وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية)

مذكرة مقدمة ضمن تطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

قصرية سارة

جاهل إيمان

تحت إشراف:

د/بوخرص عبد العزيز

لجنة المناقشة:

أ/محمد امين الزاهي	جامعة الدكتور يحي فارس المدية	رئيسا
أ/بوخرص عبد العزيز	جامعة الدكتور يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا
أ/باصور رضوان	جامعة الدكتور يحي فارس المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

الاستهلال

قال تعالى:

﴿قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك انت العليم الحكيم ﴾

﴿ ٣٢ ﴾البقرة

قال تعالى:

﴿ يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولوا الألباب﴾

﴿٢٦٩﴾البقرة

قال تعالى:

﴿ سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق أولم يكف بربك أنه على كل شيء شهيد ﴾ ﴿٥٣٣﴾فصلت

الشكر والتقدير

" الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي اغنانا بالعلم وزيّنانا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد ابن عبد الله وآلة وصحبه ومن ولاه وبعد."

وعلى قول من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بالشكر الجزيل أولا الأستاذ الذي أشرف على انجاز هذه المذكرة، وصبر معنا وتقاسم معنا مشقة هدا العمل الأستاذ " عبد العزيز بوخرص" وكذلك كوكبة الأساتذة الذين سعوا جاهدا اعانونا في الاستبيان وحكموه بصدق وإخلاص. ونتقدم أيضا لعمال شركة نفطال وعلى راسهم " رضا بلطرش" الذين ساعدونا في الدراسة الميدانية ولم يبخلوا عنا بأي معلومة طلبناها.

كما يسرنا ان نتقدم بالشكر الجزيل والمتنان لأعضاء لجنة المناقشة نظير جهودهم المبذولة وإعانتهم لإثراء هذه المذكرة.

وكل الشكر والتقدير لأساتذة ماستر إدارة أعمال 2022/2021 الذين كانوا ولا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم والعطاء.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم في انجاز هدا العمل من قريب أو بعيد نصحا أو مساعدة أو توضيحا ولم يتسع المجال لذكره.

ونسأل الله أ، تكون هذه المذكرة نافعة لكل من يطاع عليها.

إهداء

لك الحمد والشكر ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك سبحانك لم تبخل على بأي شيء سألتك فيه فكنت انت المستجيب فالحمد لله الذي هدانا لإتمام هدا العمل المتواضع وما كنا لنهتدي لولا هديه.

اهدي ثمرة عملي هدا الى:

أحق الناس بصحبتي، الى ينبوع العطف والحنان، الى نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها حقها مهما عملنا جاهدين "ماما حبيبتي"

الصديق الأول والشمعة التي تحترق لأجل ان تنيرنا دون شكوى ولا جدال "بابا الحنون"

الذين تقاسمت معهم حنان امي وابي، وكانوا دوما هم الأصدقاء والرفقاء سر بهجتي وسعادتي، اخوتي: فتيحة، فاطمة، حكيم، خديجة، سهام وآخر العنقود ريحان وإلى روحي جدي الطاهرة رحمة الله عليه الى اقربائي سواء من بعيد او من قريب الى صديقاتي: ريم، زينب، ايمان، صفية

كل من علمني حرفا ولم يبخل بالعطاء اساتذتي الأعزاء

من أحبهم ولم يكتبهم قلمي.

سارة

اهداء

الى الغالي الذي وهب حياته وصحته في سبيل اسرته لتحيا دائما حياة كريمة .... الى أحد اهم رموز التفاني والإيثار الى ريان السفينة الماهر الذي اوصلني الى بر الأمان .... الى مصدر ثقتي واعتزازي وصبري....

والدي حفظك الله ورعاك﴿ رشيد ﴾

الى العين الساهرة.... الى الملحمة الكبيرة التي بسطت ذراعيها كالأرض

المعطاء.... الى نبع الحنان الذي لا ينضب.... الى من اضناها التعب لننعم بالراحة والأمان .... الى من تنحني امام عظمتها الهامات في وصفها تخجل وتخجل وترتجف الكلمات.... أعظم ام في هذه الدنيا ...

امي الغالية الحبيبة ادامك الله﴿ سليمة ﴾

الى من تقاسمت معهم هموم الدنيا وافراحها ... الى من عشت معهم صدق المحبة والعطاء .... الى نور المحبة في حياتي ....

اخوتي رعاكم الله﴿ أسامة عثمان ياسمين منير ﴾

الى كل من لم يتسع له المجال لذكره ولم تنسه الذاكرة الى كل من أحبهم

الى من كانت عونا لي في إتمام هذه المذكرة وكانت نعم الصديقة﴿ سارة ﴾

ايمان

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، التي تعد من اهم الطرق الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة، وقياس أثر العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة في ذلك، ولتحقيق ذلك تم تصميم وتطوير استبانة، ومن ثم معالجتها احصائيا الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). وقد وزعت على عينة بلغ عددها (40) عامل وقد وصلت الدراسة الى مستوى ادراك الباحثين لمستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ولأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال وجود اثر ذو دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة عرفت توزيع للمتغيرات (السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة) ونحو ابعاد الميزة التنافسية توزع العوامل الشخصية والوظيفية في مؤسسة نفطال وعليه نوصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة من خلال التطبيق الفعال للممارسات التي تعزز عملية اكتساب المعرفة للموظفين.

- **الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aims to identitive THE role of knowledge management in achieving the competitive advantage of the economic institution . which is one of the most important adminstive methods that are concerned with the optimal use of knowlege in order to achieve the objective and of institution bya achieving competitive advantage and ceating value and measuring the impact of personal and functional factors affcting it. And to achieve this was designed and developed the questionnaire was then processed statistically by the statistical package for social sciences (spss)which was distributed to a sample of 40 workers .the study reached thr level of researchres awareness of the level of practing human researchers attitudes towards the level of practitcing the knowledge management process.distribution of the variable (age. Educational level.years of experience)and towards the dimensions of compititive advantage the distribution of personal and foctional factors in the naftal corporation. Accordingly ,we recommend study to incease attention to knowlege management .

Keyword :knowledge management , knowledge management processes, competitive advantge.

الفهرس

الإهداء

الشكر والتقدير

الفهرس.....

فهرس الجداول.....

فهرس الأشكال.....

المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة.....

تمهيد.....1

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة مفهوم إدارة المعرفة.....2-5

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة ومبررات التوجه نحو إدارة المعرفة.....5-8

المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة المعرفة وأهم مداخلها.....9-14

المبحث الثاني: مبادئ إدارة المعرفة وعملياتها وأهم مراحلها

المطلب الأول: متطلبات ومبادئ إدارة المعرفة.....14-18

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.....18-21

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة.....21-22

المبحث الثالث: مستويات ونماذج واستراتيجيات إدارة المعرفةex

المطلب الأول: مستويات إدارة المعرفة.....22-23

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة.....23-32

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة.....32-41

خلاصة الفصل.....42

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.....

تمهيد.....44

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: نشأة الميزة التنافسية ومفهومها وخصائصها.....45-50

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية أهدافها.....50-58

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية واهم محدداتها وانواعها.....59-67

المبحث الثاني: ابعاد ومؤشرات الميزة التنافسية واهم استراتيجياتها.....

المطلب الأول: ابعاد الميزة التنافسية.....68-69

المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.....70-72

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.....72-78

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

المطلب الأول: المعرفة كمورد لتعزيز الميزة التنافسية.....79-80

المطلب الثاني: موارد ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.....81-83

المطلب الثالث: اثر إدارة المعرفة و انعكاساتها على تحقيق الميزة التنافسية.....83-85

خلاصة الفصل الثاني.....86

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد.....87

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية نفطال.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة نفطال.....88-94

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال والفرع التجاري.....95-98

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة.....98-100

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة 101

المطلب الثاني: أدوات الدراسة 101-104

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة 104-117

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج 118

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة 118-122

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة .....

المطلب الثالث: نتائج الدراسة .....

خلاصة الفصل الثالث.....

الخاتمة العامة.....

قائمة المراجع.....

الملاحق.....

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الخيارات المكونة لمقياس ليكرث الخماسي	104
02	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	105
03	اختبار التوزيع الطبيعي	107
04	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد توليد المعرفة	108
05	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تخزين المعرفة	109
06	اختبار الاتساق الداخلي وبعد نشر المعرفة	110
07	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تطبيق المعرفة	111
08	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التكلفة	113
09	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الجودة	114
10	الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الوقت	115
11	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد سمعة المؤسسة	116
12	اختبار الاتساق الداخلي الابداع والابتكار	117
13	اختبار الاتساق الداخلي التميز فالخدمة	118
14	اختبار الثبات لاداة الدراسة	119
15	توزيع افراد العيينة حسب متغير الصنف	120
16	افراد العينة توزيع حسب متغير العمر	121
17	افراد العينة توزيع حسب متغير المستوى العلمي	122
18	افراد العينة توزيع حسب سنوات الخبرة	123

19	المؤشرات الإحصائية لوصف ابعاد محور الإدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية المدية	125
20	المؤشرات الإحصائية لوصف ابعاد محور الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية المدية	127
21	اختبار الانحدار البسيط لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدي مؤسسة نفطال بولاية المدية	129
22	اختبار الانحدار البسيط لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	130
23	اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة على لنشر الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	131
24	إختبار لإنحدار البسيط لإدارة المعرفة على تطبيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	133
25	إختبار لإنحدار البسيط لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	134

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات إدارة المعرفة	09
02	نموذج (SECI) لتوليد المعرفة.	19
03	العمليات السائدة مع خصائصها.	20
04	نموذج المعرفة عند Marquerdt	24
05	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	26
06	نموذج حجازي: توظيف إدارة المعرفة	28
07	نموذج موئل	30
08	نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة	32
09	أنظمة خلق القيمة	33
10	أماكن التركيز في مجالات القيمة	34
11	كيف تدير الشركات الاستشارية معرفتها	39
12	القوى المنافسة حسب بورتر	61
13	دورة حياة الميزة التنافسية	64
14	نطاق التنافس أو السوق المستهدف	67
15	أبعاد الميزة التنافسية	69
16	مؤشرات الميزة التنافسية	72
17	إستراتيجيات الميزة التنافسية	77
18	قوى التنافس بورتر	78
19	علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية	83

20	الهيكل التنظيمي لشركة نفطال	96
21	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	120
22	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	121
23	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	122
24	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	123

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
الاستبيان	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
مخرجات Spss	189-157
الهيكل التنظيمي الفرعي لمؤسسة نفطال بالمدية	190
إستمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة	191

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات بكل أنواعها موجة كبيرة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالمنا اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية، حيث أصبحت تعتمد على المعرفة باعتبار أن لها روابط نسبية تؤمن بإيجاد معنى للمعلومات فتقوم بدمج المعلومات والخبرات وانسجامها مع هذه التغيرات حيث تغيرت اهتمامات المنظمات من مواردها المعرفية إلى ابتكار مقاييس جديدة لعمليات الأعمال التي تعكس خبراتها حيث تسعى إلى نقل المعرفة والمعلومات وتطبيقها داخل وخارج المنظمات بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.

ومن اجل البقاء والتفوق والاستمرار المؤسسات يجب مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية، وهدا من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها من اجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين .

ومن خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

***الإشكالية الرئيسية:**

- كيف تساهم ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية؟

***الأسئلة الفرعية:**

- هل تساهم عملية لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية؟
- هل تساهم عملية تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية؟
- هل تساهم عملية نشر المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية؟
- هل تساهم عملية تطبيق المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية؟

***الفرضية الرئيسية:**

-تساهم ادارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية.

***الفرضيات الفرعية:**

-تساهم عملية توليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى نفطال بالمدية.

-تساهم عملية تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية.

-.تساهم عملية نشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية.

- تساهم عملية تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بالمدية.

***أهداف البحث:**

- تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء على مفاهيمها وأهدافها ومتطلباتها وعملياتها واستراتيجياتها ومستوياتها ونماذجها.

- محاولة إظهار جوانب مهمة للميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها وأهميتها ومصادرها وأهم محدداتها.

- استنتاج العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمؤسسة نفطال المتواجدة بالمدية.

***أهمية الدراسة:**

- التركيز والاهتمام الكبير والمتواصل بإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين جودة الخدمات.

-عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

***الدراسات السابقة:**

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والميزة التنافسية ولقد اختلفت هذه الدراسات من متغيراتها، البيانات التي استخدمتها ونتائجها.

- **دراسة الباحثة:**

عائشة شقرور 2010/2009 " استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة" دراسة ميدانية في المكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة مذكرة لنيل شهادة ماجيستير في علم المكتبات،

تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

عملت هذه الدراسة على تسليط الضوء على أهمية استثمار الرأس المال الفكري ودوره في إرساء قواعد إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية.

حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-إن واقع مكتباتنا الجامعية من خلال جامعة منتوري، لا تزال غير متبنية لمفهوم إدارة المعرفة وأن الموضوع لا زال بحاجة للعديد من الدراسات من شأنها الوقوف أكثر على التعريف به.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا لكونها تدرس واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، خاصة مكتبة جامعة منتوري، وكذلك أثر استثمار المورد البشري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية أما دراستنا كانت عن دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية أما عن وجه الشبه أن كلتيهما تناولتا موضوع إدارة المعرفة.

-دراسة الباحث:

أحمد بن خليفة 2011 " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إجارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي. وقد أنتجت نتائج عدة أهمها:

-وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.

-وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة.

-عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخيرات العالية في العمل الاقتصادي، الأمر الذي انعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

وقد اختلفت الدراستين في كون هذه الدراسة تدرس علاقة صناعة القرار الاستراتيجي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية أما دراستنا فتدرس علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

أما أوجه الشبة فقد كان درسا في موضوع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك في اتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

-دراسة الباحث:

دراسة بندر بن ظافر القرني بعنوان: "واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض.

أطروحة الدكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2013..

***نتائج الدراسة:**

توصلوا إلى أن المبحوثين لديهم إدارة المعرفة كمتطلب هام لتحقيق التنمية الإدارية.

***الإطار الزماني والمكاني:**

-الإطار الزماني: كانت المدة الزمنية التي استغرقناها للدراسة إبتداءا من شهر مارس إلى غاية شهر جوان حيث كانت مقسمة إلى قسمين:

-فترة للجانب النظري.

-وفترة مخصصة للجانب التطبيقي.

– الإطار المكاني:أما عن المكان أو ما يعرف بميدان الدراسة فكان في مؤسسة نفطال بالمدية.

***المنهج المتبع:**

لتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت المعالجة وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام منهج الوصفي وكذلك المنهج التجريبي المتمثل في دراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل انجاز هذه الدراسة تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

–الكتب والمجلات.

–الأبحاث السابقة.

–مقابلة الشخصية حول دراسة الحالة.

*** صعوبات البحث:**

–عدم توفر الكتببالقدر الكافي وخاصة في الميزة التنافسية .

–صعوبات الالتقاء مع مدير الشركة وإجراء تربص إلا عن طريق العلاقات الخاصة.

*** تقسيمات البحث:**

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول إذ خصصنا فصلين للجانب النظري والفصل الأخير للتطبيقي.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري المفاهيمي لإدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول مدخل نظري حول إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول مبادئ إدارة المعرفة وعملياتها وأهم مراحلها، والمبحث الثالث تطرقنا إلى مستويات ونماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني تم التطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول الإطار النظري للميزة التنافسية أما المبحث الثاني فقد تناول أبعاد ومؤشرات الميزة التنافسية وأهم استراتيجياتها أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بالمدية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة الوطنية نفطال وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة ، وفي المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى تحليل ومناقشة النتائج و اختبار الفرضيات.

لنختم هذا البحث عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد:

إدارة المعرفة هي احدى التطورات الفكرية المعاصرة، بالرغم من ان الاهتمام بالمعرفة وكيفية الحصول عليها تعتبر قديما قدم الانسان، حيث يقول افلاطون "بدون المعرفة لن يكون الانسان قادرا على معرفة ذاته، وان حامل المعرفة وحده القادر فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود."

لكن تعقد حياتنا وتطورها هو الذي يوجه الاهتمام بالمعرفة. فاليوم أصبحت المعرفة مهمة اكثر من راس المال والأرض، فهي مفتاح مهم من مفاتيح النجاح، ولكي يصبح هذا الأخير فعالا لابد من ادارته بالطرق والأساليب المؤدية لذلك، وهنا يبرز مصطلح إدارة المعرفة الذي سنتطرق له في هذا الفصل عبر ثلاث مباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثاني: مبادئ إدارة المعرفة وعملياتها واهم مراحلها

المبحث الثالث: مستويات ونماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

بدأت المنظمات ترتكز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا معزولا أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث للتعرف على نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وخصائصها ...

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

أولا: نشأة إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى نشأة إدارة المعرفة نشير أولا إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها.

1-مفهوم المعرفة:

المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي تتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة [1]

المعرفة ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري عبر الزمن [2]

يعرف الكبيسي المعرفة بأنها " كل شيء ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة" [3]

فيما يعرف(Harris 1996) المعرفة بأنها من فن المعلومات والبيئة والخبرة، ويقصد بالبيئة بأنها الإطار الذي

---

[1]– نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص10.

[2] – إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم**، دار الوراقة للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص30.

[3]– صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، 2005، ص12.

يستخدمه في النظر إلى الحياة والذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل القيم الاجتماعية، الدين.[1]

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد والمصدر الأساسي للميزة التنافسية في الإدارة.[2]

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الأخيرين في إدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشركات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صرعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة. يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاطات ذات صلة بالمعرفة.[3]

هي الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة بهدف إيجاد

[1]- أحمد الخطيب، خالد الزيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص7.

[2]–نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة –المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات** – الوراقة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2 ص11.

[3]- ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص136–137.

قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار [1]

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي[2]

كما عرفت المعرفة على أنها "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".[3]

-إدارة المعرفة هي "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطورها وزيادتها". [4]

-إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير إلى المفهوم الذي دعا إليه (Nonak). [5]

-إدارة المعرفة تعرف على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها. [6]

---

[1]- العمري غسان، عيسى إبراهيم" الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان -الأردن، 2004، ص35

[2]- عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-2009، ص32.

[3]- محمد صيرفي، **الحاسوب في إدارة الأعمال**، طبعة 1، دار القنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص164.

[4]- سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص124.

[5]- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص19.

[6]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، المرجع السابق، ص74-75.

-إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة ومبررات التوجه نحو إدارة المعرفة

أولا: أهمية إدارة المعرفة

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة المعرفة في الوقت الحالي، وهي: [2]

1- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (أنترنت) والتجارة الإلكترونية

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

3- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (organizational learming) في تعميق وبناء القيم الرضينة للشركة.

وتتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتية: [3]

-التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يرتكز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة للإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غاية الحيوية والأهمية.

-التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة

---

[1]- سماح صولح، **إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيقالميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، 2010، ص46.

[2]-عائشة شقرور، **استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة**، دراسة ميدانية للمكتبة المركزية لجامعة منتوري، لنيل شهادة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 ص139.

[3]- نعيم إبراهيم الظاهر،نفس المرجع السابق، ص 91.

-ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخيرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.

-تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

-الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.

-ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

-دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.

-القياس المقارن والرصد التنافسي.

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا، يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية في مجال الإدارة، وتكمن أهميتها في النقاط التالية:[1]

-تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات من أجل تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

-تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة.

-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

-تعد أداة تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة.

-تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.

-تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

ان إدارة المعرفة تهدف الى جملة من النقاط التالية:[2]

[1]-صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص 42-43

[2]-خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، التحديات **والتقنيات والحلول، دار** حامد للنشر، عمان، الأردن ،2009، ص45

-تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لمنظمات الاعمال ؛

-المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛

-التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال المعرفة، حيث يتم استخدام مبادئ إدارة المعرفة بشكل أكبر وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

-وضع بيانات وادلة خاصة بالأعمال ذات الصلة بمجتمع المعرفة.

-تمثيل مجتمع الأعمال في المنظمات فيما يتعلق بالمواضيع بمجتمع المعرفة

ثالثا: مبررات التوجه نحو إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا، وانما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة الادخال التغير في اتجاه تحقيق نوع من التكييف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن ان نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الاتية:[1]

1-تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.

2-العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الان على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنيت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.

3-الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس إثر المعرفة في عملية الاعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

[1]-محمد عواد الزيادات، اتجاهات **معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص83، 84.

4-إدراك أسواق المال العالمية، ان المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل اهم موجودات راس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي من اهم المصادر التقليدية، مثل الأرض وراس المال والعمل.

5-تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدع تطبيقها.

6-تزايد الادراك ان القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

7-الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من ادارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.

8-اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها من نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

9-التغير الواسع والسريع في اذواق واتجاهات الزبون، التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

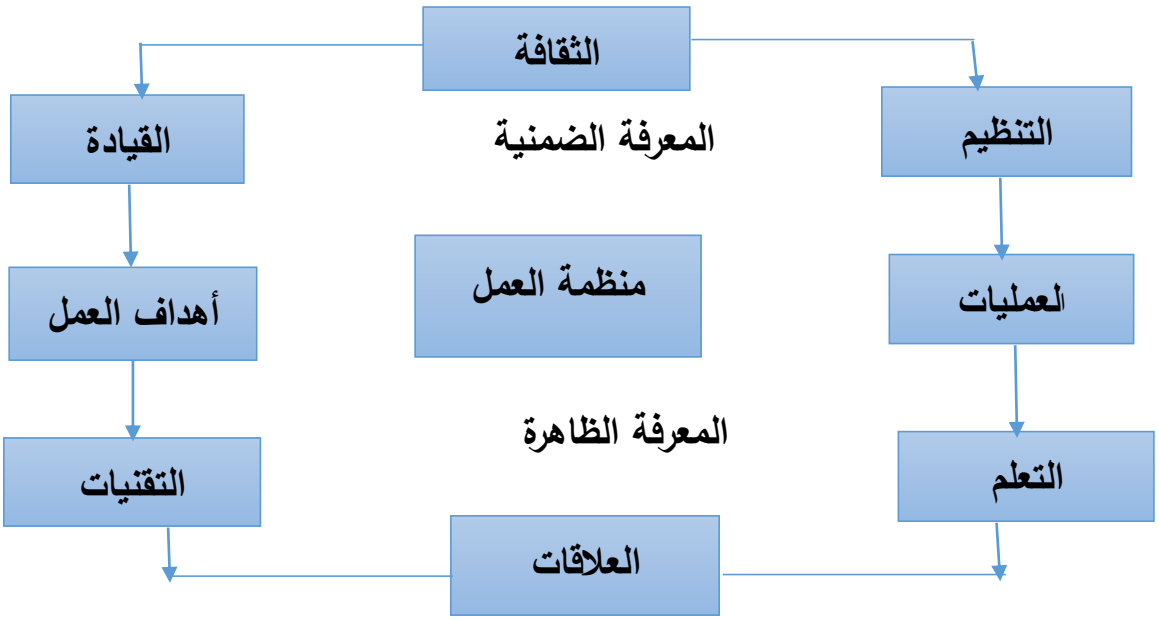
10-اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة فب معالجتها، سيما في مجال التنافس والابداع والتجديد والتنوع.

المطلب الثالث: مكونات وأبعاد إدارة المعرفة وأهم مداخلها.

أولا: مكونات إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فاعلا يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة والشكل (1) يوضح تلك المكونات كالآتي:

الشكل (01) مكونات إدارة المعرفة



المصدر: زياد حمد القطارنة نفس المرجع السابق ص 55.

من الشكل السابق يتضح معالم ومكونات إدارة المعرفة، وفيما يلي إيجاز لكل منها:

***أهداف العمل:** هناك علاقات مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل الذي ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وأن تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

***القيادة:** تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة.

***التقنيات:** على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخزن ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها، تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم

المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافتيريا جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة الفيزياوية التي تشجع مشاركة المعرفة.

***التنظيم:** إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف وخزن ونشر واستخدام عمل واسعا يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والأنترنيت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

***العمليات:** يكمن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة.[1]

***التعلم:** إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر ثلاثة طرق هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني.

***العلاقات:** تحاول المنظماتأن تنظمذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى.

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة

للمعرفة انعكاسات إيجابية على المنظمة وعلى الموظفين حيث تزداد مهاراتهم التي تنعكس على حسن الأداء الذي يؤدي بدوره الى السرعة والدقة في الأداء مما يعني الجودة بالمنتج او الخدمة المقدمة بتكاليف ووقت وجهد اقل التي تنعكس جميعها على زيادة الأرباح وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،

[1]-زياد حمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011،ص-ص55-58.

حسب مفهوم نظرية النظم، فالمنظمة تأخذ المواد الخام والموظفين من المجتمع وتقذف فيه المنتجات او تقدم الخدمات.[1]

ان من الذين اهتموا بتحديد ابعاد إدارة المعرفة العالم والباحث DUEK حيث يرى ان هناك ثلاثة ابعاد أساسية للمعرفة: [2]

1-البعد التكنولوجي: ومن امثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجامعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة راس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلة إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، وذلك فان المؤسسة تسعى الى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا يمكن لنا ان نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة وتطور السريع الى الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون ان تلجا هذه المؤسسة الى الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون ان تلجا هذه المؤسسة الى الحصول على احدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملا سليما قائما على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن ان تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي

2-البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

هذا البعد الثاني من ابعاد ادارة المعرفة كما يراه DUEK انما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

ويتعلق هذا البعد بتحديد طرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلابد إذا من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الامر.

