرض وتحليل عبارات بعد توزيع المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
9	تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر وتوزيع المعرفة	4,23	0,598	موافق بشدة	1
10	للمؤسسة ما يكفي من القدرات لإيصال المعرفة لعمالها	4,09	0,830	موافق	2
11	توزيع المعرفة في المؤسسة بواسطة جلسات عمل دورية	3,91	0,892	موافق	3
12	تدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة لاستفادة عمالها من معارفهم	3,63	0,993	موافق	4
توزيع المعرفة		**3,96**	**0,683**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلب إجابات أفراد العينة حول بعد توزيع المعرفة كانت بدرجات مرتفعة من الموافقة بمتوسطات حسابية عالية بلغت في العبارة رقم (9) بـ 4,23 كأعلى قيمة وبالموافقة بشدة وانحراف معياري 0,593، وجاءت بعدها العبارة (10) بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري 0,830، ثم العبارة (11) بمتوسط حسابي 3,91 وبانحراف معياري 0,892، وصولا إلى العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري 0,993 وباتجاه الموافقة أيضا من قبل أفراد عينة الدراسة.

وبشكل عام نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد توزيع المعرفة قد قدر بـ 3,96 ، وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة لأفراد العينة ، وهذا يفسر أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعمل على إيصال المعلومات والمعارف لكافة مواردها البشرية من خلال برمجت الدورات والاعتماد على أحدث التقنيات، كما أن الانحراف المعياري للبعد قد بلغ 0,683 وهو أقل من الواحد ، مما يدل على وجود تقارب في الإجابات على عبارات بعد توزيع المعرفة.

4/عرض وتحليل بعد تطبيق المعرفة:يوضح الجدول رقم:17 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد تطبيق المعرفة.

الجدول رقم 17: عرض وتحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
13	تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق التدريب	4,04	0,778	موافق	2
14	استخدام المعرفة المتاحة بالمؤسسة تساعد أفراد في الأداء عملهم بشكل أفضل مما يسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة	4,14	0,693	موافق	1
15	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	3,88	0,888	موافق	3
16	تحفز المؤسسة عامليها على توظيف خبراتهم المعرفية	3,79	1,013	موافق	4
تطبيق المعرفة		**3,96**	**0,695**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع عبارات بعد تطبيق المعرفة كانت باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة المدروسة بمتوسطات حسابية عالية قدرت في العبارة رقم (14) بـ 4,14 كأعلى قيمة وانحراف معياري 0,693، وتلتها العبارة (13) بمتوسط حسابي 4,04 وانحراف معياري 0,778، ثم العبارة (15) بمتوسط حسابي 3,88 وبانحراف معياري 0,888، وفي الأخير العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 1,013 وهي أيضا بالموافقة.

وعموما نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد تطبيق المعرفة قد بلغ 3,96 ، وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة لأفراد العينة ، وهذا يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تهتم بتحويل المعارف والأفكار إلى برامج عمل وتوظيفها وتجسيدها على أرض الواقع، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للبعد قدر بـ 0,695 ، وهذا يعني أن هناك تقارب في الإجابات على بعد تطبيق المعرفة من طرف أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: عرض وتحليل محور تدعيم الميزة التنافسية: من أجل التوصل لأهمية تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية) تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد محور تدعيم الميزة التنافسية.

1/عرض وتحليل بعد الجودة: يوضح الجدول رقم 18 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد الجودة.

الجدول رقم 18: عرض وتحليل عبارات بعد الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في تقديم خدماتها	4,09	0,714	موافق	3
2	حاجات ورغبات زبائن المؤسسة هي أساس تطوير خدماتها	4,14	0,811	موافق	2
3	تستخدم المؤسسة أحدث البرامج والتقنيات للارتقاء بجودة الخدمات	4,18	0,782	موافق	1
4	تهتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمة	3,70	0,944	موافق	4
الجودة		**4,03**	**0,650**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن جميع عبارات بعد الجودة كانت باتجاه الموافقة من قبل الأفراد المستجوبين، كما نلاحظ أن العبارة رقم (3) قد جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام للعبارات بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,782، ثم تلتها العبارة (2) بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0,811، وبعدها العبارة (1) بمتوسط حسابي 4,09 وبانحراف معياري 0,714، وفي الأخير العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 0,944 وهي أيضا بالموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الجودة قد بلغ 4,03 وهي درجة عالية من الموافقة ، وهذا يدل على أن معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية على أعلى المستويات، وقد بلغ الانحراف المعياري للبعد 0,650 ، وهذا دليل على أن إجابات الأفراد على عبارات بعد الجودة كانت متقاربة.

1/عرض وتحليل بعد الإبـداع: يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد الإبداع.

