جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

-دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر لولاية المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- **قاسم خيرة**
- **طريق نجاة**

تحت إشراف الأستاذة:

- **العشاب ايمان**

أعضاء لجنة المناقشة

بوسهوة نذير	**رئيسا**
العشاب ايمان	**مشرفا و مقررا**
قدندل هبة	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية *2019-2018*

كلمة شكر و عرفان

حمدا لمن أبدع الكون على غير سابق مثال و شكرا لمن أودع في ما فيه من عبر وأمثال، وثناء على من علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم.

عملا بالتوجيه النبوي الشريف " من لم يشكر الله لم يشكر الناس" نتقدم بعد شكر الله عز و جل بشكر كل من كان سببا لإتمام هذه الدراسة و شكر خاص للأهل الأعزاء اعتراف بالفضل و الجميل

و كذلك نخص بالشكر و التقدير الأستاذة المشرفة على هذه المذكرة الدكتورة "العشاب إيمان"

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام في جميع الأطوار الدراسية و إلى كل عمال الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية و كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد سواء التوجيه و المشورة أو تزويدنا بالمراجع

و ختاما أسأل الله عز و جل أن يجعل عملنا خالص لوجهه الكريم, إنه ولي ذلك و القادر عليه.

إهداء:

إلى من أضاءت دربي المظلم

إلى من كان حبها زادي و عمادي

إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص و حنانها

إلى أمي حبيبة عمري

إلى من زرع في قلبي روح التحدي و الاجتهاد و سقاني بالرعاية و الاهتمام و أنار دربي و منحني الحب

إلى أبي أصدق الناس

أسأل الله أن يحفظهما و يديمهما تاج فوق رؤوسنا و شمعته تنير دروبنا

و إلى القلوب الطاهرة و النفوس البريئة إخوتي و أخواتي زهرة،أحلام ،جميلة ،علي،إبراهيم،صهيب

إلى بهجتنا و فرحة بيتنا الصغار ألاء،أحلام،محمد،حذيفة

إلى جدتي و خالتي الغاليتين

إلى أعز صديقة و الغالية على قلبي أميرة و صديقاتي فدوى، فطيمة، فريال ، نوال، هاجر، فاطمة الزهراء.والصديق العزيز حمزة

والصديقة التي شاركتني هذا العمل قاسم خيرة

و إلى كل طاقم إدارة قسم علوم التسيير من أساتذة إداريين و طلبة

إلى كل هؤلاء الأعزاء أهدي ثمرة جهدي

وختاما إلى كل من نسيه قلبي و لم ينسه لساني

نجـاة

إهداء

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم و عانينا الكثير من الصعوبات فها نحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين صفحتي هذا العمل المتواضع

إلى منارة العلم و الإمام الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها "والدتي العزيزة"

إلى من سعد وشقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل عليا بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي بسلم الحياة بحكمة و صبر "والدي العزيز"

إلى من دمهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي "إخواني وأخواتي"

محمد، لخضر، محبوب، شبلي، محجوب، مليكة، فاطمة، سهام

إلى زوج أختي فريد و زوجات إخواني كريمة،عائشة،ربيحة

إلى براعم المنزل محمد اليمين، نسرين، زكية، أمير، رمزي، عبد الله، تالين

إلى من شاركتني هذا العمل أختي و الصديقة "طريق نجاة"

إلى من سرنا سويا و نحن صغار نشق الطريق معا نحو النجاح إلى صديقاتي: فريال، مليكة، فتيحة، نوال فلة، مريم، ايمان، هاجر، فاطمة الزهراء، رشيدة

إلى كل أصدقائي زملائي في الدراسة و إلى من جمعتني بهم الأقدار يوما باسم الصداقة.

إلى من علمونا حرفا من ذهب و كلمات من درر و عبارات من أسمى عبارات العلم

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا و منا فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم و النجاح إلى أساتذتي الكرام

خيـرة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية "لمؤسسة اتصالات الجزائر المدية" في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية حيث تسعى المؤسسة إلى إكتساب مزايا تنافسية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها .

حيث سعينا إلى التعرف على وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، حيث توصلت النتائج إلى أن إدارة المعرفة لها أثر كبير في تدعيم القدرة التنافسية لهذه المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق أهدافها ، من خلال توفير المعرفة اللازمة لها وفي ضل هذه الظروف هل تستطيع مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية إهمال المعرفة وما توفره من لقاءات ومهارات محددة باستمرار تمكنها من إستدامة الميزة التنافسية إضافة إلى أن التوجهات السوقية والخدمية مرتبطة بشكل واضح بإدارة المعرفة.

إستهدفت الدراسة المجتمع ككل من إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر بالدية مابين (مدير عام، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة ...)

حيث تم توزيع الإستبانة التي تحتوي على محورين المحور الأول يتعلق بإدارة المعرفة ومدى وجودها داخل المؤسسة من خلال أربع عمليات إدارة المعرفة، وخصص المحور الثاني للميزة التنافسية.

وقد حللت نتائج الدراسة باعتماد برنامج SPSS وباستخدام أساليب الإحصاء والوصفي التحليلي

كما أفرزت نتائج الدراسة التطبيقية عن مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات بالمدية.

-كما أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية ما بين إدارة المعرفة وبين تقديم خدمات ذات جودة

-وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات اتصالات الجزائر بالمدية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المعرفة، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية.

Abstract :

This study is aining to display the role of managing the acquaintance in realizing the competitive davantage of" Algerian communication institution Medea" in the shade of the economical opeuners an international competition where the establislment endeeurers to acquire the competitive making which enable it to exeed and dixern among its competitors.

The management of acquaintance is considered as one of the modern subjects in collective businesses through the serious attempts to measure and aplly it in the shade of environmental economical, social and international'so the implement ation of management of acquaintance is a rebuttal force to achieue the growth.

And on this base line this is targeting to recoguize the real management of acquaintance agency and how we can develop it to becom able to emulate and gain competitive makings that it to exeed and dixern amoug its competitors

Also, it is aining to recoguize the employee's opinions in Algrian communication Medea about the kind of relationship between the management of acquaintance and competitive davantage ; wher on the renetts show that the management of acquaintance has a big influence in consolidating the competitive ability to this establishment and leads to achieve its goals through providing the necessary to knowledge it in the shade of this Circumenstances.

Can Algerian communication institution Medea default they awareness and the limited appointments that it to consolidations the competitive advantage in addition to the practical and logistics orientations related to to the management of acquaintance.

This study diathesis 46 officers from the Algerian communication institution Medea among administrator , delegate , branch's , chief service's…

It which a questionnaire was distributed.it contains two verticles the first one related to the management of acquaintance and its length of existence insid the institud througt four operations of the management of acquaintance and the second one to the competitive advantage .

And the results of the study wer analysed by SPSS program descriptive analytical counting .

Also the results of the applied stady excretes about a group of findings which are :

-the existence of a statistical relationship between the management of acquaintance and competitive advantage in the communication institution Medea.

Also the findings of the analysis shows that there is a moral relationship between the management of acquaintance and the offer of good services .

-the existence of stroug communication relationship with analytical signification between Algerian communication operations in Medea.

Key words: the management of acquaintance , the competitive advantage , the competitive.

المحتوى	الصفحة
كلمة شكر	
الاهداء	
الملخص بالعربية	
الملخص بالأجنبية	
فهرس المحتويات	I-III
قائمة الاشكال	IV
قائمة الجداول	V
مقدمة	أ- هـ
الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية المعرفة	03
المطلب الأول: مفهوم المعرفة	03
المطلب الثاني: اهمية المعرفة وانواعها	08
المطلب الثالث: مصادر وتصنيفات المعرفة	11
المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة	15
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة	15
المطلب الثاني:أهمية إدارة المعرفة وأهدافها	18
المطلب الثالث:مكونات ومبادئ إدارة المعرفة	19
المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعناصر نجاحها	24
المطلب الأول: عمليات ونماذج إدارة المعرفة	24
المطلب الثاني: مستويات إدارة المعرفة	35
المطلب الثالث: عناصر نجاح إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها	36
خلاصة	39
الفصل الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية	
تمهيد	41
المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية	42

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسيةوأنواعها	42
المطلب الثاني: متطلبات وأسس تطوير القدرة التنافسية	43
المطلب الثالث:مكونات و مؤشرات قياس القدرة التنافسية	45
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	49
المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية و أبعادها	49
المطلب الثاني: أنواع و مصادر الميزة التنافسية	51
المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و محدداتها و كيفية قياسها	54
المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية	60
المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية	60
المطلب الثاني: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة	60
المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية	62
خلاصة	63
الفصل الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر(دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية)	
تمهيد	65
المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة إتصالات الجزائر	66
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر	66
المطلب الثاني: خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر	68
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للإتصالات بالمدية	70
المطلب الرابع: خدمات و عروض المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية	75
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية	81
المطلب الأول: منهجية الدراسة	81
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الاحصائية	83
المطلب الثالث: إتساق و ثبات الاستبيان	84
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات	85
المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي	85
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة	85

المطلب الثالث: تحليل و مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات	90
خلاصة	109
خاتمة	111
قائمة المراجع	113
الملاحق	

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين البيانات والمعلومات	06
02	الهرم المعرفي	07
03	مكونات إدارة المعرفة	21
04	عمليات إدارة المعرفة	25
05	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	31
06	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	32
07	نموذج نجم عبود نجم	34
08	دورة حياة الميزة التنافسية	56
09	تنظيم المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية	70
10	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية للإتصالات بالمدية	72
11	نموذج البحث	81
12	توزيع موظفي عينة الدراسة حسب نوع الجنس	91
13	التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب مستوى السن	92
14	التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	94
15	التوزيع النسبي لوظفي عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	95
16	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	96

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	14
02	عمليات ادارة المعرفة	26
03	الإستبانات الموزعة	83
04	إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	85
05	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد	86
06	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور	87
07	معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية لإستبانة (مصفوفة معاملات الإرتباط البينية المحاور والدرجة الكلية للمقياس)	89
08	قيم معامل الثبات (ألفاكرونباخ) لكل محور للإستبانة ككل	90
09	توزيع موظفي عينة الدراسة حسب نوع الجنس	91
10	التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب مستوى السن	92
11	توزيع موظفي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	93
12	التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	94
13	توزيع موظفي عينة الدراسة حسب متغيرات سنوات الخبرة المهنية	95
14	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي إتصالات الجزائر(وكالة المدية)واستجاباتهم حول بعد توليد المعرفة	97
15	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) واستجاباتهم حول بعد تخزين المعرفة	98
16	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي إتصالات الجزائر (وكالة المدية)واستجاباتهم حول بعد توزيع المعرفة	99
17	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي إتصلات الجزائر (وكالة المدية) واستجابتهم حول بعد تطبيق المعرفة	100
18	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي إتصالات الجزائر(وكالة المدية) واستجاباتهم حول محور إدارة المعرفة	100

19	نتائج أراء عينة الدراسة من موظفي إتصالات الجزائر(وكالة المدية)واستجاباتهم حول محور الميزة التنافسة	102
20	نتائج تحليل التباين المتعدد(إختبار ليفين لتجانس البيانات)	103
21	نتائج تحليل التباين المتعدد (إختبارFلفحص فرضيات تحليل التباين المتعدد)	104
22	نتائج تحليل التباين الثنائي (إختبارF لفحص فرضيات تحليل التباين المتعدد)	105
23	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط لعلاقة الأثر المباشر لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية	106
24	ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتعدد(Entre) لعلاقة الأثر المباشر لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية	107

المقدمة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات هائلة في مختلف المجالات من أهمها مجالات الأعمال والإقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتمامات كبرى لمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الإقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية،بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم في الإقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ونوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة و هو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

وفي ظل هذا التحول الكبير في المفاهيم الإقتصادية الكلاسيكية، كان لا بد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة، ويضمن الإستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية والمتمثل في إدارة المعرفة التي تعتبر أسلوب إداري حديث يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة.

لعلى تزايد الإهتمام حول قوة العمل ، ودوران العمل جعل المؤسسات تخشى على مستقبلها من جدوى انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المؤسسات، الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير في صيغة إدارية جديدة تسمى إدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة.

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى جهد عملي، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعدما أصبحت الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات غير الملموسة وتحديدا على الأصول المعرفية والإستثمار فيها، سواءا على صعيد السلعة أو الخدمة، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة.

كما عرف قطاع اتصالات الجزائر تطورا متسارعا سببه دخول الشركات الأجنبية التي أصبحت تنافسه على تقديم أفضل الخدمات التي تنال رضا الزبون بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة، وذلك بتطبيق أحدث التكنولوجيا ومع تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المؤسسة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغير السريع.

وبناءا على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ؟ وما واقع ذلك على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها:

1. ما المقصود بإدارة المعرفة في المؤسسة؟
2. ماذا يقصد بالميزة التنافسية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة المعرفة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الميزة التنافسية من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\propto = 0.05)$لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
6. هل يوجد اثر دال إحصائيا لأبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة؟

وكإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. تعد إدارة المعرفة إحدى المراكز الهامة داخل المؤسسة والتي يحول عليها لتحقيق الميزة التنافسية.
2. الميزة التنافسية هي دالة إشباع حاجيات ورضا العاملين وتحقيق رضا الزبائن في السوق.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الميزة التنافسية من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .
5. لا يوجد اثر دال إحصائيا لابعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة.

أسباب إختيار الموضوع:

ترجع أسباب إختيار هذا الموضوع إلى مايلي:

- توافقه مع التخصص.
- تسليط الضوء على المؤسسات التي تنتهج أسلوب إدارة المعرفة في مختلف تعاملاتها.
- البحث عن مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على إتباع المفاهيم الإدارية الحديثة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في وضع طرق تساعد المؤسسات على اكتساب معارف جديدة تساعدها على التفوق والتميز.
- كون إدارة المعرفة عامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
- يوفر التركيز والإهتمام بإدارة المعرفة الوقت والجهد ويقلل من التكاليف.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- الإلمام بجميع محتويات موضوع إدارة المعرفة.
- التعرف على الجوانب المهمة للميزة التنافسية.
- إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة:

- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، 2011، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية ومن خلال ما تم التوصل إليه وجب تقديم بعض الإقتراحات منها ضرورة تبني عملية تجميع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة.

- بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2008، من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة لها أثر كبير على الميزة التنافسية وتطبيقها يمكن من تحقيق هذه الأخيرة.
- جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، من خلال هذه الدراسة تم إبراز دور المعرفة في مجتمع المعلومات كما يهدف إلى إبراز العلاقة بين الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ودورهما الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع إرتئينا اعتماد منهج معين يسهل علينا عملية الإجابة على الإشكالية المطروحة وهو المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للفصل الثالث فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة من أجل اسقاط بعض المعلومات على المؤسسة محل الدراسة.

أدوات الدراسة:

تم الإعتماد على مايلي:

- المسح المكتبي من خلال الإطلاع على مختلف المراجع التي لها صلة بالموضوع.
- الإعتماد على الملتقيات والمجلات.
- المواقع الإلكترونية.
- الإستبيان وهذا من أجل جمع البيانات الخاصة بدراسة حالة.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: من 2019/03/03 إلى 2019/04/22م.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المديرية العملاتيةلإتصالات الجزائر لولاية المدية.

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم موضوع البحث إلى مقدمة حيث تم التطرق فيها إلى إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية للوصول إلى أهداف البحث.

أما بالنسبة للفصول فقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، إذ خصصنا فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي.

في الفصل الأول تم التطرق إلى عموميات حول إدارة المعرفة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية المعرفة، وفي المبحث الثاني مدخل للإدارة المعرفة، أما بالنسبة للمبحث الثالث عمليات إدارة المعرفة وعناصر نجاحها أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى أساسيات حول الميزة التنافسية، وهذا الفصل بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار النظري للقدرة التنافسية، كما خصصنا المبحث الثاني للإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، كما تناولنا في المبحث الثالث إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.

بالنسبة للفصل الثالث فخصصناه لدراسة حالة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر، أما في المبحث الثاني فتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، وبالنسبة للمبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات.

لنختم هذا البحث بخاتمة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال إستعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك تقديم بعض الإقتراحات، وكذا إقتراح بعض المواضيع للبحث.

الفصل الأول:

عموميات حول إدارة المعرفة

تمهيد

تعتبر المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة، ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقة، والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة ، لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء المؤسسة وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة في ظل العولمة وتحقيق التقدم والسبق التنافسي، أن تهتم بهذا العنصر الجوهري كما أن تقنية المعلومات تلعب دوراً محورياً في برامج إدارة المعرفة، وهذا من خلال قدرتها على تسريع نقل المعرفة، كما تستعد في إدارة المعرفة وتنظيمها بإتجاه يجعل المعرفة متوافرة لدى الجميع.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات، وتزداد مع تزايد الأهداف المعرفية التي ترتكز إدارة المعرفة على تحقيقها، وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة من خلال ثلاث مباحث وهي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- ✓ المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.
- ✓ المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعناصر نجاحها.