[1]-إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم**، "مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص84.

[2]- محمدي أمال، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر للعلوم الاقتصادية، الجزائر، بسكرة، 2018، 2019، ص 22.

3-البعد الاجتماعي: ان البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الافراد والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من المصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم والمشاركة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في استخدامها بطريقة تعاونية

ثالثا: مداخل إدارة المعرفة.

تنعكس الرؤى المختلفةللمعرفة التنظيمية وطبيعتها على مداخل ادارتها، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين أربعة مداخل أولها مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مرادفة لراس المال الفكري واعتبارها أحد عناصره، وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيانا اجتماعيا، وينظر المدخل[1] الثالث من النظر الى معرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله في استخدام تكنولوجيا المعلومات اما المدخل الرابع فهو مدخل اداري يركز على إدارة المعرفة باعتبارها عمليات وفيما يلي توضيح لهذه المداخل:

المدخل الاقتصادي:

وينطلق من كون المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه وان المعرفة هي القدرة على الفعل، وان تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول كيف نعرف ومن ثم يجعل إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري فيعرفهابروكنج بانها" النشاط المرتبطباستراتيجيات وتكتيكات وإدارة راس المال الفكري"

المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة أي انها عملية التعلم في اطار اجتماعي ومن ثم ينظر الى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدقيق المعرفة فيشير دي جاميت الى انها تعي خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها ومن ثم هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا

[1]- زياد محمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص58-59.

للمعرفة وينظر اليها على ارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة والتأكيد المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي ثم بعد ذلك نشرها بين اطراف ذات العلاقة بالمنظمة.[1]

مدخل تكنولوجيا المعلومات:

يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها، لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الأصول الى العرفة والتشارك فيها ويتم ذلك باستخدام وسائط التكنولوجيا المتعددة : مثل البريد الالكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافيا، وتعرف هذه التقنية باسم (groupe–ware) وكذلك التكنولوجيات التي تعتمد على الشبكات، التي تسمح بالوصول الى المعلومات ومصادر المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة الدولية internet والشبكة المحلية (internet)

المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري الى إدارة المعرفة التنظيمية، باعتبارها تسعى الى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة في إطار هذا المدخل فيعرفها (Boisot)بانها "عملية إيداع او اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي Boisot،1997.

ويرى مايو" بانها عملية إيداع وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة أصلا والعمل على تطويرها مستقبلا.

وعلى هذا فان هذه المداخل تنظر الى إدارة المعرفة من زوايا مختلفة مع رؤيتها لمفهوم المعرفة التنظيمية وطبيعتها غير ان إدارة المعرفة يمكن فهمها بصورة أفضل إذا ما تم النظر اليها باعتبارها

[1]–زياد حمد القطارنة، نفس المرجع السابق، ص61–62.

عملية تسعى الى تحقيق اعلى قدر من الفعالية التنظيمية في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي الذي يعمل في إطاره.

المبحث الثاني: مبادئ إدارة المعرفة وعملياتها وأهم مراحلها.

سنتطرق هدا المبحث إلى الأساسيات التي تقوم عليها إدارة المعرفة،حيث سنتطرق في المطلب الأول على متطلبات ومبادئ إدارة المعرفة والمطلب الثاني على عملياتها اما المطلب الثالث على اهم مراحلها

المطلب الأول: متطلبات ومبادئ إدارة المعرفة.

أولا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد من ان تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نوجزها فيما يلي:

1- عمال المعرفة: مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والاسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

2- تكنولوجيا المعلومات: تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي "فهيم خيضر" إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسب الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات [1]

التي تستخدم في الاتصال، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة.

[1]- واضح فوار، أ، نويري مجدي، **إدارة المعرفة، أسلوب متكامل لإدارةالحديثة**،مجلة اقتصاديات المال والأعمال،سطيف1، الجزائر، 2017،ص-ص227-231،232.

وهناك من يراها على أنها محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة، خاصة في ظل التطور الهائل الذي تشهده العقود الثلاثة الأخيرة، خاصة في مجال الاتصالات وما توفره شبكة الأنترنيت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة في شتى الاتجاهات وعلى كل المستويات.

3- الثقافة التنظيمية: هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، وما هو مركزها الآن وكيف تكون في المستقبل بنجاح نظام إدارة المعرفة يتوفق على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي. [1]

4- الهياكل التنظيمية: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتوي من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.[2]

5- القيادة التنظيمية: هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من دعمها، باعتبار أن القائد هو المسؤول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، إذ يجب

[1]- عيساوي وهيبة، "**أثر الثقافة التنظيمية على الرضاالوظيفي**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، مدرسة دكتوراه، إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، 2012، ص16.

[2]- صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "**متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيقالميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة**، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجيستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص19.

على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد المؤسسة الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم.[1]

حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار والصرامة في المعاملات في شأنه أن يعوق تبادل وتناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة.

حيث تتكامل هذه المتطلبات لتشكل لنا مناخ أو بيئة تتلائم مع عمليات إدارة المعرفة، سواء كانت مدعمة ومساندة لمبادرات إدارة المعرفة بدءا من هيكل تنظيمي يسهل سيرورة المعلومات والمعارف وتناقلها، وبنية معتبرة من تكنولوجيا المعلومات، وثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تشجع روح الفريق والجماعة والمبادرة، وأخيرا قيادة تسهر على تحقيق الذي ذكر.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن المبادئ التالية:[2]

1) التعاون (colaboration):

وهو المستوى الذي يستطيع فيه الافراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الاخر في مجال عملهم، ان إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد والاقسام والوحدات.

2) الثقة (trust):

هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الايمان بقدرات ببعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3) التعلم(learining)

[1]– واضح فواز، أ نويري مجدي، مرجع سابق الذكر، ص232.

[2]–عصام نور الدين، **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة للنشر واللتوزيع،2009، ص36–37

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الاخرين، ان التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الافراد بما يأهلهم للعب دور أكبر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4) المركزية(centralization):

تشير الى تركيز الصلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ان خلق المعرفة يحتاج الى لامركزية عالية.

5) الرسمية (formalization):[1]

هي المدة التي تتحكم في القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج الى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6) الخبرة الواسعة والعميقة (t.shaped skills):

ويعني ان خبرة الافراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة افقيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

7) التسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (itsupport):

أي مستوى التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة. البعض يرى ان تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

8) الابداع التنظيمي (organizational creativity):

هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار او الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الافراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد.

[1]–عصام نور الدين، نفس المرجع السابق، ص38

المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكن مبدعة وخلاقة.

وهذا يعني ان المنشاة او المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها في تحقيق مكاسب جديدة.

9) اهداف العمل: ينبغي ان تكون اهداف العمل واضحة ومعروفة.[1]

10) الثقافة: ان تطبيقإدارة المعرفةواستعمالها يستلزم وجود موارد بشرية ذات ثقافة عالية.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تنفذ المنظمات مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وتتمثل فيما يلي:

1) تشخيص المعرفة: تكمن أهمية تشخيص المعرفة في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة، لتتمكن من تحديد الفجوة، لأن الهدف من اكتشاف المعرفة والأشخاص العاملين لها ومواقعهم وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، وإنما الغموض يكمن في الدور الذي تؤديه المنظمة، وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشافات والبحث.[2]

2) توليد المعرفة: هو خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة، وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير المهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.[3]

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) والذي يشير إلى أن عملية إنشاء المعرفة هي عملية حلزونية متصاعدة للتفاعلات التي تكون ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة،

---

[1]–أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفيات الجوهرية**، مؤسسة للوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، –2013ص68.

[2]– حسين عجلان حسني، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال**، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص 26–27.

[3]– جمال يوسف بدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار الكنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009ص32.

ويتجسد في أربعة مراحل تمثل التحولات للمعرفة الصريحة في إطار إنشاء المعرفة، وإن هذه التفاعلات بقدر ما تمثل تحولات مرتبطة ببعضها البعض.

فهي تتميز خلال تحولها من مرحلة إلى أخرى بارتقاء وتجاوز الذات.

يوضح الشكل التالي التفاعلات والتحولات المختلفة للمعرفة:

شكل رقم (02): نموذج (SECI) لتوليد المعرفة.

من الضمنية إلى الضمنية "التنشئة"	من الضمنية إلى صريحة "التجسيد"
من الصريحة إلى الضمنية "التبويب"	من الصريحة إلى الصريحة "الترابط"

entreprise ' connaissance credrice dynamique de l, takenchi؛ nonak: Source p94., 1994,entreprente de boech université version originale

فيما يلي توضيح مختصر لعملية توليد المعرفة حسب نموذج(SECI):

- التنشئة(Socialisation): وهي المعرفة التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

- التجسيد (Extennalijation): وهي من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كان تنقل الشخص الكتب والرسائل.

- الترابط (Combination): وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

- التبويب(Internalisation): وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عملي يومي وعمليات وثقافات منظمية ومبادرات استراتيجية.

3) **تخزين المعرفة:** هي المحاولة على المعرفة واداستها والبحث والوصول واسترجاع ولمان الوصول، تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية، وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين ينادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيحتاجون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتنبض للمنظمة، لذلك لابدمن توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين.

4) **تطوير وتوزيع المعرفة:** ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قذرات وكفاءات الأوضاع المعرفة، ما بين ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين أكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي ومبادرة من إنتاجية المنظمة.

5) **تطبيق المعرفة:** وهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة وهي أهم عملياتها من أجل انتاج معارف جديدة استخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد استثمارها وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي مما يؤدي إلى الابتكار واستخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة من بينها:[1]

الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرة العمل والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين.

الشكل(03): العمليات السائدة مع خصائصها.

العملية	الخصائص
اكتساب المعرفة وتطويرها	تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة
تنظيم المعرفة وتعزيزها	تقوم بصلاحية الوثائق السائدة وأنشطة المنظمة وتحديد المعلومات باستمرار لضمان استمرارية الميزة التنافسية
نقل المعرفة واستخدامها	تتضمن استيعاب المعرف وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ

[1]– نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة–المفاهيم والاستراتيجية والعمليات**، الوراقةللنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2 ص67.

قياس المعرفة وتعيينها	اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة وتحسيسها عبر تغيير الآليات المستخدمين مع وضع القرار

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجتمع الاتصالات الأردنية، بحث مقدم دولي رابع حول المنافسة المؤسسات الصناعية، خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، دفعة نوفمبر 2010، ص10.

المطلب الثالث:مراحل تطبيق إدارة المعرفة.

تتضمن كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة :[1]

***مرحلة المبادرة:**

-بناء البنية التحتية.

-بناء العلاقات الإنسانية.

-نظم المكافآت

-إدارة الثقافة التنظيمية

-تكنولوجيا الاتصالات

-بناء القواعد والمعلومات للحصول على الأفكار والآراء المقترحة

***مرحلة النشر ويكون التركيز فيها على:**

- إظهار الأفكار والإبداع الذي أعده المؤلفون أو العاملون.

-وضع إجراءات وسياسات لإظهار الأفكار والقيام بتطبيقها إلى مهام

[1]- جمال يوسف بدير، نفس المرجع السابق، ص70-71.

-استخدام تكنولوجيات المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها

-مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم

-الحصول على المعرفة التي تم إيجادها وتحكيمها

***مرحلةالتكامل الداخلي ويكون التركيز فيها على:**

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق

- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها

-استخدام محركات البحث واستراتيجياتها

-اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء

-الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة

*** مرحلة التكامل الخارجي ويكون التركيز فيها على:**

-كفاءة إدارة المعرفة -البريد الإلكتروني

-الشبكات المتداخلة -موضوعات التوحيد

-التمويل الخارجي -الحصول على معرفة أساسية وشبكية

-المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية -نظم المشاركة بالمعرفة

المبحث الثالث: مستويات، نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مستويات إدارة المعرفة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة وهي على ثلاث مستويات كالآتي:

1- **المستوى الاستراتيجي:** يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الاستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف وتثمين ومشاركة المعرفة اللازمة للقيام بالأنشطة بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية

2- **المستوى التكتيكي:** يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي لمعالجة التغيير الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تتطلب المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة كالتكوين، المستندات والبرامج.
- يجب هيكلة المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة استراتيجية.
- على المؤسسة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المؤسسة، لتتمكن من الإبداع والابتكار، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب والشخص المناسب.

3- **المستوى العملي:** بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يجب اتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب ان تكون على مستوى عالي.[1]

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

يوجد نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات ومن هذه النماذج:

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

1-الاكتساب Acqusition

2-التوليد Creation

[1]-علي سلمي، **إدارة الموارد الاستراتيجية**، دارغريب القاهرة، 2001، ص208.

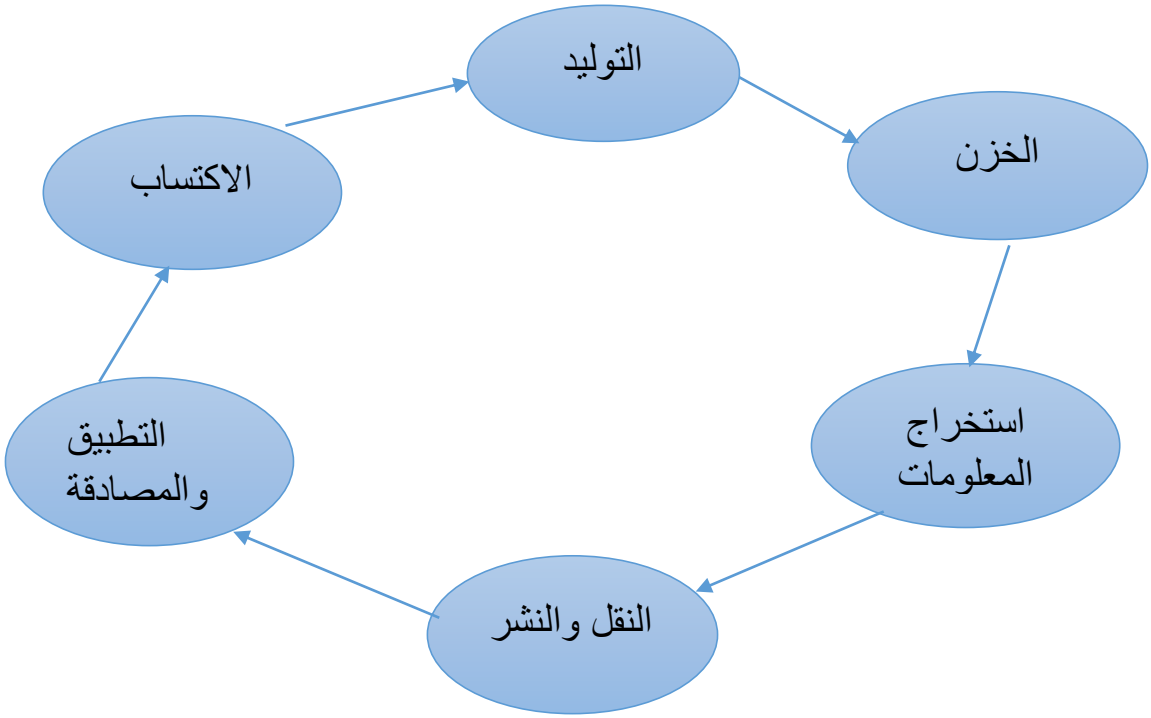
3-الخزن Storage

4-إستخراج المعلومات وتحليلها Analysis and data Mining

5-النقل والنشر Transfer and Dissemination

6- التطبيق والمصادقة Application and Vlidation

الشكل (04) نموذج المعرفة عند Marquerdt



المصدر : Merquerdt , Michael j.(2002) Building the learingorganization U.S.A ; Davis blakpublislingcompany p27.

ويوضح هدا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، بشكل مستمر لعمليات المراجعة وتتقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مراحله الست.

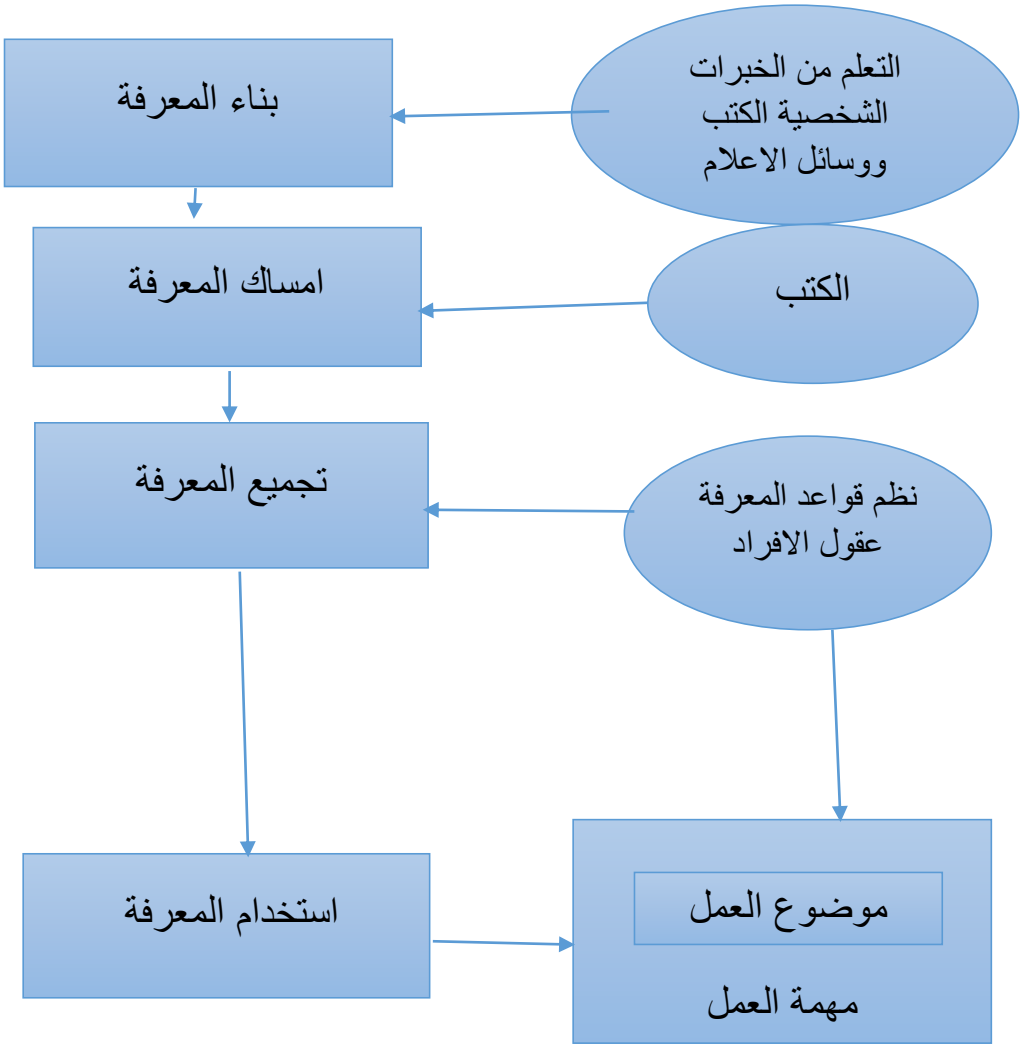
نموذج wiig:

ويقدم wiig نموذجا آخرا يحقق أربعة أهداف رئيسة هي:

-بناء المعرفة -تجميع المعرفة

-الاحتفاظ بالمعرفة -استخدام المعرفة وفي هدا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما تبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الافراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف. وتلاحظ في هدا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والافراد. وعلى الصعيد العملي تكون مختلفة تماما. ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المنظمة والافراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل(05): نموذج إدارة المعرفة عند wiig



Wiig, karlM.(1993) knowledge management fondations. Thinking about thinking /how peopel and organization creat. Represent and use knowledge. U.S.A .schemapress. p53.

نموذج Guptaو jason

ويقدم كل من Guptaو Jason نموذجا آخر لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهما ان إدارة المعرفة عملية استراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز.

ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة فاعلة وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:

1-الحصاد Harvesting: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة واكتسابها من الخارج، لان مثل هذا النشاط يؤدي الى توليد الميزة التنافسية.

2-التقنية Filtering: ويعني هذا وجوب تحديد أي معلومات واي معرفة هي ذات فائدة بالنسبة الى المنظمة. ومن ثم تنقيتها. وبناء عليه، يجب على المنظمة ان تبتعد عن الجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها. ولمجرد انها حصلت عليها. ويجب أن تتقدم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها، وأهدافها.

3-الترتيب Configuration: بعد ان يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الاستفادة من تطوير اليات تهدف الى خزن هذه المعرفة وتنميتها. ويفترض ان تساعد عملية نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4-النشر Dissemination: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير ثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في نشر عملية المعرفة على النحو المناسب.

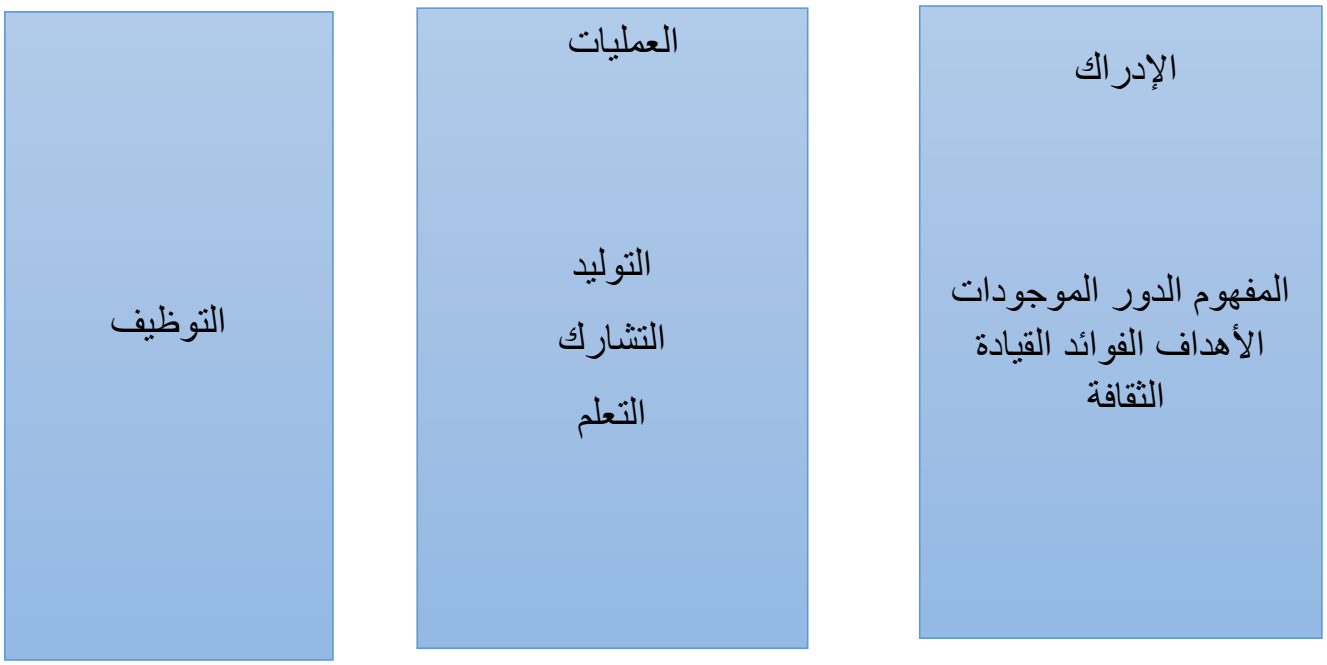
5-التطبيقApplication : ان تحقيق الميزة التنافسية يكن من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية.

نموذج حجازي:

يسعى حجازي الى بناء نموذج يعمل على تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي تؤدي الى تنفيذ برنامج إدارة معرفة فاعل. يعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات لإدارة المعرفة من حيث مفهومها ودورها وموجوداتها وأهدافها وفوائدها، ودور قيادة المعرفة سلبا وايجابا كما يحدد النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها والتعلم المنظمي (المتغير التابع).

وقد يعمل حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية مستقلة (الإدراك) ووسيطة (العمليات) وتابعة(التوظيف) وحاول تطبيق هذه المتغيرات في البيئة الأردني.

الشكل(06): نموذج حجازي: التوظيف إدارة المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، نفس المرجع السابق، ص82

وقام حجازي باختيار النموذج المذكور من خلال تطبيقه على المنظمات الأردنية العامة والخاصة، ونتيجة إجراء تحليل اختبار الانحدار المتعدد اتضح من خلال النموذج ان كلا من التوليد والتشارك والتعلم، كل على حده، يؤثر في توظيف إدارة المعرفة.

وعند اختيار أثر إدراك أبعاد المعرفة على عملية التوليد، ومن خلال اختبار الانحدار المتعدد تبين أن كل من الموجودات، والاهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية توليد المعرفة وأن كلى من المفهوم، والدو، والفوائد والقيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التوليد كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى مع الموجودات والاهداف والثقافة.[1]

[1]- هيثم علي حجازي **" المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات "** الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2013، ص-ص 77-82.