الجدول رقم 19: عرض وتحليل عبارات بعد الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
5	تشجع المؤسسة الإبداع في أداء العمل	3,61	0,978	موافق	4
6	لدى المؤسسة القدرة على ابتكار خدمات جديدة	4,05	0,766	موافق	1
7	تستفيد المؤسسة من أفكار وآراء ومهارات عمالها المبدعين	3,82	0,928	موافق	3
8	تقدم المؤسسة خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين	3,89	1,080	موافق	2
الإبـداع		**3,84**	**0,736**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن كل عبارات بعد الإبداع هي باتجاه الموافقة من قبل الأفراد المستجوبين، حيث نجد أن العبارة رقم (6) قد حظيت بأعلى متوسط حسابي والذي قدر بـ 4,05 وانحراف معياري 0,766، ثم تدرجت بعدها العبارتين (8) و (7) على التوالي، وصولا إلى العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي قدره 3,61 كأدنى قيمة وانحراف معياري 0,978.

كما أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الإبداع بلغ 4,03 ، وهذا يعكس درجة موافقة عالية ، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تدعم وتشجع موظفيها على التطور والابتكار، وبلغ الانحراف المعياري للبعد 0,736 ،وهذا يشير على أن إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإبداع كانت منسجمة.

2/عرض وتحليل بعد الكفاءة:يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد الكفاءة.

الجدول رقم 20: عرض وتحليل عبارات بعد الكفاءة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
9	تستخدم المؤسسة بشكل مستمر الأساليب والتقنيات الحديثة الكفيلة بتنفيذ عملياتها بكفاءة وتحسينها	4,04	0,778	موافق	3
10	تساهم المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين وحداتها في تنفيذ عملياتها	4,05	0,766	موافق	2
11	تمتلك المؤسسة كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة	3,75	1,154	موافق	4
12	تسعى المؤسسة إلى أداء العمليات بسرعة وأقل تكلفة	4,18	0,782	موافق	1
الكفاءة		**4,00**	**0,759**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن جميع إجابات أفراد العينة حول بعد الكفاءة كانت بدرجات مرتفعة وباتجاه الموافقة، حيث نجد أن العبارة رقم (12) نالت أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4,18 وانحراف معياري قدره 0,782، وجاءت بعدها العبارة (10) بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 0,766، ثم العبارة (9) بمتوسط حسابي 4,04 وبانحراف معياري 0,778، وأخيرا نجد العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري 1,154 وبالموافقة أيضا من طرف أفراد العينة.

وبصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الكفاءة قد بلغ 4,00 ، وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة لأفراد العينة، وهذا يعكس الحرص المستمر لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية على الإتقان في تقديم الخدمات وفي أسرع وقت ممكن، أما

الانحراف المعياري للبعد فقد بلغ 0,759 وهو أقل من الواحد ، مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات بعد الكفاءة.

3/عرض وتحليل بعد الاستجابة للعميل:يوضح الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الاتجاه العام لكل عبارة من عبارات بعد الإبداع.

الجدول رقم 21: عرض وتحليل عبارات بعد الاستجابة للعميل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
13	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات زبائنها	4,09	0,739	موافق	2
14	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد لزبائنها	4,21	0,700	موافق بشدة	1
15	لدى المؤسسة القدرة للاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر	4,02	0,813	موافق	4
16	تتميز خدمات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة	4,09	0,931	موافق	3
الاستجابة للعميل		**4,10**	**0,705**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول بعد الاستجابة للعميل كانت بدرجات مرتفعة وباتجاه الموافقة والموافقة بشدة، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (14) والذي قدر بـ 4,21 وبانحراف معياري 0,700، وجاءت بعدها العبارتين (13) و (16) بمتوسط حسابي 4,09 لكل منهما وانحراف معياري 0,739 و 0,931، وفي أخر الترتيب نجد العبارة (15) بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,813 و كانت بالموافقة أيضا من طرف الأفراد المستجوبين.

وعلى العموم نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الاستجابة للعميل قد بلغ **4,10** وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة لأفراد العينة، وهذا يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعمل على تقديم أفضل الخدمات لعملائها من أجل الحفاظ على سمعتها التجارية والتميز عن منافسيها، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للبعد ككل قد بلغ **0,705** وهو أقل من الواحد مما يدل على التقارب في الإجابات على عبارات بعد الاستجابة للعميل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سنحاول الإجابة على تساؤلات بحثنا من خلال التحقق من صحة فرضيات الدراسة أو عدمها والتي تهدف إلى التحقق من مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، ولمعرفة ذلك قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية.

أولا: اختبار صحة الفرضية الأولى : تهدف هذه الفرضية إلى تحديد العلاقة بين أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، والتي قمنا بصياغتها على النحو التالي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%.