المبحث الأول: ماهية المعرفة:

تعتبر المعرفة المصدر الرئيسي للمؤسسات والتي تسعى لضمان بقائها واستمراريتها بحيث أن كل شيء يعتمد على المعرفة، وتعتبر أيضا أساس لعمليات الإبداع والإبتكار وتسعى إلى تحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب الفاعلة، حيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم المعرفة وأهميتها والمفاهيم الأخرى المتعلقة بها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

يختلف المفهوم الفلسفي للمعرفة عن المفهوم الإداري رغم أن النظرة الفلسفية والنظرة الإدارية تشتركان في فكرة أن للمعرفة درجة عالية من الأهمية، حيث أن المفكرون والعلماء والإداريين لا يرون أنه لا قيام للمؤسسات بدون إمتلاك المعرفة وحسن إستغلالها.

أولاً: مفهوم المعرفة:

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب التعريف بالمصطلحات التالية وهي البيانات والمعلومات:[1]

البيانات: هي مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام والرموز... إلخ، ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي.

المعلومات: هي البيانات التي نظمت ورتبت وتم معالجتها لتصبح ذات معنى وتؤثر في من يتلقاها.

المعرفة:لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة وهذا شيء طبيعي، لأن كل واحد منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله واتجاهاته مستندا في ذلك إلى التعاريف اللغوية أو الإجرائية التي تعكس وجهة النظر تلك، ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين و أنها الثروة الحقيقة للأفراد وسوف نقوم بعرض بعض تلك التعريفات:

[1]- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 16.

1- المعنى اللغوي للمعرفة: قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويرادها العلم، فمثلاً قوله (تعالى):«مما عرفوا من الحق» أي علموا.[1]

كما عرفت أيضاً: بالفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية وإدراك المعلومات المنظمة التي تطبق على حل مشكلة ما.[2]

2- المفهوم الإجرائي للمعرفة:وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة، منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية للاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية تحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (Tacit) أو واضحة (Explicit).[3]

كما عرفت المعرفة بأنها: "البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار، أو مجمل البُنَى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة."[4]

المعرفة هي: "الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر، والحدس والدوافع الكامنة في الفرد، وبالتالي فالمعرفة ضرورية للاستمرار في المؤسسة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع."

كما أنها عبارة عن "الأفكار والأحكام، تحليل العلاقات والأسباب ووجهات النظر والمفاهيم المخزنة في عقل الفرد، أو الموجودة في العمليات التنظيمية مثل الوثائق، المنتجات أو الخدمات أو التسهيلات والأنظمة، وكما تعرف المعرفة على أنها: "ناتج التعليم والتعلم، والنشاطات التي تركز على الإبداع واستغلال الخبرات، وهي القيمة المضافة إلى السلوك والممارسات وتجعل قيمة للمعرفة، إذ لابد أن تكون مركزة وقابلة للتشارك."[5]

---

[1]- القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 83.

[2]- محمد عواد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 17.

[3]- محمد عواد الزيادات، **إجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، المرجع السابق، ص 17.

[4]- محمد عواد الزيادات، **إجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، المرجع نفسه، ص 18.

[5]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 30.

وكتعريف آخر للمعرفة هي عملية استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجارب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته وتحديد بدائل لها، ولأن المعرفة تزداد عند الإنسان مع مرور الوقت وتشكل جزءًا من شخصيته فإنه يمكن صياغتها وفقدانها مع موت الإنسان لذلك اهتمت المؤسسات الحديثة باستخلاص المعرفة من مصادرها وترميزها وتوصيفها، وتحديد العلاقات بين مكوناتها، وتخزينها وتوفير آليات لاسترجاعها والاستفادة منها وتكون متاحة للمستفيد النهائي وتنميتها.[1]

المعرفة:"مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة."[2]

وعرفت أيضاً على أنها: "مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها لتركيبة فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير."[3]

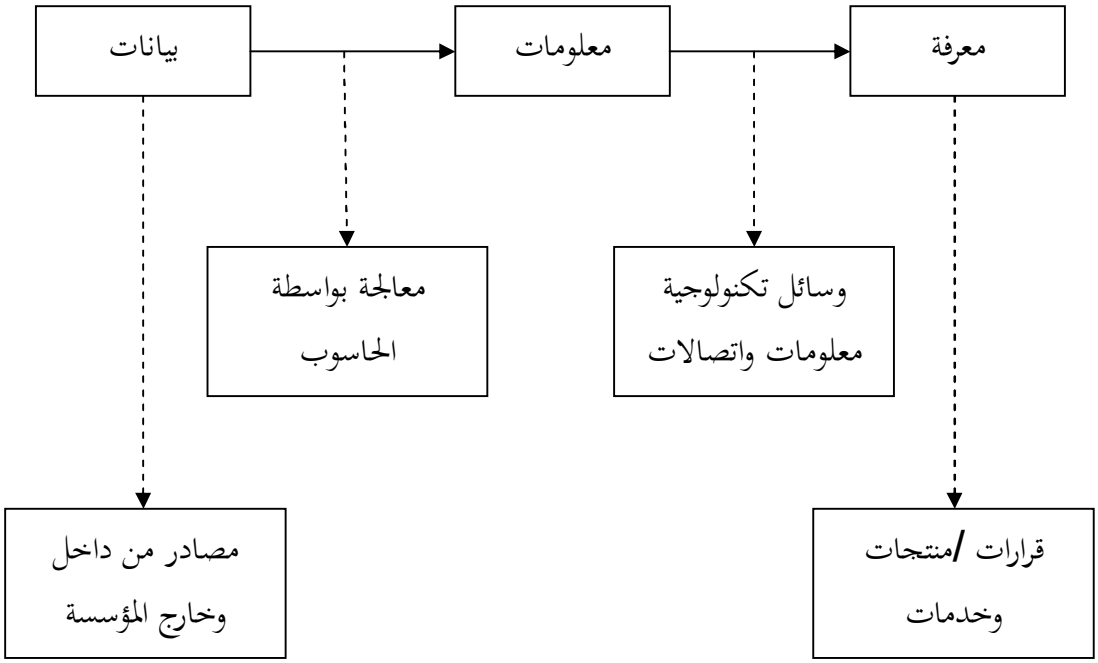
ومن التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهومها للمعرفة: "بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة والشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة".

1- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 10.

2- عبد الستار العلني وآخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 26.

3- محمد الصيرفي، **الحاسوب في إدارة الأعمال**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 163.

الشكل رقم (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



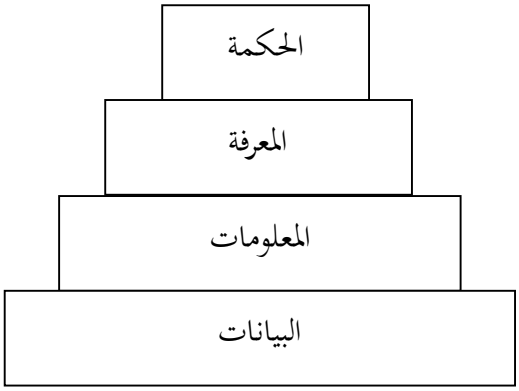
المصدر: عامر إبراهيم القندليجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 37.

من خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين المعلومات والبيانات والمعلومات والمعرفة،حيث أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل وتكنلوجيا المعلومات والإتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معرفة يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الشكل رقم (02): الهرم المعرفي.

في هرم المعرفة تقف الحكمة في قمة الهرم، وهي تمثل المعرفة مضافاً إليها الخبرات وتعرف الحكمة بأنها الانتفاع من المعرفة المجتمعة، بحيث يتم الحصول عليها من معالجة الحكمة من خلال وجود أنماط المعرفة والشكل (2) يمثل ويبين هرم المعرفة:

الشكل رقم (02): الهرم المعرفي



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 17.

ثانياً: خصائص المعرفة:

تعتبر المعرفة عمل إنساني فكري، يمتاز بالسمو والرقي، حين ميز الله الإنسان بالصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل التي يقوم بها العقل البشري، الذي يعتبر الصانع الأول للمعرفة، إذ يعمل كل جبل على تطويرها بما يناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل واضح أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالإستخداموليست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه.

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:[1]

1- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الإستنباط والإستقراء، والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الحضرية الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب وإستخلاص النتائج.

2- إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكوها ولم يطموها لغيرهم فماتت بموتهم.

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مرجع سبق ذكره، ص 36- ص 37.

3- **إمكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد فهي ليست محصورة الفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً للإكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية، أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على المؤسسات أو الأفراد مالكيها.

4- **إمكانية تخزين المعرفة:** إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت لغاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية، التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة knowledgeBasesوعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة، وفق نماذج مأخوذة من الخبير الإنساني.

5- **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية... إلخ

6- **المعرفة لا تستهلك:** بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

7- **إمكانية تقاسم المعرفة:** تقاسم المعرفة والخبرات العلمية ونشير أيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة، والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها.

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر نتيجة الثروة المعرفية المرتبطة بثروة المعلومات والاتصالات، كما أنها لديها عدة أنواع مهمة للمؤسسات هذا ما سنتعرف عليه في مطلبنا هذا.

أولاً: أهمية المعرفة: تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي هذا الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسات إلى اقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف بالإقتصاد المعرفي (knowledgeEconomy) والذي يتم التأكيد من أن تحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية.[1]

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.

[1]- محمد عواد الزيادات، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

- أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، مع التغيير المتسارع في بنية الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها، كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين، أو لإيجاد منتجات جديدة.

- تواجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.

- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة، وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانيةً.

- المعرفة أصبحت الأساس لأنها تخلق الميزة التنافسية.

ثانياً: أنواع المعرفة تبعاً لمصادرها:

تختلف أنواع المعرفة تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها، فقد حددت ثلاثة أنواع مميزة من المعرفة هي:[1]

1. معرفة الأشياء والموضوعات.

2. معرفة كيفية أداء الأشياء.

3. معرفة العبارات والمسلمات.

وصنفها (Lund vall 1999) إلى أربعة أنواع وهي:

أ. معرفة - ماذا (Know - What) وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

ب. معرفة - لماذا (Know - Whay) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

[1]- صلاح الدين الكيسي، **إدارة المعرفة**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005، ص 22 - ص 23.

ج. معرفة - كيف (Know - How) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

د. معرفة - من (Know - Who) وهي المعلومات حول من يعرف - ماذا أو من يعرف كيفية أداء - ماذا.

وضمن الاتجاه نفسه صنفها (Ownn étal 1996)إلى:

أ. معرفة - ماذا.

ب. معرفة - كيف.

ج. معرفة - لماذا.

د. الإبداع المحرك ذاتياً أو رعاية الأفراد - لماذا.

أما (Johanston and Blumentritt 1999) فقد صنفها إلى أربعة أنواع أيضاً وهي:[1]

أ. المعرفة المرمزة(CodifiedKnowledge): وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.

ب. المعرفة العامة (Common Know): وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً، وغالباً ما تكون على شكل روتينات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.

ج. المعرفة الاجتماعية (Social Knowledge): وهي المعرفة حول القضايا الشخصية والثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة.

د. المعرفة المجسدة (EmboliedKnowledge): وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارات التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، وبهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

[1]- صلاح الدين الكيسي، **إدارة المعرفة**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، المرجع السابق، ص 23- ص 24.

المطلب الثالث: مصادر وتصنيفات المعرفة:

تعمل المؤسسات بجمع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، كما أنها تصنف إلى صنفين أساسيين وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب.

أولاً: مصادر المعرفة:

يمكن الحصول على المعرفة من مصدرين أساسيين هما:[1]

1- مصادر داخلية: تتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المتعددة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية والتعلم الصفي، الحوار العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء والعقل، والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية، لكن لابد من الإشارة هنا إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة، مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الإنترنيت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تمكن في تجميع المعلومات، وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة.

هناك افتراضان (StromquistandSamoff)

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المستندة بالبحث تستخدم لتحسين السلع والخدمات.

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرهما، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون مصادر أخرى، ولابد من الإشارة هنا إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الإستراتيجية، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفيةالتي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشراً لمسك المعرفة الضمنية.

[1]- صلاح الدين الكيسي، **إدارة المعرفة**، المرجع السابق، ص 20- ص 22.

إن العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

فالمصادر الداخلية تنتج من المؤسسة وتزودها بالمعرفة وتتمثل فيما يلي:[1]

أ. إستراتيجية المعرفة: هؤلاء مسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض، أي الاهتمام بماذا وهم خبراء الإستراتيجيةوالمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية وإستراتيجية المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجيةالمؤسسة.

ب. مهنيو المعرفة: وهو الأشخاص الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهم مسؤولون عن المعرفة السببية، حيث تمثل هذه الفئة، الفئة الخسرة في أساليب الحصول على المعرفة وباستعابها، وهي تمثل الرأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة، المتمثلة في توليد المعرفة وإنشائها.

ج. عمال المعرفة: هؤلاء يعملون في مجال المعرفة، من أجل توفير عوامل الدعم والإستناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وأيضاً لها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

2- المصادر الخارجية: هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطية والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنتاج المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر، المكتبات والانترنيت و الإنترانيت، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها، والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، من خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم، يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات، ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة والاختلاف في مستوى هذه المعرفة، يتوقف على الإختلاف في الوسائل والمدركات.

[1]- نعلاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، **إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 61-ص 62.

ويشير (Vail, 1999) إلى أن كل مؤسسة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة، لكونها فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجالات والأسرار التجارية وبعض المؤسسات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس العدد أو الوسطاء.[1]

ثانياً: تصنيفات المعرفة.

صنف PLOANYT (1992) المعرفة إلى نوعين أساسين هما:

المعرفة الضمنية TACIT.

المعرفة الظاهرية EXPLICIT.

1- المعرفة الضمنية: (المبنية على الأفراد): تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخص مما يجعل الحصول عليها صعب على الرغم من قيمتها العالية، كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة.

2- المعرفة الظاهرية: (المعرفة الصريحة): تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (المكتبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد المؤسسات الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها، مع جميع الموظفين من خلال الكتب واللقاءات، وقد ميز POLANYI بين نوعين من المعرفة عندما قال أننا نعرف أكثر مما يمكن.[2]

ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في الجدول الآتي:[3]

---

[1]- صلاح الدين الكيسي، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 20، ص 21.

[2]- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[3]- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، المرجع السابق، ص 41.

جدول رقم(01): خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)	- رسمية. - نظامية. -يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق الرمزيةوالمبادئ. -قابلة للنقل والتعليم.	- براءة الاختراع. - حقوق النشر. - الأسرار التجارية. - التصميمات الصناعية. - منتجات المؤسسة وخدماتها. - أشكال الملكية الفكرية.
المعرفة الضمنية (ImplicitKnowledge)	- غير رسمية. - يعبر عنها بالطرق النوعية والخدمية. - غير قابلة للنقل. - أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.	- عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 41

من خلال الجدول رقم(01): لابد من تصنيف المعارف لتحسين استخدامها وتطوير آليات إنشاء المعرفة الجديدة وعملياتها وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في منتجات المؤسسة وخدماتها.

حيث إن ما يميز المؤسسة القائمة على المعرفة هو:

هل الأساس في المعرفة هو الوثيقة أو البرمجة (المعرفة الصريحة) أم الأفراد العاملون فيها، أي (المعرفة الضمنية)؟ فالمعرفة هنا تقع تحت مظلة رأس المال الفكري، الذي يمكن تحويله إلى رأس مال يتكون من الأصول الغير الملموسة، التي لا تظهر في الميزانية السنوية، ويمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الإبتكاري للأصول.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.

أدركت المؤسسات أن المعرفة هي الموجودات غير الملموسة الأكثر أهمية حيث أن أغلب هذه المؤسسات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو أستخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون إكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود، حيث بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المؤسسات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع لكون المعرفة في أغلبها ضمنية، وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وإلى توليدها من جديد وخزنها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ثم استعمالها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً للاختلاف في اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أمور مختلفة.

حاول بعض الباحثون التأطير لمفهوم إدارة المعرفة تبعاً للاتجاهات والتركيز ولقد تشتت المفاهيم:

- حيث يعرفها (Wing)بأنها:"تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية."[1]

- كما عرف "نجم عبود نجم" إدارة المعرفة على أنها:"العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة، بعمل الأشياء بطريقة كفأة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو إستنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح."[2]

---

[1]- أبو قارة، أحمد يوسف، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي)، عمان، 2004، ص 08.

[2]- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 94.

وعلى أية حال فإن الابتكارات الحديثة المتصلة بثروة الإتصالات القائمة على الحساب الآلي والبرمجيات الخاصة كان لها الأثر الأكبر في توفير وسرعة انتشار المعلومات والمعارف في أي زمان ومكان، إذ أسهمت بدرجة كبيرة في إبراز أهمية النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة للاختيار المعلومة التي تريد توظيفها وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عوامل كثيرة أدت إلى تعزيز أهمية دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية والإنتاجية في المؤسسة ومن أهمها:[1]

أ. شبكة الانترنيت: أي زيادة حدة المنافسة وتشابك قنوات التوزيع وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة...إلخ

ب. العولمة: ويقصد بها زيادة حجم التجارة العالمية بفضل انتشار التجارة الإلكترونية والتي هي كانت نتاج شبكة الاتصالات العالمية.

- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات.[2]

وعرفت أيضاً أنها:"القدرة على إدارة المعرفة وبذلك إشارة إلى إدارة المعلومات لكي تصبح مفيدة للمؤسسة، عن طريق التخطيط والتحليل للمعلومات وبذلك فالمؤسسة بحاجة إلى طرق خاصة للإدارة المعرفة للمؤسسة من خلال التخطيط والتحليل."[3]

- يرى سكايرم وهو أحد أبرز من تناولوا إدارة المعرفة على أساس أنها النظامة والوضوح للمعرفة والعمليات المرتبطة بها، والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستغلالها، وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.[4]

وهناك من يرىأن إدارة المعرفة عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس مال الفكري، الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.

1- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، المرجع السابق، ص 95.

2- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مرجع سبق ذكره، ص 72.

3- ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة المهارات والمفاهيم**، المرجع السابق، ص 73.

4- عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 60.

ويعرف أبو قارة إدارة المعرفة بأنها إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المؤسسة.[1]

-إدارة المعرفة هي العمليات والأدوات التي يشترك في صياغتها المستفيدون من المؤسسة لتوليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة لتنعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة.[2]

-هي تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف المتتالية وإن تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها.[3]

- إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي.[4]

- ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها وإستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز، سواءًا بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين.[5]

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة نضع مفهوماً نراه شاملاً لإدارة المعرفة وهو إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال بالمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق.

---

[1]- محمد عواد الزيادات، **إدارة المعرفة**، المرجع السابق، ص 56.

[2]- أمينة عاشوري، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2014/2013، ص 21.

[3]- عامر خضر الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث**، الإسكندرية، 2009، ص 48.

[4]- عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة**، مدخل تطبيقي، دار الكنوز المعرفية، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 23.

[5]- علي سلمى، **إدارة التميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002،ص 208.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

تحظى إدارة المعرفة في حال تطبيقها بأهمية بالغة في المؤسسة كما أن لديها أهداف عديدة تسعى إلى تحقيقها.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة.

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:[1]

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإبداعات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مال ما لها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها، عملية سهلة وممكنة.
6. تعد إدارة المعرفة إدارة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية بمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
7. تسهم في تحفيز المؤسسات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
9. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
10. تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

[1]- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 42- ص 43.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة على تحقيق ما يلي:[1]

1. التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
2. المساهمة في المنافسات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
3. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة، وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
4. دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المؤسسة.
5. العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنيت والتقنيات ذات العلاقة.
6. وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال، ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
7. المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
8. تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسة فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
9. تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مكونات ومبادئ إدارة المعرفة.

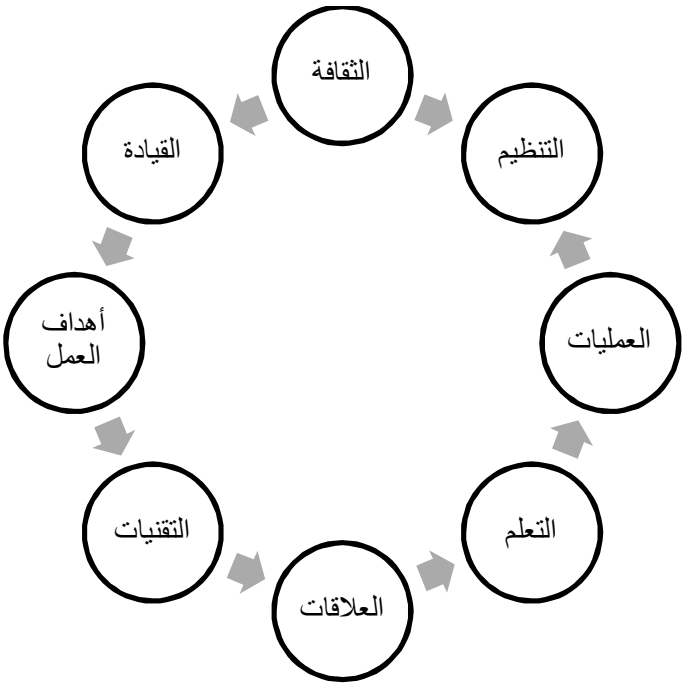
إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات التي تتكامل مع بعضها البعض والتي تساهم في نجاح المؤسسة كما أن لديها مبادئ أساسية تقوم عليها، كل هذا سوف نتعرف عليه في هذا المطلب.

[1]- خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص45.

أولاً: مكونات إدارة المعرفة.

يوضح الشكل التالي مكونات إدارة المعرفة:

الشكل (3): يوضح مكونات إدارة المعرفة.[1]



المصدر: زياد أحمد القطارنة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 56.

تناول الباحثون بحقل إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي إذ ذكروا بأن المعرفة تولد من خلال مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية والصريحةوعموماً فإن إدارة المعرفة لديها العديد من المكونات الجوهرية مؤلفة نظام معرفي فعال وفيما يلي شرح مكونات إدارة المعرفة:[2]

- **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة، وأن تقييم نجاح المؤسسة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

- **القيادة:** تلعب قيادة المؤسسة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة ودورها المهم في نمو ومستقبل المؤسسة.

[1]- زياد أحمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص 56.

[2]- معيزة آمنة، غفار عربية، **إدارة المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة المدية، 2017-2018 ، ص 22- ص 23.

- **التقنيات:** وهي الوسائل التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال خزن ونشر المعرفة، مثل برامج تطوير المحترفين، وبرامج توجيه وتوعية الجهات وغيرها حين أن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة الفيزياوية التي تشجع مشاركة المعرفة.

- **التنظيم:** إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بنشر وخزن واستخدام عملاً واسعاً يتطلب تنظيماً فائقاً وقيادة مركزية، فضلاً عن ضرورة توافر المكتبات والانترنيت لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المؤسسة.

- **الثقافة:** من أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وأن تطبيق إدارة المعرفة يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافية رفيعة.

- **العمليات:** يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

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

- **العلاقات:** تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً وباستمرار مع الظروف المتغيرة، ويلعب الإنسان دوراً مهماً في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة، فيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى

ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة.

ومن أهم المبادئ التي ترتكز عليها إدارة المعرفة ما يلي:[1]

1- **إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة:** تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى، مثل رؤوس الأموال، والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة، ومنها:

أ. تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر.

[1]- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 62- ص65.

ب. إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها.

ج. تطوير وسائل تضيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة.

د. تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.

هـ. تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

2- **الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل مع التكنولوجيا:** إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية، تكون بحاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال كذلك أجهزة الحاسوب فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى، وبالتالي فإن أنظمة الكمبيوتر الاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي، حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المؤسسة والتي تتغير بسرعة.

وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة بحيث يمكن استخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل بعضها بعضاً .

3- **إدارة المعرفة تتطلب مدراء المعرفة:** إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة بتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة، وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها، فهناك العديد من المؤسسات لديها مسؤولية على مستوى عالي لذلك مثل: مانكري، أندرسون...

4- **إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من سوق أكثر من النظم:** قد يفكر البعض عند إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة، والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها. حيث تقوم بباسطة تصميم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.

5- **أن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة:** أي أن من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة إلى أخرى، وفق لطبيعة النشاط، ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، وتصميم وتطوير المنتج... ولهذا يجب عند إدخال تحسينات على إدارة

المعرفة مراعاة أن تتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهة أساساً لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحوث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.

6- أن إدارة المعرفة لا تنتهي أبداً: إن الوصول إلى المعرفة يمثل البداية فقط وأن إدارة المعرفة هي عملية لا تنتهي أبداً، فقد يشعر مديرو المعرفة بأنه إذا أمكنهم فقط وضع معرفة مؤسستهم تحت السيطرة يكون عملهم قد تم إنجازه، إلا أن وظائف إدارة المعرفة ليس لها نهاية وذلك كما هو الحال في إدارة الموارد أو الإدارة المالية.

ويرجع عدم انتهاء إدارة المعرفة إلى أن فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة، فالتقنيات الحديثة والطرق الإدارية والوسائل التنظيمية واحتياجات العملاء تتغير باستمرار، كذلك فإن المؤسسات تغير من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجها وتقديم خدماتها، كما أن رؤساء الأقسام والمدراء الجدد لديهم احتياجات جديدة للمعرفة.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعناصر نجاحها.

تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هدا المجال، وقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق حول تصنيف وترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، وفي أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة، والتي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية، وقد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء والاتجاهات. ويشير الكثير من الباحثين، إلى أن هناك عناصر تساعد في نجاح المؤسسات والتي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية وباشتراكها تتحول إلى معرفة، وعمليات تكون حاسة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات ونماذج إدارة المعرفة.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب العديد من العمليات وتنوع الإستراتيجيات كما قدم الباحثون في هذا المجال نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وكان هدف لكل باحث توجيه المؤسسات لتحقيق أهدافها، كل هذا سوف يتم عرضه في هذا المطلب.

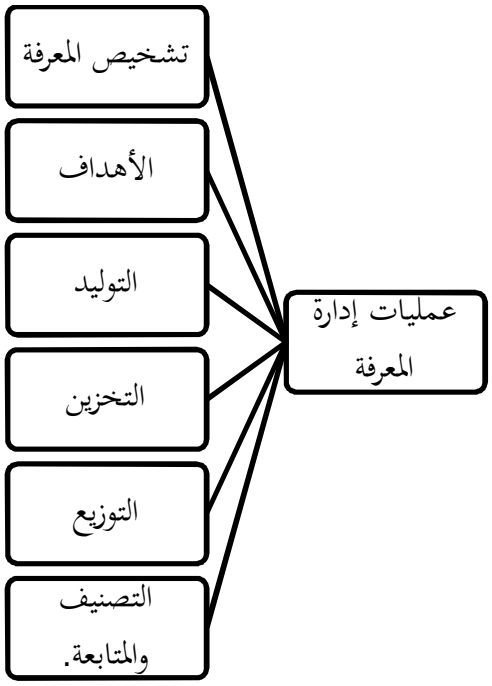
أولاً: عمليات إدارة المعرفة: تشير هذه إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقدم هذه المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها تؤدي إلى نجاح أي مؤسسة وأنظمتها الإدارية، كما يكون هناك اتفاق على أن المعرفة موضوع للإدارة، أي أنه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المؤسسة، وذلك يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية، بهذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها وتطبيقها ويؤكد ذلك (Burk 1999)

حيث حدد عمليات المعرفة بما يلي:

الخلق والابتكار، التنظيم والمشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال[1] هذا ما يوضحه الشكل التالي:

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص 88- ص 89.

شكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 89.

تمثل الخطوة الأولى عملية تشخيص المعرفة أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، وتشير العملية التالية إلى تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المعرفة، أي ما هي الأهداف والقواعد التي ستجنيها المؤسسة في حال حصولها على المعرفة، وفي العملية الثالثة تأتي عملية توليد المعرفة وتعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصل إلى تخزينها والحفاظ عليها، ثم المحطة الأخيرة ليتم توزيع المعرفة المعنيين ليصار إلى تطبيقها وانتظار النتائج، ولابد من المتابعة خلال جميع العمليات السابقة.[1]

وقد برزت العديد من العمليات حسب فكر الباحثين، إلا أن غالبيها تصب في العمليات التالية:

1. **تحديد أهداف المعرفة:** يقول (Prior) "إذا كان الغرض غير مبلور، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم

[1]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، المرجع السابق، ص 89- ص 90.

تحسين الإنجاز،[1] وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة ليست هي هدف المؤسسات بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. **تشخيص المعرفة:** تعني العمل على اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها، كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية، أي تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.

3. **توليد المعرفة:** يقصد بها إيداع المعرفة "خلق معارف جديدة،[2] سواء عن طريق الشراء المباشر وغير مباشر (عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف) أو الابتكار أو الاكتشاف (تحديد المعارف المتوفرة) أو الامتصاص (القدرة على الفهم) أو الاكتساب و الاستحواذ على المعرفة.

4. **تخزين المعرفة:** ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.[3]

5. **توزيع المعرفة:** على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفئ لتوليد معارف جديدة، فعلى المؤسسات أن تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة، مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية وغيرها.[4]

6. **تطبيق المعرفة:** وهو هدف المؤسسة وهي من أهم عملياتها، من أجل إنتاج معارف جديدة، واستخدامها في الوقت المناسب، قبل أن تفقد فرصة استثمارها وذلك بالتطبيق الجيد للمعرفة، وبتعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة وأن يسعى إلى تكريس ومشاركة المعرفة، وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة والتقنيات خاصة الانترنيت، وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح التعلم الفردي والجماعي، ومما يؤدي إلى الابتكار[5] وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (02): عمليات إدارة المعرفة.

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية

1- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 96.

2- ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع**، عمان، 2008، ص 196.

3- عبد الستار العلي وآخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 98.

4- جمال يوسف البدير،**اتجاهات حديثة في إ.م والمعلومات، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع**، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 62.

5- جمال يوسف البدير، **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، المرجع السابق، ص 62- ص 63.

توربان E.Turban	1. إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. - تطوير المعرفة الفنية.
	2. الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجيدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية.
	3. تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	4. خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغ ملائمة. - خزنها في مكان سهل الوصول إليه.
	5. إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. - التقييم المستمر للمعرفة.
لاودون ولاودون Laudon and Laudon	1. الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية الترميز. - أنظمة الذكاء الإصطناعي.
	2. إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة. أنظمة العمل المعرفة.
	3. تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك. - أنظمة التشارك الجماعي (الشبكة الداخلية)
	4. توزيع ونشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الحصول إليها من خلال الخزن والنشر أنظمة المكتب.
دفيدسكايرم D. Skyrme	1. الإنشاء	- أساليب الإبداع. - المحاكاة. - الحوار.
	2. التحديد	- التدقيق المعرفي. - تحليل المحتوى. - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم. - تحديد الخبرات.
	3. الجمع	- طلب المعرفة. الاستقصاء والاسترجاع.
	4. التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة. - خرطنة المعرفة.
	5. التقاسم	- الممارسات الأفضل. - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة. - جماعات الممارسة المشتركة. - فرق متعددة الوظائف. - تصميم فضاء العمل.
	6. التعلم	- مراجعات ما بعد العمل. - يوميات القرار. - تواريخ المشروعات سرد القصص. - سرد القصص.

		- شبكات التعلم.
	7. التطبيق	- أنظمة دعم القرار. - إدارة التشغيل.
	8. الاستغلال	- إدارة الأصول الفكرية.
	9. الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية.
	10. التقييم	- تقييم المعرفة. - معايير إدارة المعرفة. - محاسبة رأس المال الفكري.
مارك دوديسون	1. تحديد المعرفة	- روتينات وعقود المؤسسة. - الأمور ذات الصلة بأمور المعرفة.
	2. اكتساب المعرفة	- التوصل للمعرفة وتوثيقها. جعلها متاحة للجميع.
	3. توليد المعرفة.	- معرفة جديدة/ البحث والتطوير. - معرفة جديدة /الزبون
	4. التحقق من صلاحيته	- حقوق ملكية المعرفة. - قابلية استغلالها.
	5. نشر المعرفة الصريحةوالضمنية	- داخل وخارج المؤسسة (معرفة صريحة). - داخل المؤسسة/ ضمنية (الممارسات والمنافسة).
	6. تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة إلى قيمة. - التدريب. - ثقافة المؤسسة.
	7. تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة. - تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والزبائن.
	8. استغلال وتطبيق	- تحديد أهداف محددة. - استخدام المعرفة في الحوار.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 10.

يشير الجدول رقم (02) إلى مجموعة العمليات الأساسية والفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، وتقدم هذه المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يكاد يكون هناك اتفاق على أن إدارة المعرفة موضوع للإدارة، أي أنه يمكن إدارتها ولو نسبياً داخل إطار المؤسسة، وذلك يشير إلى قبول فكرة العملية حيث أن عمليات الحصول على المعرفة حسب الجدول من مصادر داخلية وخارجية، وتصنيفها وتقسيمها وخزنها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة

منها وتحسينها وحذفها عندما تصبح عديمة الفائدة، إن إدارة المعرفة في ممارسة العملية تسعى إلى الحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها.

ثانياً: نماذج المعرفة.

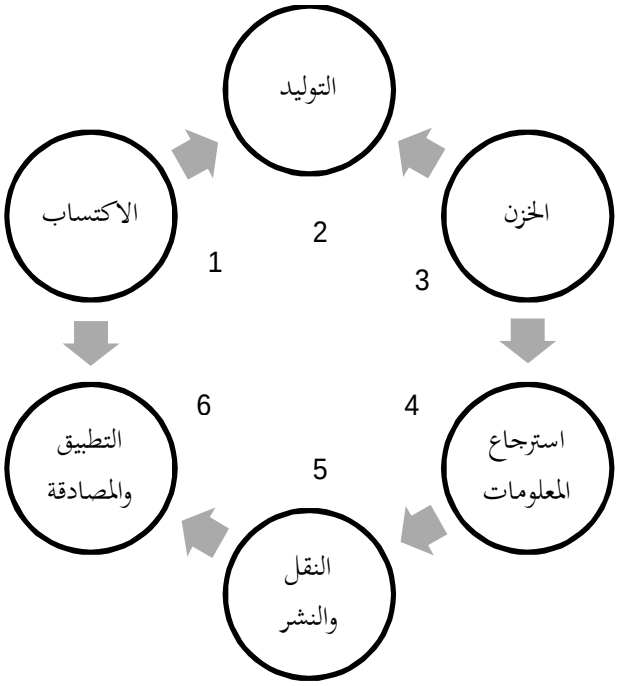
قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدةً وعروض مبسطة للمعرفة، وكان هدف كل باحث توجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تظل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج نجد:

1. **نموذج ماركوردت:** اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات، ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية، الاكتساب، التوليد والخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت.