نموذج الموئل:

قدم هذا النموذج Model "دينس وينوسكاي" وتقوم على أساس أن المعرفة كالمؤل، خبرة متسلسلة بشكل لانهائي لإدارة المعرفة وتتضمن أربعة مكونات متفاعلة كما هو موضح في الشكل وهي:

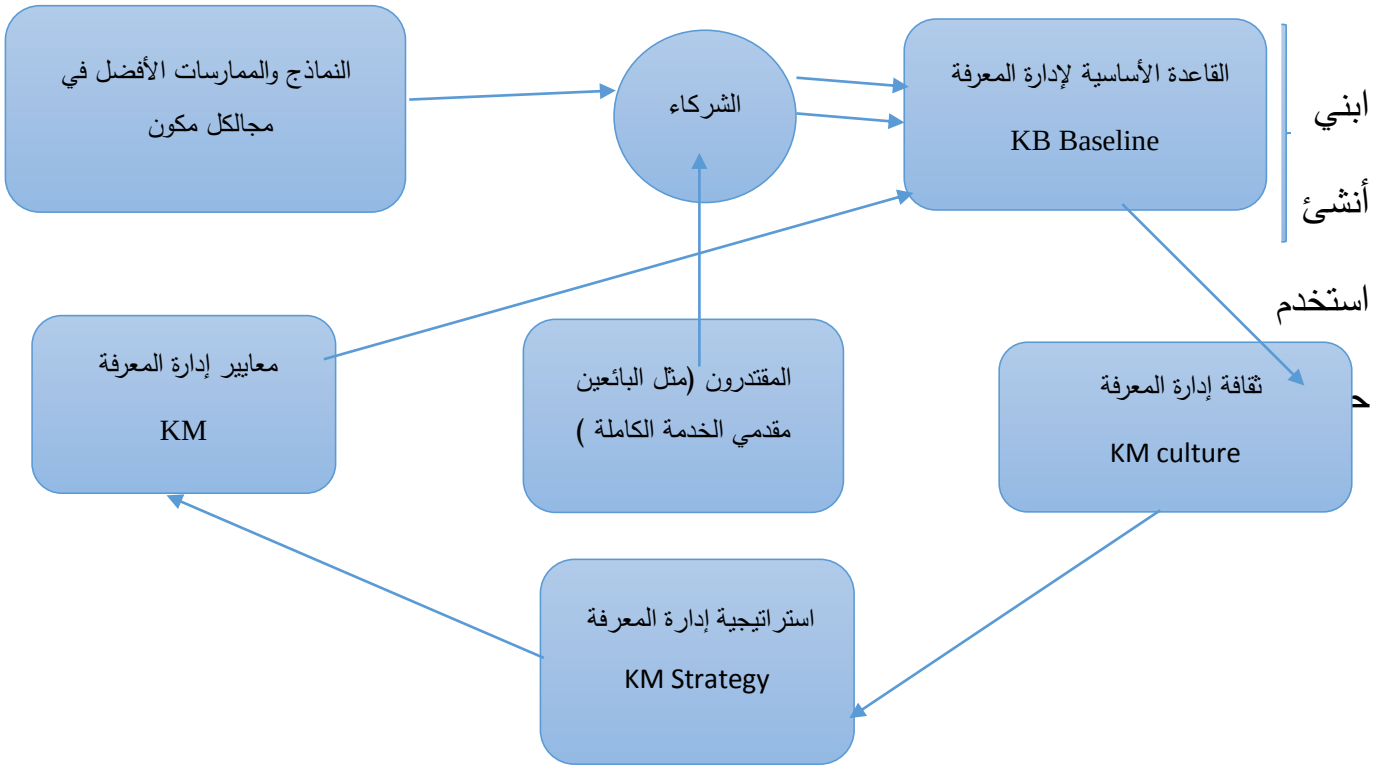
1-القاعدة الأساس لإدارة المعرفة، ويتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في الشركة والمتمثل في الهيكلة الفنية.

2-ثقافة إدارة المعرفة، وتحدد القيم والاتجاه والتفضيلات، وهي التي تستدعي الاستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة.

3-أهداف إدارة المعرفة، وتتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات.

4-معايير إدارة المعرفة، وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

الشكل (07) نموذج موئل



ما هو المهم؟ ما هو الممكن

what is important Whatis possible

ما هو الهدف؟ what is the goel ?

Demeis E. Winosky, (2001)* Approaches and Methodologies in : Source Building Know : Roman, C. Barquicen et al (ED) ledgeManagmentEnvironment for ElectronicGavermment Management 16.:concepts, Virginia, P

نموذج ديفيد سكايرم D. skyrme:

هذا النموذج يتكون من قوتين محركتين و7رافعات استراتيجية هي عوامل نجاح في هدا النموذج

القوة الأولى: الاستعمال الأفضل للمعرفة في الشركة من خلال طرائق التقاسم وتطوير قواعد البيانات اوحل المشكلات والدروس المتعلمة ويعبر عنها (إن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب التكرار وإعادة الإخفاق.

القوة الثانية: هي ابتكار وانشاء المعرفة الجديدة وتحويلها الى منتجات وخدمات وعمليات.

أما عوامل النجاح السبعة لإدارة المعرفة في هذا النموذج فهي:

1.معرفة الزبون والعلاقات معه لإرضاء وإثراء معرفة الشركة وتطويرها

2. المعرفة في المنتجات والخدمات، والخدمات كثيفة المعنى.

3. المعرفة في الأفراد وتطوير الجدارات البشرية وتنمية ثقافة الابتكار وتقاسم المعرفة والتعلم.

4. المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الاعمال وإمكانية الوصول للخبرة في النقاط الحرجة.

5.الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من اجل استعمال مستقبلي.

6. المعرفة في العلاقات: تحسين تدفق المعرفة من الداخل والخارج للعاملين والزبائن.

7.الأصول المعرفية: ويتمثل في قياس راس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

نموذج ممارسة عمليات الاعمال لإدارة المعرفة:

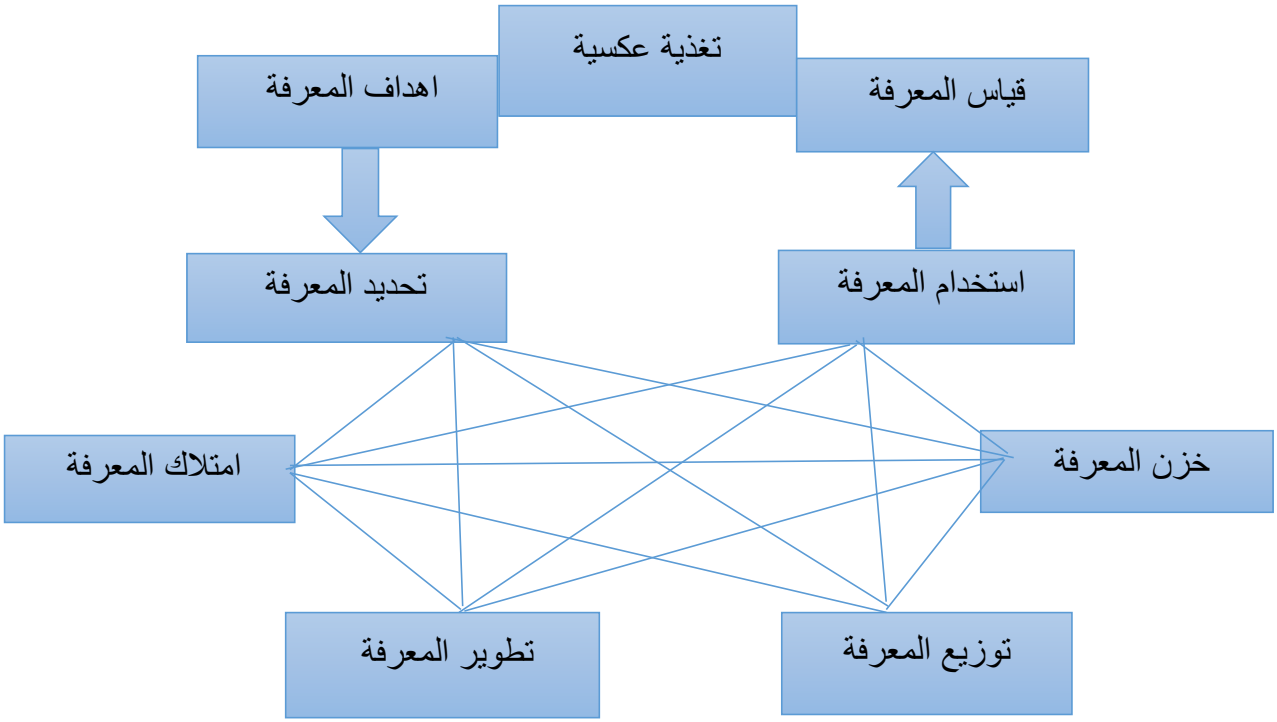
في دراسة قدمها هيسيج وفوربيك عرفا هدا النموذج خلالها، ويقوم على أساس أن المعرفة تصف الطرائق والوسائل التي تسهم في تعزيز العمليات الأساس المتمثلة في تحديد اهداف المعرفة، وتشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.[1]

[1]- أكرم سالم حسن الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفاية الجوهرية**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 92.

نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة:

قدم هذا النموذج "جلبرت بروبست " وتمثل الكتل النشاطات التي ترتبط مع المعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة الداخلية لبناء الكتل من التعريف، أو التحديد، والامتلاك، والتطوير، والتوزيع، والاستعمال، والخزن. اما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلا عن الأهداف وقياس المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف كما في الشكل.

شكل(08) نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة



المصدر: اكرم سالم حسن الجنابي، نفس المرجع السابق، ص94.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

ان استراتيجيات ادارة المعرفة تتنوع تبعا لطبيعة عمل كل منظمة والمدخل الذي تتبناه، فشركات المعرفة هي التي تعتبرها موردا أساسيا لتحقيق أهدافها التنافسية، وبناء على ذلك لابد من ان تملك المنظمة رؤية استراتيجية في إدارة عمليات المعرفة.

أولا: استراتيجية (Treacy & Wiersema, 1993) لأنظمة خلق القيمة:

لقد اقترح ثلاثة أنظمة لخلق القيمة كطريقة للمنظمة للتركيز على أنشطة معينة والإبداع فيها وهي كما فالجدول التالي:

الشكل (09): أنظمة خلق القيمة

نظام القيمة استراتيجية إدارة المعرفة	مجال التركيز او الاهتمام	النتائج المستهدفة
-الالفة/ الصداقة الحميمة مع الزبون: استراتيجية التركيز على الزبون	التركيز على الزبائن وفهم الجيد لحاجاتهم.	-زيادة رضا الزبون واستقباله
قيادة المنتوج: استراتيجية قيادة المنتوج	التركيز على المنتوج: عبر التميز والتفرد بالمنتوج.	-تطوير أفكار جديدة وتقديمها للسوق بسرعة
-التفوق التشغيلي: استراتيجية التفوق التشغيلي	التركيز على المنظمة نفسها، وعلى عمليات التسليم والتوصيل الداخلية فيها.	تركيز على العمليات الداخلية للمنظمة مثل: -تقاسم الممارسات الأفضل ما بين الوحدات -تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة.

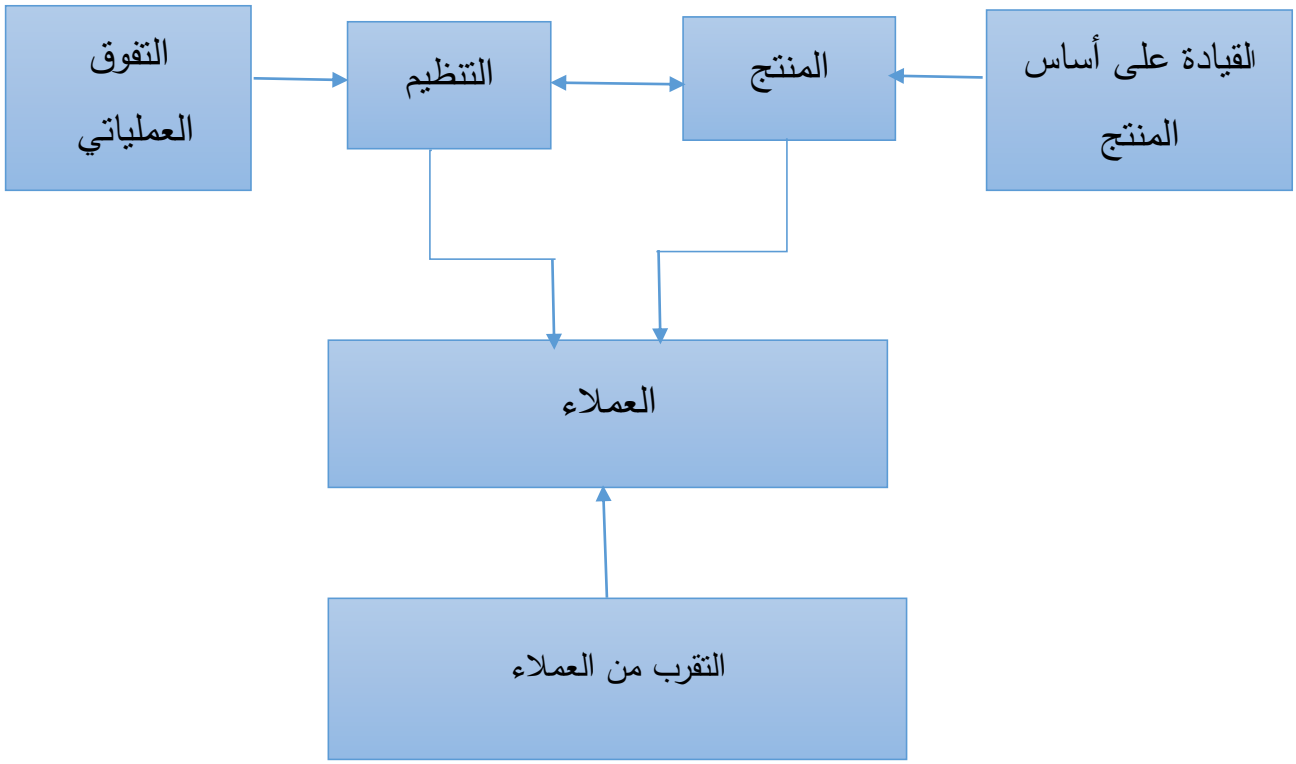
المصدر: عبد الرحمان الجاموس، نفس المرجع السابق، ص146.

ركز المنظمات الناجحة مجهوداتها على مجال معين وتبدع فيه بدلا من السعي للقيام بكل الأشياء[1]

ومن قبل جميع العاملين فتفشل بالإبداع في أي منها، ان أنظمة القيمة هذه تعكس الحقيقة بان القيمة تتحدد كمبادلة او مفاصلة بين ثلاثة اسبقيات تتمثل بالملائمة، والجودة، والسعر، فهناك شد او تنافس متأصل بين هذه الخواص الثلاثة للمنتوج والذي يجعل المنظمة تركز على الإبداع بواحدة منها فقط، وبالتالي فهناك منظمات قليلة استطاعت تحقيق ذلك بواسطة التركيز على نظام واحد أولا وقبل أن تتحول الى نظام الثاني.

وهناك عادة ثلاثة عناصر أساسية لأي نشاط أو منظمة أعمال تنافسية هي منظمة الأعمال نفسها، ومنتجاتها وزبائنها، وان كل منها يمثل تركيزا للاهتمام على أحد أنظمة القيمة الثلاث وكالآتي:

الشكل (10): أماكن التركيز في مجالات القيمة



المصدر: عبد الرحمان الجاموس نفس المرجع السابق.

[1]- عبد الرحمان الجاموس، "**إدارة المعرفة في المنظمات الاعمال**" دار وائل للنسر و التوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2013، ص146.

ثانيا: استراتيجية (Nonaka & Takeuchi, 1995)

بينما تعد مسالة التصنيف الأفضل للمعرفة من المسائل الأكثر جدلا بين العديد من الباحثين [1]

والعلماء، فإن واحدا من التصنيفات يرتكز على مزيج من أمكانية الوصول إلى المعرفة بمعنى أين تخزن؟ او اين توجد وبأي شكل توجد وتنتقل؟، بمعنى إمكانية تحويل المعرفة من شكل إلى آخر وتحقيق الإبداع والتعلم جراء نقل المعرفة وتحويلها.

ومن هذه التصفيات ما قدمه كل من Nonaka & Takeuchi وهي مصفوفة المعرفة Knowledge Matrix التي تقوم على تصنيف المعرفة الى معرفة صريحة، وضمنية ومعرفة جماعية، وفردية، وكما انه قدم مجموعة من الطرائق او العمليات الكفيلة بتحويل كل شكل من الاشكال المعرفة الى الشكل الآخر، ويتم تطبيق المعرفة بموجبه من خلال النماذج الأربعة لتحويل المعرفة التي تمت الإشارة اليها سابقا.

ثالثا: استراتيجية (wiig & American Productivity and Quality Center,1997):

لقد قام Wiig و *APQC، بتحديد ستة استراتيجيات لإدارة المعرفة في دراسة المنظمات الرائدة وتعكس طبيعة المنظمات المضطلعة بالموضوع ونقاط قوتها وهي:

*استراتيجية كاستراتيجية أعمال: وتمثل مدخلا شاملا، والمعرفة هنا تمثل المنتوج.

*استراتيجية إدارة الموجودات الفكرية التي ترتكز على الموجودات الموجودة أصلا.

*استراتيجية مسؤولية موجودات المعرفة الشخصية: إن هذه الاستراتيجية تشجع وتدعم الأفراد العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم معرفتهم مع بعضهم.

*استراتيجية خلق المعرفة من خلال التأكيد على ابتكار وخلق المعرفة الجديدة بالبحث.

*استراتيجية تحويل أو نقل المعرفة: تقترح هذه الاستراتيجية نقل وتحويل المعرفة والممارسات الأفضل لكي يتم تحسن جودة وكفاءة العمليات التشغيلية–موضع البحث–.

[1]-عبد الرحمان الجاموس، نفس المرجع السابق، ص147.

*استراتيجية المعرفة المركزة على الزبون لفهم الزبائن وحاجاتهم.

رابعا: استراتيجية (Boisot,1998) نموذج فضاء المعلومات:

لقد اقترح Boisot نموذج تطوير موجودات المعرفة وهو ذو اتجاهات متشابهة لنموذج Nonaka & Takeuchi، إلا أن نموذج Boisot قدم بعدا إضافيا هو التجريد الذي يعني أن المعرفة يمكن أن تعمم للتطبيق في مواقف مختلفة، وهذا ما يؤدي إلى وضع خطة أعمق وأقوى تسمح بتدفق وتحويل المعرفة لكي تحلل بتفصيل أكبر.

ثم اقترح Boisot بعد ذلك دورة التعلم الاجتماعي، الدي يستخدم فضاء المعلومات لنمذجة تدفق ديناميكي للمعرفة خلال ستة مظاهر:

- ✓ **الفحص/ المسح:**

ومن خلاله يتم الحصول على المعارف العميقة من البيانات المتاحة والمنشورة.

- ✓ **حل المشاكل:**

إن حل المشاكل يساعد على بناء وتنظيم هذه المعارف العميقة وفقا لنظام معين ويؤدي إلى وجود نوع من الترابط فيما بينها وبذلك تصبح المعرفة مشفرة.

- ✓ **التجريد:**

فالمعارف المشفرة تعمم على مدى واسع من المواقف لتصبح أكثر تجريدا.

- ✓ **الانتشار:**

إن المعارف المعمقة يتم تقاسمها أو المشاركة بها مع جهة أو مجموعة مستهدفة بصيغة مشفرة ومجردة (تصبح المعرفة منتشرة).

- ✓ **الفهم والاستيعاب:**

إن المعارف المشفرة تطبق في مواقف مختلفة وبالتالي تؤدي إلى تجارب تعلم جديدة.

✓ **التأثير:**

تصبح المعرفة المجردة مجسدة بتطبيقات وممارسات غير مجردة، على سبيل المثال ممارسات من صنع الفرد، وقواعد وأنماط سلوك (تصبح المعرفة غير مجردة)[1]

خامسا: تصنيف (Day& Wendler,1997):

قام Day & Wendler بتحديد خمسة أنواع من استراتيجيات إدارة المعرفة المطبقة من قبل الشركات الكبرى مثل شركة Mckinesy & Company وهي:

➢ **استراتيجية تطوير ونقل الممارسات الأفضل:**

وترتكز على تحديد الممارسات الأفضل داخل المنظمة ونشرها عبر شبكة من المواقع، وهي تشبه استراتيجية تحويل ونقل المعرفة لWiig.

➢ **استراتيجية خلق صناعة جديدة من المعرفة الحالية:**

والمتأصل وجودها في نفس الصناعة القائمة، نوضح هذه الاستراتيجية بأنه قد يكون لدى المنظمة معرفة تستطيع أن تستغلها بطرق جديدة، مثلا قد تكون المنظمة قد قامت بشكل خاص ببناء معرفة حول زبائنها، واستطاعت تلك المعرفة أن تكشف للمنظمة عن وجود فجوة في السوق تسمح لها بتقديم منتوج جديد.

➢ **صياغة استراتيجية الشركة حول المعرفة:**

لقد حددت هذه الاستراتيجية من واقع شركة Monsanto والتي تضم مجموعتين للأعمال، (الأعمال الكيماوية وعلوم الحياة) حيث ركزت الأولى على الممارسة الأفضل، فيما ركزت الثانية على الأعمال المستندة على الإبداع، وإن استراتيجيات إدارة المعرفة لهاتين المجموعتين قد أدركت على أنهما مختلفتان جدا، لذلك قررت الشركة بيع المجموعة الأولى للتخلص منها والتركيز على نشاط مجموعة علوم الحياة.

➢ **استراتيجية تبني الإبداع وتوظيفه لتحقيق الأرباح:**

[1]– عبد الرحمان الجاموس، نفس المرجع السابق، ص148–149.

وهي ترتكز علة تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الإبداع التكنولوجي وتخفيض الوقت المطلوب للدخول إلى السوق، وهي مشابهة لاستراتيجية خلق المعرفة ل Wiig.

- **استراتيجية خلق معيار لإعلان ونشر معرفة حقوق الملكية:**

لتوضيح هذه الاستراتيجية يمكن الاستشهاد باستجابة شركة Netscape تجاه التدهور السريع لحصتها السوقية في سوق مستخدمي الانترنيت، إذ قامت بنشر شفرة مصدرها وجعلها متاحة علنا بدون أية تكاليف، وهذه الاستجابة جعلت Netscape تشعر بأنها تستفيد من أحد موجوداتها الرئيسة وهو شفرة مصدرها، عن طريق إفشائه، وهذا بدوره جعل لها أملا في تأسيس متصفحها كمعيار يستخدم على نطاق واسع، إن هذه الاستراتيجية هي مثال لاستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية ل Wiig ودراسة APQC.

لقد أصبح معروفا في ادبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهو ما قدمه نوناكا في دراسته " المؤسسات الخلاقة للمعرفة " عام 1991، وان المؤسسات توظف هذين النوعين من خلال تبني الاستراتيجيتين متميزتين هما:

1- **استراتيجية الترميز codification Strategy:** والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوضعها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة الى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع على جميع الافراد من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في اعمال المؤسسة المختلفة.

2- **استراتيجية الشخصية personalzationstrategy:**

ترتكز المعرفة الضمنية والمعرفة غير قابلة للترميز القياسي وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الافراد وجها لوجه وهذه الاستراتيجية لا تلغي دور الحواسيب لكنها تعدها أدوات مساعدة

في توصيل المعرفة، وتطبق هذه الاستراتيجية من قبل الشركات الاستشارية مثل شركة ماكينزي ومجموعة بوسطن الاستشارية (GBC).[1]

لهذا فإن الشركات أصبحت معنية بتطوير استراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على منافسيها وفي إنشاء القيمة من اجل زبائنها بطريقة تتفوق الآخرين. وهدا يطرح التساؤلات حول أنواع الاستراتيجيات القائمة على المعرفة وما العلاقة الاستراتيجيات بتكنولوجيا المعلومات (IT)؟ ومن اجل الإجابة يمطن ان نتصور طرفي سلسلة متصلة وعند نهاية كل منهما تقع احدى الاستراتيجيتين. في حين يكون بينهما نطاق واسع متاح من الاستراتيجيات الهجينة او المزيجة التي تجمع بين مكونات هاتين الاستراتيجيتين. فمثلا إن المدخل القائم على مركزية إدارة المعرفة يكون أكثر حاجة لدعم كثيف من (IT) التي بقدر ما تضمن تركيز إدارة المعرفة فإنها من خلال قواعد البيانات القياسية تجعل مركزية إدارة المعرفة أكثر سهولة وكفاءة في حالات كثيرة. [2]

الشكل رقم (11): كيف تدير الشركات الاستشارية معرفتها

مدخل الترميز		مدخل الشخصنة
تقديم وتنفيذ أنظمة المعلومات ذات جودة عالية ومعول عليها وسريعة باستخدام المعرفة المرمزة.	**الاستراتيجية التنافسية**	تقديم استشارة خلاقة تحليلية، صارمة دقيقة حول مشكلات استراتيجية ذات مستوى عالي من خلال تحدي الخبرة الخبيرة للافراد.
1-افتصاديات إعادة الاستخدام		**1**-اقتصاديات الخبرة :

[1]-جميلة مزرار، فاطمة علاب، **أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2016، ص48.

[2]– نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ،2008، ص164.