والجدول رقم 22 يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لهذه الفرضية.

الجدول رقم 22: العلاقة بين أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة والميزة التنافسية

البيان	الميزة التنافسية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
توليد المعرفة	0,770	0,000
تخزين المعرفة	0,803	0,000
توزيع المعرفة	0,816	0,000
تطبيق المعرفة	0,757	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

– معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة والميزة التنافسية بلغ 0,770 وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

– بلغ معامل الارتباط بين بعد تخزين المعرفة والميزة التنافسية 0,803 وذلك عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين.

– معامل الارتباط بين بعد توزيع المعرفة والميزة التنافسية بلغ 0,816 وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وهذا يدل أيضا على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

– كما أن قيمة معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة والميزة التنافسية قد بلغ 0,757 وبمستوى دلالة أقل من 0,01 وهذا يعني أن هناك علاقة طرية قوية بين المتغيرين.

ومن خلال ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%".

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية: تهدف هذه الفرضية إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، حيث قمنا بصياغتها على الشكل الآتي:

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%.

ولتحقق من ذلك قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 23: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

البيان	الميزة التنافسية	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
إدارة المعرفة	0,876	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,876 مما يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,01 وهذا يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%".

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة : الهدف من هذه الفرضية هو تحديد أثر إدارة المعرفة بعملياتها (توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة) على تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ، حيث قمنا بصياغة الشكل التالي صياغة الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%.

وباستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط توصلنا إلى النتائج التالية الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 24: نتائج الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية

	الميزة التنافسية							
إدارة المعرفة	R	R^2	الثابت	المعامل a	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F
	$0,876^a$	0,767	0,125	0,974	13,437	0,000	180,552	$0,000^b$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بالانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية نستنتج ما يلي:

– وجود علاقة موجبة وقوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية قدرت بـ 87,6%.

– معامل التحديد يشير إلى أن 76,7% من التغيرات في مستويات الميزة التنافسية ناتجة عن التغيرات في مستويات إدارة المعرفة.

– القيمة الثابتة في مستويات الميزة التنافسية بلغت 0,125.

– معامل الانحدار يشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن زيادة عمليات إدارة المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة قدرها 0,974 في مستويات تدعيم عناصر الميزة التنافسية.

– بلغت قيمة t ستودنت 13,437 بمستوى دلالة أقل من 0,01 وهو ما يدل على أن معامل الانحدار معنوي.

– قيمة اختبار فيشر بلغت 180,552 وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0,01 وهذا ما يدل على أن نموذج الانحدار معنوية إحصائيا.

وبناء على هذه النتائج فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وبالتالي فإنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية عند مستوى معنوية 5%".

ويمكننا صياغة معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$Y = 0,974\,x + 0,125$$

حيث: Y: الميزة التنافسية

X: إدارة المعرفة

خلاصة الفصل الثالث :

تعرفنا من خلال الفصل على نتائج الدراسة الميدانية ، حيث اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على الاستبيانة التي وزعت منها 67 مفردة (موظف) ، والتي تحتوي على 03محاور هي البيانات الشخصية ، عمليات إدارة المعرفة ، تدعيم الميزة التنافسية ، حيث كنا نسعى من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة : ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية .

وبعد استردادها ، عملنا على تفريغها وتحليل بياناتها بعد استبعاد الاستبيانات غير الصالحة ، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، معامل الارتباط ليبرسون ، اختبار ألفا كرونباخ ، تحليل الانحدار.

بعدها قمنا بعرض وتحليل تفسير نتائج الدراســة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها ، وقد بينت النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفــة وتدعيم الميزة التنافسيــة الذي دلّ عليه معامل الارتباط حيث بلغ 0,876 بينها في مؤسســة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، وكذا توصلنا في المؤسسة محل الدراسة إلى أن معامل الانحدار يشير إلى وجود أثر إيجابي بين المتغيرين، حيث أن زيادة عمليات إدارة المعرفة بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة قدرها 0,974 في مستويات تدعيم عناصر الميزة التنافسية.

الخاتمة :

لقد حاولت هذه الدراسة إظهار مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية كوسيلة وأداة فعالة لتحقيق التميز والتفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية في ظّل بيئة تنافسية ، إذ تعد إدارة المعرفة أحد القضايا المعاصرة في الفكر الإداري التي استقطبت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال ، فإخفاق الإدارة في التدعيم بهذه المعرفة سيجعل المؤسسة خارج نطاق العمل التجاري ، ويتفق العديد من الباحثين على ضرورة إبراز الدور الحيوي والإستراتيجي لإدارة المعرفة في قطاع الأعمال ، فإدارة المعرفة في الوقت الراهن تشكل مدخل استراتيجي هام وأداة تنافس قوية لتحقيق التفوق التنافسي ومفتاح النجاح لكل مؤسسة، ولا تقف عند هذا الحد أي تحقيق التفوق التنافسي ، بل تتعداه لتدعم قدرة المؤسسة في مواجهة التحديات التنافسية وتحديث وتوسيع قاعدتها المعرفية .