ويبين هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتدقيق، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست، والشكل التالي يوضح ذلك:[1]

[1]- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الشكل (05): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: محمد عوادات الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

2. **نموذج Wiig**: يقدم Wiig نموذجاً آخر يحقق أربع أهداف أساسية:[1]

- بناء المعرفة.
- الإحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

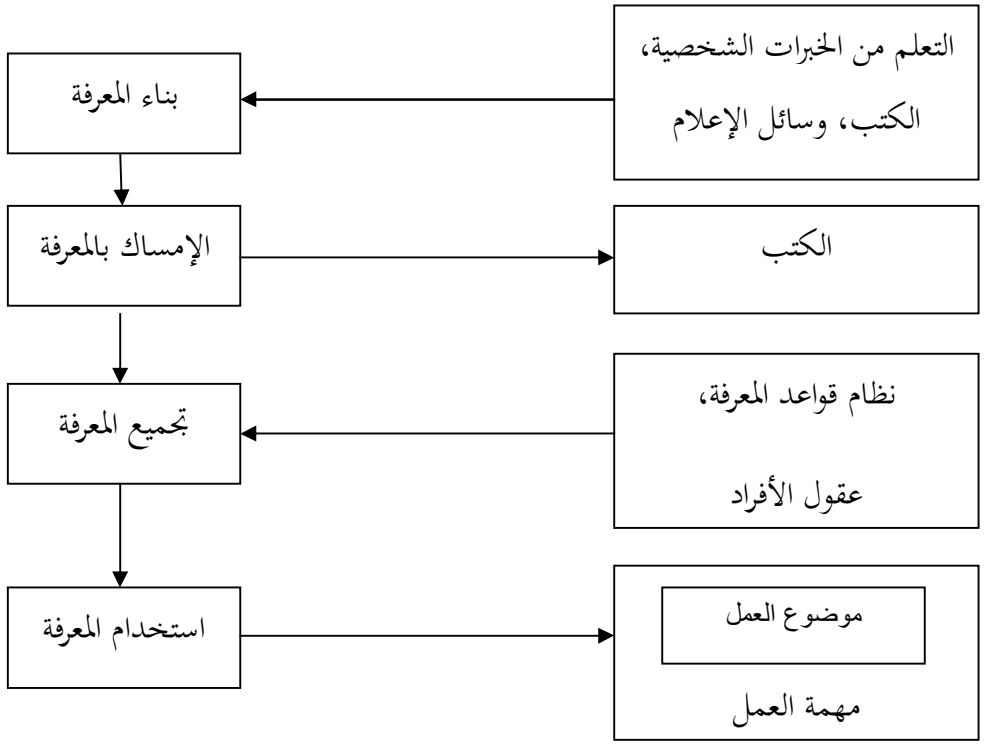
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الإستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي يتم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

[1]- ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 224.

يتبين من هذا النموذج أن الاهتمام يركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، ويلاحظ في هذا النموذج دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العلمي تكون مختلفة تماماً.

ويركز نموذج Wiig على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدماتوالشكل التالي يبين هذا النموذج:

الشكل رقم (06): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



Source: Wiige, Karl M (1993) Knowlegemanagementfoundation : thinking about thinking/how people and organization Create. Peresent and use Knowlege. USA. Schema press.P 53.

3. نموذج نجم عبود نجم: لقد قدم "نجم عبود" نموذج لإدارة المعرفة وسماه نموذج (رصيد التدفق الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد:

- أنه شامل لمصادر المعرفة ولأنواع المعرفة ولعميات المعرفة ولمجالاتها.

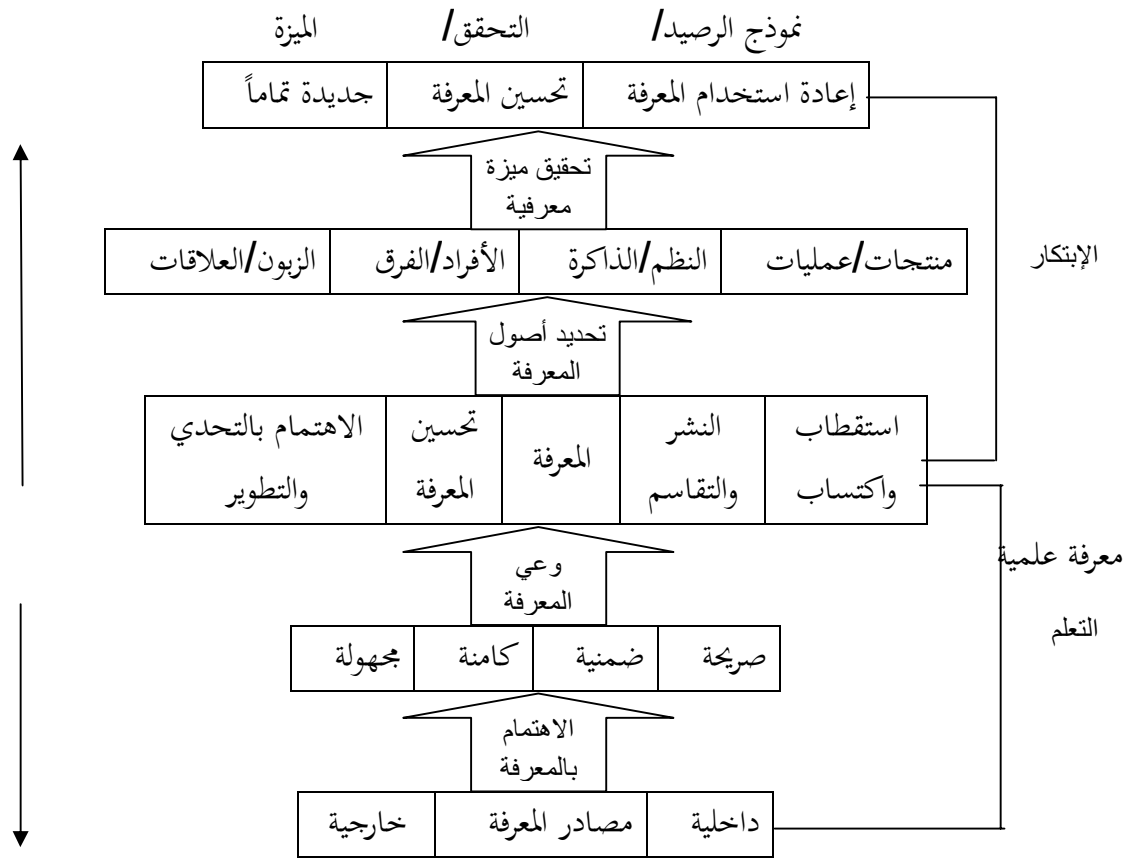
- أنه منطقي، بحيث أن هناك تعلما وإنشاء المعرفة الجديدة (إبتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما نعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتحددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

- أنه تحفيزي بحيث يبدأ بتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة، أي أنه ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية للمؤسسة.

إن هذه المميزات السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في المخطط الشكلي التالي:[1]

[1]- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الشكل رقم (07): نموذج نجم عبود نجم.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 126.

ومن خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشمل على مجموعة من المراحل والتي يمكن إبرازها كما يلي:[1]

أ. مرحلة الاهتمام بالمعرفة: في هذه المرحلة يتم الاهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة، وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.

[1]- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، المرجع السابق، ص 125.

ب. وعي المعرفة: أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، وفي هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل اكتساب الميزة التنافسية.

ج. تحديد أصول المعرفة: في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير، الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

د. تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها بهدف تطوير علاقاتها مع زبائنها، إذ تتحول المؤسسة هنا من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

و. تعظيم رافعة واستدامة المعرفة: هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة وإنشاء المعرف الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في إدارة معرفة المؤسسة، وكذا النماذج والعناصر التي يتطلب إتباعها وهذا دليل على تشعب إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: مستويات إدارة المعرفة.

أشارت الدراسات إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربع مستويات مفاهمية على النحو التالي:[1]

المستوى الأول: وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة، الرؤية والهدف): هذا المستوى معروف وشائع بشكل جيد، بل هو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع، ومع ذلك فإن الجزء الأعم من هذا النوع ليس معروفاً، ولا يمكن الوصول إليه إلا بشكل غير واع، وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن، ولتوليد الأهداف والقيم (معرفة لماذا) (المعرفة الضمنية).

المستوى الثاني: وهو مستوى المعرفة النظامية: لمعرفة النظام والخطة ومرجعية المنهجية): إن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم، والمبادئ العامة وإستراتيجيات حل المشكلة هي معرفة ظاهرة، ومعروفة لدى

[1]- نعيم ابراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 102، ص 103.

الأفراد إلى حد بعيد ويستخدم الأفراد هذه المعرفة من اجل تحليل مدخل وبدائل جديدة، وتركيبها والتفكير فيها بعمق، أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيف نعمل الأشياء وكيفية البدء (معرفة ذلك).

المستوى الثالث: وهو مستوى المعرفة البراعماتية (معرفة إتخاذ القرار والمعرفة الواقعية)، إن معرفة اتخاذ القرار هي معرف عملية غالباً تكون ظاهرة، ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية واتخاذ القرارات (معرفة كيف).

المستوى الرابع: وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية: (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية): وفي هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بأتمتها، وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية، إذ يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي أي دون تفكير واع.

المطلب الثالث: عناصر نجاح إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها.

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العناصر ساهمت في تطور إدارة المعرفة ونجاحها تقابلها مجموعة من التحديات أو المشكلات التي تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق وهذا سوف نترق إليه في هذا المطلب.

أولاً: عناصر نجاح إدارة المعرفة

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمؤسسة ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم، ويمكن تلخيص عناصر النجاح للإدارة المعرفة في النقاط الآتية:[1]

1. الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
2. توفير الفرص للأفراد المشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. تشجيع ومكافأت روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
5. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية.

[1]- صلاح الدين الكبسي، **إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 123- ص 124.

6. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
7. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يمكنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم تتحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
8. تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء من مناقشات وتداول الحوارات، ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
9. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
10. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
11. ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم.
12. ابتكار المؤسسة غير محدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضاً عن الأفكار من أي مكان آخر.

ثانياً: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين أن إدارة المعرفة ذات ارتباط وثيق بالعنصر البشري، وتعتمد عليه في جميع المراحل لذا فإن المشاكل والصعوبات التي تواجه برامج إدارة المعرفة في معظمها ناتجة عما يأتي:[1]

1. الثقافة التنظيمية: حيث لابد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها.
2. الأساليب التكنولوجية: تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب والبرامج إلكترونية حديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة.
3. التغيير والتحديث: إن المعرفة تتطور وتتغير وتحتاج إلى تعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية.
4. التمييز بين أنواع المعرفة: فهناك الكثير من المعارف لا تعتبر أساسية ومهمة لذا لابد أن تساوي كمية المعارف جودتها.

[1]- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 118.

5. تبني الإستراتيجيات التنظيمية، وفلسفة الإدارة ودعم انسياب المعلومات ونشر المعرفة داخل المؤسسة.

وهناك تحديات أخرى نذكر منها:[1]

- وجود غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الضمنية والظاهرية بسبب التداخل بين الاثنين، بحيث يصعب الفصل بينها.

- صعوبة قياس مدى نجاح برامج إدارة المعرفة، حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.

- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها.

[1]- إبراهيم الخلوف، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مرجع سبق ذكره، ص 11.

خلاصة

يظهر لنا من خلال ما سبق أن المعرفة أصبحت الموجود الجوهري غير الملموس، الذي تنامى دوره في نجاح المؤسسات والذي أدى إلى تحول بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، تلك المعرفة الموجودة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يجعل لها الدور الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستديمة.

لذلك يتوجب على المؤسسات تبني إدارة المعرفة والتي تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة، وهذا من خلال عملية تشخيص المعرفة والتي تمكن من رصد وتحديد مصادرها والطرق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة وخزنها للاحتفاظ بها في ذاكرتها التنظيمية وتوزيعها ومن ثم تطبيقها، إلى جانب الدعم التكنولوجي للمعلومات، كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبة مختلف التطورات على المستوى العالمي، وبالتالي الحفاظ على المؤسسة واستمرارها وهذا من خلال الاعتماد على إدارة فعالة تسعى إلى الاستغلال الأمثل للمعارف المتوافرة لديها والاستثمار في موجوداتها غير الملموسة.

الفصل الثاني:

أساسيات حول الميزة التنافسية

تمهيد

تهدف المؤسسات إلى الاستمرار والبقاء ولتحقيق ذلك لا بد عليها من اكتساب مزايا تنافسية تحقق من خلالها التفوق التنافسي، وتضمن من خلالها رضيعملائها،ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في ضمان البقاء والاستمرار وللحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمؤسسات تسعى للوصول إليه، باستخدام العديد من الأساليب، أبرزها إدارة المعرفة والتي تلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المؤسسة.

وسيتم دراسة هذه المفاهيم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهيةالقدرة التنافسية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية:

إن القدرة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن و إقناعهم بها، ولهذا أصبحت تحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة وهذا ما سيتم توضيحه.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية وأنواعها:

للقدرة التنافسية عدة مفاهيم وأنواع نوجزها فيما يلي:

أولا: مفهوم القدرة التنافسية: تعد القدرة التنافسية ظاهرة تأزم التطور السريع الذي عرفته الإقتصاديات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار وذلك لضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين.

تعريف1:" تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها"[1]

تعريف 2:"هي مدى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى والعاملة في نفس النشاط، والتي تحقق لها أرباحا من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة"[2]

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف شامل للقدرة التنافسية وهي:

"هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها الزبون مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى تعتبر تطوير القدرة التنافسية

[1]- بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادةالماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة،2011، ص48.

[2]- بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، المرجع السابق، ص 49.

هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكافية"[1]

ثانيا: أنواع القدرة التنافسية:

لقد اختلف الكتاب في تبيان أنواع القدرة التنافسية فكل واحد منهم تقدم بتقسيمات خاصة محددة، نذكر منها انطلاقا من نوعين أساسيين هما:[2]

1/التنافس بالوقت: تتنوع مجالات التنافس بالوقت، فمنها ما يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على سرعة تقديم الخدمة أو تسليم السلعة للزبون، وانضباط مواعيد التعليم، فتكسب المؤسسة سمعة طيبة من خلال التزامها بمواقيت التسليم المتفق عليها، هذه السمعة التي تعد سلاحا تنافسيا قويا، وهناك مجال آخر للمنافسة بالوقت ويتعلق بالمدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق، أما المجال الثالث للمنافسة بالوقت فيتمثل في معدل سرعة التحسين أو التطوير في عمليات الإنتاج.

2/التنافس بالجودة: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات الزبون، حتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك لتسعى العقول المبتكرة في عديد من المؤسسات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به الزبون والعمل على تصميم منتجات جديدة تجعله أكثر رضا، وتعد الجودة بلا شك سلاحافيه، حيث نجد الكثير من الزبائن لا تهمهم الأسعار التي يدفعونها بقدر ما يهمهم تلقي منتجات بأعلى جودة وأكثر انسجاما مع توقعاتهم.

المطلب الثاني: متطلبات وأسس تطوير القدرة التنافسية.

حضيت القدرة التنافسية بعدة متطلبات وأسس لتطويرها من بينها:

أولا: متطلبات القدرة التنافسية:

لكي تحظى المؤسسة بقدرة تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الحادة وتمكنها من البقاء والاستمرار، ولتحقيق هذا يجب على المؤسسة أن تحقق مجموعة متكاملة من القدرات تهتم بها وتعمل على

[1]- بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، المرجع السابق، ص50.

[2]- عماد صقر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف** ، مصر،2005، ص117.

تنميتها وتحسينها، هذه المجموعة المتكاملة من الخصائص والمتطلبات إنما هي متطلبات للقدرة التنافسية والتي تشمل ما يلي:[1]

1/ثقافة وقيم المؤسسة: يقصد بذلك العمل على بلورة مجموعة من القيم والمعتقدات وأنماط السلوك وتحليل ومعالجة المشاكل التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، وبالتالي يشتركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدرة من القادة في المؤسسة وبهذا تتهيأ للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر ايجابيا على إدراك المدير ين والعاملين وعلى طرق تفكيرهم، قراراتهم وسلوكياتهم.

2/الاهتمام بالموارد البشرية: كون أن الموارد البشرية هي أصل مهم وثمين في المؤسسة، وعلى هذا الأساس يتطلب من المؤسسة تخصيص استثمارات كافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد ففي عصرنا هذا أصبحت المعرفة الضمنية والصريحة ذات قيمة عالية حتى من قيمة الخامات ورأس المال كون أنها موجودة في عقول البشر، لذا أصبح اهتمام المؤسسات هو البحث عن المدير أو الموظف المتمكن الذي يمتاز بقدرات ومهارات عالية لتعزيز القدرة التنافسية، وبهذا يتعين اعتبار العاملين رأس مال فكري ذو قيمة وأهمية في المؤسسة وليس مجرد أفراد.

ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في التخطيط الفعال للموارد البشرية، الاختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق قدرة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

3/القدرة على التعلم من تجارب المؤسسات الأخرى: إن بيئة المؤسسة حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أو قد لا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والإستراتيجيات وكذا السلوك الإداري عموما.

المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات أدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضتها وهذا بالمقارنة مع منافسية نموذجية والتي يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والتقنية هذا يتطلب جمع البيانات والمعلومات وتوظيفها في التخطيط والتقييم والتحسين المستمر الذي يعتبر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

[1]- أحمد سيد مصطفى، **التسويق العالمي**، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، مصر، 2011، ص 144.