-الاستثمار مرة في أصل المعرفة وإعادة استخدامه لمرات عديدة. -استخدام فرق كبيرة مع نسبة عالية من المشاركة الشركاء -التركيز على توليد عوائد كلية عالية.	**النموذج الاقتصادي**	-فرض رسوم عالية لحلول زبونية متخصصة لمشكلات فريدة . - استخدام فرق صغيرة مع نسبة منخفضة من مشاركة الشركاء. -التركيز على المحافظة على الهوامش ربحية عالية
2-الافراد-الى -الوثائق: -تطوير نظام وثائق الكتروني الذي يرمز، يخزن، ينشر، ويسمح بإعادة استخدام المعرفة.	**استراتيجية إدارة المعرفة**	**2**-الفرد -الى -الفرد: -تطوير شبكات لربط الافراد وكذلك المعرفة الضمنية يمطن تقاسمها.
3-هدف (IT): -الاستثمار الكبير في (IT)، والهدف هو شبك او ربط الافراد في معرفة مرمزة قابلة لإعادة الاستخدام.	**تكنولوجيا المعلومات**	**3**-هدف (IT): -استثمار متواضع في(IT)، والهدف هو تسهيل المحاورات وتبادل المعرفة الضمنية.
4-الموارد البشرية:		**4**-الموارد البشرية: -استخدام ماجيستير إدارة الاعمال الذين يرغبون في حل

-استخدام خريجين كليات جدد الذين يلائمون إعادة استخدام المعرفة وتنفيذ الحلول. - تدريب الافراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد على أساس الحاسوب.	**الموارد البشرية**	المشكلات ويمكن ان يعملوا مع الحالات الغامضة. -تدريب الافراد من خلال استخدام المعلم الخاص. -مكافأة الافراد بشكل مباشر لتقاسم المعرفة مع الاخرين.
5-الأمثلة: اندرسون للاستشاراتارنست ويونج: **Anderson, Ernst & Young**	**الأمثلة**	**5**-امثلة: ماكينزي والشركة باين والشركة: **Mckinney Bain & company**

المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص174

خلاصة الفصل:

اصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة نظرا للدور الذي تلعبه في وقتنا الحالي ذلك ان المعرفة المحرك الأساسي للمؤسسات وقوتها، اذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هدا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد.

إذ ان إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي الى الابداع والتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لابد لها من أساسيات ومفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والاطر، لذلك فهي بحاجة على الحفاظ على هذه القدرة التنافسية وهذا ما سنبرزه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي للميزة التنافسية

مقدمة الفصل:

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقدمها لتحقيق الميزة التنافسية إلى حد ما بالمخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة، فتكون المنظمة جاهزة في التغلب على تلك الزيادة العارضة بثبات ونجاح، ولذالك سوف نحاول في هذا الفصل إلى دراسة وفهم أهم العناصر الأساسية التي تتضمنها الميزة التنافسية ، و التطرق إلى معالجة ابرز المفاهيم التي تساهم في بلورتها و تعزيزها داخل المؤسسة .

كما ان تزايد المنافسة الشرسة في العالم اليوم اوجب على منظمات الاعمال الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية المعتمدة من طرفها، والتي تعد الورقة الرابحة لكل منظمة تمتلكها ، لهذا فمسؤولية الادارة الاستراتيجية هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبية حاجيات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

وهذا ما سنعرضه جملة وتفصيلا حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية.

المبحث الثاني:أبعاد ومؤشرات الميزة التنافسية واهم استراتيجياتها.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

المبحثالاول: الإطار النظري للميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

اولا: نشأة الميزة التنافسية

هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية تستمر لوقت قصير أو لعدة سنوات، ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية والميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية.[1]

تتمثل هذه العوامل في:

1) العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجيةأو القانونية تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة، ففي السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2) العوامل الخارجية:

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدرجة المنافسين الآخرين ، بالمطعم الذي ينتج الآيس كريم بطعم مميز ومحب لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الآيس كريم أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الآيس كريم ، فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير

[1]– سلوى محمد الشرفاء، **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصاريف العاملة في قطاع غزة،** رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2007–2008، ص70.

المنتج از الخدمة ، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل. [1]

ثانيا: ماهية الميزة التنافسية وخصائصها.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة لإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي، حيث قدمبورترمفهومالاستراتيجياتالتنافسية، واشار إلى ان العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.[2]

أولا:مفهوم الميزة التنافسية

لقد تباين التعريفات الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنستخلصه الى تعريف عام لهذا المصطلح

يعرفها 1965 Igor ansoff على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية[3]

إن هذا التعريف المقدم من طرفAnsoffيشتمل على فكرة أساسية ترتكز عليها أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة

[1]– عثمانيعياشة**دور الجودة في تحقيقالميزةالتنافسيةللمؤسسات الصغيرةوالمتوسطة،رسالة ماجستير تخصص اقتصادوتسييرالمنظمات**،قسم جامعةفرحاتعباسسطيف، 2010-2011.

[2]– شاكر التميمي، اياد الخشالي، **الميزة التنافسية– دراسة ميدانية في الشركات الصناعات الغذائية الأردنية " مجلة البصائر ، المجلد 8 العدد 2 2014.**

[3] – Thomas Friz, thé compétitive, adventage,, ans thé industriels, période assessing thé sustainability of superiorEconomic performance, câbler Édition wissens charte, ¹st de, 2008.

بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق حسب شارل هيل وجاريث جونز تقول" ان المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"[1] "

يرتكز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى ان الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق ارباح تكون عادة أعلى من متوسط الارباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبيا

يعرفها آخر على انها " المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحها" [2]

بناءا على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق.

يعرفها نبيل مرسي خليل على انها " ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها الاستراتيجية تنافسية معينة [3]

إن هذا التعرف يرتكز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية الا وهو استراتيجية التنافس اذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة إتباعها الاستراتيجية تنافسية معينة ، اما من خلال خفض التكاليف و بالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل او من خلال تميز المنتج و تحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

تعرف ايضا على انها" **كل شيء يمنح للمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها او الخدمات التي تقدمها" [4]**

---

[1]- شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة محمد أحمد يسد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص183

[2]-CharleneRowenavanzgl ,intellectuelcapetal and Marketing Strategy for increasedsustainablecompetitiveadvantage, Magister in stratifie management, faculty of management, univ of Johannesburg, May 2006, p19.

[3]- نبيل خليل مرسي،**الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية**، بيروت 1996 ص 39/ 40.

[4] - Andrew Pearson "the Choisecompetitivestratigy and the question of how to andrewpeaeson How to complete, UBS unique Business, http://www.slideshare, net /Alistercorowe/ compettitive. Strategy 4076947,13 May 2010 p1. -

على عكس التعريف السابق الذي ركز على الاستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر الميزة التنافسية، وفقا لهذا التعريف نجد ان مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن ان يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها، بمعنى انها تشمل مختلف العوامل مثل: مجموعة ٩المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر كفاءة ، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها.

بالنسبة ل **"porter 1985** تنشأ الميزة التنافسية اساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة ان تخلقها لزبائنها حيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة المنافسين بمنافع متساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة الشعرية المفروضة"[1]

يركز التعرف الذي جاء به. بورتر. على معيار خلق القيمة بمعنى ان الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما حققته من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة،مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة حتى ولو تطلب الأمر الدفع أكثر ، ما دامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر معالتأكيد على أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون اقل من القيمة .

- أما " **ميسسكون**" وزملاؤه فيرى ان الميزة التنافسية هي القدرة على الانتاج بطريقة او اكثر لا يستطيع المنافسون الوصول اليها"
- إما وجهة نظر **pay**الميزة التنافسية هي: التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوية الوضعية التنافسية وهذا ما يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون

من خلال التعاريف السابقة نستنتج عدة تعاريف اهمها:

- هي مجموعة من العوامل والامكانيات التي تكمن المؤسسة من التغلب على منافسيها ، والتي تساعد على تحقيق اداء عالي وعلى سبيل المثال: الاستمرار

[1]– رضوان مصطفى أحمد، لتنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، دار الجامعة ، مصر، ط1، 202

ويتمثل بالأداء السوقي مثل: الحصة السوقية ،رضا العملاء والاداء المالي مثل: العائد على الاستثمار .

- هي التنسيق بين الانشطة و دعم بعضها البعض ، حيث يمكن محاربة التقليد من خلال سلسلةمن الانشطة ،تعد كل حلقة فيها أقوى حلقاتها.[1]

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية.

1. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى تحقق المؤسسة السبق على المدى القصير فقط.
2. إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. ان تكون مرنة، بمعنى مرنة يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، او تطور موارد وقدرات وجداريات المؤسسة من جهة أخرى.
4. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
5. ان يناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد [2]
6. تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
7. تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها ،أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين.
8. ينبغي أن يأثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه اليهم المؤسسة.

[1]– ابو بكر مصطفى، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2008

[2]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد. **صبحي إدريس "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"** دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 2009، عمان الأردنية، ص 309.

9. تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية.[1]

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسيةوأهدافهاوانواعها.

أولا: أهمية الميزة التنافسية

تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من خلال جملة من الاهمية التي يمكن تحقيقها من امتلاك الميزة التنافسية نذكر منها:

1) خلق فرصة تسويقية جديدة .

2) دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات .

3) تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.[2]

4) تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين ، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية .

5) تسهم في تأثير إيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار والتطوير والتقدم على المدى البعيد.

6) كون الميزات التنافسية تستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

7) تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء ، لأنها أساس تحقيق الجودة ، تعد القيمة أكثر ما يهم المؤسسة كونها أمر معقد لا نستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع

[1]– احمد إبراهيم سعيد حسين،**أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات**.2007.ص 16.

[2]– صالح عبد الحكيم غفور،**متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة قطاع غزة** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، القيادة والإدارة، جامعة الاقصى، غزة 2015، ص 28 .

رأيهم كلما تمكن ذلك، تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول الى رضا العميل وضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية.

بناءا على ذلك تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة على مستوى المؤسسات وبالتالي فإنه لابد من تحديدها بدقةمن أجل استثمارها، نمت ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل وعلى اعتبارها انها غير ثابتة فهي تشمل عدى تحسينات لان ما قد تراه الزبون اليوم على انه ميزة قد يصبح غدا أقل من المعدل الملائم للمنافسة في السوق ما كان باستطاعة المنافس.[1]

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية .

أصبحالاقتصادالتنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها الر مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف اهتهاما ما يلي:

كثافة الربح والسعي لتحقيقه:

فالربح هو الهدف الرئيسي للمؤسسة ذات المزايا التنافسية وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلالخطة مبرمجة زمنيا من أجل زيادة العائد، زيادة المردود، زيادة الدخل

الانفتاح الواسع على الآخرين :

بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكونات رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون مكسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب.

التوغل في السوق العالمية:

[1]– نور الهدى بوهنتالة ، **دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية** ، **رسالة ماجيستر في العلوم التجارية** ، تخصص تسويق، جامعة الحلج لخضر، باتنة ،2008 ، ص53/ 55.

ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية الاسواق العالمية وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق

الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:

حيث تهدف المؤسسات الى التحول من البحث عن حل المشكلة او الأزمة إلى التفوق والاكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة ،وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح امكانية التميز لمنتجات المؤسسات، ومن بين الاهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق القيمة التنافسية:

- خلق فرص تسويقية.
- دخول مجال تنافسي جديدة وسوق تنافسية جديدة وحصة سوقية جديدة.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها والفرض التي ترغب في اغتنامها.[1]

ثالثا: الأنواع الرئيسة للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول انواع الميزة التنافسية، فيرى **كوفرتوس** بأن هناك خمس انواع من الميزة التنافسية ويحددها في السعر' الجودو القيمة، لدى الزبائن، ضمان التسليم الإبداع أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل، وميزة تميز المنتج.[2]

1) ميزة التكلفة الأقل:

[1]– سمية حركان، ترشيد **التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدماتية**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2009، ص 32.

[2]–nabilmazoughi , naderabahria ''l'intelligent ou supplychainmanagement par les entreprisse tunisiennes l'impact sur la fonction sur logistique '' source – Tunisie 2-3 juin 2005

وتعني قدرة المؤسسة على انتاج منتجات باقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر إن الحصول على نفس التكلفة الاقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

أ) الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقلل: نوردها فيما يلي:

- ❖ وجود طلب مرن على السلعة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- ❖ نمطية السلع المقدمة.
- ❖ عدم وجود طرق واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين.
- ❖ محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج ما لمنتج مؤسسة أخرى)، أو وجودها بالمرة بالنسبة المشترين.[1]

ب)الحصول على ميزة التكلفة الأقل.

للحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب ان تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي:

مراقبة الحجم: مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الاسواق وكذلك الحصول على وسائل انتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

وينبغي الإشارة إلى ان السعي وراء زيادة حجم الانتاج ، يجب ان لا تؤثر على الانشطة الاخرى للمؤسسة.[2]

[1]– نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت 1996 ص 39/ 40.

[2] – Michel porter, l’avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir sanawance, Dunda, paris 1999.

مراقبة التعلم:أي مراقبة وتحديد اهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة معايير المعمول بها في القطاع، إلا انه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة لنظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والابداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم يؤدي إلى التخفيض في التكلفة.

مراقبة الروابط: والمقصود بالروابط هنا، هي تلك الموجودة بين الانشطة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلالها وتخفيض التكاليف ، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

مراقبة الإلحاق: والمقصود بالإلحاق هنا، (إلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الامكانيات المشتركة او تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط المنتج للقيمة، وبالتالي فان مراقبة الالتحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

- ❑ مراقبة الإجراءات.
- ❑ مراقبة التكامل.
- ❑ مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدراسة المؤسسة.[1]
- ❑ مراقبة التموقع (التموضع) **مثل** الموقع الجغرافي ، القرب من الموردين ، المستهلكين.....
- ❑ مراقبة العوامل المؤسساتية (دور الدولة ، القوانين والتشريعات ....)
- ❑ مراقبة الرزنامة.

ج) الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي:

التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها التكاليف بعض الأنشطةالأخرى**مثل** الخدمات، التطور التكنولوجي، .....

إهمال أنشطة التموين.

[1] – Michel porter, op cite pp 128/ 136.

إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل الصيانة .

الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف .

النقص في استغلال الروابط ، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الانشطةفيما بينها .

تعويضات متناقضة في السعر.

التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة.

ثانيا: ميزة التميز

يعني بها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج او المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجنة نظر المستهلك"

- ان القيمة المضافة للمنتج يجيب ان تأثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنه.[1]
- ان الحصول على ميزة التميز ليس من الممكن في كل الظروف

، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

أ) الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التميز: نوردها فيما يلي:

عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة او خدمة) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- ❑ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلكين.

[1]– عادل زيادة، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى منظمة المستقبل، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة،2003 ص 52

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.[1]

ب) الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التميز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل تدعى بعوامل التميز وهي كما يلي:

- **الإجراءات التقديرية:** يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات، وتتمثل هذه الاجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب ان يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تميز المنتج في عدة اشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المتقدمة، وجود وسائل الإنتاج .....الخ
- **الروابط:** يمكن ان يأتي تميز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الانشطة ، هذه الروابط تأخذالأشكال التالية:

1. **الروابط بين انشطة المؤسسة:** اي ان تنسيق بين الانشطة المرتبطة فيما بينها وذلك من اجل تلبية حاجيات المستهلكين.
2. **الروابط مع الموردين:** يمكن ان تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز ، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما او من خلال استغلال أفضل الانشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع و من أمثلة هذه الروابط :

✓ تكوين الموزعين.

✓ تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والانشطة التكميلية.[2]

[1]– نبيل مرسي محمد، الإدارة الاستراتيجية، التكوين، وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية، 2003، ص238

[2]– Michel porter, op cite pp 158/ 161.

الرزنامة: والمقصود بيها انه يمكن ان تأتي خاصية التميز ، نتيجة تاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب ان المؤسسات التي كانت السباقة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكونلها هذه الميزة.

- – ويجب الإشارة هنا إلى ان السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوما يحقق ميزة التمييز ، حيث يكون فيها التأخير في الدخول مفيدا، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير أو حديثة أو لأسبابأخرى.
- **الموقع(الموضع):** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.
- **التكامل:**قد يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز، حيث تتوجع المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، هذا التكامل قد يكون خلفية(من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) مما يجنبها اللجوء على الغير .

ج) **الاخطاء الواجب تفاديها:** ومنهاما يلي:

- التمييز المفرط: أي يجب أن تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن **مثلا:** لان المؤسسة في هذه الحالة تمون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج واحد وجودة مناسبة وسعر منخفض.

❖ سعر إضافي مرتفع.

❖ عدم معرفة تكلفة التمييز.

❖ التركيز الشديد على المنتج ، اي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط.

من خلال ما تم طرحه حول الانواع الرئيسية الميزة التنافسية للميزة للمؤسسة ، وتبين لنا بأن الحصول على نوع من انواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة اقل او تمييز في المنتج ، فإذا كانت تتوقف على

مدى توفر او غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من اجل الحصول على تلك الميزة، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار اليها التي قد تقع فيها.[1]

حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة لذلك تم التوجه للعمل على جودة خدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقدمها لتحقيق الميزة التنافسية إلى حد ما بالمخزون الاحتياطي الذي يستخدم لمواجهة أي تقلب طارئ في زيادة الطلب على سلعة أو خدمة معينة، فتكون المنظمة جاهزة في التغلب على تلك الزيادة العارضة بثبات ونجاح، ولذالك سوف نحاول في هذا الفصل إلى دراسة وفهم أهم العناصر الأساسية التي تتضمنها الميزة التنافسية ، و التطرق إلى معالجة ابرز المفاهيم التي تساهم في بلورتها و تعزيزها داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية واهم محدداتها

أولا: مصادر الميزة التنافسية

لا شك فيه أن اغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال، هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها فحددها (**wen-chemg**[2])

الإبداع: أن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى الى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحديثة الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددة الميزة

[1]– نبيل خليل مرسي . مرجع سابق ص 85/ 86.

[2]– د.عز الدين علي سويسي،د. نعمة عباس الخفاجي "**الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي** "دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة 2014 ص 73.

التنافسية**مثال**شركة**British Airwary**الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها **"المسافر العالمي الجديد"**.[1]

الزمن: ويعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالآتي:

- ❖ تخفيض زمن تقدم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- ❖ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- ❖ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين اطلب المنتج والتسليم).

الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

المعرفة: اذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد او مجموعة من الأفراد في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة " **انفجار المعرفة**" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثرأهمية في خلق الميزة التنافسية ، ومنها فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر:[2]

المصادر الداخلية: والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسةوالغير ملموسة **مثل** العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات.....الخ، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستدامة والمتطورة، اساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداعوالمعرفة.

[1]– نوري منير .مداخلة بعنوان **"ادارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية** "لمنظمات ادارة الاعمال المتطلبات والتوصيات ecoasu–.edu.jo\ ecofaculty/ WP_ Content....._ / 70 doc

[2]– د طاهر محسن منصور ألغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، منظرو منهجي متكامل، مصر، ص 310

مصادر خارجية: هي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغيراتها مما يؤدي الى ايجاد فرص وميزات يمكن ان تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الاولية،المالية، الموارد البشرية المؤهلة. وغيرها.

يمكن للمؤسسة ان تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية ، والعلاقة مع الآخرين

الميزة التنافسية المستدامة: وهي ان لا تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق بل تستطيع المؤسسة ان تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط ، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية ، وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة ، يترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغيير التي يتميزون ما سوف تحتاج المؤسسة الى اجراء مراجعات استراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم.

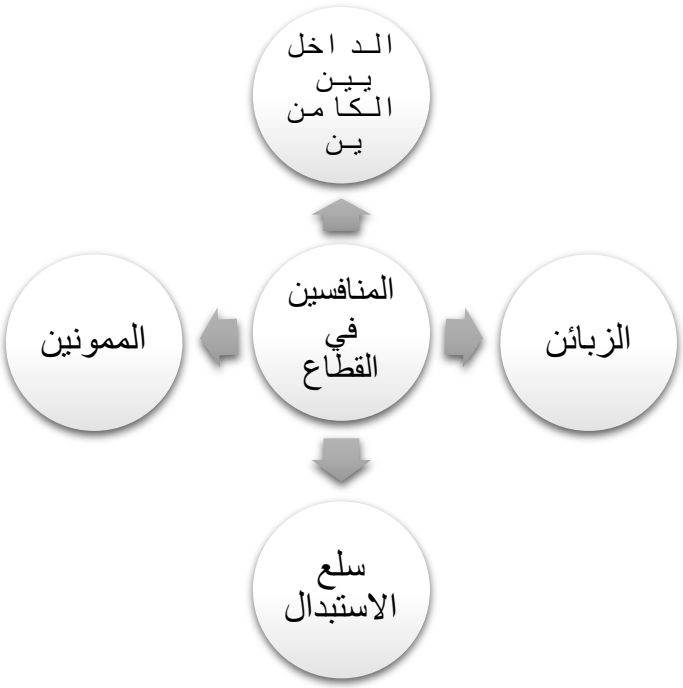
المحيط العام للمنافسة: ان وجود المنافسة في تي قطاع صناعي يتعلق بالبنايات الاقتصادية التحتية ، كما ان شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع البديلة ..... الخ وحسب porterتوجد خمسة قوى تحدد مستويات المنافسة كما الشكل رقم 3 وهي:

- شدة المنافسة.
- التحديات من الداخلين الجدد.
- قوى المفاوضة من طرف الزبائن.

قوى المفاوضة من طرف الممونين.[1]

[1]– فيليب سادلر ترجمة على أحمد اصلاح الادارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط01 2008، ص30

الشكل رقم (12): قوى المنافسة حسب بورتر porter



المصدر :فيليب سادلر مرجع سابق ص 31.بتصرف.

الموارد البشرية : مصطلح يستخدم لوصف الافراد الذي يشكلون القوى العاملة للمنظمة ، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال وتطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية الميزة التنافسية **مثل** الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجيا لخلق ميزة مضافة، حيث ان هذه المصادر يمكن الوصول اليها بشكل متزايد صعبة التقليد ، وهي أقل اهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية ، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة كما أن أفضل الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية :

- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم .

- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.
- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
- تقييم الأداء القائم على النتائج.
- الامن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذبمقترحاتهم لتحسين المنظمة.[1]

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرينأو بعدين هامين وهما:

حجم الميزة التنافسية. نطاق التنافس .

البعد الاول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جنودا، اكبر من الشركات المنافسة التغلب عليها او تجديد اثرها، ومثلت هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية مراحل فهي تبدأ بمرحلة التقديم او النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من خلال الشركات المنافسة ثم مرحلة الركود.[2]

1) دورة حياة الميزة التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة تلك التي تشبه دورة حياة المنتج، وذلك بسبب ارتباطهما الوثيق، فإقبال الناس على المنتوج مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها ابتداء سواء من ناحية الجودة او السعر او من خلال الخدمات المقدمة. وهناك أربعة مراحل:

[1]– عز الدين علي السويسي ، د. نعمة عباس الخفاجي"**الميزة التنافسية وفق المنظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**" دار الايام للنشر والتوزيع ، الطبعة 2014 , 74.

[2]– د. نبيل مرسي خليل ،**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز للإسكندرية للكتاب ،بدون طبعة ، ص 83 .

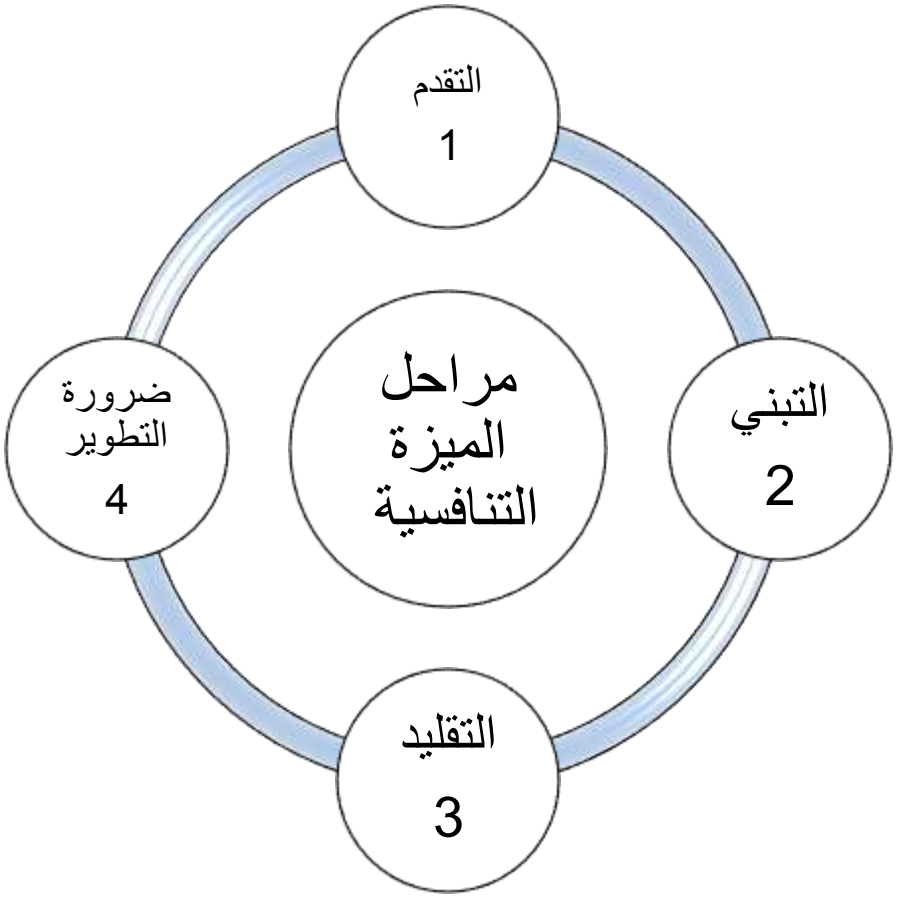
أ) المرحلةالأولى: التقدم ويعتبر اطول مرحلة للمؤسسة التي أنشأت الميزة التنافسية بسبب انها المرحلة التي تتم فيها بذل الجهود المالية والفكرية والبشرية لاكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها في السوق.