ومن خلال هذه الدراسة لموضوع إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية ، والإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في مدى مساهمة إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية والأسئلة المطروحة ، تم عرض الإطار النظري من خلال فصلين بغرض تقديم المفاهيم الأساسية لكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية وتحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، ومحاولة معرفة أثر طبيعة العلاقة الموجودة بينها ، أما بالجانب التطبيقي ، ومن خلال الفصل الثالث تم التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية محل الدراسة وتحديد منهج ومجتمع الدراسة وإسقاط المعلومات المتحصل عليها في الجانب النظري على هذه المؤسسة ، قصد معرفة مدى فعالية إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، لذا تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على العاملين بالمؤسسة وبعض فروعها والمتمثلة في آرائهم وتوجهاتهم ، وباستخدام الأساليب الإحصائية واعتماد برنامج(SPSS)، تم تحليل الاستبيان والإجابة على الإشكالية المطروحة واستخلاص النتائج .

وخلصت هذه الدراسة إلى أهم النتائج النظرية والتطبيقية التالية :

*الجانب النظري :من خلال الدراسة النظرية تم استخلاص النتائج التالية :

– تشكل إدارة المعرفة مجموعة عمليات وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها وسيلة وأداة فعالة لتدعيم امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة في العصر الحديث.

– التفوق التنافسي هو محصلة لمجموعة من العناصر وهي الإبداع ،الجودة ،الكفاءة ، والاستجابة للعميل ، وليس نتيجة لجهد روتيني ، فالإدارة الفعالة للمعرفة يمكن أن تدعم بشكل ملحوظ تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة ، وذلك من خلال إثراء القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة ، وابتكارها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة ، ووسائل إنتاج جديدة ، تزويدها بمنتجات أو خدمات ، تطوير إستراتيجياتها ، أساليب عمل جديدة ، التكيف والاستجابة لمتطلبات العملاء ، مما يجعلها تساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح .

– توجد علاقة ارتباط وثيقة بين إدارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية المتمثلة في تدعيم الجودة و الإبداع والكفاءة والاستجابة للعميل .

*الجانب التطبيقي: من خلال التحليل الإحصائي للاستبيان تم استخلاص النتائج التالية :

–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى معنوية 0.05 .

–توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 0.05 .

–يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة على تدعيم الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى معنوية 0.05 .

*الاقتراحات:

-المؤسسة التي تبحث عن النمو والاستمرار وكسب التفوق التنافسي في السوق ، لابد أن تولي أهمية بالغة للمعرفة وإدارتها بشكل فعال .

-توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة من أجل استمرار البحث والتطوير ودمج الخبرات وتدريب للقيادة الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة للوصول إلى معرفة ضمنية وصريحة تساهم في الرفع من أداء المؤسسة .

-الاهتمام بالعاملين ذوي الكفاءات والخبرة وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل من خلال تحسين ظروف العمل .

- التطور التكنولوجي في مجال الاتصال الذي يشهده العالم حاليا يلزم المؤسسة تبني وتطبيق مفاهيم عمليات إدارة المعرفة لمواكبة هذه التكنولوجيات الحديثة من جهة و لتحسين وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة بشكل متسمر ومتجدد .

*أفاق الدراسة : نرى إمكانية مواصلة الدراسة في بعض المواضيع منها :

- عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحسين خدمات المؤسسة الفندقية في الجزائر .

- دور الميزة التنافسية في الوكالات السياحية في الجزائر.

*قائمـــــة المراجـــــــع

باللغـــــة العربيـــــة :

أولا* الكتب :

1-الخضيري محسن أحمد ، اقتصاد المعرفة ،ط1، مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،2001.

2-عبد الستار العلي ، مدخل إلى إدارة المعرفة ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن ، 2006.

3- ابراهيم خلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ،2007.

ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط1،عمان،42008-

5-عامر إبراهيم القنديلجي ، نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،2002.

6- غنيم أحمد محمد ، نظم دعم القرار ، دار الوفاء ، القاهرة ، 2004.

7-برس يورك ، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية ،لو نجمان للنشر، القاهرة، 2005.

8-نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و والإستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.

9-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، 2005.

10- علي السلمي ، إدارة المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2004.

11-ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .

12-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،2007.

13-حسين محمود حريم ، شاكر جار الله الخشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية :دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، المجلد الثامن ، العدد الأول ،2006.