4/ القدرة على التغيير: ذلك بمواكبة وحتى باتساق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، كون البيئة المعاصرة تتصف بالديناميكية وسرعة التغيير وكذا حالة عدم التأكد، حيث نجد أن بعض المؤسسات ما أن تنتهي من تصميم أهدافها واستراتيجياتها حتى نجد أن بعض العوامل البيئية قد تغيرت.

5/التوجه التسويقي: يتضمن ذلك برنامجا للتحسين المستمر لكافة المجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة مع مستوى عال في دراسة السوق والمزيج التسويقي والخدمات المقدمة للزبون ويتطلب هذا الحرص الشديد لها على تهيئة الكفاءات في الإدارة التسويقية وكافة المجالات التسويقية الأخرى.

6/الكفاءة والفعالية: وهي عمليات رئيسية في المؤسسة، والتي تعني الاستغلال الأمثل للموارد مع العمل على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكاليف.

ثانيا: أسس تطوير القدرة التنافسية:

للقدرة التنافسية مجموعة من الأسس من أهمها ما يلي:[1]

1/الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة:وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج للوصول إلى معايير الجودة العالمية.

2/التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا الآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة، ولكن تعني الوصول إلى آخر مستوى يدعا من الإنتاج، التغليف، التعليب، التخزين، الحفظ والنقل.

3/ تطور اليد العاملة وتكوينها:إن استعمال تكنولوجيا ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة (ISO) يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

المطلب الثالث: مكونات ومؤشرات قياس القدرة التنافسية

تقوم القدرة التنافسية بناءا على مجموعة من المكونات والمؤشرات سيتم الإشارة إليها:

أولا: مكونات القدرة التنافسية:إن القدرة التنافسية تتشكل من تكامل القدرات التالية:[2]

---

[1]- ظافر محمد حمود، **القدرة التنافسية للمنتجات القطنية والسورية في إطار تحرير التجارة الدولية**، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ، 2015، ص20- ص21.

[2]- إيمان العشاب، **دور الاتصال التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص54- ص57.

1/قدرات معلوماتية: هي نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن متغيرات السوق وهذا عن طريق التجسس أو ما يسمى بنظام اليقظة والذي يهتم باقتناص المعلومات عن المنافس في وقتها.

2/قدرات تنظيمية: متمثلة في التنظيم الشبكي المرن والمبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة المحيطة بالمؤسسة.

3/قدرات إنتاجية: تظهر القدرة الإنتاجية من خلال عنصريين أساسيين هما: الجودة والإنتاجية

الجودة: وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتعرفها الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة بأنها " مجموعة خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته في إشباع الحاجات المعبر عنها والضمنية" وبالتالي فجودة المنتج ترتبط بخصائصه الناتجة عن مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ويرتكز تسيير الجودة في المؤسسة على ثلاث وسائل:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن.
- الإبداع لتجسيد المواصفات التي يطلبها الزبائن في المنتج.
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج السلعة بالمواصفات التي يرغب فيها وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب.

وقد شكل الإتمام بالجودة أساس تنامي القدرة التنافسية للمنظمات اليابانية، من خلال حلقات الجودة التي حققت نجاحها بفضل نظام المعلومات الذي يوفر لها المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور كل من المستهلك والمنتج والمنافس في آن واحد.

3-1الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية معيار لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة بين المخرجات والمدخلات، ومن ثم فإن رفع الإنتاجية يعتبر من الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية في المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت في المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية.

ولا يمكن القيام بهذه المقارنات ما لم تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يسمح بتوفير المعلومات الكافية والجيدة على محيطها الداخلي والخارجي.

4/قدرات تمويلية: تتمثل في الموارد المالية والمادية المتاحة والمناسبة لتمويل مشاريع المؤسسة.

5/قدرات تسويقية: تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد أهم رواد قدرتها التنافسية بما توفره لها من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلك وتغيرات المحيط الخارجي وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، تحليل سلوك المستهلك

5. 1- بحوث التسويق: تعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو الخدمات ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)

5. 2- دراسة السوق: تعني بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:

- المشتريين الحاليين والموقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، سياستهم.
- القوانين والتشريعات العامة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بصفة خاصة
- البيئة الإقتصادية، الدخل الوطني ونمط توزيعه، العدالة التضخم.
- البيئة الاجتماعية، العادات، الطبقات، التقاليد.

5. 3- تحليل سلوك المستهلك: يعني جمع وتحليل البيانات الخاصة بالزبائن التي تسمح بفهم دوافع الشراء لديهم ومراحل اتخاذ القرار وعاداتهم الاستهلاكية، للعمل على إشباعها بأحسن الطرق باعتبار أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد مصدر الميزة التنافسية الدائمة.

إن وظيفة التسويق في خلال هذه النشاطات تسمح بتوليد تدفق المعلومات الدقيقة والمفيدة التي تساعد المؤسسة على وضع المزيج التسويقي الكفيل بإرضاء المستهلكين ومواجهة المنافسة.

6/قدرات إبداعية: المعلوم أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بإنتاج منتج يرضي جميع الرغبات ويتناسب مع كل الاحتياجات لذا فإنها تلجأ دائما وبالاستناد إلى الدراسات السوقية إلى إحداث التغيرات في بعض المواصفات والخصائص حتى تتمكن من الحصول على أكبر حصة في السوق، هذه العملية من مهام وظيفة

البحث والتطوير في المؤسسة والتي تحتاج من القوى التنافسية عن طريق المتابعة الدائمة للمستجدات القارئة، وتعمل على دفع وتيرة الإبداع في المؤسسة والمقصود بالإبداع هو الإجراء الذي يسمح للمؤسسة باقتراح منتجات وخدمات وأساليب إنتاج مغايرة كما تقترحه المنافسة، كل هذا يحتم على المؤسسات الراغبة في تحقيق التفوق أن تكون لها منتجات ذات درجة عالية من الإبداع والتطوير.

ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية:

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في صياغة وتنفيذ استراتيجيات التنافسية والتي نوجزها كما يلي:[1]

1/الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق، ولكن المشروع يمكن أن يكون تنافسيا في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

2/التكلفة: تمثل التكلفة مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن التكلفة عندما تكون تكلفة اليد العاملين تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكف هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3/الإنتاجية: إن الإنتاجية تقيم الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيء حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

4/الحصة السوقية: يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية إذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

[1]- محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، **سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية**، العدد 24، السنة الثانية، 2003، ص11-ص12.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من الإدارة الإستراتيجية و إقتصاديات الأعمال، فهي بمثابة العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيه، وهذا لضمان الاستمرار في السوق.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية وأبعادها.

أصبح مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها الأساس للدخول في دائرة التنافس، وذلك من أجل تقديم منتجات ترضي المستهلكين وتختلف عن المنافسين.

أولا: تعريف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف01: يعرفها بورتر" على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المطبقة"[1]

تعريف 02: يعرف المعهد الدولي للإدارة التنمية من خلال تقريره حول التنافسية العالمية الميزة التنافسية بأنها " قدرة الدولة والمؤسسة على توليد ثروة أو قيمة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية"[2]

تعريف03: أيضا الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"[3]

على ضوء التعاريف السابقة يتضح لنا بأن " لتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يقع في حالة إتباع المؤسسةالإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تعيين الوضعية التنافسية لها"[4]

---

[1]- زرزار العياشي، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص 181.

[2]- عمر صقر، **العولمة في قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية**، مصر، 2002، ص 92.

[3]- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 13.

[4]- زرزار العياشي، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، المرجع السابق، ص 183.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقا من الأبعاد التالية:

1/القيمة المدركة لدى الزبون: يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن الأشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما يسبب فقدانها الكثير واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية.

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحملون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يعلن الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة و مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الإعتماد عليه، وخدمات ما بعد البيع.

تؤدي المعلومات دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة المدركة لدى الزبون الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تزويده بكافة المعلومات عن المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة ومنتجات أو خدمات المنافسين وكذلك من خلال التعرف على ردود أفعال الزبائن اتجاه منتجات أو خدمات المؤسسة واتخاذ ما يلزم من إجراءات اتجاهها.[1]

2/التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة هناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والبشرية وإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية، فالبنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيات بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى،

---

[1]- النعاس صديقي، **أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 111- ص112.

وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز والذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يعود نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات زبائنها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية على المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة.[1]

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الأنواع والمصادر.

أولا: أنواع الميزة التنافسية: يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى قسمين هما:

1/ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التميز، فهي المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن من فيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها هذا عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف مقارنة مع المنافسين، وتعد التكاليف الحجر الأساسي لتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

1.1- تعريف ميزة التكلفة الأقل: نقول أن المؤسسة تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

لكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة، فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور تكاليف والمتمثلة فيما يلي:

1.1.1- مراقبة الحجم: يمكن التوسع في كل من تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف.

1.1. 2- مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

1.1. 3-مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات للمنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسةمن تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات تامة الصنع.

[1]- النعاس صديقي، **أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية**، المرجع السابق، ص 121.

1.1. 4- مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

1.1. 5- مراقبة الرزنامة: أي المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين.

1.1. 6- مراقبة الإجراءات: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عند ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل وأنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.

1.1 .7- ماقبة التموقع: الخاص بالأنشطة الموردين وبالزبائن والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.[1]

2/ميزة التميز: يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة التميز في حالة تقديمها لمنتج أو مجموعة من المنتجات، يمكن تمييزها من طرف المستهلك عن باقي المنتجات المنافسة في السوق، مما يعني أن منتج المؤسسة فريد وله قيمة مرتفعة لدى المستهلك، ومصادر التميز عديدة تتمحور حول الجودة والخدمات التسويقية المرافقة للمنتج، حيث يعتبر الابتكار والتجديد أساس التميز ويمكن الابتكار من أجل التميز أن يشمل ثلاثة مجالات أساسية وهي:

1.2- الجودة: من خلال رفع مستوى الإشباع والرضا لدى المستهلك بما يتطابق بمواصفات استهلاك المنتج.

2.2- الوقت: سرعة التسليع وفي الوقت المناسب وتغطية أكبر نسبة من الطلب في السوق.

3.2- المرونة: التنوع والتطوير حسب تغير الطلب، أي حجم المرونة مع متغيرات بيئة المنافسين.[2]

---

[1]- سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 104- ص105.

[2]- زرزار العياشي، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، مرجع سبق ذكره، ص 186- ص187.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:

تسعى كل مؤسسة إلى إكساب ميزة تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي وتدعم بها المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق، وعليه هذه المصادر هي:

1/التفكير الإستراتيجي: حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة نلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

1.1-الإستراتيجيات العامة للتنافس: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة تنافسية، وبناءا على ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس.

1.1.1-إستراتيجية القيادة في التكاليف: وتعني أن تصبح المؤسسة أقل المؤسسات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها وخدماتها، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.[1]

1.1. 2- إستراتيجية التمييز: وتعني استراتيجية التمييز أو الاختلاف تميز منتجات وخدمات المؤسسة واختلافها عما يقدمه المنافسون، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة.[2].

1.1 .3- إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.[1]

---

[1]- محمود جاسم الصميدعي، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى.

[2]- محمود جاسم الصميدعي، **التسويق الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص 251.

2/الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلى أداة لتحويل المدخلات الممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال، المخرجات والتي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.[2]

3/الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات لخدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول وجودة والاهتمام الأول له، ونقول أن المنتج والخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات المنتج ، الخدمة، معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات، الخدمات المنافسة.[3]

4/المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة، براعات الاختراع وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.[4]

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومحدداتها وكيفية قياسها.

للتأكد من جودة الميزة التنافسية لا بد من معايير للحكم عليها ومحددات لمعرفة مدى أهميتها داخل المؤسسة والتعرف على كيفية قياسها.

أولا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية هي:[1]

---

[1]- محمود جاسم الصميدعي، **التسويق الإستراتيجي**، المرجع السابق، ص 252.

[2]- بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011، ص 17.

[3]- بوزايد وسيلة، المرجع السابق، ص 17- ص18.

[4]- سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 133.

1/مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

1.1- مزايا مرئية منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسب محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج ، الخدمة.

2.1- مزايا مرئية مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، ويتطلب تحقيق هذه المزايا، ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع.

2/عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة،أما في حالة تعدد المصادر فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3/درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفق للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين، وفيما يلي عرض لأهم ملامح هذين البعدين:

1/ حجم الميزة التنافسية:[2]يتحقق للميزة التنافسية سمت الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسية، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.

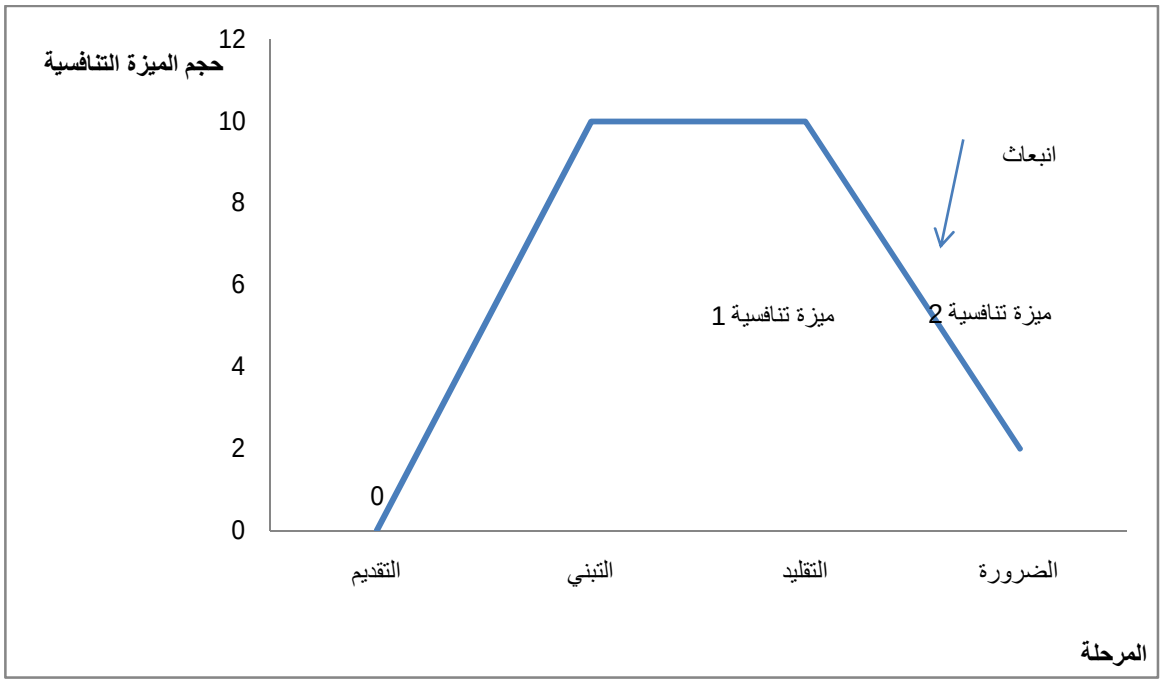
---

[1]- بوزايد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص 22-ص23.

[2]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1988، ص84.

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعيقها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلي تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، وهذا ما سيوضحه في الشكل الموالي:

شكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1988، ص 86.

ومن خلال الشكل يتبين لنا أن لدورة حياة الميزة التنافسية أربع مراحل هي كمايلي:

1.1- مرحلة التقديم:

تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت ميزة تنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير من الاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشار أكثر.

2.1- مرحلة التبني:

تعرف الميزة هنا استقرار لا نسبي من حيث التوسع والانتشار، باعتبار أن المنافسين قد بدأوا في التقليد والبحث عن نقاط التميز التي تتميز بها المؤسسة.

1 .3- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة وتتراجع شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة.

1 .4- مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة تحاول المؤسسة الانبعاث من جديد وذلك تحسين للميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية، وإذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، إذن فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والاستمرار.

2/نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق انخفاض في التكلفة مقارنة بالمنضمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.[1]

ثالثا: قياس الميزة التنافسية:

يعد اكتساب المؤسسة لإحدى المزايا التنافسية، سواء ميزة جديدة أو من خلال تطوير إحدى مزاياها، فإن الأمر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي التي تمكنها فعلا من أن تمدها بالتفوق على المنافسين، ومن أجل ذلك تستطيع المؤسسات إجراء تقييم لمزاياها التنافسية التي اكتسبتها، وذلك من خلال إتباع أسلوبين هما:

[1]- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1/مقاييس نوعية: تهدف هذه المقاييس إلى معرفة مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياس بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية، والمتمثلة فيما يأتي:[1]

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

1 .2- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما يتوقعها، مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

1 .3- **النوعية القياسية:** وهي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة، والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2/مقاييس كمية: وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية، ترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق، ويتم ذلك عبر عدة مؤشرات نذكر أبرزها:[2]

2 . 1- **تكاليف التسويق:** وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة، والتي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين.

2.2- **المنتجات الجديدة:** وتعبر عن مقدار تأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة وما تحققه، وبالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة.

2 .3- **الحصة السوقية:** وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من حجم المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على قوة المؤسسة في السوق.