ب) المرحلة الثانية: التبني وهي مرحلة الجني ولطف ثمار المجهودات المبذولة في المرحلة السابقة وفيه تعرف الميزة رواحا وولاء من طرف العملاء والمشترين وبالتالي تحقق المؤسسة اقصى ربحية لها فيها.

ج) المرحلة الثالثة: التقليد لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق وتحقيقها الارباح مالكيها، يحاول المنافسين تقليد او محاكاة هذه الميزة مما يسبب حالة من الركود شيئا فشيئا، فتنخفض وفورات الحجم نتيجة لذلك وتتراجع اسبقية المؤسسة بعد توفر البدائل لدى المنافسين والتي غالبا ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف خاصة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق.

د) المرحلة الرابعة: ضرورة التطوير بعد وصول المؤسسة الى المرحلة التي تتدنى فيها مبيعاتها وتصبح لدى المؤسسة ميزة تنافسية فاقدة لا هم خصائصها وهي التميز والتفرد عن باقي المؤسسات، فيزداد الوعي لدى الادارة الاستراتيجية بضرورة سرعة تطوير الميزة او تغييرها بإضافة ميزات على اساس جديدة.

الشكل رقم (13): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د. نبيل مرسي خليل مرجع سابق ص83 بتصرف.

في حال: قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وخيرا تظهر مرحلة ضرورة وبمعنى الحاجة الى تقدم تكنولوجي لتخفيض التكلفة او تدعيم ميزة تمييز المنتج ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد او تطوير او تحسين الميزة الحالية او تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك او العميل

البعد الثاني: نطاق التنافس او السوق المستهدف.

يعتر النطاق على مدى انسان انشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة ، ومن أمثلة ذلك : الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة،استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة او مناطق مختلفة ، او صناعات مترابطة ، وفي مثال هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقة متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية او المناطق او الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة ، ومن جانب آخر ، يمكن النطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع السوق وخدماته بأقل تكلفة او تقديم منتج مميز له وهناك اربعة أبعاد لنطاق التنافس هي:

1)نطاق القطاع السوقي:

ويقصد به مدر تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على القطاع (جزء) معين من السوق او خدمة كل السوق[1]

2) النطاق الرأسي:

ويعبر على مدى تنوع المؤسسة لأنشطتهاسوآءا كانت داخلية او خارجية، وذلك لاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الاقل او التمييز، ومن جانب آخر تتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التطوير في حالة التكامل الرأسي الخلفي او منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة الاستراتيجية التكامل الرأسي الامامي.

3)النطاق الجغرافي:

يعكس عدد الاماكن او المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية ، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الانشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، او ما يعرف بأثر مشاركة الموارد ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة

[1]– نبيل مرسي خليل، الميزة **التنافسية في مجال الاعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب مصر 1998 ص 86

للمؤسسة التي تعمل خاليا على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم

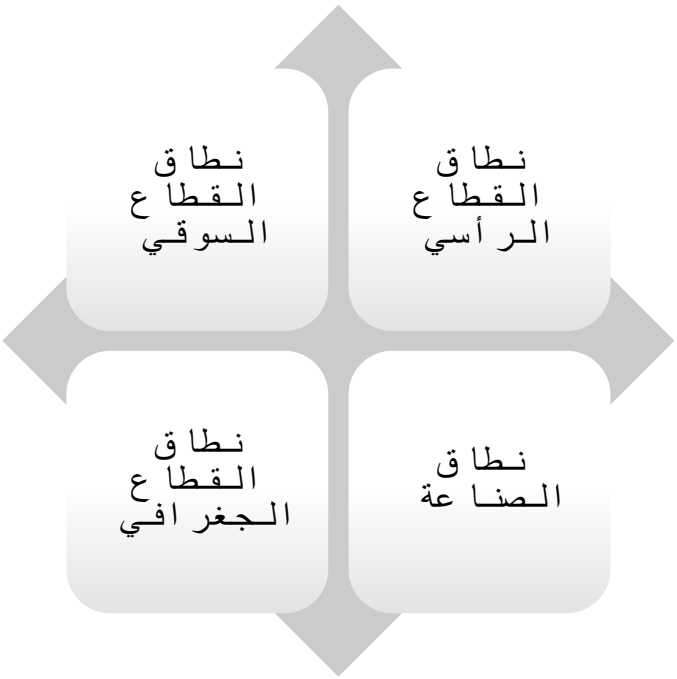
.4)نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، قد يمكن استخدام أنشطة الإنتاج او قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها ميزة تنافسية .

ان الابتعاد الاربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع السوقي ، نطاق القطاع الرأسي، نطاق القطاع الجغرافي ، نطاق الصناعة) إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحدد الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية ، وتعزيز موقفها التنافسي [1]،

[1]–بوربعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متنوري، قسنطينة 2011–2012، ص91

الشكل رقم (14): نطاق التنافس او السوق المستهدف.



المصدر: بالاستعانة ب بوربعة عبد الوهاب ص92 بتصرف.

المبحث الثاني: أبعاد ومؤشرات واستراتيجيات الميزة التنافسية

المطلب الاول : ابعاد الميزة التنافسية.

يشير الكثير من الباحثين و الدراسيين الى العديد من أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات ، على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية وكفاءة وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها للزبائن وتتمثل هذه الأبعاد.[1]

1) **التكلفة:** يجب على المنظمات ان تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق التكلفة المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2) **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة التي يتم من خلالها تصميم المنتج للتكليف مع وظيفته ونوعيته[2]

3) **إبداع منتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلائم مهمة ما وتقدمه مع رغبات الزبائن، أو ما تقدمه منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.

4) **اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عدة منظمات إلى خدمات ما بعد البيع، وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج او الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا

---

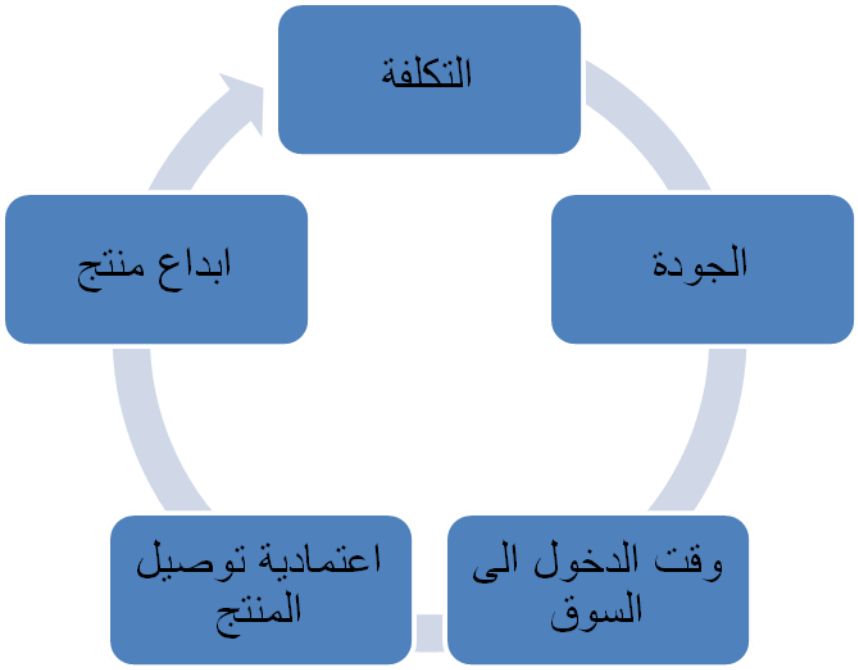
[1]– د. مصطفى يوسف كافي " **اقتصاد ومعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك" الناشر الفا للوثائق** ـ نشر استيراد وتوزيع الكتب . 36 مكرر نهج سايغي محمد احمد . قسنطينة . الجزائر الكبرى الاولى 2017 ص 217.

[2]– عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي ، **الميزة التنافسية وفق المنظور استراتيجيات التغيير التنظيمي** دار الايام للنشر والتوزيع طبعة الاردن 2015 ص 70.

تنافسية، وتنشأ عادة هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى اصحابها سليمة وبقدر عالية من الموثوقية.[1]

5) **وقت الدخول إلى السوق:** يمكن ان ننظر عامل الوقت ميزة تنافسية، على اعتبار وقت التسليم هو ميزة تنافسية، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، اضافة الى ذلك يعتبر الوقت مؤشرا لتطوير المنتجات وتقديمها الى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

الشكل رقم (15): ابعاد الميزة التنافسية



المصدر: محمد فوزي علي عتوم مرجع سابق ص 47بتصرف.

[1]- محمد فوزي علي عتوم " **رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية** " رسالة لنيل درجة الماجستير .جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الاردن 2009, ص 45 , 46.

المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة الميزة التنافسية **مثل**الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قسمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية الا ان أكثر استخداما وشيوعا عين مؤشرات الربحية، الحصة السوقية وحجم المبيعات، كما تتمتع به من مزايا **مثل**توفير البيانات الازمة لحسابها، وسهولة الحصولعليها، كما ان جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك. [1] ويمكن اختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

اولا: الربحية :

تعني الربحية على انها مقياس لتقييم المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الاصول او الاستثمارات ، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع ، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

حيث ان الربحية تمثل مؤشرات كافيا على تنافسية المؤسسة وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشر ا على تنافسية المؤسسة اذا كانت هذه الاخيرة تعظم ارباحها اي انها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها منالسوق[1]

ثانيا: الحصة السوقية:

من الممكن لمؤسسة ما ان تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسة الوطنية ان تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة او سبب اختفاء واضمحلال السوق وتحسب كالتالي:

[1]– عز الدين علي سوسي، مرجع سابق 71 _72_ 73 .

- الحصة السوقية الجمالية: وتحسب بقسمة المبيعات للمنظمة على إجمالي المبيعات الملية في السوق .
- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقيمة المبيعات الكلية على مبيعات أكثر المنافسين في السوق.
- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على اجمالي للسوق المخدوم .[1]

ثالثا: حجم المبيعات:

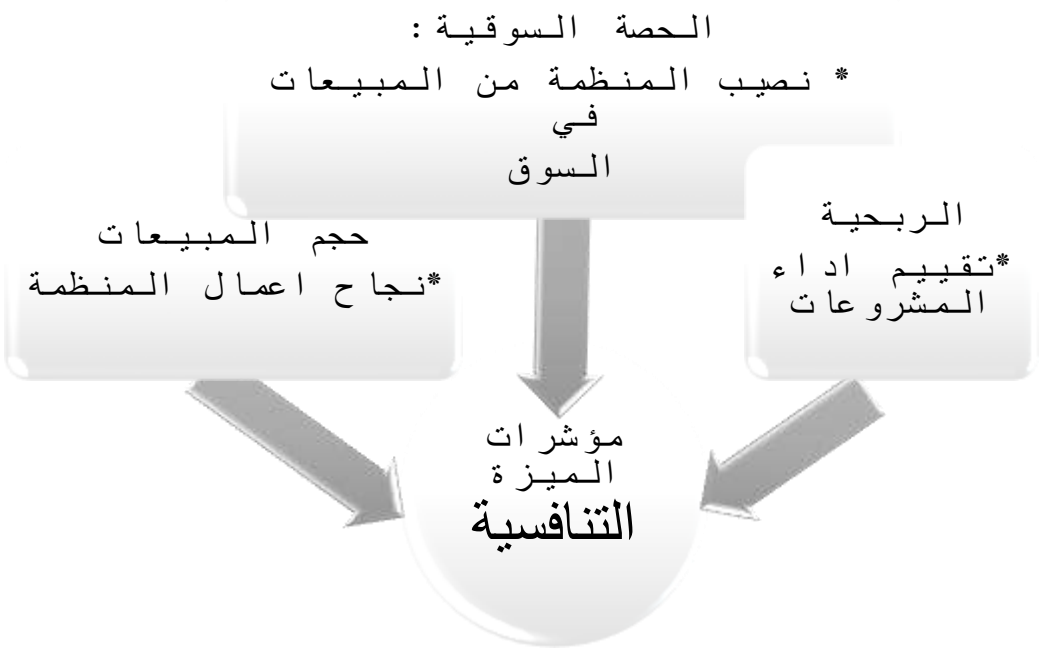
يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها، وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار أحجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحاتها وتحقيق أهدافها.

إن الاستراتيجيات التنافسية تعني اجراءات هجومات او دفاعات لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس وبالتالي تحقيق عائد أعلى للاستثمار للشركة، وفي هذا الصدد يمكن التمييز حسب بورتر (1982) بين ثلاث استراتيجيات[2]

[1]– رحماني اسماء "**دور براءة الاختراع في دعم التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وع تجارية وع تسيير جامعة بومرداس الجزائر ،ص 18/17

[2]– محمد فوزي علي عتوم"رسالة **المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية** " رسالة لنيل درجة الماجستير .جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الاردن 2009, ص 45 , 46.

الشكل رقم (16): مؤشرات الميزة التنافسية



المصدر: رحماني اسماء مرجع سابق ص18 بتصرف.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.

إن الاستراتيجيات التنافسية تعني اجراءات هجومات أو دفاعات لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما ، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس وبالتالي تحقيق عائد أعلى للاستثمار للشركة ، وفي هذا الصدد يمكن التمييز حسب بورتر (1982) بين ثلاث استراتيجيات[1]

اولا: استراتيجيات القيادة بالتكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة دوافع او حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق تكلفة الأقل والتي تمثل في توافر اقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على

[1]– محمد فوزي علي عتوم "رسالة **المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية** "رسالة لنيل درجة الماجستير. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن 2009، ص 45 , 46.

منحنى التعلم والخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ، وأخيرا سوق مكون من مشترين واعين السعر ومدى ملائمته.[1]

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا عدة مزايا لهذه الاستراتيجية والتي من بينها نجد :

1) **ما يتعلق بالمنافسين:** فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2) **ما يتعلق بالمشترين: بالمؤسسة** المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3) **ما يتعلق بالموردين:** بالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات ان تكون في مأمن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما اذا كانت الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

4) **يتعلق بالسلع البديلة:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعارجذابة.

ويتضح مما سبق أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرات من الحماية للشركة ضد أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

5) **مايتعلق بدخول منافسين محتملين إلى السوق:** فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتال موقع تنافسيا ممتاز،يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديدوتتحقق ميزة التكلفة الاقل وفق ثمانية محددات رئيسية التكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتشمل هذه القائمة العوامل الموالية:

- وفرات اقتصاديات الحجم.

[1] – بوركوةعبدالمالك،**"ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسيةللمؤسسة الاقتصادية** "مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير،جامعةمنتوري،قسنطينة، الجزائر 2012 ص 63, 62.

- وفرات منحنى التعلم والخبرة.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- درجة مشاركة وحدات نشاط اخرى في استغلال الفرص المتاحة .
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الاول في السوق بغرض تحقيق وفرات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

ثانيا : استراتيجية التميز :

هناك العديد من المداخل تميز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة. وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، وسمات خاصة به تقدم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار والتصميم الهندسية والأداء، جودة غير عادية (متميزة) ، الريادة التكنولوجية ، مدى واسع من الخدمات المقدمة ، وجود خط متكامل من المنتجات ، واخيرا سمعة جيدة ، تتزايد درجات نجاح استراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن المنافسين تقليدها بسهولة:

كقاعدة عامة يكمن القول بأن استراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر المستهلكون قينة الاختلافات في للمنتج او الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد.كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمايز.

يمكن اتباع استراتيجيات تمييز عن ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:

- شراء مواد خام جيدة بحيثتؤثر على اداء وجودة المنتج النهائي.

- تكييف مجهودات البحوث والتطوير اتجاه منتج و بحيث تؤدي إلى تقدم تصميمات وخصائص أداء أفضل ، زيادة استخدامات المنتج تنويع تشكيلة الانتاج .
- تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة ، والشكل الخارجي للمنتج.
- **عملية التصنيع:**وهنا لابد من التركيز على عدم وجود اي عيوب تصنيعية، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية الصيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك ، صبانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل ، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج ، واخيرا التشغيل السريع الاوامر والطلبيات.[1]

ثالثا: استراتيجية التركيز:

تهدف استراتيجية التركيز او التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع افضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافيا محدود، أو التركيز على تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، وليس كل السوق وتعتمد هذه على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة السوق المستهدف، وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هوا عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ، ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال :

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدمة لهذا القطاع السوقي.

[1]– عبد الحكيم عبد النور النسور،**الاداء التنافسي لشركة صناعة الادوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة** دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية 2009 ,ص 114.

- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق القدرة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز او التخصيص في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافسة اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا يسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

عندما نشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها ، أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز فهناك خطوتين هامتين هما:

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

ولتقرير اي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها ،فلابد من تحديد جاذبية القطاع بناء على حجم القطاع ربحية القطاع ، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع ، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة المنافسين الرئيسيين ، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق قدرة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز، فهناك طريقتين هما:

- ❖ النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
- ❖ او التمييز في القطاع او القطاعات المستهدفة.[1]

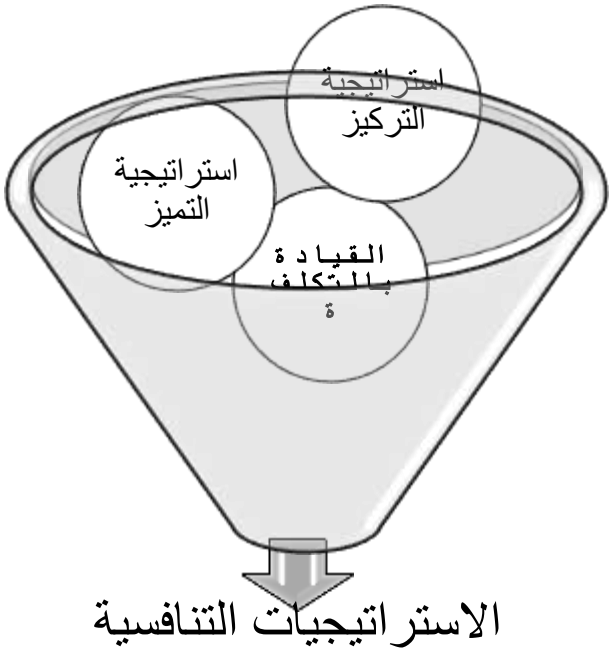
وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة تخفيض التكلفة في ظل استراتيجية القيادة بالتكلفة.

[1]– فلاح حسن الحسيني**"الادارة الاستراتيجية"** طبعة 1 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000 ص 184.

أما في ظل الطريقة الثانية قيوم استخدام أنواع المداخل المتبعة التمييز المنتج في ظل استراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع بحيث تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانيات المتاحة وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه ويجدر الإشارة إلى انه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجياتالعامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

تعد ممارسة التفكير الإستراتيجي أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها دلك التعود على ايجاد حلول الحلول المشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة، يجب اشراك افراد المؤسسة في عملية التفكير، لكي يتم ضمان الاستجابةلعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف، ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي الى التفوق على المنافسين، ويعني ذلك الحيازة على قدرة او قدرات تنافسية بدرجة عالية الجودة.

الشكل رقم (17): استراتيجيات الميزة التنافسية



المصدر: فلاح حسن الحسيني مرجع سابق ص 185بتصرف.

الشكل رقم (18): قوى التنافس بورتر

تكاليف منخفضة	التمييز
استراتيجية تدنية التكاليف	استراتيجية التميز
استراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	استراتيجية التركيز المبنية على التمييز

المصدر: عبد الحكيم عبد النور النسور مرجع سابق ص **115بتصرف.**

- تنتهج اغلب منظمات الأعمال اليوم استراتيجيات مركزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تميزها على نظيرتها، ولدراسة علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية سنتطرق في المبحث الثالث لتوضيح علاقة توليد المعرفة واكتساب ونشر المعرفة

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

تمهيد:

منع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة ، ان المزايا التنافسية المعروفة **مثل** كلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للمتغيرات و التكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات

ببناء مقدرات جوهرية ، مستندة إلى قدرة المنظمة في التعلم المستدرك،لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية المستخدمة اضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية فالإبداع وتقديم منتجات نشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر .

المطلب الأول: المعرفة كمورد لتعزيز الميزة التنافسية.

ان الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات ، فإنها تهدف من خلال ذلك قدرتها في خلق الابداع التكنولوجي عام مستندة إلى المعرفة الواسعة وقادر على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ، ويمثل هذا الأمر خروجا عن قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين او تطوير منتجات منفردة أو حسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة وهكذا فإنه يبدو وهكذا فإنه يبدو ان خصائص رأس المال المعرفي المتمثلة في عدم الزوال والتزايد بالاستعمال ، واذا كانت الميزات التنافسية في ظل الإطار القديم ، يمكن أن تقلد من قبل الآخرين او انها تختفي او تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي.[1]

يمكن ان تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة تستند إليها خصائص استراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين، وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية الى ان المورد لكي يصبح استراتيجيا يجب ان تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- ان يكون المورد ثمينا .
- ان يتسم بالندرة.
- لا يمكن احلال بديل محله

[1]– وهيبة حسين داسي **"ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"** رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2006 ص 146.

وعندما نتأمل هذه الخصائص ستبادر بالذهن تساؤل حول كيفية مدى انطباق هذه الخصائص على المعرفة، يمكن القول ان قيمة وثمن المورد البشري يتجلى في ان المعرفة ستؤدي إلى تحسين في عملية العمليات على المعرفة يمكن القول أن القول قيمة وثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها اثمن أصول المنظمة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لأصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال والمعرفة في عقول البشر ، وأصبحت الحاجة للمدير أو الموظف أو العاملين أثمن موارد المنظمة وليس مجرد أفراد ، ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف الإستراتيجيةوالبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام المطلوب الموارد البشرية والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء، وتخطط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الإستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، والحفاظ عليها ، وهذه الميزة التنافسية ليست بالقليلة،ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة لأنها أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين و معرفتهم التطبيقية ، فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية ، إن المعرفة وأي منظمة هي خاصة بها ولها بصمتها المميزة التي تكتسب عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبرتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.

أمّا في ما يخص عدم قابلية الاحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والدأب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه واحلاله محل المعرفة السابقة.

كما أنه على اعتبار الموارد. الملموسة التي تتواجد داخل المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، وهذا لتزفر الفرص للمؤسسات الأخرى في تقليدها، ومن هذا المنطلق توجه المفكرين إلى التركيز على الموارد الغير الملموسة لخلق القيمة المضافة، مما ينبغي أن للمورد المحقق الميزة التنافسية للأسباب التالية:[1]

- المعرفة ذو قيمة لان استعمالها بترقية أداء المؤسسة وفاعليتها ، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطورها وتنميتها ، عكس الموارد الملموسة.

[1]– وهيبة حسين داسي"مرجع سابق ص 149/ 150.

- الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف النظر لطابعها الغير مادي.
- الغموض حيث يصعب على المنافس ان يفهم ويفسر العلاقة الموجودة بين المعرفة التي تكتسبها المؤسسة ،والميزة التنافسية المحققة.
- التعقد الاجتماعي الذي يلي عملية انشاء المعرفة من خلال العلاقات بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

المطلب الثاني: موارد إدارة المعرفة لبناء الميزة التنافسية.

سنمر في هذا المطلب إلى العلاقة التي تربط بعض عمليات ادارة المعرفة المتمثلة في توليد ونشر وتطبيق المعرفة بالميزة التنافسية.

1) علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية :

ان عملية توليد. المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين ، او تحويلها إلى اصول معرفية والمامها الى راس المال المعرفي وترتكز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير المعرفة العامة " ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الجوار والمشاركة ، تحتاج عملية توليد.المعرفة إلى مجموعة من الادوات ، يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار ، لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع ، خلال فترة قصيرة في جو الحرية ، طرح الأفكار بعيدا عن بعيدا عن المصادرة والتقويم .

ومن هنا يمكن توليد واكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية كمن تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يمكن بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعناخر، بمجرد احداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع، والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها يخلق عنصر تميز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به، وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تجدد وتوليد الأفكار.

2) علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية:

كل ذلك يتوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية ان تطور آليات كتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة، ولقد أكد غراند تشان **grundstain**على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي:

- ❑ أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.
- ❑ ان تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

ويكسب العاملون ذوي الهبرة الضمنية،لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة، يقوم عادة على اسلوب المحاولة والخطأ، والتلقين والتجريب فالمعرفة الضمنية غير انها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد، وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير ترجمة المعرفة الظاهرة.[1]

3) علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية :

أكدت الدراسات التي قام بيها كل من **Juran and Mercebles2006** ان تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المنظمات تقود الى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المنظمة من خلال تمكين المنظمة كن صياغة أفضل وتطبيق أنسب لاستراتيجية التنافسية لها ، المعتمد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة ، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى ان الاستراتيجية وإدارة مسألة استراتيجية وما تحققه من دعم مباشر لاستراتيجية التنافسية للمنظمة ، كنا أن التركيز على المسألة التي تشير إلى ان الاستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها .

كما أشار إلى ذلك آخرون بأن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته فوائد إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين ادارة المعرفة والاستراتيجيةومصدرا، ومصدرا للتفوق

[1] – Gottschalk p 2007, know le dge _ management systems : value shop creation idea. Group publishing p 18/23.

التنافسي، وهذا ما اشارت اليه اللجنة الاقتصادية والإجتماعية، الى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية[1].

الشكل رقم (19): علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية



من اعداد: ب وهيبة حسين داسي"مرجع سابق ص151.بتصرف.

[1] –Juan,c, et Mrerceds 2006 , strategic know ledge , transfer and its implication for competitive advantage journal of know le dge management vol to no 04.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية وانعكاساتها

أولا: اثار إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس، حيث ان الاستخداماالاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد على اكتساب الميزة التنافسية ويتضح ذلك من خلال ما يلي: [1]

1) أثر إدارة المعرفة على قوى المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق ، وأكبر كمية ممكنة من المواد ، مما يؤدي إلى تحديد حالة استقرار المؤسسة ، لتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق ، وذلك بأن تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة او السعر أو برامج التوزيع ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال أنظمة معلوماتومعارف متقدمة ومتطورة وحديثة.

2) أثر ادارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة للمؤسسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح، وذلك بسبب رفع الأسعار وتخفيضها من قبل الموردين، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على انظمة أتمه عمليات الانتاج لتقليص الاعتماد على القوى العاملة،وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات الموردين وأسعارهم وخدماتهم، واعتماد أنظمة متطورة للسيطرة على مشاط الموردين.

[1]– فريد كورتل "**مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد** "مجلة العلوم الإنسانية، جامعة **الإدارة الفعالة للمعرفة**، محمدخيضر، بسكرة ص217.

3) أثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن:

تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة ، استطاعة المؤسسات تقليل هذه القوة ، وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل ، وهي عبارة عن تكاليف يتحملها الزبون اذا حاول الانتقال إلى مورد آخر ، كما تجدر الإشارة إلى إطار المعرفة ، فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرف حيث أن هذا المصدر وفي العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية و واقعية للسوق ، والتغيرات الجارية فيه بذلك فإن التغيرات يتم رصدها وبشكل مبكر.

4) أثر ٱدارة المعرفة على قوة احلال المنتجات البديلة:

ان وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من ارباح المنتجات ، فهي تمتلك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها ، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات ، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري ، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للمؤسسة ، وهنا تظهر قيمة ادارة المعرفة، وذلك من خلال البحث على تطوير القيمة المدركة للمنتج وتحسينها.

ثانيا: انعكاسات ادارة المعرفة على الميزة التنافسية:

ان قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف او التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وتوفر أنظمة المعرفة تحديدا دقيقا لتلك المتغيرات، وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة.

وحيث أن إدارة المعرفة تمثل الإدارة المؤسساتية التي تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر ، وتمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات ولما كان بناء أنظمة إدارة المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الاحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة بالبقاء

دائما في اتصال معها، لذلك فإن المنظمة على تفسير معلومات المحيط والبيئة التنافسية ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل ،الأمر الذي سيقود إلى بناء وتطوير وزيادة استراتيجيات تنافسية تمكن المنظمة من اعتلاء الريادة.

خلاصة الفصل :

خلال ما من سبق نستنتج الميزة التنافسية ترتكز على احداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر يمكن ان يتميز منتجات المؤسسة، حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، و حتى تتمكن هذه الأخيرة تحقيق ميزةتنافسية، يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر، وتشكل ادارة المعرفة احد هذه المصادر باعتبارها اداة فعالة في المؤسسة، تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدر الميزة التنافسية.

كما ان تطبيق ادارة المعرفة من قبل المنظمة، يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلوماتالتي تساعدها في كسب وزن.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية المدية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الإطار النظري إلى إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وتحديد أبعادها وكل المفاهيم المرتبطة بهما، في الفصلين السابقين نصل في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بشركة نفطال وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية نفطال.

المبحث الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية "نفطال"

سنتناول في هذا المبحث تقديما عاما لشركة نفطال، مع ذكر أهم التطورات التي شهدتها منذ نشأتها إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة نفطال

1)- نشأة وتطور نظام المؤسسة

تأسست شركة سوناطراك سنة 1963 وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهامها الأساسية في تأمين ونقل وتسويق نطاق صلاحياتها بمقتضى المرسوم رقم66-296 المؤرخ في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث وتحويل المحروقات.

إن تحليل مؤسسة "نفطال" التي تمثل فرع 100% لمجموعة "سوناطراك" بهدف إلى محاولة إظهار حجم وأهمية التدفقات النقدية بالموازاة مع المؤسسات الأخرى، مع ضرورة توضيح أهم الطرق التي تتبعها المؤسسة في تنمية استثماراتها التي من شأنها زيادة حجم تدفقاتها المالية.

ويرجع أصل كلمة "Naftal" إلى:

-**NAFT**: مصطلح عالمي يقصد به النفط

-**AL**: الحرفين الأولين من كلمة "ALGRIE":

2)-مراحل تطور المؤسسة:

مرت مؤسسة "نفطال" بعدة مراحل تاريخية في مسيرة تطورها نلخصها حسب تسلسلها الزمني كما يلي:

سنة 1980: وفي هذه السنة تم انشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وفقا للمرسوم رقم 101/80 المؤرخ 1980.04.06.

سنة 1983: إدماج مشروع غاز البترول المبيع (GPL) والوقود (CBR) لشركة سوناطراك في المؤسسة (ERDP) سابقا نفطال حاليا.

سنة 1984: إنشاء وحدة توزيع متعددة المنتجات (UED)، 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (CLP)،14 مقاطعة لغاز البترول المميع (GPL)، انشاء 4 مقاطعات للصيانة (UEM)، جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربعة وحدات للموانىء، ادماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP).

سنة 1987: انحلال المؤسسة الوطنية وفصل عمليتي التكرير والتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى المرسوم رقم 199.78 وظهور شركتان وطنيتان هما:

نفتاك: المكلفة بتكرير المواد البترولية.

نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع البترول.

سنة 1989: الغاء مركزية الاشغال الاجتماعية والثقافية لشركة نفطال.

سنة 1990: الغاء المركزية مع ادخال نظام المعلومات على الأنشطة (مخزونات/مبيعات/مشتريات).

سنة 1992: الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا للدراسات (تدفق / منتوج)، 9 وحدات مرتبطة ، ويوجد حاليا 39 وحدة توزيع " نفطال ".

سنة 1996: الغاء مركزية النشاط " تكاليف "" أسعار" وانحلال مديرية التجارة الخارجية

سنة 1997: انشاء مديرية حماية الأملاك (DDP)، وانشاء هياكل الامن الداخلي على مستوى الوحدات، وحل وحدات نفطال الموانىء.

سنة 1998: انشات مديرية خلية الامن الصناعي، مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، وحدة المطبعة مع فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، المطاط والزفت CLPC ،مديرية غاز البترول المميع GPL وديرية الطيران والملاحة AVM،انشاء قسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط CLP،قسم غاز البترول المميع GPLوقسم الطيران والملاحة (إعادة تنظيم نفطال).

سنة 1999: إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال، تنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية، 3 مديريات لمراقبة ومراجعة الحسابات مع حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع GPL الجزائر.

سنة 2000: حل وحدة الاعلام الالي وانشاء مركز والمعالجة الإعلامية CTI، اعداد المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع GPL وقسم الوقود، وزيوت التشحيم، والمطاط CPL، وإعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية DASC،انشاء قسم الزفت واعداد المخطط الخاص به ، اعداد المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة AVM.

سنة 2001: نظمت المناطق التابعة لقسم غاز البترول المميع GPL، تنظيم للمناطق التابعة لقسم الوقود وزيوت التشحيم والمطاط CLP،تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة مع تنظيم مديرية الصيانة.

سنة 2002: توسيع نطاق كل من GPL وCPL من وحدات الى مقاطعات بمقتضى المرسوم رقم 705 المؤرخ في 19 جوان 2002 .

سنة 2003: تجميع كل من وحدات الوقود ولبرقين والمطاط والزيوت والشبكة تحت تنسيق فرع واحد يسمى CLPB.

سنة 2004: انشاء فروع جديدة مثل الوقود GPL، والفرع التجاريLPB ، فرع النشاطات الخارجية، انشاء ادارتين مركزيتين هما:

- الإدارة المركزية للبحث والتطوير (R&D)
- الإدارة المركزية للصحة والسلامة، البيئة والتوعية (HSEQ)

سنة 2007: إعادة تنظيم فرع التسويق وتنظيم المقاطعات District ربط وحدة الصيانة UNM وسط (الجزائر) من فرع التسويق.

ثانيا: الإمكانيات المادية و البشرية لمؤسسة نفطال ومحيطها.

1)-الإمكانيات المادية والبشرية لمؤسسة نفطال :

منح طاقة بشرية تقدر ب 30050 عامل موزع على كامل التراب الوطني منها 526 اطار سامي، 6024 اطار، 8894 تقني ،14606 منفذ (يد عاملة تطبيقية) ونشير الى انه في فصل الشتاء تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهاذا راجع الى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لا سيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل اكثر لليد العاملة .

تزود نفطال 51 % من الاستهلاك النهائي للطاقة في البلاد، اذ تستعد لذلك بواسطة 67 مركز تخزين وتوزيع المنتجات الوقودية، الزيوت والمطاط، والمواد الخاصة، بسعة 74000 م³ وقود،42 مصنع لملأ الغاز والبترول المميع بسعة 38000 قارورة يوميا، 40000 طن من البوتان و 14 وحدة تصنيع الزفت .

- **وسائل التوزيع:**

-2046 محطة بنزين منها 1177 محطة بنزين خاصة، 340محطة مسيرة مباشرة ملك "نفطال" 100%، و333 تسيير حر (GL)، 196 موزع عادي (RO)، و15 مركز للزفت و49 مركز للزيوت والمطاط.

56 مستودع لتخزين الغاز والبترول المميع، وشبكة ب 1450نقطة بيع.

55مستودع ومركز بحري وجوي، ونقاط بيع على مستوى البحر والمطارات.

3250 شاحنة توزيع.

380 كلم انابيب متعددة المنتجات.

بالنسبة للوقود يوجد ممون وحيد، وهي شركة نفتاك NAFTEC على مستوى:

سكيكدة 15277000 طن.

ارزيو 2500000 طن.

حاسي مسعود 1200000 طن.

هذه الوسائل موجهة الى الاستهلاك على المستوى الوطني

- **أهم المنتجات وانواعها:**

- الوقود بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص، غازوال، الغاز والبترول المميع، الكيروزان.
- الزيوت زيت محرك البنزين، زيت محرك الديزل، زيت أجهزة التحويل، الشحوم، الزيت الاصطناعي.
- المطاط شاحنات الوزن الثقيل، الصناعي، الزراعي، الهندسة المدنية، دراجات.
- المذيبhuiles aromatique, cire paraffine .
- الغاز والبترول المميع قارورات35 كلغ و3 كلغ، p35 بوتان مشروط.

2)- محيط نفطال.

بالنسبة للوقود نفطال تمون من طرف مورد واحد هو المؤسسة الوطنية للتكرير، أما بالنسبة للزبائن ينضمون إلى نوعين:

-المستهلكين الكبار: يتكونان أساسا من المستهلكين الذين يمتلكون قدرة التخزين وهم:

* مؤسسات العمومية والخاصة (مؤسسة سونلغاز).

* الإدارات التعاونية المحلية، المستشفيات، القطاع الزراعي، الدفاع الوطني، التجار، الوزارات.

-زبائن الشبكة (محطات الخدمات): نميز نوعين رئيسيين:

*محطات الخدمات التابعة لنفطال عددها 731 محطة:

تنقسم إلى محطات الخدمات ذات تسيير مباشر (GD)من طرف نفطال، ويبلغ عددها 382 محطة، تمثل 18% من السوق، ومحطات الخدمات ذات التسيير الحر(GL) من طرف المستأجرين الذين يدفعون نسبة من رقم الأعمال، ويبلغ عددها 349، وتمثل نسبة 19%من السوق.

*محطات الخدمات التابعة للمعتمدين عددها 1144 محطة:

تنقسم إلى محطات الخدمات ذات سعة تخزين ضئيلة من 10 إلى40 م³ والمسيرة من طرف معتمدين للبيع العاديين والمرتبطين مع نفطال بعقد تجاري (RO)، ويبلغ عددها 201 محطة، وتمثل% من السوق ومحطات الخدمات تدعى بنقطة البيع المعتمدة(PVA) بسعة متوسطة100م³ محققة من طرف مستثمرين، ومسيري المحطة لهم أولوية الخدمة يبلغ عددها 934 محطة تمثل بدورها 52% من السوق.

3)-أنواع محطات الخدمات.

يمكن أن تقسم محطات الخدمات من حيث نوعية الخدمات المقدمة إلى:

-نوع 1: محطات خدمات فخمة(Station- service prestige)

تتميز باتساع المساحة حيث تقدر ب: 50000 م²، تقدم عدة خدمات بالإضافة إلى الوقود ومشتقاته، حيث لديها جناح لتصليح السيارات والصيانة وكذلك الغسل والتشحيم بالإضافة إلى توفرها على مقهى ومطعم وهاتف عمومي ومحلات تجارية ...

تعتبر من أفضل المحطات من حيث تقديم الخدمات، ولكن على الرغم من ذلك تحتل نسبة قليلة لا تتجاوز 10% من اجمالي محطات المؤسسة.

-نوع 2: محطات خدمات (station-service).

تقدر مساحتها عادة ب: 7500 م² تسجل نسبة 30% من اجمالي المحطات، تقدم بالإضافة إلى الوقود ومشتقاته، غسل/ تشحيم وصيانة السيارات.

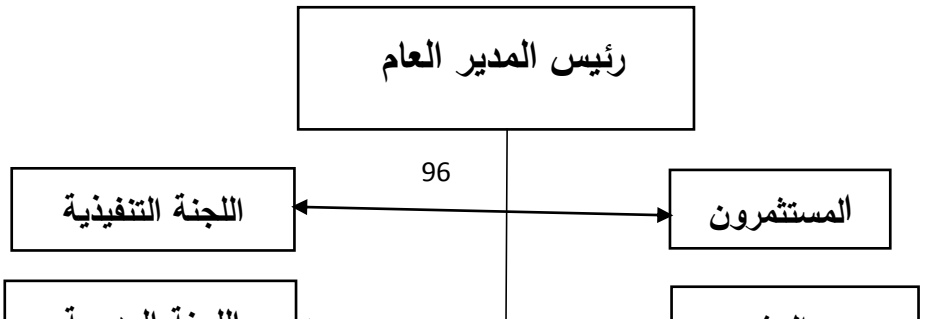
-نوع 3: محطة خدمات (Filling-station).

تعتبر أصغر المحطات حيث لا تتجاوز مساحتها1600 م²، توفر فقط وقود السيارات ومشتقاته، في حين أنها أكبر نسبة من إجمالي المحطات، تقدر ب 60% من إجمالي المحطات.

ملاحظة: الجدير بالذكر أن سعة التخزين لهاته الأنواع تتراوح ما بين 30000 م³ و40000 م³.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال والفرع التجاري

الشكل رقم (20):الهيكل التنظيمي لشركة نفطال



المصدر: وثائق خاصة بالشركة.

المطلب الأول: الهياكل التنظيمية

اللجنة التنفيذية:

متراسلة من كرف الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتنظيم الشركة، خاصة في ميدان التسيير ، الشارمة، الأمن....

اللجنة المديرية:

متراسلة من كرف رئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيون هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة العمل.

المستشارون المساعدون:

مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها وفي اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقة الصحافة والإعلام.

المديرية التنفيذية:

أ_المديرية التنفيذية الإستراتيجية والاقتصاد SPE

التخطيط ووضع تنظيم خاص بالشركة، القيام بدراسات اقتصادية، تسيير ومتابعة تطورات المشاريع.

ب_ المديرية التنفيذية المالية DEF

تأمين السير الحسن لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات وهذا بمراجعة الدورة والقيام بالميزانية، تأمين ومراجعة الحالة المالية للشركة (الخزينة _ المحاسبة العامة_الضرائب_ التأمين) تحقيق برنامج التمويل، الاستغلال والاستثمار.

ج_المديرية التنفيذية لأنظمة المعلومات والإجراءاتDESI

القيام بإجراءات التسيير ومراقبة التسيير، ووضع أنظمة المعلومات واستعمال الإعلام الآلي لتحسين وتطوير الشركة.

د_المديرية التنفيذية للموارد البشرية

وضع سياسات لتسيير الموارد البشرية (برامج التكوين_قانون العمل..) تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.

_وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل وتقديم الإمكانيات.

_ربط إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات الشركة.

_إجراءات اختيار العام للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بترقية تكون مضبوطة حسب القوانين.

المديريات المركزية:

أ_المديرية المركزية DCM

بدراسة السوق وتحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف الشركة.

ب_المديرية المركزية للبحث والتطوير DCRD

القيام بعمليات البحث والتطوير في المجال التكنولوجي، القيام بدراسات أولية لمر دودية مشاريع الشركة في ميدان النقل، الصيانة، التوزيع....الخ.

ج_المديرية المركزية للمراقبة ومراجعة الحساباتDCA

تنفيذ مهام المراقبة ومراجعة الحسابات من خلال هياكل الشركة والمساهمة في تحسين وتطوير أنظمة الإجراءات والنماذج.

د_المديرية المركزية للأمن الصناعي والمحيط DCSI

وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصا في مجال التخزين وتوزيع المنتجات البترولية بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط.

هـ_ المديرية المركزية للشؤون الاجتماعية والثقافية DASC

_المشاركة في وضع سياسات الشركة في مجال الشؤون الاجتماعية والثقافية.

_التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة والثقافة في الشركة بوضع برامج واستراتيجيات.

_تنمية السياسات الاجتماعة.

وضع ميدانيا الوسائل الضرورية للسير الجيد وتنميتها خطيرة للسيارات، الهياكل (مباني_ مطاعم) وسائل الاتصال، نشاطات الأرشيف والمعلومات.

المطلب الثاني: الفروع ومهامها.

فرع الوقود B.CBR

_ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.

_تغطية احتياجات الوطنية بالتموين و

_توزيع الوقود.... في أحسن ظروف.

_ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في أنحاء الوطن.

_تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت وشحوم.

_حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود وزيوت التشحيم في مجال الطيران والملاحة ومنشآت قسم الطيران والملاحة.

_اقتراح دراسات عن الاحتياجات في مجال التخزين والتوزيع للطيران والملاحة.

فرع غاز البر وبان المميع GPL

_ضمان وفرة الغاز، وتوزيعه على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يتزايدا الطلب على هذا الغاز بكثرة.

_القيام بعملية مراقبة وتفتيش نقاط البيع.

الفرع ال تجاريB.COM

وهوا الفرع الذي يشتق منه محور دراستنا التطبيقية وهو يقوم بالمهمات التالية:

_تسويق المنتجات البترولية وغيرها وأيضا تقوم خدمات على كافة شبكات نقاط البيع.

_تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين، شبكة نقاط البيع ،زبائن آخرون.

_تحليل وضع ميادين التطبيق إستراتيجية تطوير تسويق الشبكة (تسيير مباشر، تسيير الحر ،نقاطالبيع،المعتمدة)

_مراقبة ومتابعة وتطوير تسيير شبكة نقاط البيع.

_القيام بعمليات مراقبة وتفتيش بصفة دورية ومنتظمة للتأكد على نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير الآمن.

_تقدير ووضع الميدان في تطبيق سياسة اكتساب وعمل أجهزة ضرورية لصيانة وتجديد شبكة التوزيع.

_تحضير ووضع ميدان لانجاز سياسة تطوير شبكة التسويق وغاز البترول المميع أو السير غاز.

_تنشيط سياسة تطوير نوعية الخدمات و استقبال الزبائن.

_تعريف ووضع للتحقيق سياسة جديدة لتسيير ووضع عقود لنقاط البيع.

_تعيين مخطط إنتاج لمحطة التوزيع، مركز تحويل إلى سير غاز ونقاط بيع أخرى ومتابعة تنفيذ المخطط.

_السهر على تقديم والمحافظة على سمعة الشركة على مستوى كافة نقاط البيع.

_الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة

لتحسين

الوضعية الاجتماعية للعمال.

_الحرص بصفة دائمة على الصورة الحيدة للشركة

والمديرية المركزية لحماية المستهلكDCPP

تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة الشركة سواء مباني، منشئات، وسائل النقل، والعمل على صيانتها ية.

مديرية ال دعامةDAG

التسيير الجيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل والإمكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول اثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة اثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

مؤسسة نفطال بالمدية

ثالثا: عينة الدراسة

37 عامل من مؤسسة نفطال

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

كما قاما الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول، إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (21) عبارات تتضمن أربعة أبعاد.

المحور الثاني، تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية (المتغير التابع)، اشتمل على(26) عبارة تتضمن ستة أبعاد.

واشتملت الاستبيان ككل على (47) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق** كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم (01): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(02):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرا الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (02) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(الإصدار20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

3-قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانا الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 37 مفردة، بحساب معاملات الارتباط و معامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدا الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بأرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة، المبين أسمائهم في الجدول الأتي:

جدول رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
باصور رضوان	أستاذ محاضر صنف (ب)	جامعة المدية
معوشي عماد	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية
بولصنام محمد	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة المدية

المصدر من إعداد الطالبتين.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي.

اعتمد الدراسة على اختبار شابيرو في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الاتي:

الجدول رقم(04):اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	القيمة الاحتماليةSig.
بعد توليد المعرفة	0,081
بعد تخزين المعرفة	0,095

بعد نشر لمعرفة	**0,194**
بعد تطبيق المعرفة	**0,191**
محور إدارة المعرفة	**0,914**
محور تحقيق الميزة التنافسية	**0,720**

المصدر: من إعداد الطالبتينبناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (04) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (Shapiro-Wilk) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح بإجراء باقي الاختبارات.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد توليد المعرفة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد توليد المعرفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (05):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد توليد المعرفة.

ق	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية

	بعد توليد المعرفة	**1**	**-**
01	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	**0,754****	**0,000**
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	**0,746****	**0,000**
03	هناك تبادل المعرفة بين العمال	**0,753****	**0,000**
04	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	**0,686****	**0,000**
05	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة	**0,494****	**0,002**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(05) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,494****) (**0,753****)ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد توليد المعرفة.

2- الاتساق الداخلي لبعد تخزين المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد تخزين المعرفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (06):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تخزين المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية

	بعد تخزين المعرفة	**1**	**-**
06	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في الحواسيب المركزية	**0,787****	**0,000**
07	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	**0,721****	**0,000**
08	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	**0,681****	**0,000**
09	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة	**0,819****	**0,000**
10	للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها	**0,711****	**0,000**
11	تهتم المؤسسة بإيجاد وحدة خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.	**0,433****	**0,008**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(06) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,433****) (**0,819****)ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد تخزين المعرفة.

3- الاتساق الداخلي لبعد نشر المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد نشر المعرفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (07) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد نشر المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد نشر لمعرفة	**1**	–
12	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، التسجيلات والوثائق) في نشر المعرفة.	**0,413***	**0,011**
13	يتم نشر المعرفة بين جميع عمال المؤسسة	**,721**0**	**0,000**
14	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	**,612**0**	**0,000**
15	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	**,811**0**	**0,000**
16	تشجع المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات تكوينية بين الموظفين لتبادل المعارف	**,782**0**	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(07) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,413***) (**0,811****)ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد نشر المعرفة.

4- الاتساق الداخلي لبعد تطبيق المعرفة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد تطبيق المعرفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (08):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تطبيق المعرفة	**1**	–
17	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	**0,812****	**0,000**
18	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة	**0,642****	**0,000**
19	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.	**0,837****	**0,000**
20	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	**0,675****	**0,000**
21	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة	**0,686****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(08) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,642****) (**0,837****)ذات دلالة إحصائية (**0,000**) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد تطبيق المعرفة.

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد التكلفة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد التكلفة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (09):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد التكلفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التكلفة	**1**	**-**
22	تعمل المؤسسة على دعم انشطة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكلفة.	**0,533****	**0,001**

23	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين.	0,799**	0,000
24	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل التكاليف .	0,608**	0,000
25	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية .	0,689**	0,000
26	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.	0,667**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(09) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,533) (**0,799)ذات دلالة إحصائية اقل من (0.05) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد التكلفة.

2- الاتساق الداخلي لبعد الجودة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الجودة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (10):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الجودة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الجودة	**1**	-

27	تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	0,612**	0,000
28	تقدم المؤسسة الخدمات للعملاء بسرعة وفي وقت محدد .	0,588**	0,000
29	تعتمد المؤسسة على إجراءات التفتيش الدورية الداخلية للتأكد طمن جودة الخدمات التي تنتجها.	0,711**	0,000
30	تسعى المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	0,637**	0,000
31	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.	0,779**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(10) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,588) (**0,779)ذات دلالة إحصائية (0.000) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الجودة.