14-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار غريب ،القاهرة ، 2001 .

15-محمد الصرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009

16-ثابت عبد الرحمان وجمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2005 .

17-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية،مصر ،1998

18-عمار درويش ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، المجلد 6، العدد 1، الجزائر،2021 .

19-محسن عبد الله الراجحي ، صفاء عبد الجبار الموسوي ،عيسى الوزني، الميزة التنافسية للنشاط السياحي ، دار الأيتام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن الطبعة الأولى، 2016.

20-مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار ألفا للنشر والتوزيع، قسنطينة ، الجزائر، 2017 .

21-علاء فرحات طالب ، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء ، عمان، ط1 ،2009 .

ثانيا :المجلات العلمية :

1- اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا" الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة: مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك 2004

2-عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الإقتصادية (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد34-35 ،مارس2014.

3-صونيا كيلاني، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزراتك)، مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر)،المجلد 9العدد2، الجزائر،2019.

4-د .أمل محمد مصطفى،أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، تاريخ قبول النشر 2021/09/01، جامعة عين شمش ، مصر.

5-د.عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل ، دور أنترنت الأشياء في إدارة معرفة العملاء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، المجلد12، العدد4، جامعة قناة السويس، مصر،2021.

ثالثا :الأطروحات والرسائل

1- نسيم حمودة ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة جيجل ،2010 .

2-عقون عبد الله ، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الخدمية في مجال الاتصال ، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر ، 2022.

3-زكية بنت محمد ، قاري عبد الله ، إدارة المعرفة ومدي تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديريات الإدارات ، مذكرة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ،2008

4-حماد عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ،مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة ،2013.

5- بن عمر آسيا ، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية ، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020.

6-سمية حرنان ، دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الجودة بالمؤسسات الصحية الجزائرية أطروحة دكتوراه ،في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016 .

7-بوركوة عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة ، 2012.

8-عثمان بودحوش،تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة ماجيستر،جامعة 20اوت 1955سكيكدة، الجزائر 2005.

رابعا :الملتقيات و المؤتمرات :

1-عبد الستار حسين يوسف "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن،26 -28 أفريل 2004.

2-محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و10 نوفمبر 2010.

3-عمير سعيد،" التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات"، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005.

4-علي فلاق وآخرون،بحث حول دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع في المنظمات، المؤتمر العلمي الثاني لعلوم المعلومات بعنوان:التحول إلى مجتمع المعرفة، تحت شعار المعرفة أساس التقدم،جامعة بني سويف، مصر ،2004.

خامسا :المواقع الإلكترونية :

-1Alyaum.com/articles/ الاقتصاد اليوم، ما المقصود بالمنافسة، تاريخ الإطلاع 2024/02/29:

-2http.//www.drmtaher.com/Marketing and business Administration

مدونة:د.م طاهرصالح ، تاريخ الإطلاع 29 /2024/02 ،

3-http.//www.annajah.net: article39195 الميزة التنافسية، مفهومها، أهميتها،أنواعها وخصائصها، تاريخ الإطلاع 2024/04/01

4- http.//hurdiscussion.com المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تاريخ الإطلاع: 2024/03/02

5-http.//mawdoo3. المعرفة لغة و اصطلاحا ، تاريخ الإطلاع2024/04/21

6-http.//hrdiscussion.com /hr108396.html, 22/04/2024 خصائص المعرفة

7-https://www.starshams.com. 2024/02 خصائص إدارة المعرفة ، تاريخ الإطلاع

8-https://www.questionpro.com. 2024/02 نظام إدارة المعرفة ، تاريخ الإطلاع

9-http.//hrdiscussion.com/hr60211. Html

المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،مدخل للميزة التنافسية ومحددتها الأساسية، تاريخ الإطلاع :2024/03/06

10-http.//almerja.com د. ثامر البكري ، المرجع الإلكتروني للمعلوماتية، قياس الميزة التنافسية ، تاريخ الإطلاع 2024/03/09

باللغـة الأجنبية :

أولا- الكتب :

1-Wiig karl .M , knowledge Management fourdation (Thenking About Thanking /How People and Organization Certe Represent and use Knowledge), scheme press,U.S.A,1993

2- Stewart T.A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations , Doublebay Currency, New Yourk 1999

3-Little Stephen and auther , Managing knowledge(An essential Reader) Sage publication, Second Edition, London ,2005 p:09

4-Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, Elseivier Buttrworth Heinman, USA, 2005, p 39

الملحق رقم01 :جدول لجنة تحكيم الإستبانة

الرقم	الإسم واللقب	الصفة والجامعة
01	الدكتور: بولصنام محمد	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية
02	الدكتورة: يحياوي فاطمة	أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية
03	الدكتور: معوشي عماد	أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

استبـيان

إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية
دراسة حالة لمؤسسة
اتصالات الجزائر لولاية المدية

السادة المحترمون :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تم تصميم هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي، وبهدف جمع البيانات اللازمة ، لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة بوضع علامة (X) بالمكان المناسب ، ونتعهد لكم بأن البيانات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة واستعمالها في حدود الدارسة فقط ، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير.