من خلال هذا التقييم يمكن أن يتبين للمؤسسة مدى نجاحها في إكساب المزايا التنافسية وتطوير ما هو موجود عندها من تلك المزايا، حيث عندما تكون نتيجة التحليل إيجابية، فإن المؤسسة تكون قد أيقنت أنها

---

[1]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2]- شامر ياسر البكري، **استراتجيات التسويق، دار أمجد للنشر والتوزيع**، الأردن، 2014، ص 202.

سوف تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين، جراء اكتسابها تلك الميزة، لكن إذ كانت النتيجة سلبية، فعلى المؤسسة حينها أن يتخذ لها عن ميزة تنافسية بناءا على ما تملكه من موارد.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية:

للإدارة المعرفة تأثير واضح على أداء المؤسسات لما تتيحه من إمكانيات جديدة تسمح باكتساب قدرات تنافسية متميزة، وهذا ما سيتم توضيحه.

المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، وهذا لتوفر فرص للمؤسسات المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني محدد، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، بالاعتماد على الموارد غير الملموسة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية مرتبط بالمعارف الموجودة والتي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها.

تعتبر المعرفة أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بسبب:[1]

المعرفة مورد ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المؤسسةوفعاليتها.

الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي.

الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة.

التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة من خلال العلاقات ما بين الأفراد من خلال هذه الشروط، تصبح المعرفة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات، التي يستوجب عليها استغلاله بكفاءة وفعالية، حيث أصبحت المؤسسات أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية وتزايد المنافسة من ناحية أخرى.

[1]- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، **مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ص 271.

المطلب الثاني: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة بالمعرفة

تتميز المؤسسة المسيرة بالمعرفة مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بخصائص من أهمها:[1]

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها. في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير.
- حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدلا من التراكم المالي والمادي.

التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المؤسسة.

- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية.
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة تقويم الأداء.

تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبية الغاية من الوظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم والخبرة، والتقنيات والقدرة على الابتكار والإيداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه.

- ضمن نظام تسيير المعرفة يعد رأس المال المعرفي الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المادية والمالية الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الإنتاجية والتسويقية).
- بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير.
- تزايد أهمية الأنشطة ذات القيمة المضافة، التي تستمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة.
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمؤسسة بناءا على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانيات المتاحة، كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية.

[1]- سمية عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016**، ص 73.

- تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، كفاءات عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة، وإخفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمؤسسة واستثمارها واعتباراها مصدرا متميزا للقيمة المضافة.
- الإبتعاد على أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده، فمعرفة المؤسسة لتركيبة الزبون يسمح لها بكسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها للإدارة معرفة الزبون، حيث تعتمد عليها في تدعيم ميزتها التنافسية، خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة، حيث تنبع هذه الأهمية من خلال ما يلي:[1]

- أن إدارة المعرفة سوف تمكن الشركات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ودفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتنسيق معها.
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء.

يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة اللازمة لاختيار نماذج التميز التنافسي المناسب للمنظمة حسب مواردها الإستراتيجية.

---

[1] HRMANAGEMENT، **أهمية إدارة المعرفة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية**،على الخط http://Hrdiscussion.com/HR63438.HTML قسم علوم إدارة، أطلع عليه يوم 2019/03/08 على الساعة 18:03.

خلاصة

يتزايد في الوقت الحالي اهتمام القائمين على تسيير المؤسسات مواكبة التحولات الجارية في محيطها والذي يتصف بديناميكية شديدة، يترجمه تعدد وتداخل المتغيرات المكونة لهذا المحيط، واعتبارا لهذه الوضعية تسعى المؤسسات إلى تبني إستراتيجية ترتكز على الأداء المستديم والمتميز، من خلال الرفع من أداء الأنشطة المساهمة في خلق القيمة، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات الإقتصادية عامة وناشطة في قطاع الخدمات، خصوصا هو الاهتمام بالأنشطة المدادية للضرورة الملحة التي فرضتها المنافسة ولما لهته الأنشطة من تأثير على التكاليف والربحية وما تقدمه من خدمات هامة للزبائن وانتهاج أنسب الإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح جليا بالنسبة للمؤسسات أن المنهج السليم لتحقيق الميزة التنافسية ما هو إلا اعتماد إدارة المعرفة واستراتجياتها كأسلوب إداري جديد قادر على تحقيق التميز والتنمية المستدامة للمؤسسة، خصوصا في ظل ما تشهده الاقتصاديات الحديثة من تطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانفتاح على الأسواق الخارجية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تفعيل استراتجياتها التنافسية وتحليل الظروف المحيطة ومحاولة التكيف معها.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع الإستثمار في رأس مالها المعرفي بغرض تحريك الميول الإبداعية وتطوير ونشر أفكار الفاعلين لما يحقق رضا الزبون وبالتالي تحقيق التميز.

الفصل الثالث:

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

(دراسة حالة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية)

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى عموميات حول إدارة المعرفة، وأساسيات ومفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، سيتم في هذا الفصل التطبيقي التطرق إلى أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة بإعتبارها إحدى المؤسسات العامة في قطاع الإتصالات الجزائرية وبالتحديد في المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كمايلي:

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

تعرف اليوم مؤسسة اتصالات الجزائر نموا ونجاحا كبيرين في قطاع الاتصالات، وهذا من أجل المحافظة على مكانتها لتحقيق أحسن مردودية وخصوصا مع تفتحها على المنافسة في ظل وجود مؤسسات عاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية، وعليه سنتناول من خلال هذا المبحث لمحة حول مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سوف نقوم بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك على النحو التالي:[1]

أولا: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر:

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقها لهذا المبدأ، ثم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالإتصالات متمثلة في "إتصالات الجزائر" وفي إطار فتح سوق الإتصالات للمنافسة ثم في شهر جوان 2001 بيع رخصة للإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الرابط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والرابط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الإتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

[1]- https:// www.algerie telecom.dz/ar/page/le groupe-pv 19.30 أطلع عليه يوم 2019/02/28 على الساعة

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصاديةأطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر بـ 50.000.000.00 دج تحت رقم 0230018083، يقع مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة.

ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر:

من خلال هذا العنصر سوف نتطرق إلى مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر.

1/مهام إتصالات الجزائر:

من بين المهام التي تقوم بها مؤسسة إتصالات الجزائر ما يلي:[1]

- تسويق خدمات الإتصالات التي تمكن من نقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والإعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للإتصالات.
- تعمل على وضع وتنمية وإستغلالالإتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

2/أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والإتصال ذلك بأربع أهداف هي:[2]

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الإتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية.

[1]- شيخي مختارية، **مدى فاعلية الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية من خلال إنتهاج سياسة الإعلان**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،تخصص تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص 107.

[2]- شيخي مختارية، **مدى فاعلية الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان**، المرجع السابق ص 107.

- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الإتصالات.
- تطوير شبكة وطنية محلية للإتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والإتصال في الجزائر.

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الإتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء وإستثمار وتسيير الإتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الإتصالات.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة إتصالات الجزائر

تتمثل منتجات هذه المؤسسة في تقديم خدمات الهاتف، الأنترنيت، الهاتف النقال وهذا ما سيتم الإشارة إليه من خلال مايلي:[1]

أ/الهاتف الثابت: وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط والراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد إشتراك الزبون وتوفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي:

- الإشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف: تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة والكابل إنطلاقا من مركز الإنتاج إلى موقع الزبون.
- رقم الهاتف: يستفيد الزبون من الإشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقا بذلك.

ب/الهاتف النقال Mobilis: تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات، حيث تتوفر عملية بيع بطاقات ألام لموبيليس على

[1]- معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة خدمات البيع.

مستوى الوكالة، وتتوفر أيضا في عدة نقاط بيعية لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقاط البيعية مع الزبون بملأ استمارة الإشتراك مباشرة دون الإتصال بالوكالة.

كما تحتوي هذه المؤسسة على خدمات أخرى إضافية للإتصال بالهاتف النقال في إطار توسيع منتجات المؤسسة من بينها:

- بطاقة mobi poste: تعتبر هذه الخدمة من أكبر العروض الخاصة بموبيليس والمخصصة للزبائن أصحاب الحساباتالبريدية، وتدخل هذه الإستراتيجية في عملية خلق سوق مستهدفة خاصة بالمؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة البريد والمواصلات.
- بطاقة قوسطو: عرض الدفع المسبق، يوفر أفضل تسعيرة للمكالمات والرسائل القصيرة ويقترح عرض موبي بلوس بأقل تكلفة ولهذا سيتمكن المشترك من إدخال والإتصال بأرقامه المفضلة بأقل تسعيرة.
- بطاقة موبي كنترول: للتحكم في ميزانيتك دون الإنشغال بقيمة الفاتورة، تقترح موبيليس عليك إشتراكات موبي كونترول.

ج/البطاقات المسبقة الدفع: تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية، كما يقوم ببيعها على مستوى الأكشاك متعددة الخدمات التي تقوم بتقديم إستمارة اتفاق إلى الزبون.

د/خدمة الأنترنيت: تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتقديم خدمات الإتصال عبر شبكة الأنترنيت إلى الزبائن من خلال مقاهي الأنترنيت أو الأنترنيت في المنزل.

و/خدمة التعبئة الإحتياطية: هذه الخدمة مجانية وموجهة للزبائن الخواص الذين يملكون حساب ايدومADSL، للإستفادة من هذه الخدمة، ما عليكم سوى الإتصال بالرقم 1500 من أي هاتف ثابت أو محمول ومن ثم إدخال رقم هاتفكم الثابت واختيار "التعبئة الإحتياطية" في القائمة الرئيسية، بعد تأكيد

العملية، يتم تفعيل حسابكم ADSL لمدة 36 ساعة إضافية، عند إعادة تعبئة حساب ADSL يتم خصم الـ 36 ساعة من الحساب المشترك.[1]

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملاتيةللإتصالات بالمدية

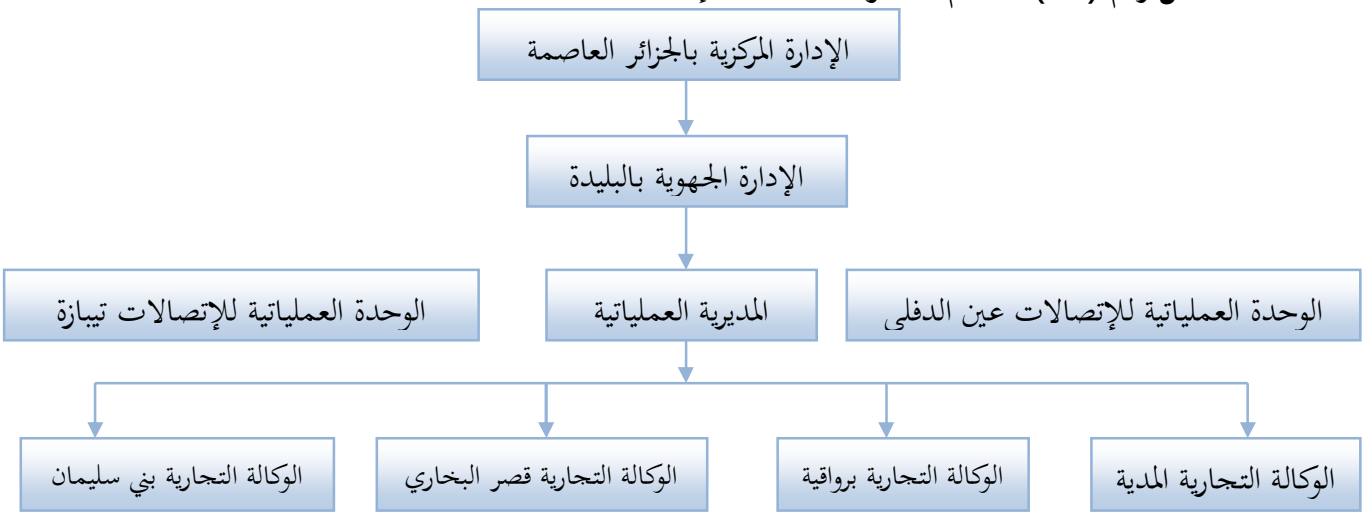
تعد وحدة المدية من أحد الوحدات العملياتيةلإتصالات الجزائر التابعة للمؤسسة الأم، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديم اتصالات الجزائر بالمدية، التعريف بالوحدة وهيكلها التنظيمي.

أولا:تعريف المديرية العملياتيةللإتصالات بالمدية:

أنشأت المديرية الولائية للاتصالات بالمدية عام 2003م، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، يقدر رأسمالها بـ 61275180000 وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للإتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الإسم من الوحدة العملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للإتصالات لولاية البليدة، والتي بدورها تابعة إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

تتفرع عنها أربع وكالات تجارية تتمثل في: وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان، والشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتيةلإتصالات الجزائر بالمدية.

الشكل رقم (09): تنظيم المديرية العملياتية للإتصالات بالمدية:



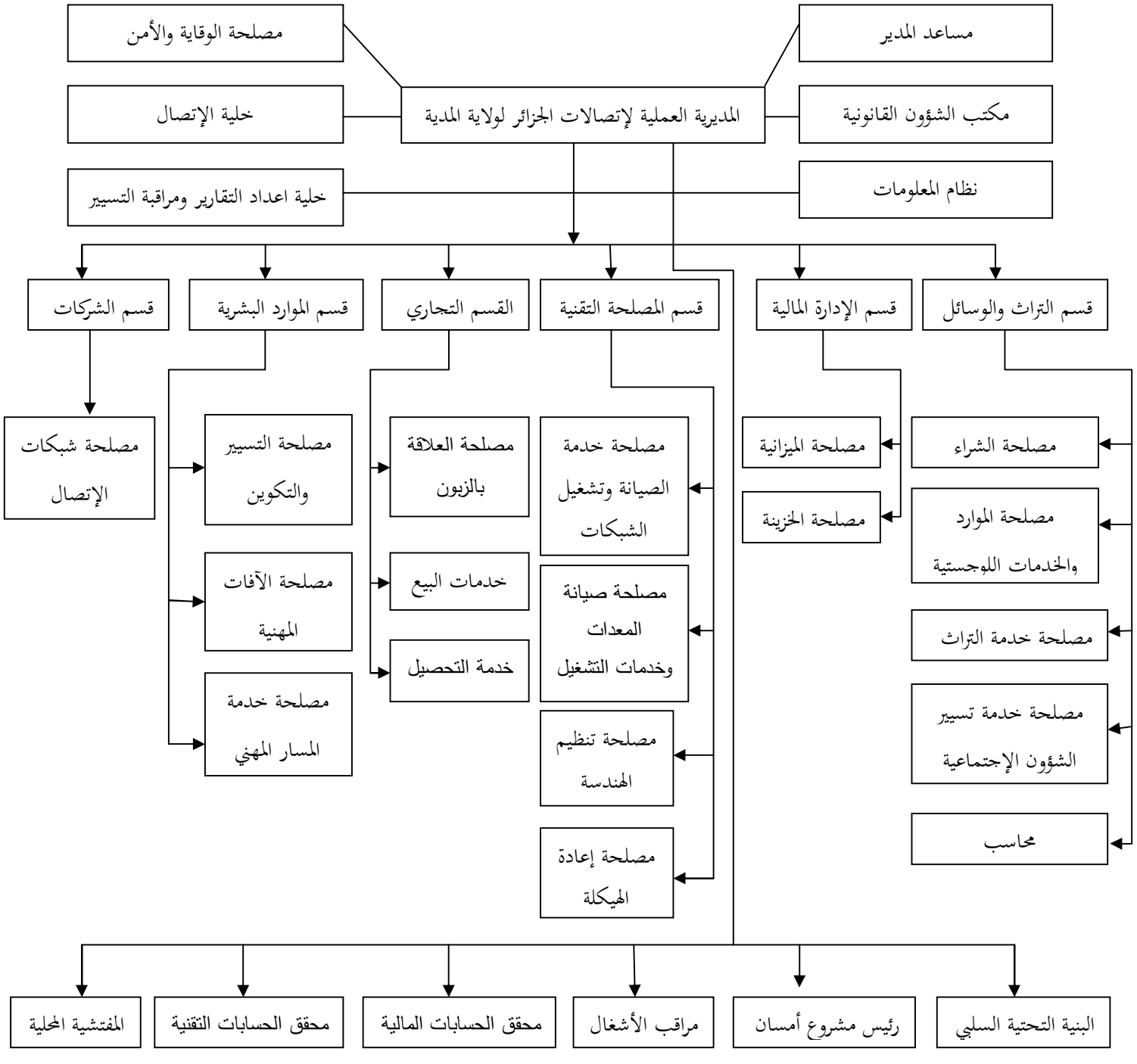
المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

[1]-https:// www.algerie telecom.dz/ar/espace- presse. 20.14 أطلع عليه يوم 2019/03/08 على الساعة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بالمدية:

يهدف التسيير الحسن لمختلف المصالح وتنظيم أعمالها وتحسينها لجأت المؤسسة إلى وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام للوحدة، بمساعدة ستة رؤساء للمديريات يعملون بصفة منسقة وفق ما يبينه الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتيةللإتصالات بالمدية:



المصدر:وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة.

فيما يلي شرح لمختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية بالمدية:[1]

المدير: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن بين مهامه ما يلي:

- الحفاظ على الحصص السوقية والعمل على رفعها.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة سير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه من المصالح المختلفة.
- النظر في الإقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة.
- المحافظة على السير الحسن للمؤسسة.

الأمانة العامة (مساعد المدير): تعمل على التنسيق والربط بين المدير وباقي المصالح، ومراجعة المواعيد وكل ما يتعلق بأوامر المدير ومديري المصالح.