3- الاتساق الداخلي لبعد الوقت:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الوقت، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (11):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الوقت.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الوقت	**1**	–
32	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب.	**0,760****	**0,000**
33	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات جديدة بشكل أسرع من منافسيها.	**0,919****	**0,000**
34	تسعى المؤسسة لتطوير منتحاتها بوتيرة متسارعة.	**0,895****	**0,000**
35	تسعى المؤسسة بتطوير منتجاتها في الوقت المناسب .	**0,870****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(11) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,760**) (**0,919**)ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الوقت.

4- الاتساق الداخلي لبعد سمعة المؤسسة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد سمعة المؤسسة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (12):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد سمعة المؤسسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية

	بعد سمعة المؤسسة	**1**	**-**
36	تقدم الشركة صورة ذهنية في (الأسعار – الخدمات ما بعد البيع)	**0,818****	**0,000**
37	تسعى المؤسسة على الحصول على مكانة على المستوى الدولي.	**0,845****	**0,000**
38	يكون اختيار العملاء لمنتجات المؤسسة بناء على تميز خدماتها وحسن تعامل موظفيها و سمعتها في المجتمع.	**0,791****	**0,000**
39	تضع المؤسسة معايير محلية ودولية لتحسين صور تها مقارنة مع المنافسين.	**0,458****	**0,004**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(12) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,458****) (**0,845****)ذات دلالة إحصائية اقل من (**0.05**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد سمعة المؤسسة.

5- الاتساق الداخلي لبعد الإبداع والابتكار:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الإبداع والابتكار، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (13):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد الإبداع والابتكار.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإبداع والابتكار	**1**	–
40	تطرح المؤسسة منتوجات جديدة متطورة في السوق تواكب التكنولوجيا في العالم.	**0,844****	**0,000**
41	توجه المؤسسة في القيام بإبداعات تكنولوجيا(انتاج منتجات جديدة– تحسين في المنتج الحالي)	**0,889****	**0,000**
42	تسعى المؤسسة إلى الإهتمامبالإبتكار من أجل تقليل التكاليف .	**0,824****	**0,000**
43	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية بصفة دورية للتعرف على رغبات وحاجيات الزبائن.	**0,724****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(13) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,724****) (**0,889****)ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الإبداع والابتكار.

6- الاتساق الداخلي لبعد التميز في الخدمة:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearmanتم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد التميز في الخدمة، كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم (14):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و بعد التميز في الخدمة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التميز في الخدمة	**1**	–
44	تركيز المؤسسة على تقديم خدمات متميزة.	**0,796****	**0,000**
45	تحمل المؤسسة شهادة التمييز في رسالتها.	**0,813****	**0,000**
46	تهتم المؤسسة بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها.	**0,671****	**0,000**
47	تطبيق المؤسسة معيار مواصفات الجودة الشاملة	**0,854****	**0,000**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(14) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0,671****) (**0,854****)ذات دلالة إحصائية (**0.000**) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد التميز في الخدمة.

رابعا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(15) اختبار الثبات للأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية	21	0,888
محور تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية	26	0,928
أداة الدراسة	47	0,943

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم **(15)** أن معامل ثبات محور إدارة المعرفةبلغ قيمة **(0,888)** كما بلغ معامل ثبات محور تحقيق الميزة التنافسية **(0,928)** وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل **(0,943)** ومنه فانجميع القيم المتحصل عليهافي مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

للوصول الى نتائج ملموسة، لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد من الاهتمام بالجانب التطبيقي، حتى نستطيع المقارنة ما بين ما تم الوصول اليها نظريا، وما هو موجود واقعيا، وفي ما يخص موضوع بحثنا ارتأينا اكمال العمل بدراسة ميدانية لتوضيح الدور الفعال لإدارة المعرفة، وبهدف اثراء ما جاء في القسم النظري و إعطاء تفاصيل اكثر وشرح دقيق لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

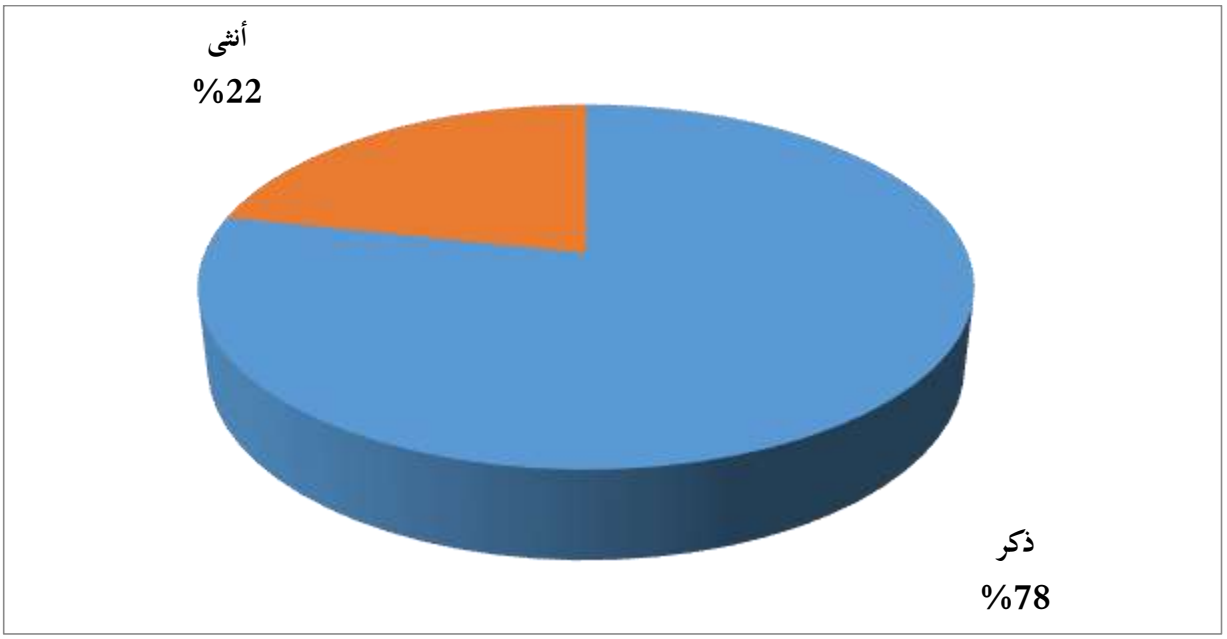
1- متغير الصنف:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	29	78,4%
أنثى	8	21,6%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(21): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (16) (21) نلاحظ أن 29 منالعاملين ذكور يمثلون ما نسبته **78,4%**من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و8 منهم يمثلون ما نسبته **21,6%**من العاملين إناث.

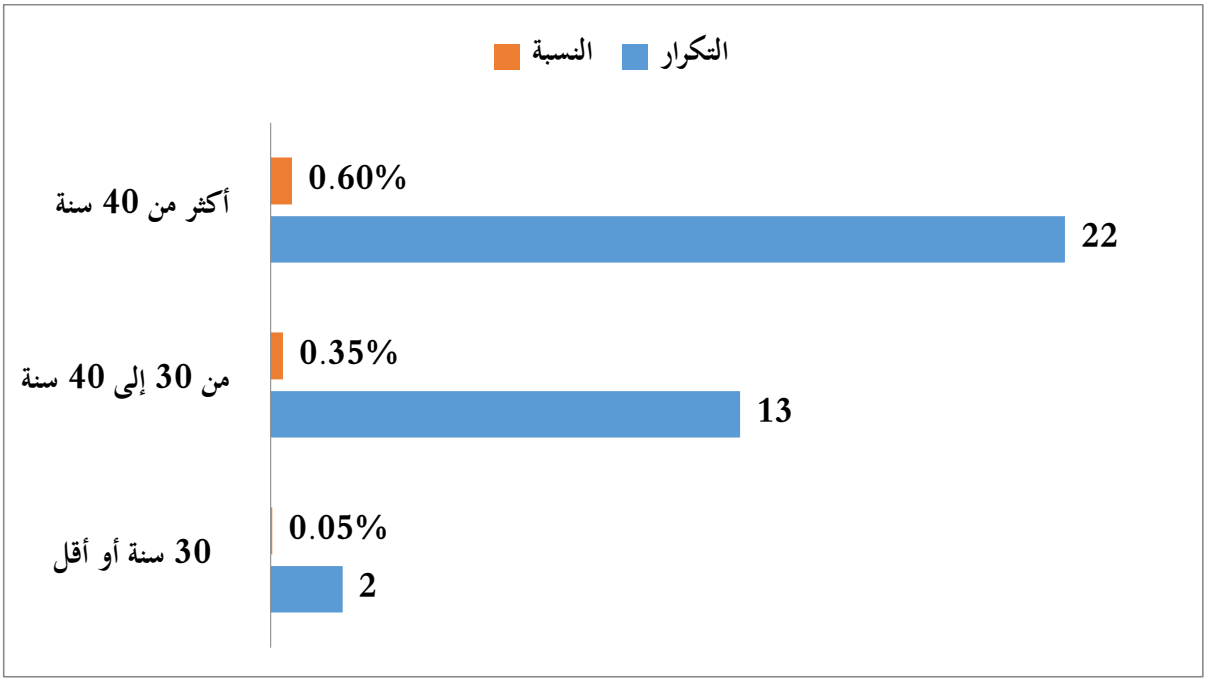
2- متغير العمر:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
30سنة أوأقل	2	5,4%
من 30 إلى 40 سنة	13	35,1%
أكثرمن 40 سنة	22	59,5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(22): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (17) (22) نلاحظ أن 22 من العامليينمثلون ما نسبته **59,5%**من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم **أكثرمن 40 سنة** وهم الفئة الأغلب، في مقابل 13 من العاملين أعمارهم **من 30 إلى 40 سنة**يمثلون ما نسبته **35,1%** ويوجد 2 من العاملين أعمارهم **30سنة أوأقل** يمثلون ما نسبته **5,4%**

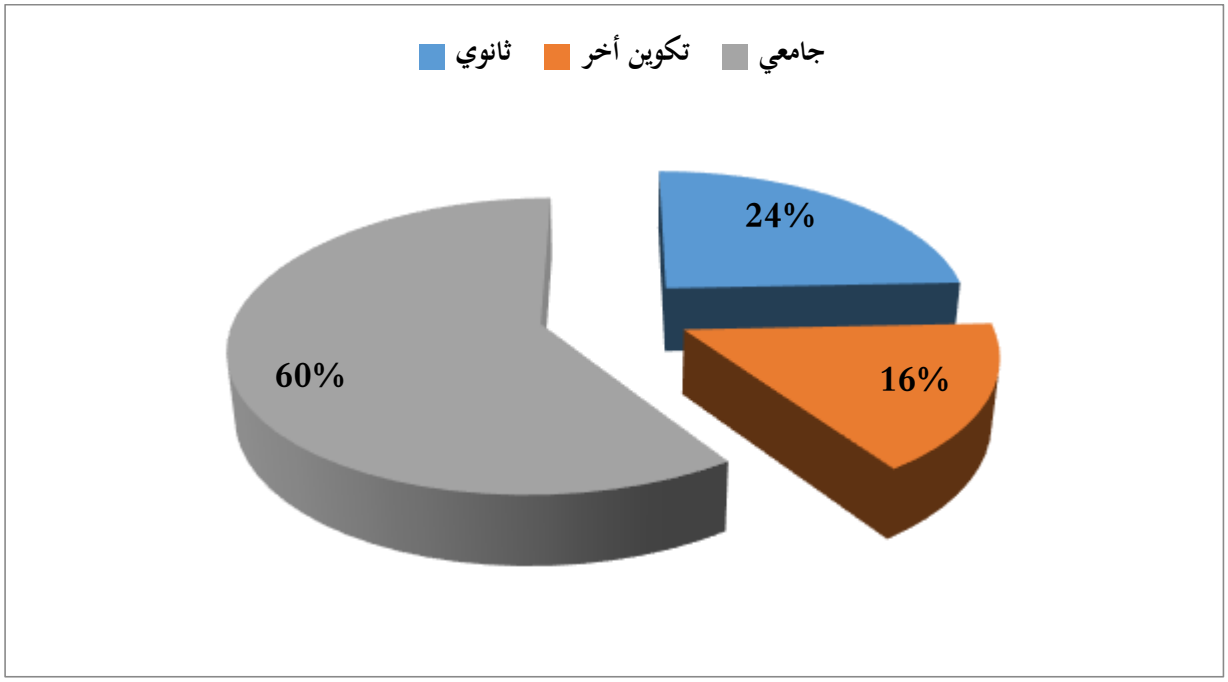
3- متغيرالمستوى العلمي.

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	9	24,3%
تكوينأخر	6	16,2%
جامعي	22	59,5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(23): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (18) (23) نلاحظ أن **22**من العاملين مستواهم التعليمي **جامعي** يمثلونما نسبته **59,5%**من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد **9**من العاملين يمثلون ما نسبته **24,3%**مستواهم التعليمي **ثانوي** ، ويوجد **6** من العاملين يمثلون ما نسبته **16,2%**مستواهم التعليمي **تكوينأخر**

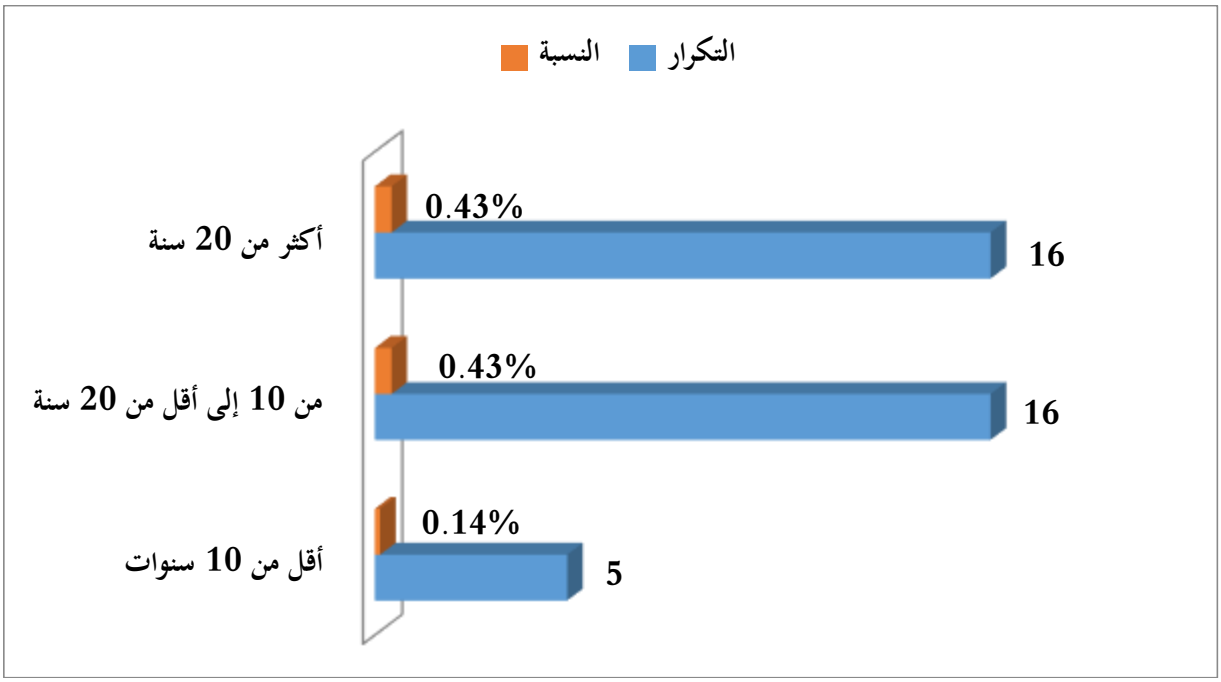
4- متغيرسنوات الخبرة.

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقلمن 10 سنوات	5	13,5%
من 10 إلىأقلمن 20 سنة	16	43,2%
أكثرمن 20 سنة	16	43,2%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(24): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (19) (24) نلاحظ أن 16 من العاملين يمثلون ما نسبته **43,2%**لديهم **أكثرمن 20 سنة** خبرة ويوجد أيضا 16 من العاملين يمثلون ما نسبته **43,2%**لديهم **من 10 إلىأقلمن 20سنة**ويمثلون الفئتين أعلى نسبة من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي المقابل يوجد **5** من العاملين يمثلون ما نسبته **13,5%**لديهم **أقلمن 10 سنوات** خبرة.

ثانيا: التحليل الوصفي للأبعاد محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية، الذي اشتمل على أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(20): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد توليد المعرفة	4,02	,5530	3	عالية
2	بعد تخزين المعرفة	4,25	,4930	1	عالية جدا
3	بعد نشر لمعرفة	4,10	,4930	2	عالية
4	بعد تطبيق المعرفة	4,01	,6120	4	عالية
	محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية	4,09	,4330	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (20) أن تقديرات العاملين لمحور إدارة المعرفة، بلغت درجات موافقة عالية جدا وعالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تخزين المعرفة**4,25** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في تخزين المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,493** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد نشر المعرفة**4,10**بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في نشر المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,493** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد توليد المعرفة**4,02**بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في توليد المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,553** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة**4,01** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تطبيق المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,612** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة**4,09**بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في إدارة المعرفة لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، حيث جاءا الانحراف المعياري **0,433** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: التحليل الوصفي للأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

اعتمدت الدراسة في وصف أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية، الذي اشتمل على ستة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(21): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد التكلفة	3,96	,5260	5	عالية
2	بعد الجودة	4,24	,4120	2	عالية جدا
3	بعد الوقت	4,04	,6550	4	عالية
4	بعد سمعة المؤسسة	4,12	,5510	3	عالية
5	بعد الإبداع والابتكار	3,87	,6860	6	عالية
6	بعد التميز في الخدمة	4,25	,5590	1	عالية جدا
	محور تحقيق الميزة التنافسية	4,08	,4480	–	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (21) أن تقديرات العاملين لمحور تحقيق الميزة التنافسية، بلغت درجات موافقة عالية جدا وعالية، حيث تم ترتيبها وفقا المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة كالأتي:

1- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التميز في الخدمة**4,25** بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في التميز في الخدمةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,559** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الجودة**4,24**بدرجة موافقة عالية جدا، ما يشير إلى وجود مستوى عالي جدا في الجودة لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,412** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط الحسابي لبعد سمعة المؤسسة**4,12** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي للسمعة مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,551** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الوقت**4,04** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الالتزام بالوقتلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,655** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

5- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التكلفة في الخدمة**3,96** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في تخفيض التكلفة لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,526** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

6- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع والابتكار**3,87** بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الإبداع والابتكار لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد **0,686** ما يشير إلى عدم تشتت أراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الميزة التنافسية **4,08**بدرجة موافقة عالية، ما يدل على وجود مستوى عالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية، حيث جاءا الانحراف المعياري **0,448** ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

جدول رقم(22): اختبار الانحدار البسيط لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: توليد المعرفة				
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,459a	0,211	0,372	3,057	0,004
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	9,346		0,004b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (22) اثر توليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,459a** بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,211** أي أن ما قيمة 21.1 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية ناتجة عن توليد المعرفة.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,372** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في توليد المعرفة يزيد منتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة **0,372** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,057**عند مستوى معنوية **0,004**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **9,346**عند مستوى معنوية **0,004b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

جدول رقم(23): اختبار الانحدار البسيط لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تخزين المعرفة				
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,250a	0,062	0,227	1,525	0,136
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	2,326		0,136b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (23) اثر تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,250a** بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطضعيف جدا.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,227** وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **1,525**عند مستوى معنوية **0,136** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه **لايوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

جدول رقم(24): اختبار الانحدار البسيط لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: نشر المعرفة				
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,555a	0,308	0,504	3,950	0,000
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	15,600		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (24) اثر نشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,555a** بين نشر المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطمتوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,308** أي أن ما قيمة 30.8 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية ناتجة عن نشر المعرفة.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,504** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في نشر المعرفة يزيد منتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة **0,504** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **3,950**عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **15,600**عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

جدول رقم(25): اختبار الانحدار البسيط لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: تطبيق المعرفة				
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,789a	0,622	0,577	7,588	0,000
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	57,575		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم (26) اثر تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,789a** بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطقوي.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,622** أي أن ما قيمة 62.2 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية ناتجة عن تطبيق المعرفة.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,577** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في تطبيق المعرفة يزيد منتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة **0,577** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **7,588**عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **57,575**عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

جدول رقم(26): اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقل الفرعي: إدارة المعرفة				
المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.	R معامل الارتباط	R^2 معاملالتحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0,655a	0,429	0,678	5,126	0,000
	Fالمحسوبة		دلالة F		
	26,271		0,000b		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم () اثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

– قيمة معامل الارتباط R= **0,655a** بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباطمتوسط.

– وبلغ معامل التحديد R^2= **0,429** أي أن ما قيمة 42.9 % من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية ناتجة عن إدارة المعرفة.

– كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = **0,678** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في إدارة المعرفة يزيد منتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية، بقيمة **0,678** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة **5,126**عند مستوى معنوية **0,000**

– كما بلغت قيمة F المحسوبة **26,271**عند مستوى معنوية **0,000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.**

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = 1{,}310+0{,}678X$$

X:إدارة المعرفة لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية

Y: تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية

خلاصة الفصل:

أولا: نتائج وصف متغيرات الدراسة:

1- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد إدارة المعرفة لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية:

- وجود مستوى عالي في توليد المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي جدا في تخزين المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي في نشر المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي في تطبيق المعرفةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي في إدارة المعرفة لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

1- نتائج التحليل الوصفي للأبعاد تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية:

- وجود مستوى عالي في تخفيض التكلفة لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي جدا في الجودة لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي في الالتزام بالوقتلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي للسمعة مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي في الإبداع والابتكار لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي جدا في التميز في الخدمةلدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.
- وجود مستوى عالي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ان عملية توليد المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

2- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على ان عملية تخزين المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

3- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ان عملية نشر المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

4- تحقق الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على ان عملية تطبيق المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

5- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على ان إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الخاتمة العامة

تطرقنا اليوم الى موضوع إدارة المعرفة حيث وجدنا ان لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لذا تعتبر كقاعدة أساسية تسعى المؤسسات الصغيرة منها، والاكبر بل تعدته الى تميز المجتمعات عن بعضها البعض، مما أدى التحول لإدارة المعرفة اهم تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها وصفتها، قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وقصد احتلال مكان تنافسي امن، والجوهر في ذلك هو العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لكي تضمن أي مؤسسة تميزها وارتقائها.

ومن خلال دراستنا هذه تناولنا موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية وحاولنا معالجة اشكاليته، من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بالمدية للتطلع على مجريات واقع

كل من المتغيرين في المؤسسة بالتركيز على ابعاد إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة واشكالية البحث قمنا بتقسيم بحثنا الى قسمين رئيسين، الأول الجانب النظري الدي تطرقنا فيه الى الادبيات النظرية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، اما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة نفطال بالمدية، حيث تم فيها استعراض مجموعة الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل spss، لمعرفة اراء المبحوثين.

ومن خلال الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج في الفصلين النظري والتطبيقي:

الجانب النظري:

- هي وسيلة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استنباط واستغلال المعرفة التي تحيط بها داخليا وخارجيا ، ان لإدارة المعرفة دور فعال في خلق وبناء الميزة التنافسية، حيث تربط بينهما علاقة طردية.

- وعي المؤسسة وامتلاكها لاهم ابعاد الميزة (التكلفة – الجودة – المرونة والوقت) يضمن لها أحسن مركز تنافسي.

- ان إدارة المعرفة هي قيمة غير ملموسة ذو أهمية يمتلكه الافراد، وأنها ولدت في المجال الصناعي لا الأكاديمي ولا حتى داخل المنظمات المعرفية.

- الميزة التنافسية كل خاصية سعت اليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.

- تهدف المؤسسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية الى الحصول على فرص تسويقية جديدة، ضمان مكانتها ونموها واستمراريتها.

الجانب التطبيقي:

- ان مؤسسة نفطال بولاية المدية تتوفر على عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة – تخرين المعرفة – نشر المعرفة – تطبيق المعرفة) حيث جاءت عملية تخزين المعرفة بمستوى عالي جدا، اما بالنسبة لتوليد ونشر وتطبيق المعرفة فهو بمستوى عالي ومنه نستنتج انه هناك مستوى عالي في ادارة المعرفة لدى مؤسسة نفطال بالمدية.

- ان مؤسسة نفطال بولاية المدية تتوفر على مستوى عالي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث وجدنا ان المستوى عالي جدا في الجودة والتميز في الخدمة، ومستوى عالي في الالتزام بالوقت –الابداع والابتكار –تخفيض التكلفة وسمعة المؤسسة.

ومن هذه النتائج توصلنا الى:

–ان الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بولاية المدية.

- ان الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

- ان الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

– ان الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود إثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

– ان الفرضية الرئيسية تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

اقتراحات:

- تأسيس قسم في المؤسسة باسم إدارة المعرفة، وتحديد مهامه واستراتيجياته.
- على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري الكفء لأداء العمل.
- على المؤسسات الراغبة في تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية تبني أسلوب إدارة المعرفة.
- يجب على المؤسسات الوطنية الصناعية الحفاظ على العمال الحاملين للمعرفة وتحفيزهم قدر الإمكان.
- يجب اجراء المزيد من الدراسات التي تربط ادارة المعرفة بالميزة التنافسية لان الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة نوعا ما في المؤسسات الجزائرية.
- توفير بنية تحتية متينة لتطبيق المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- الاكثار من الدورات التكوينية والملتقيات خاصة في مجال نقل المعارف واكتساب أحسن تميز.