الطالبين : مسعـــودي محمد

بولعراس عبد الغني

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك.

السنة الجامعية :2024/2023

الجزء الأول : البيانات الشخصية :

1 –الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2 –العمـر أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

أكثر من 40سنة ☐

3– المستوى التعليمي ثانوي أو أقل ☐ ديبلوم ☐ ليسانس ☐

ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4– الوظيفـــــة : مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐

أخرى ☐

5– عدد سنوات الخبرة : أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنوات ☐

أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
توليد المعرفـة					
1- تشجع المؤسسة على تبادل الأفكار والمعارف بين عمالها					
2- تستقطب مؤسستكم الأفراد المبدعين للعمل لديها					
3- تستخدم المؤسسة نظام حوافز للعمل من اجل توليد معارف جديدة					
4- يستفيد أفراد المؤسسة بدورات تدريبية وتعليمية لتوسيع معارفهم					
تخزين المعرفـة					
5-تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة لحفظ المعرفة (المستندات الورقية ،الأرشيف الإلكتروني ، أنظمة المعلومات الخبيرة ...الخ).					
6-يعود الأفراد العاملين إلى المعرفة المخزنة في المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون إليها					
7- تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالإطارات ذوي المعرفة العالية.					
8- تجري المؤسسة التحديث المستمر على المعارف المخزنة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.					
توزيع المعرفة					
9-تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر وتوزيع المعرفة .					
10-للمؤسسة ما يكفي من القدرات لإيصال المعرفة لعمالها					
11-توزع المعرفة في المؤسسة بواسطة جلسات عمل دورية					
12-تدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة لاستفادة عمالها من معارفهم.					
تطبيق المعرفة					
13-تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق التدريب					
14- استخدام المعرفة المتاحة بالمؤسسة تساعد الأفراد في أداء عملهم بشكل أفضل مما يسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة					
15- تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل					
16- تحفز المؤسسة عامليها على توظيف خبراتهم المعرفية					

المحور الثالث : تدعيم الميزة التنافسية					
العبـــارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الجـــودة					
17-تعتمد المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في تقديم خدماتها					
18-حاجات ورغبات زبائن المؤسسة هي أساس تطوير خدماتها					
19-تستخدم المؤسسة أحدث البرامج والتقنيات للارتقاء بجودة الخدمات					
20-تهتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمة					
الإبـــداع					
21- تشجع المؤسسة الإبداع في أداء العمل					
22- لدى المؤسسة القدرة على ابتكار خدمات جديدة					
23-تستفيد المؤسسة من أفكار وآراء ومهارات عمالها المبدعين					
24-تقدم المؤسسة خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين					
الكفاءة					
25-تستخدم المؤسسة بشكل مستمر الأساليب والتقنيات الحديثة الكفيلة بتنفيذ عملياتها بكفاءة وتحسينها .					
26- تساهم المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين وحداتها في تنفيذ عملياتها					
27- تمتلك المؤسسة كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة					
28-تسعى المؤسسة إلى أداء العمليات بسرعة وأقل تكلفة					
الاستجابة للعميل					
29-تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات زبائنها					
30-تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد لزبائنها .					
31-لدى المؤسسة القدرة للاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر					
32- تتميز خدمات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة					

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	16

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	32

Corrélations		
		عمليات_إدارة_المعرفة
عمليات_إدارة_المعرفة	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	57
1-تشجع المؤسسة على تبادل الأفكار والمعارف بين عمالها	Coefficient de corrélation	,621**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
2-تستقطب مؤسستكم الأفراد المبدعين للعمل لديها	Coefficient de corrélation	,659**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
3-تستخدم المؤسسة نظام حوافز العمل من أجل توليد معارف جديدة	Coefficient de corrélation	,518**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
4-يستفيد أفراد المؤسسة بدورات تدريبية وتعليمية لتوسيع معارفهم	Coefficient de corrélation	,690**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
5-تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة لحفظ المعرفة (المستندات الورقية، الأرشيف الإلكتروني، أنظمة المعلومات الخبيرة ... إلخ)	Coefficient de corrélation	,495**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
6-يعود الأفراد العاملين إلى المعرفة المخزنة في المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون إليها	Coefficient de corrélation	,343**
	Sig. (bilatéral)	,009
	N	57
7-تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالإطارات ذوي المعرفة العالية	Coefficient de corrélation	,679**
	Sig. (bilatéral)	,000