أما مسؤوليات ومهام الأقسام الستة فتتلخص فيما يلي:

- **قسم المصلحة التقنية:** تتمثل مهمته في متابعة السير الحسن للهاتف والأنترنيت ومراقبة جودتها، وينقسم هذا القسم إلى المصالح التالية:
  - مصلحة خدمة الصيانة وتشغيل الشبكات.
  - مصلحة صيانة المعدات وخدمات التشغيل.
  - مصلحة تنظيم الهندسة.
  - مصلحة إعادة الهيكلة.
- **القسم التجاري:** مهام هذا القسم تتمثل في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث مصالح:

[1]- مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2019/03/03.

- مصلحة العلاقة بالزبون: تقوم هذه المصلحة بتقديم الخدمات حسب طلبات وشكاوي العملاء والسهر على إرضائهم، والوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- مصلحة خدمات البيع: تقوم هذه المصلحة بدراسة السوق والتوقعات المنتضرة كما تقوم بالإشراف على عملية البيع.
- مصلحة خدمة التحصيل: تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل، كما تقوم بإعداد الفواتير الخاصة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي وفواتير الأنترنيت.

- **قسم الموارد البشرية:** وتقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وتندرج تحتها المصالح التالية:
  - مصلحة التسيير والتكوين.
  - مصلحة خدمة العلاقات المهنية.
  - مصلحة خدمة المسار المهني.
- **قسم الإدارة المالية:** تتمثل مهمته في دخول وخروج الأموال في المؤسسة وتتفرع إلى ثلاثة مصالح:
  - مصلحة الميزانية: تعمل على إعداد ميزانيات المؤسسة.
  - مصلحة الخزينة: تعمل على معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة، وضمان تمويل أنشطة المؤسسة والإستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.
  - مصلحة المحاسبة: من بين مهامها:

❖ إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة الأعباء والإيرادات.

❖ تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا وتحسين العلاقات مع البنك.

❖ المشاركة في إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج.

❖ مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية

- قسم الشركات: موجودة في الهيكل التنظيمي لكنه غير موجود على أرض الواقع.
- قسم التراث والوسائل: موجودة في الهيكل التنظيمي لكنه غير موجود على أرض الواقع.

كما توجد الخلايا التالية على مستوى الوحدة وهي:

- خلية الوقاية والأمن: تسهر على الحفاظ على وقاية المؤسسة وحماية تجهيزات والمباني الخاصة بالمؤسسة.

- خلية الإتصال: مكلفة بالإتصالات وتعزيزها.

- خلية التقارير ومراقبة التسيير: تعمل تحت الرقابة المباشرة للمدير وهي مكلفة بما يلي:

* مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.

* تنفيذ المهام المفاجئة لتقارير مراقبة التسيير بطلب من المدير.

* القيام بتحقيقات في أي حالة مضرة بالمؤسسة.

- مكتب الشؤون القانونية:

المطلب الرابع: خدمات وعروض المديرية العملياتيةبالإتصالات بالمدية

في إطار حرص مؤسسة إتصالات الجزائر على خدمة أكبر عدد من الزبائن، فإنها تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات والعروض لضمان راحة الزبائن، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم الخدمات والعروض المقدمة على مستوى الوحدة العملياتية للمدية.

أولا: خدمات المديرية العملياتية بالمدية:

من أهم الحدمات المقدمة من طرف المديرية ما يلي:[1]

1/خدمة الهاتف اللاسلكي:

بالإضافة إلى الخدمات التي يوفرها الهاتف الثابت العادي، فإن الهاتف اللاسلكي له خدمات أخرى من بينها:

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، taxi phone)
- صوت ورسائل الفاكس من نوع 3G.

[1]- معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة خدمات البيع.

- خدمات الأنترنيت والفيديو.
- خدمات متممة.

2/خدمات الأنترنيت:

تعرض المديرية خدمات الأنترنيت من خلال الهياكل التالية:

- جواب Djaweb.
- ومن الخدمات الأساسية، الإطلاع على صفحات الـ web، البريد الإلكتروني، نقل السجلات بـ FTP، تقدم خدمات عديدة كالصوت على الـ IP، فيديو، محاضرات.
- ADSL فوري، و إيزي.

3/خدمة الجيل الرابع 4GLTE:[1]

تقدر مدة الالتزام بـ 12 شهرا، خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودم Idoom 4G LTE ملكية إتصالات الجزائر.

إذا كنتم مشتركين مسبقا في عرض Idoom 4G LTE منذ أقل من 12 شهرا، تبقون على نفسه صيغ إعادة التعبئة التي كانت سارية المفعول خلال مدة إشتراككم، وهذا إلى غاية انتهاء فترة الإلتزام في حين يمكنكم الإنتقال إلى صيغة إعادة التعبئة الجديدة حينما أردتم.

في حالة عدم إعادة التعبئة خلال 6 أشهر متتالية، اشتراككم Idoom 4G LTE تم إلغائه، وإذا حدث هذا خلال فترة الإلتزام يتم مصادرة جهاز المودم.

المكالمات الهاتفية إنطلاقا من إشتراكIdoom 4G LTE أصبحت ممكنة بفضل تكنولوجية volte هذه الأخيرة تحسن نوعية الصوت و أيضا تخفض من زمن الإنتاجية.

وهذا الأخير يقوم بتقديم عرضين هما:

[1]-https:// www.algerie telecom.dz/ar/particuliers/4G-LTE-Idom-pred7.
أطلع عليه يوم 2019/03/08 على الساعة 21.35

1/عرض أنترنيت:

مودم	15GO حجم أنترنيت صالحة لمدة 30 يوم	4500دج

2/عرض الأنترنيت والهاتف:

مودم Idoom 4G LTE	15GOحجم أنترنيت صالحة لمدة 30 يوم	500 دج مكالمات صالحة لمدة 30 يوم	5500دج

ثانيا: عروض المديرية العملياتية بالمدية:

تقدم المديرية عدة عروض من أهمها ما يلي:

1/المكتبة الرقمية الجديدة:

من خلال المكتبة الرقمية تعطي إتصالات الجزائر ولوج لعالم العلوم، الأخبار والمعرفة، وضعت هذه الخدمة الجديدة تحت تصرف الزبائن من أجل تمكينهم من الإستمتاع بآلاف الكتب المختارة من دون حدود ومن خلال اتصال الأنترنيت.[1]

2/تشغيل الهاتف متعدد الخدمات:

MSAN: عقدة الوصول متعددة الخدمات أو ما يعرف باللغة الإنجليزية Multi serviceوتسمى أيضا بإسم بوابة الوصول متعددة الخدمات Access nodeGatewag./Multi service access

وهي عبارة عن جهاز ضخم يتم تركيبه في الواجهة الرئيسية كمزود خدمة الهاتف، ليصبح وسيطا بين هواتف المستخدمين وبين الشبكة ألام، تعتمد هذه التقنية على الألياف البصرية بدل الكابلات التقليدية لتوفير خدمة مميزة للمستخدم، من مميزاتها أنها تقوم بتقديم خدمة الهاتف عالية السرعة أو ما يعرف بتقنية (ISDN)، كما تقدم أيضا خدمات مشاهدة القنوات التلفزيونية المجانية ومشاهدة الفيديوهات عند الطلب (VOD).

[1]- معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة خدمات البيع.

تضم عينة جهاز MSAN خدمة الهاتف القديمة السهلة (POST) وخدمة النطاق العريض (XDSL) ومجموعة من البطاريات المزودة بمقاومات، بالإضافة إلى وحدة الإرسال البصري وإطار توزيع من النحاس. [1]

FTTB: وتعني حرفيا "الألياف إلى سفح المبنى" أو "الألياف إلى المبنى" هو عبارة عن طوبولوجيا الوصول إلى الانترنيت التي تتكون من جلب الألياف البصرية في كل مبنى تم بإنهاء الإتصال(أخر 100 متر) عن طريق إعادة استخدام الكابل المحوري لشبكة تلفزيون الكابل DOCSIS أو الجزء الطرفي من الزوج النحاسي لشبكة الهاتف VDSL أو .G.Fast

يتيح وضع الإتصال هذا توفير سرعات تبلغ عدة مئات من ميغات في الثانية بتكلفة أقل بكثير من الألياف الضوئية من طرف إلى طرف (FTTH).

تقنية FTTB هي الهيكل الرئيسي المطبق للوصول غلى بصريات الألياف عالية السرعة في فرنسا، أصدر مركز التحليل الإستراتيجي دراسة في 29 مارس 2012 في السوق بسرعة عالية وعالية جدا في فرنسا، يبدو انه من بين 655000 مشترك متصل بالألياف البصرية في فرنسا في منتصف عام 2011 (FTTB وFTTH وFTTLA مجتمعة)، استفاد 39500 مشترك من تقنية FTTB(بحبل ألياف هجينة/متحدد المحور) مقترحة بشكل اساسي من قبل Numéricâble.[2]

FTTH:" الألياف إلى المنزل" هي شبكة اتصالات فعلية توفر الوصول إلى الانترنيت عالي السرعة والبصريات الضوئية، ينتهي في منزل مشترك.

تم تطوير هذه الشبكات الأرضية في بلدات مختلفة في عامي 2000 و 2010 وهي تحل تدريجيا محل الشبكات التي كانت تستخدم تاريخيا لتوزيع الهاتف أو التلفزيون الكبلي، في عام 2015 يمكن لشبكات FTTH التجارية أن تصل إلى 1 جيجا بت/ثانية متماثل، بحد أقصى 20 ميغابت/الثانية في Adsl2+100إلى 200 ميغابت/الثانية في Vdsl2، كما أنها تتيح تحسين زمن الانتقال ونقص الحساسية

1- https:// www.thetechnology now.com /2017/07MSAN. أطلع عليه يوم 2019/03/08 على الساعة 22.04

2- https://wikipedia.org/wiki/reseau FTTB أطلع عليه يوم 2019/04/01 على الساعة 18.33

بالاضطرابات الكهرومغناطيسية والتدفق الثابت للخطوط التي يصل طولها إلى حوالي 30 كم، تعتبر تقنية FTTH التي تتطلب تثبيت نقطة نهائية بصرية في كل مشترك أغلى بكثير من الحلول البديلة مثل: الألياف للموزع الفرعي والمبنى مع إنهاء vdsl و G سريع على الأسلاك النحاسية الموجودة.

في عمليات النشر العامة، يفضل المشغلون الخاصون المناطق الحضرية عموما، مع تغطية عدد أكبر من المشتركين بسبب الكثافة السكانية، لا تتوافق هذه الاختيارات بالضرورة مع احتياجات السكان من حيث الإنتاجية، ونوعية الوصول إلى شبكة الانترنيت عن طريق شبكة الهاتف التاريخية اعتمادا كبيرا على المسافة إلى المكاتب المركزية في فرنسا، بدأت السلطات المحلية المختلفة في نشر شبكات المبادرة العامة الخاصة بها خلال عام 2010، من التعويض على التباينات في التغطية الإقليمية.[1]

3/الدفع عبر البطاقة النقدية لبريد الجزائر (البطاقة الذهبية)

أعلنت مؤسسة البريد الجزائرية، بالتعاون مع اتصالات الجزائر على إطلاقها لخدمة التعبئة من خلال استخدام البطاقة الذهبية والتي تمكن العملاء من تعبئة أرصدتهم وحسابات الانترنيت الخاصة بهم ودفع فواتير التليفون الخاصة بهم واستمرار العمل ببطاقة البريد القديمة، لحين التأكد من توافر البطاقة الذهبية الجديدة مع كل العملاء والزبائن المتعاملين بهيئة البريد، منعا لإحداث التضارب، على أن يتم التسجيل والحصول على البطاقة الذهبية من خلال موقع بريدي وقد تم إصدار مليوني بطاقة ذهبية حتى الآن، بواقع 30000 بطاقة يوميا.

البطاقة الذهبية والتي دعت مؤسسة البريد الجزائرية عملائها لإصدارها، تتميز بالعديد من المزايا كما يمكن معها تنفيذ العديد من الخدمات، حيث يتم استخدامها في عمليات السحب المختلفة، ودفع الأموال في الحسابات البريدية المختلفة، وسحبها من ماكينات الصرف الآلي بجميع مكاتب البريد المختلفة، كما يتم من خلالها دفع فواتير المياه والكهرباء، الغاز ورسوم الوقود، إضافة إلى استخدام خدمة الشراء من خلال الانترنيت، وشحن الرصيد للهواتف النقالة.[2]

1- https://wikipedia.org/wiki/reseau FTTH 19.01 أطلع عليه يوم 2019/04/01 على الساعة

2- https://www.poste.dz اطلع عليه يوم 2019/04/01 على الساعة 19.25

ONECLICK/4:تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف المهنيين الحل الجديد " وان كليك" الذي يسمح لكم بإنشاء ونشر موقعكم الإلكتروني بنفسكم وهذا البعض النقرات وبدون معارف خاصة في الإعلام الآلي.

مع حل "وان كليك" بإمكانكم كذلك إيواء موقعكم الإلكتروني تحت إسم المجال "DZ" وإنشاء بريدكم الإلكتروني.

بإمكانكم تجربة خدمة وان كليك مجانا لمدة 15 يوما عبر الموقع التالي:

"Try/buy" في قسم وان كليك store.djaweb.dz[1]

وأوضح بيان صادر عن المتعامل التاريخي أن اتصالات الجزائر تضع في متناول المستخدم أكثر من 100 نموذج يتيح لهم خيارات واسعة، وتمنح الحلول المقدمة إمكانية التعديل للمواقع الموجهة للمؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها. ولاحظ البيان أن الحلول المقدمة تسمح للمؤسسات بضبط تكاليفها والاستفادة من الليونة، حيث يتطلب تصميم موقعا خاصا بالمؤسسة 3 مراحل: بداية باختيار النموذج، ثم تصميم الموقع لإعطائه طابعه الخاص، وأخيرا إصدار الموقع، ويقدر العرض بـ 4000 دينار دون حساب الرسوم، مع توفير مساحة تفوق 1 جيغاب.ايت وبريد إلكتروني خاص بالمقابل، توفر اتصالات الجزائر أيضا خدمة الفيديو عن بعد أو التكوين عن بعد. [2]

1- https://www.algerietelecom groupe/oneclick 20.00 أطلع عليه يوم 2019/04/01 على الساعة

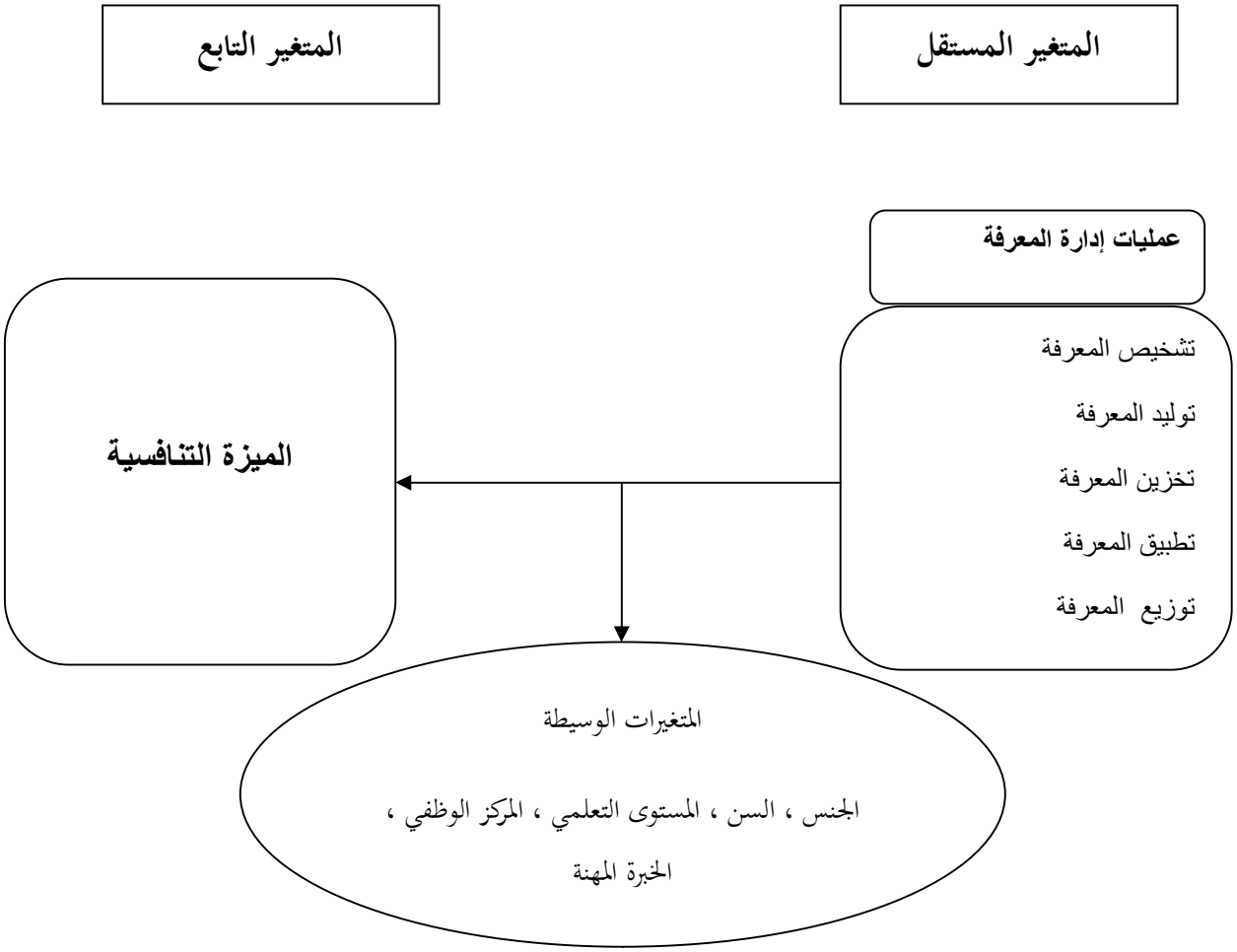
2- https://www.elkhabar.com/press/article/32304 20.07 أطلع عليه يوم 2019/04/01 على الساعة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية والتأكد من فرضيات الدراسة تم اختيار المديرية لإتصالات الجزائر بالمدية لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان.