آفاق الدراسة:

- دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسساتي.
- أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين جودة القطاع الصحي الجزائري.
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.
- علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار النشر والتوزيع، عمان،2007.
- أبو بكر مصطفى، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2008.
- أحمد الخطيب، خالد الزيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع،عمان 2009.
- أكرم سالم الجنابي،إدارة المعرفة في بناء الكفيات الجوهرية، مؤسسة الورّاق للنشر والتوزيع ،الأردن،الطبعة الأولى،2013.
- جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- حسين عجلان حسيني، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة ،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2008.
- خيضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلوب، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- رضوان مصطفى أحمد، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، دار الجامعة، مصر، الطبعة الأولى ،2009.
- زياد محمد القطا رنة، إدارة المعرفة، دار الجليس، الزمان، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ،2011.
- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- شارل هيل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد احمد يسد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.

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

- طاهر محسن منصور ألغالبي، وائل محمد، سبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009.

- عادل زايدة، الأداء التنظيمي المتميز إلى منظمة المستقبل، بحوث و دراسات المنظمة، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2013.

- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد تسيير المؤسسة، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007.

- عز الدين علي سويسي، د. نعمة عباس الخفاجي، للميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، 2014.

- عز الدين علي سويسي،د. نعمة عباس الخفاحي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2014.

- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- علي سيلمي،إدارة الموارد الإستراتيجية ، دار عريب، القاهرة، 2001.

- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2000.

- فيليب سادلر، ترجمة علي احمد، إصلاح الإدارة الاستراتيجي، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر ، الطبعة الأولى، 2008.

- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن، 2008.

- مصطفى يوسف كافي ، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الناشر للوثائق، نشر استيراد وتوزيع الكتب، 36مكرر، نهج سابغي محمد احمد، قسنطينة، الجزائر الكبرى ، الطبعة الأولى ،2007.

- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996.

- نبيل مرسي محمد، الإدارة الإستراتيجية، التكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراقة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية،2007.

- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- ياسر الضاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2008.

مذكرات ورسائل جامعية:

اطروحات الدكتوراه:

- عبد الحكيم عبد النور النسور، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009.

- العمري غسان، عيسى إبراهيم ،الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن،2004.

رسائل ماجيستار:

- بوربعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة متنوري، قسنطينة، 2012/2011.

- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة متنوري ، قسنطينة ،الجزائر،،2012.

- جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المصرفية،دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار عليكي، الأغواط،الجزائر،2011/2012.

- رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس،2010.

- سلوى محمد الشرفاء، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصاريف العاملة في قطاه غزة ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية،غزة،2007/2008.

- سمية حركان، ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدماتية، مذكرة لنيل شهادة الماحيستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009.

- صالح عبد الحكيم،عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، اكادمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، عزة، 2015.

- عائشة شقرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة ، دراسة ميدانية للمكتبة المركزية بجامعة متنوري، لنيل شهادة الماحيستير كلثة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة متنوري قسنطينة، 2010.

- عثماني عياشة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المنظمات ، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

- عيشاوي وهيبة، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، مدرسة الدكتوراه، إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بالقايد،الجزائر، 2011/2012.

- محمد فوزي علي عتوم، رسالة منظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، للدراسات العليا، الأردن، 2009.

- محمد فلاق،عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجتمع الاتصالات الأردنية ،مذكرة ماجيستار، راجع حول المنافسة المؤسسات الصناعية، خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، دفعة نوفمبر ،2010

- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2008.

-وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006. تطرقنا اليوم الى موضوع إدارة المعرفة حيث وجدنا ان دور كبير في تحقيقر

المجلات:

- سماح صويلح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة الواحات والدراسات، العدد9 ،2010.

- شاكر التميمي، إياد الخشالي،السلوك الإبداعي وآثره على الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر ، المجلد 8، العدد2، 2014.

- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007.

- واضح فوار ، أ.نويري مجدي، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، سطيف 1، الجزائر 2017.

- .مراجع أجنبية:

1. Demeis E, Winosky, 2001, Approches and M ethodologies in Roman, c.Barquicen et al(ED):Building know ledge Management Environnements for Électronique G avermmenet Management concepts.
2. Wig, Kalm, 1993 knowledge management foundations thinking about thinking/ how people and organization create. Represent and use knowledge.USA schema press.
3. Merquerdt, Michel, 2002 sidling the leering for organization USA: Davis black publishing company.
4. nomak; takenchin, connaisanceceedrice dynamique de entreprises entrprente de boech université version originale, 1994.
5. CharleneRowena, vazgl, intellectuel competitiveadvantage, Magister in stratégic management, faculty of management, univ of Johannesburg, may2006 , p19.
6. Andrew pearson, the choisecompetitivestratigy and the question of how to an drewpeaeson, how to complte UBS unique Business, http://www,slideshare,net/Alitercorowe/ compétitive stratégy 4076947,13may 2010, p1.
7. Nabil mazoughi, Nedrabahria, intelligente ou supplychain, management par les entreprisses tunisiennes impact sur la fonctin sur logistique " Source _ tunisie 2_3 juin 2005 p50.
8. Michel porter, avantage concurentiel comment devancer ses concuents et maintenir san avance, dunad, paris 1999 ,p85.

9. Gottsctalk p2007, know le dge_ management sustens value shapcreatinidea, group publishing , p18/23.

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى: ☐

2-العمر: 30 أو أقل ☐ من 30 إلى40 ☐ 40 أو أكثر ☐

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تكوين آخر ☐ جامعي ☐

4-الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات ☐ 10 إلى 20 سنوات ☐

أكثر من 20 سنة ☐

الجزء الثاني: إدارة المعرفة والميزة التنافسية

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
توليد المعرفة					
1-تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين					
2-تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات.					
3-هناك تبادل المعرفة بين العمال.					
4-تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.					

5-تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار.					
تخزين المعرفة					
6-تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في الحواسيب المركزية.					
7-تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.					
8-تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.					
9-تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة.					
10-للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها.					
11-تهتم المؤسسة بإيجاد وحدة خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.					
نشر المعرفة					

12-تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، التسجيلات والوثائق) في نشر المعرفة.					
13-يتم نشر المعرفة بين جميع عمال المؤسسة.					
14-تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها.					
15-تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش.					
16-تشجع المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات تكوينية بين الموظفين لتبادل المعارف.					
تطبيق المعرفة					
17-تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب.					
18-تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.					

19-تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.					
20-تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.					
21-تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.					

المحور الثاني : الميزة االتنافسية

يرجى التفضل بوضع إشارة**X**بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسبا من الخيارات المتاحة .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التكلفة					
1	تعمل المؤسسة على دعم انشطة البحث والتطوير من أجل التقليل من التكلفة.					
2	تنتهج إدارة المؤسسة سياسة البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسين.					
3	تقوم المؤسسة بعمليات تطوير المنتجات بأقل التكاليف .					
4	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية .					
5	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.					
	الجودة					
6	تمتاز خدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.					
7	تقدم المؤسسة الخدمات للعملاء بسرعة وفي وقت محدد .					

8	تعتمد المؤسسة على إجراءات التفتيش الدورية الداخلية للتأكد طمن جودة الخدمات التي تنتجها.					
9	تسعى المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.					
10	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.					
الوقت						
11	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب.					
12	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات جديدة بشكل أسرع من منافسيها.					
13	تسعى المؤسسة لتطوير منتحاتها بوتيرة متسارعة.					
14	تسعى المؤسسة بتطوير منتجاتها في الوقت المناسب .					
سمعة المؤسسة						
15	تقدم الشركة صورة ذهنية في (الأسعار – الخدمات ما بعد البيع)					
16	تسعى المؤسسة على الحصول على مكانة على المستوى الدولي.					

17	يكون اختيار العملاء لمنتجات المؤسسة بناء على تميز خدماتها وحسن تعامل موظفيها و سمعتها في المجتمع.					
18	تضع المؤسسة معايير محلية ودولية لتحسين صور تها مقارنة مع المنافسين.					
	الإبداع والابتكار					
19	تطرح المؤسسة منتوجات جديدة متطورة في السوق تواكب التكنولوجيا في العالم.					
20	توجه المؤسسة في القيام بإبداعات تكنولوجيا(انتاج منتجات جديدة– تحسين في المنتج الحالي)					
21	تسعى المؤسسة إلى الإهتمامبالإبتكار من أجل تقليل التكاليف .					
22	تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية بصفة دورية للتعرف على رغبات وحاجيات الزبائن.					
التميز في الخدمة						
23	تركيز المؤسسة على تقديم خدمات متميزة.					
24	تحمل المؤسسة شهادة التمييز في رسالتها.					
25	تهتم المؤسسة بصورة مميزة بفضل جودة خدماتها.					
26	تطبيق المؤسسة معيار مواصفات الجودة الشاملة					

نشكركم على حسن تعاونكم

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعدتوليد المعرفة.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	البعد1
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	,361*	,613**	,492**	,083	,754**
		Sig. (2-tailed)	.	,028	,000	,002	,624	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة 2	Correlation Coefficient	,361*	1,000	,364*	,382*	,485**	,746**
		Sig. (2-tailed)	,028	.	,027	,020	,002	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة 3	Correlation Coefficient	,613**	,364*	1,000	,440**	,133	,753**
		Sig. (2-tailed)	,000	,027	.	,006	,431	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة 4	Correlation Coefficient	,492**	,382*	,440**	1,000	,207	,686**
		Sig. (2-tailed)	,002	,020	,006	.	,220	,000

العبارة 5	N	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,083	,485**	,133	,207	1,000	,494**
	Sig. (2-tailed)	,624	,002	,431	,220	.	,002
	N	37	37	37	37	37	37
البعد 1	Correlation Coefficient	,754**	,746**	,753**	,686**	,494**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	.
	N	37	37	37	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تخزين المعرفة.

Correlations

			العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	البعد2
Spearman's rho	العبارة6	Correlation Coefficient	1,000	,563**	,556**	,597**	,429**	,166	,787**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,008	,326	,000
		N	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة7	Correlation Coefficient	,563**	1,000	,613**	,571**	,315	,052	,721**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,057	,760	,000
		N	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة8	Correlation Coefficient	,556**	,613**	1,000	,504**	,328*	,052	,681**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001	,048	,760	,000
		N	37	37	37	37	37	37	37

	Correlation Coefficient	,597**	,571**	,504**	1,000	,590**	,254	,819**
العبارة 9	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	.	,000	,129	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,429**	,315	,328*	,590**	1,000	,416*	,711**
العبارة 10	Sig. (2-tailed)	,008	,057	,048	,000	.	,010	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,166	,052	,052	,254	,416*	1,000	,433**
العبارة 11	Sig. (2-tailed)	,326	,760	,760	,129	,010	.	,008
	N	37	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,787**	,721**	,681**	,819**	,711**	,433**	1,000
البعد2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,008	.
	N	37	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد نشر المعرفة.

Correlations

			العبارة1 2	العبارة1 3	العبارة1 4	العبارة1 5	العبارة1 6	البعد3
Spearman's rho	العبارة1 2	Correlation Coefficient	1,000	,381*	-,026	-,018	,402*	,413*
		Sig. (2-tailed)	.	,020	,880	,918	,014	,011
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة1 3	Correlation Coefficient	,381*	1,000	,429**	,483**	,347*	,721**
		Sig. (2-tailed)	,020	.	,008	,002	,035	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة1 4	Correlation Coefficient	-,026	,429**	1,000	,623**	,196	,612**
		Sig. (2-tailed)	,880	,008	.	,000	,245	,000

العبارة15	N	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	-,018	,483**	,623**	1,000	,569**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,918	,002	,000	.	,000	,000
العبارة16	N	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,402*	,347*	,196	,569**	1,000	,782**
	Sig. (2-tailed)	,014	,035	,245	,000	.	,000
البعد3	N	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,413*	,721**	,612**	,811**	,782**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,000	,000	,000	.
	N	37	37	37	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة.

Correlations

		العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	البعد4
Spearman's rho	العبارة17 Correlation Coefficient	1,000	,580**	,479**	,451**	,594**	,812**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,003	,005	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37
	العبارة18 Correlation Coefficient	,580**	1,000	,497**	,468**	,224	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,002	,003	,183	,000
	N	37	37	37	37	37	37
	العبارة19 Correlation Coefficient	,479**	,497**	1,000	,556**	,478**	,837**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	.	,000	,003	,000
	N	37	37	37	37	37	37
	العبارة20 Correlation Coefficient	,451**	,468**	,556**	1,000	,417*	,675**
	Sig. (2-tailed)	,005	,003	,000	.	,010	,000

العبارة2	N	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,594**	,224	,478**	,417*	1,000	,686**
	Sig. (2-tailed)	,000	,183	,003	,010	.	,000
	N	37	37	37	37	37	37
البعد4	Correlation Coefficient	,812**	,642**	,837**	,675**	,686**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التكلفة.

Correlations

		العبارة2	العبارة2	العبارة2	العبارة2	العبارة2	البعد5
		2	3	4	5	6	
Spearman's rho	العبارة2 2 Correlation Coefficient	1,000	,169	,227	-,032	,364*	,533**
	Sig. (2-tailed)	.	,317	,177	,853	,027	,001
	N	37	37	37	37	37	37
	العبارة2 3 Correlation Coefficient	,169	1,000	,446**	,668**	,432**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,317	.	,006	,000	,008	,000
	N	37	37	37	37	37	37
	العبارة2 4 Correlation Coefficient	,227	,446**	1,000	,500**	,065	,608**
	Sig. (2-tailed)	,177	,006	.	,002	,704	,000
	N	37	37	37	37	37	37
	العبارة2 5 Correlation Coefficient	-,032	,668**	,500**	1,000	,374*	,689**
	Sig. (2-tailed)	,853	,000	,002	.	,023	,000

العبارة2	N	37	37	37	37	37	37
	Correlation Coefficient	,364*	,432**	,065	,374*	1,000	,667**
	Sig. (2-tailed)	,027	,008	,704	,023	.	,000
	N	37	37	37	37	37	37
البعد5	Correlation Coefficient	,533**	,799**	,608**	,689**	,667**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	.
	N	37	37	37	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الجودة.

Correlations

			العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	العبارة31	البعد6
Spearman's rho	العبارة27	Correlation Coefficient	1,000	,487**	,096	,163	,398*	,612**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,571	,336	,015	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة28	Correlation Coefficient	,487**	1,000	,175	,033	,388*	,588**
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,300	,847	,018	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة29	Correlation Coefficient	,096	,175	1,000	,593**	,471**	,711**
		Sig. (2-tailed)	,571	,300	.	,000	,003	,000
		N	37	37	37	37	37	37
	العبارة30	Correlation Coefficient	,163	,033	,593**	1,000	,412*	,637**

	Sig. (2-tailed)	,336	,847	,000	.	,011	,000
	N	37	37	37	37	37	37
العبارة3	Correlation Coefficient	,398*	,388*	,471**	,412*	1,000	,779**
1	Sig. (2-tailed)	,015	,018	,003	,011	.	,000
	N	37	37	37	37	37	37
البعد6	Correlation Coefficient	,612**	,588**	,711**	,637**	,779**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (8):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الوقت.

Correlations

			العبارة32	العبارة33	العبارة34	العبارة35	البعد7
Spearman's rho	العبارة32	Correlation Coefficient	1,000	,620**	,539**	,603**	,760**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,000	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة33	Correlation Coefficient	,620**	1,000	,782**	,806**	,919**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة34	Correlation Coefficient	,539**	,782**	1,000	,739**	,895**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة35	Correlation Coefficient	,603**	,806**	,739**	1,000	,870**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37	37

	البعد7	Correlation Coefficient	,760**	,919**	,895**	,870**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (9):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد سمعة المؤسسة.

Correlations

			العبارة36	العبارة37	العبارة38	العبارة39	البعد8
Spearman's rho	العبارة36	Correlation Coefficient	1,000	,608**	,599**	,201	,818**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,234	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة37	Correlation Coefficient	,608**	1,000	,621**	,245	,845**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,144	,000
		N	37	37	37	37	37

العبارة3 8	Correlation Coefficient	,599**	,621**	1,000	,107	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,528	,000
	N	37	37	37	37	37
العبارة3 9	Correlation Coefficient	,201	,245	,107	1,000	,458**
	Sig. (2-tailed)	,234	,144	,528	.	,004
	N	37	37	37	37	37
البعد8	Correlation Coefficient	,818**	,845**	,791**	,458**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	.
	N	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (10):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الإبداع والابتكار.

Correlations

			العبارة40	العبارة41	العبارة42	العبارة43	البعد9
Spearman's rho	العبارة40	Correlation Coefficient	1,000	,686**	,612**	,496**	,844**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,002	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة41	Correlation Coefficient	,686**	1,000	,707**	,484**	,889**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,002	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة42	Correlation Coefficient	,612**	,707**	1,000	,531**	,824**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,001	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة43	Correlation Coefficient	,496**	,484**	,531**	1,000	,724**
		Sig. (2-tailed)	,002	,002	,001	.	,000

		N	37	37	37	37	37
	البعد9	Correlation Coefficient	,844**	,889**	,824**	,724**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (11):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التميز في الخدمة.

Correlations

			العبارة44	العبارة45	العبارة46	العبارة47	البعد10
Spearman's rho	العبارة44	Correlation Coefficient	1,000	,569**	,484**	,506**	,796**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,002	,001	,000
		N	37	37	37	37	37
	العبارة45	Correlation Coefficient	,569**	1,000	,343*	,695**	,813**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,038	,000	,000
		N	37	37	37	37	37

العبارة4	Correlation Coefficient	,484**	,343*	1,000	,403*	,671**
6	Sig. (2-tailed)	,002	,038	.	,013	,000
	N	37	37	37	37	37
العبارة4	Correlation Coefficient	,506**	,695**	,403*	1,000	,854**
7	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,013	.	,000
	N	37	37	37	37	37
البعد10	Correlation Coefficient	,796**	,813**	,671**	,854**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (12): نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	21

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	26

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	47

ملحق رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد1	,214	37	,000	,948	37	,081
البعد2	,128	37	,132	,950	37	,095
البعد3	,154	37	,026	,959	37	,194
البعد4	,127	37	,133	,958	37	,191
المحور 1	,093	37	,200*	,986	37	,914
المحور 2	,072	37	,200*	,980	37	,720

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (14): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	78,4	78,4	78,4
	انثى	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30سنة أوأقل	2	5,4	5,4	5,4
	من 30 إلى 40سنة	13	35,1	35,1	40,5
	أكثرمن 40 سنة	22	59,5	59,5	100,0

Total	37	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	24,3	24,3	24,3
	تكويناخر	6	16,2	16,2	40,5
	جامعي	22	59,5	59,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقلمن 10 سنوات	5	13,5	13,5	13,5
	من 10 إلىأقلمن 20سنة	16	43,2	43,2	56,8
	أكثرمن 20 سنة	16	43,2	43,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

ملحق رقم (15): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	37	4,0216	,55334	,09097
البعد2	37	4,2523	,49320	,08108
البعد3	37	4,1081	,49350	,08113
البعد4	37	4,0108	,61273	,10073
المحور 1	37	4,0982	,43310	,07120

ملحق رقم (16): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال بولاية لمدية.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد5	37	3,9676	,52602	,08648
البعد6	37	4,2486	,41206	,06774
البعد7	37	4,0473	,65574	,10780
البعد8	37	4,1284	,55158	,09068
البعد9	37	3,8784	,68623	,11282
البعد10	37	4,2500	,55902	,09190
المحور2	37	4,0867	,44822	,07369

ملحق رقم (17): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,459[a]	,211	,188	,40384

a. Predictors: (Constant), البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,524	1	1,524	9,346	,004[b]
	Residual	5,708	35	,163		
	Total	7,232	36			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,591	,494		5,249	,000
	البعد1	,372	,122	,459	3,057	,004

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,250[a]	,062	,036	,44018

a. Predictors: (Constant), البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,451	1	,451	2,326	,136[b]
	Residual	6,782	35	,194		
	Total	7,232	36			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد2

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,122	,637		4,904	,000
	البعد2	,227	,149	,250	1,525	,136

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,555[a]	,308	,289	,37806

a. Predictors: (Constant), البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,230	1	2,230	15,600	,000[b]
	Residual	5,003	35	,143		
	Total	7,232	36			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,015	,528		3,815	,001

البعد3	,504	,128	,555	3,950	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789[a]	,622	,611	,27951

a. Predictors: (Constant), البعد4

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,498	1	4,498	57,575	,000[b]

Residual	2,734	35	,078		
Total	7,232	36			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant), البعد4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,773	,308		5,749	,000
	البعد4	,577	,076	,789	7,588	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655[a]	,429	,412	,34357

a. Predictors: (Constant), المحور 1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,101	1	3,101	26,271	,000[b]
	Residual	4,131	35	,118		
	Total	7,232	36			

a. Dependent Variable: المحور 2

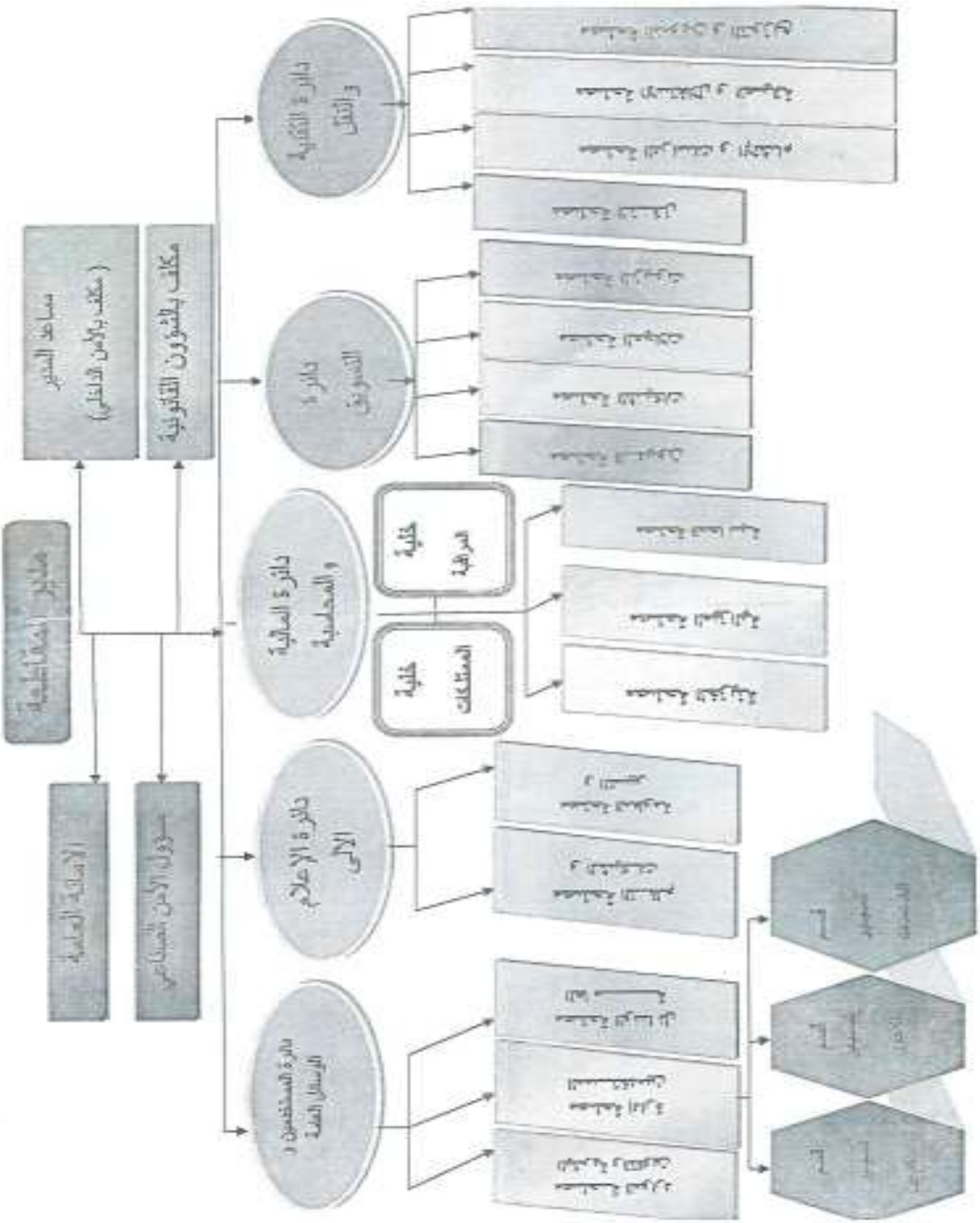
b. Predictors: (Constant), المحور 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,310	,545		2,404	,022
	المحور1	,678	,132	,655	5,126	,000

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (22): الهيكل التنظيمي الفرعي لمؤسسة نفطال بالمدية



ملحق رقم (23): إستمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Yahia Fares de Médéa
Faculté des Sciences économiques et
Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المدية في: 2022/02/02

الرقم : 26

إلى السيد : مدير مؤسسة نفطال بالمدية

الموضوع :الموافقة على اجراء دراسة حالة

سيادة المدير :

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية.و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالب. فإنا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال :

اسم و لقب الطالب	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل
قصرية سارة	1994/04/08 قصر البخاري	161632058194
جاهل إيمان	1996/04/23 المدية	161632044097

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير .

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د. باعمور رضوان