	N	57
-8تجري المؤسسة التحديث المستمر على المعارف المخزنة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال	Coefficient de corrélation	,745**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-9تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر وتوزيع المعرفة	Coefficient de corrélation	,578**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-10للمؤسسة ما يكفي من القدرات لإيصال المعرفة لعمالها	Coefficient de corrélation	,740**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-11توزيع المعرفة في المؤسسة بواسطة جلسات عمل دورية	Coefficient de corrélation	,776**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-12تدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة لاستفادة عمالها من معارفهم	Coefficient de corrélation	,742**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-13تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق التدريب	Coefficient de corrélation	,770**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-14استخدام المعرفة المتاحة بالمؤسسة تساعد أفراد في الأداء عملهم بشكل أفضل مما يسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة	Coefficient de corrélation	,735**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-15تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	Coefficient de corrélation	,744**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-16تحفز المؤسسة عامليها على توظيف خبراتهم المعرفية	Coefficient de corrélation	,717**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Corrélations

		تدعيم_الميزة_التنافسية
تدعيم_الميزة_التنافسية	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	57
-1تعتمد المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في تقديم خدماتها	Coefficient de corrélation	,702**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-2حاجات ورغبات زبائن المؤسسة هي أساس تطوير خدماتها	Coefficient de corrélation	,678**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
-3تستخدم المؤسسة أحدث البرامج والتقنيات	Coefficient de corrélation	,759**

للارتقاء بجودة الخدمات	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
4-تهتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمة	Coefficient de corrélation	,602**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
5-تشجع المؤسسة الإبداع في أداء العمل	Coefficient de corrélation	,584**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
6-لدى المؤسسة القدرة على ابتكار خدمات جديدة	Coefficient de corrélation	,557**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
7-تستفيد المؤسسة من أفكار وآراء ومهارات عمالها المبدعين	Coefficient de corrélation	,617**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
8-تقدم المؤسسة خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين	Coefficient de corrélation	,769**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
9-تستخدم المؤسسة بشكل مستمر الأساليب والتقنيات الحديثة الكفيلة بتنفيذ عملياتها بكفاءة وتحسينها	Coefficient de corrélation	,778**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
10-تساهم المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين وحداتها في تنفيذ عملياتها	Coefficient de corrélation	,779**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
11-تمتلك المؤسسة كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة	Coefficient de corrélation	,786**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
12-تسعى المؤسسة إلى أداء العمليات بسرعة وأقل تكلفة	Coefficient de corrélation	,819**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
13-تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات زبائنها	Coefficient de corrélation	,745**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
14-تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد لزبائنها	Coefficient de corrélation	,657**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
15-لدى المؤسسة القدرة للاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر	Coefficient de corrélation	,625**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
16-تتميز خدمات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة	Coefficient de corrélation	,696**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		

Corrélations		
		الاستبيان
الاستبيان	Coefficient de corrélation	1,000
	Sig. (bilatéral)	.
	N	57
عمليات_إدارة_المعرفة	Coefficient de corrélation	,951**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
توليد_المعرفة	Coefficient de corrélation	,840**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
تخزين_المعرفة	Coefficient de corrélation	,743**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
توزيع_المعرفة	Coefficient de corrélation	,888**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
تطبيق_المعرفة	Coefficient de corrélation	,893**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
تدعيم_الميزة_التنافسية	Coefficient de corrélation	,971**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
الجودة	Coefficient de corrélation	,870**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
الإبداع	Coefficient de corrélation	,821**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
الكفاءة	Coefficient de corrélation	,889**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
الاستجابة_للعميل	Coefficient de corrélation	,768**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	57
**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

قائمة الملاحق

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	41	71,9	71,9	71,9
	أنثى	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	7	12,3	12,3	12,3
	من 30 إلى 40 سنة	12	21,1	21,1	33,3
	أكثر من 40 سنة	38	66,7	66,7	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

التعليمي المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	11	19,3	19,3	19,3
	ديبلوم	11	19,3	19,3	38,6
	ليسانس	17	29,8	29,8	68,4
	ماستر	8	14,0	14,0	82,5
	دراسات عليا	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	4	7,0	7,0	7,0
	رئيس مصلحة	19	33,3	33,3	40,4
	رئيس مكتب	6	10,5	10,5	50,9
	أخرى	28	49,1	49,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 10 سنوات	11	19,3	19,3	19,3
	من 10 إلى 20 سنة	20	35,1	35,1	54,4
	أكثر من 20 سنة	26	45,6	45,6	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1-تشجع المؤسسة على تبادل الأفكار والمعارف بين عمالها	57	3,88	,927
2-تستقطب مؤسستكم الأفراد المبدعين للعمل لديها	57	3,63	,975
3-تستخدم المؤسسة نظام حوافز العمل من أجل توليد معارف جديدة	57	3,72	,840
4-يستفيد أفراد المؤسسة بدورات تدريبية وتعليمية لتوسيع معارفهم	57	4,28	,701
5-تستخدم المؤسسة وسائل متنوعة لحفظ المعرفة) المستندات الورقية، الأرشيف الإلكتروني، أنظمة المعلومات الخبيرة ... إلخ(	57	4,19	,581
6-يعود الأفراد العاملين إلى المعرفة المخزنة في المؤسسة لأداء مهامهم عندما يحتاجون إليها	57	4,00	,756
7-تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالإطارات ذوي المعرفة العالية	57	4,07	,904
8-تجري المؤسسة التحديث المستمر على المعارف المخزنة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال	57	4,09	,739
9-تعتمد المؤسسة على أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لنشر وتوزيع المعرفة	57	4,23	,598
10-للمؤسسة ما يكفي من القدرات لإيصال المعرفة لعمالها	57	4,09	,830
11-توزيع المعرفة في المؤسسة بواسطة جلسات عمل دورية	57	3,91	,892
12-تدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة لاستفادة عمالها من معارفهم	57	3,63	,993
13-تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق التدريب	57	4,04	,778
14-استخدام المعرفة المتاحة بالمؤسسة تساعد أفراد في الأداء عملهم بشكل أفضل مما يسمح بتحقيق الأهداف المطلوبة	57	4,14	,693
15-تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	57	3,88	,888
16-تحفز المؤسسة عامليها على توظيف خبراتهم المعرفية	57	3,79	1,013
N valide (liste)	57		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
المعرفة_توليد	57	3,8772	,66501
المعرفة_تخزين	57	4,0877	,53763
المعرفة_توزيع	57	3,9649	,68374
المعرفة_تطبيق	57	3,9605	,69563
المعرفة_إدارة_عمليات	57	3,9726	,58129
N valide (liste)	57		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1-تعتمد المؤسسة على تطبيق معايير الجودة في تقديم خدماتها	57	4,09	,714
2-حاجات ورغبات زبائن المؤسسة هي أساس تطوير خدماتها	57	4,14	,811
3-تستخدم المؤسسة أحدث البرامج والتقنيات للارتقاء بجودة الخدمات	57	4,18	,782
4-تهتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمة	57	3,70	,944
5-تشجع المؤسسة الإبداع في أداء العمل	57	3,61	,978
6-لدى المؤسسة القدرة على ابتكار خدمات جديدة	57	4,05	,766
7-تستفيد المؤسسة من أفكار وآراء ومهارات عمالها المبدعين	57	3,82	,928
8-تقدم المؤسسة خدمة متميزة مقارنة بالمنافسين	57	3,89	1,080
9-تستخدم المؤسسة بشكل مستمر الأساليب والتقنيات الحديثة الكفيلة بتنفيذ عملياتها بكفاءة وتحسينها	57	4,04	,778
10-تساهم المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين وحداتها في تنفيذ عملياتها	57	4,05	,766
11-تمتلك المؤسسة كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة	57	3,75	1,154
12-تسعى المؤسسة إلى أداء العمليات بسرعة وأقل تكلفة	57	4,18	,782
13-تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات زبائنها	57	4,09	,739
14-تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد لزبائنها	57	4,21	,700
15-لدى المؤسسة القدرة للاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر	57	4,02	,813
16-تتميز خدمات المؤسسة بالقابلية على التكيف مع الظروف المتغيرة	57	4,09	,931
N valide (liste)	57		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الجودة	57	4,0263	,65069
الإبداع	57	3,8465	,73611
الكفاءة	57	4,0044	,75960
الاستجابة_للعميل	57	4,1009	,70530
تدعيم_الميزة_التنافسية	57	3,9945	,64664
N valide (liste)	57		

Corrélations		
		تدعيم_الميزة_التنافسية
تدعيم_الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	57
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
توزيع_المعرفة	Corrélation de Pearson	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
تطبيق_المعرفة	Corrélation de Pearson	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Corrélations		
		عمليات_إدارة_المعرفة
عمليات_إدارة_المعرفة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	57
تدعيم_الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	57
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,876[a]	,767	,762	,31529
a. Prédicteurs : (Constante), عمليات_إدارة_المعرفة				

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,949	1	17,949	180,552	,000[b]
	de Student	5,468	55	,099		
	Total	23,416	56			

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة_تدعيم

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة_إدارة_عمليات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,125	,291		,431	,668
	المعرفة_إدارة_عمليات	,974	,072	,876	13,437	,000

a. Variable dépendante : التنافسية_الميزة_تدعيم