بغرض التأكد من تحقق الفرضيات، وسيتم التعرف على منهجية الدراسة والتحليل و عينة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:



إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوضعي التحليلي الذي يعرف على أنه:

"مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوضع الظاهرة إعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا وتحقيق لأشخاص ولأنها والوصول إلى النتائج وتعميما عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة"[1]

وقد إعتمد على هذا المنهج لوصف واقع إدارة المعرفة في المؤسسة، و تحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة كيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

أولا:أحداث جمع البيانات:

قمنا بتصميم إستبيان نتوخى من خلاله تحقيق أهداف الدراسة، وقد إعتمدنا في بناءه فيما يلي:

-الإطلاع على الكتب والمقالات والملتقيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

-تحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة كيف تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: شكل الإستبانة:

بناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءا على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة (الإطار النظري وإستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم إستبيان الدراسة طبقا للمحاور الأساسة المحددة في أسئلة الدراسة وقد قسمنا الإستبانة إلى ثلاثة أقسام أساسية هي:

القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية:إشتمل هذا القسم على (05) أسئلة (الجنس،السن،المستوى الدراسي،الرتبة الوظيفية،الخبرة المهنية).

القسم الثاني: يتكون من عبارات تحدد أراء العينة حول إستخدام المؤسسة للإدارة المعرفة ومدى إدراكهم لأهميتها

وعليه يتكون محور إدارة المعرفة من 14 عبارة وهو مقسم كما يلي:

-بعد توليد المعرفة مشار إليه بالعبارات: 1،2،3،4

-بعد تخزين المعرفة مشار إليه بالعبارات: 5،6،7

-بعد توزيع المعرفة مشار إليه بالعبارات: 8،9،10،11

-بعد تطبيق المعرفة مشار إليه بالعبارات:12،13،14

القسم الثالث:يتكون من عبارات تقيس أراء عمال المؤسسة نحو وجود ميزة تنافسية في المؤسسة

[1]- يشير صالح الراشدي ،**مناهج البحث التربوي**،دار الكتاب الحديث،الكويت،2000،ص59

وقد تم اعتماد المقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الجزء الثاني والثالث، مندرجا من مواقف جدا إلى غير موفق بشدة

ثالثا:مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء و موظفي المديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بالمدية ونظرا لعدد العمال والبالغ عددهم 46 موظف، قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من عمال إتصالات الجزائر بالمدية من أجل السماح بتطبيق الدراسة وتسهيل مهمتنا فيذالك قمنا بتوزيع وجمع الإستبانات في شكل ورقي، فقد تم توزيع 40 إستبانة وتم إسترجاع 30 منها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: يمثل الاستبيانات الموزعة

البيان	العدد	النسبة%
عدد الاستمارات الموزعة	40	%100
عدد الاستمارات المسترجعة	30	%75
عدد الاستمارات غير المسترجعة	10	%25
المجموع	30	%75

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الاحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام برنامج Spss، وفي مايلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها:

1. من أجل التاكد من صدق الإتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للرتب
2. لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار كلموجروف-سميرنوف.
3. للتاكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة تم الاعتماد على9 معامل الفاكرونباخ.
4. النسب المئوية والرسوم والأشكال البيانية لمعرفة التوزيع النسبي للبينات الشخصية لعينة الدراسة
5. الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات
6. تحليل التباين المتعدد لاختبار الفرضية الأولى والثانية
7. تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

8. تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Entre) لاختبار الفرضية الرابعة.

المطلب الثالث: إتساق وثبات أداة الدراسة:

تعتبر الإستبانة صادقة إذا كانت ماصممت فعليا من أجله وقمنا بالتأكد من صدق الإستبيان من خلال صدق المحكمين، قمنا بعرض الإستبانة في صورته المبدئية على(04) محكيمن من أساتذة في علوم التسيير والإحصاء بجامعة المدية لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى والنظر في مدى كفاية الإستبانة من حيث العبارات وشموليتها وتنوع محتواه وتقويم الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات:

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الإستبيان و إختبار فرصيات الدراسة

المطلب الأول:إختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	حجم العينة	القيمة الإحصائية	مستوى المعنوية
المحور الاول: ادارة المعرفة	30	0,091	0,200*
المحور الثاني: الميزة التنافسية	30	0,133	0,187

المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من نتائج الجدول(04):أننتائج إختباركولومغروف-سميرنوف لمحاور الدراسة غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (α= 0.05)، حيث تراوحت (0.2) في حدها الأعلى أمام المحور الأول إدارة المعرفة وبين (0.187) أمام محور الميزة التنافسية،وبالتالي فإن محاور الدراسة تتبعا لتوزيع الطبيعي،و عليه يمكننا إستخدام الإختبارات المعلمية(معامل ارتباط بيرسون، تحليل الإنحدار، تحليل التباين).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

سنقوم هنا بتقديم بعض التحاليل الوصفية لعينة الدراسة

أولا: صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى إتساق جميع فقرات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئ اخر، وعليه قمنا بحساب معامل الإرتباط "بيرسون"بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة

1-محور ادارة المعرفة:

نبين اتساق العبارات مع ابعاد المحور الذي تنتمي إليه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(05):معاملات الإرتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد محورإدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
توليد المعرفة	A1	تقوم المؤسسة باستقطاب المعرفةالضمنية	0,795**	0.000
	A2	تسعى المؤسسة بتحويل المعرفةالضمنية إلى معرفة معلنة	0,794**	0.000
	A3	يتم اكتساب المعرفة من تجاربالعاملين	0,806**	0.000
	A4	تقوم المؤسسة بتوظيف المواهبوالاحتفاظ بها	0,852**	0.000
تخزين المعرفة	B1	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفةعدة وسائل تقليدية والالكترونية (السجلات، الوثائق المكتوبة، تحفيز العامليناالحاسوب، برمجيات)	0,637**	0.000
	B2	تهتم المؤسسة بالمعرفة المخزنةوالمحافظة عليها	0,713**	0.000
	B3	تقوم المؤسسة برصد افضلاالممارسات وجمعها في قواعد المعلومات	0,780**	0.000
توزيع المعرفة	C1	تقوم المؤسسة بنشر وتعميم افضلاالانجازات التي قام بها الموظفين في المؤسسة	0,756**	0.000
	C2	تحرص المؤسسة على تعزيز مجالاتالحوار والمناقشة ونشر المعرفة	0,678 **	0.000
	C3	تشجع المؤسسة الموظفيين علىتطوير المعرفة لديهم من خلال عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية	0,606**	0.000
	C4	تستخدم المؤسسة احدث الأجهزةالالكترونية لتوزيع المعرفة	0,866**	0.000
تطبيق المعرفة	D1	تحرص المؤسسة على تعزيز مجالاتالحوار والمناقشة ونشر المعرفة	0,891**	0.000
	D2	تستخدم المؤسسة احدث الأجهزةالالكترونية لتوزيع المعرفة	0.641**	0.000
	D3	تحرص المؤسسة على تعزيز مجالاتالحوار والمناقشة ونشر المعرفة	0.908**	0.000
(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.01) (*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)				

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (05) :أن جميع معاملات الإرتباط كانت موجبة، وهذا مايدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص ب إدارة المعرفة، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.908) للعبارة (D3) ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط (0.606) للعبارة (C3)، كما وتعتبر جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، ومنه نستنتج ان جميع عبارات أبعاد محور إدارة المعرفة تتمتع بالاتساق الداخلي.

2-محور الميزة التنافسية:

في الجدول الآتي نعرض الاتساق الداخلي عن طريق معامل الارتباط للعبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

الجدول رقم (06) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور

المحور	رمز العبارة	العبارة	الأتساق مع الدرجة الكلية للمحور	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
الميزة التنافسية	E1	تسعى المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها بناءا على تحليل مواصفات منتجات منافسة	0,720**	0,000
	E2	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف ومتابعتها بوضع استراتيجية لا قتناص الفرص وتجنب التهديدات	0,609**	0,000
	E3	تعتمد المؤسسة على التقنيات المتطورة في الإنتاج مقارنة بالمنافسين	0,646**	0,000
	E4	تحرص المؤسسة ان تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة	0,401**	0,011
	E5	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منجاتها دون المساس بجودة المنتج	0,659**	0,000
	E6	تتمتع المؤسسة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف المحيطة	0,388*	0,034
	E7	منتجات المؤسسة لها القدرة على دخول اسواق جديدة	0,522**	0,003
	E8	تطور المؤسسة علاقتها مع الزبائن بإشباع حاجاتهم ورغباتهم بتقديم منجات ذات جودة عالية للمحافظة عليهم	0,495**	0,005
		(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.01) (*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)		

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (06) أن جميع معاملات الإرتباط كانت موجبة، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص ب إدارة المعرفة، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (0.720) للعبارة (E1) ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الإرتباط (0.388) للعبارة (E6)، كما وتعتبر جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)، ومنه نستنتج ان العبارات تمثل محور إدارة المعرفة وعليه لا يتم حذف أي عبارة .

- يبيّن الجدول رقم (06) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط لفقرات مع المحور الأول (الأنماط القيادية) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) (α=0.05) لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وكذلك بالنسبة لإرتباط الفقرات مع محور (تمكين العاملين) المبينة فهي دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ماسبق نستنتج أن جميع فقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فقرات كل من محور (الأنماط القيادية، تمكين العاملين) صالحة للتّحليل بدون حذف.

ثانيا: الصدق البنائي والتميزي لمحاور الدراسة:

يعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تم الوصول إليها، ويبين صدق الإتساق البنائي مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للفقرات الإستبيان. وعليه قمنا بحساب معامل الإرتباط "بيرسون" بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان والجدول التالي يبن ذلك .

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للإستبانة (مصفوفة معاملات الإرتباط البينية المحاور والدرجة الكلية للمقياس)

محاور الدراسة		ادارة المعرفة	الميزة التنافسية	الدرجة الكلية للإستبيان
ادارة المعرفة	ارتباط بيرسون	1	0,757**	0,816**
	مستوى المعنوية		0,000	0,000
	حجم العينة		30	42
الميزة التنافسية	ارتباط بيرسون		1	0,885**
	مستوى المعنوية			,000
	حجم العينة			30
الدرجة الكلية للإستبيان	ارتباط بيرسون			1
	مستوى المعنوية			
	حجم العينة			30

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتيجة الواضحة في الجدول اعلاه فإننا نبين أن أي قيمة لمعامل الارتباط بين محورين أعلى من (0.90) فإنها تشير إلى ان هذين المحورين يمثلوا متغير واحد ويجب دمجهما في متغير واحد وهذا ما يسمى (التعددية الخطية) حسب ما وصى به (Pallant,2001)، الجدول السابق يبين أن كل من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان تمثل نفسها وذلك من خلال نتيجة معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للإستبيان وهي < (0.90)، فمثلا معامل ارتباط بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية هو (0.757) وهو < (0.90)ويدل على علاقة جيدة وذات اهمية وأن المحورين يمثلان انفسهم .

ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة الإستقرار في نتائجه، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات إستبيان الدراسة من خلال معامل "ألفا كرونباخ" ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الإستبانة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي.

جدول رقم(08): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معامل الثبات
ادارة المعرفة	14	0,819
الميزة التنافسية	08	0,714
الدرجة الكلية للإستبيان	22	0,873

المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول (08): أن معامل الثبات ألفاكرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تتراوح قيمهما بين [0.714-0.819] وهو أكبر من (0.07)، واقل من (0.09) بناءا على توصيات (**جوزيف هير**)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.873) وهي قيمة مرتفعة جدا،ممايعني أن معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية للإستبيان مرتفع جدا، وهذا مايؤكدأن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبةوتقيسماوضعت لقياسه،بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة والشكل التالي يوضح معامل ثبات الاستبيان لمحاور الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

اولا: تحليل البيانات الشخصية:

على ضوء المتغيرات الوسيطية الموجودة بالإستبانة تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

1- توزيع موظفي عينة حسب متغير الجنس

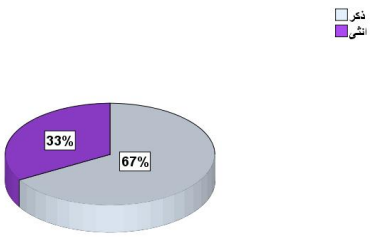
الجدول رقم (09): توزيع موظفي عينة الدراسة حسب نوع الجنس (N=30)

البيانات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	67.0
	انثى	10	33.0
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من بيانات الجدول رقم (09): أن النسبة الأعلى (67%) من موظفي عينة الدراسة من الذكور، فيما بلغت نسبة الإناث (29%)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة في غالبيتهم ذكور وهذا راجع لكون مجتمع الدراسة مجتمع محافظ لا يؤيد فكرة عمل الاناث في الإدارات المختلطة، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (11) توزيع موظفي عينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر:بناءا على الجدول رقم (09)

2-توزيع موظفي عينة الدراسة حسب مستوى السن

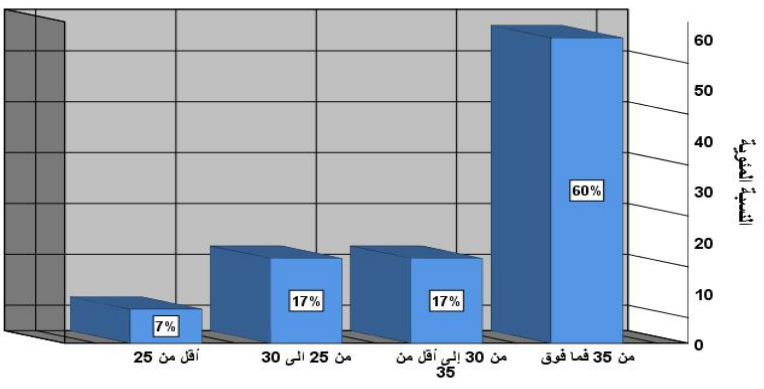
جدول رقم (10): التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب مستوى السن (N=30)

البيانات		التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 25 سنة	02	07.0
	من 25 إلى أقل من 30 سنة	05	17.0
	من 30 إلى اقل من 35 سنة	05	17.0
	من 35 سنة فما فوق	18	60.0
	المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن النسبة الأكبر (60 %) من موظفي عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة [من 35 سنة فما فوق]، تليها نسبة (17%) لكل من الفئة العمرية [من 25 إلى أقل من 30 سنة] و الفئة [من 30 إلى اقل من 35 سنة]، في حين بلغت ادنى نسبة (07%) للفئة العمرية [اقل من 25 سنة]. وهذا ما يدل على أن نسبة كبيرة جدا من موظفي عينة الدراسة تبلغ أعمارهم أكثر من 35 سنة في المؤسسة محل الدراسة، يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة الاكثر إستجابة مع الإستبيان من فئة 35 سنة فما فوق وهذا السن يحتم عيله قبول عمل مهما كانت الظروف نتيجة للمسؤوليات المترتبة عليه والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (12): التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب مستوى السن



المصدر: بناءا على الجدول رقم (10)

3- التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

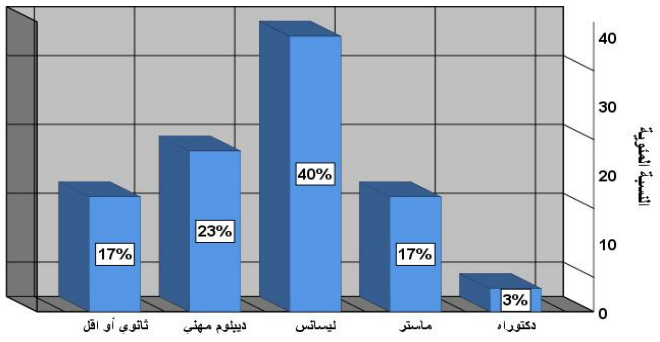
الجدول رقم(11): توزيع موظفي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي (N=30)

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ثانوي أوأقل	05	17
	ديبلوم مهني	07	23.0
	ليسانس	12	40.0
	ماستر	05	17,0
	دكتوراه	1	03.0
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالب با لاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن المستوى التعليمي الغالب على الموظفين في عينة الدراسة هو من حاملي شهادة ليسانس بنسبة (40%)، بينما بلغت نسبة موظفي عينة الدراسة من حاملي ديبلوم مهني (23%)، في حين بلغت نسبة (17%) لحاملي شهادة الماستر والمستوى ثانوي أو اقل، أما أدنى نسبة (03%) فكانت لحاملي شهادة دكتوراه. وهذا يعني أن موظفي عينة الدراسة غالبيتهم من حاملي شهادة ليسانس، وهنا يمكن القول أن أغلب من أجابو على أسئلة الإستبيان كانو من حاملين شهادة ليسانس وأصحاب الشهدات العليا يبحثون عن مناصب عليا، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13): توزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من بناءا على الجدول رقم (11)

4- التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب درجة المركز الوظيفي

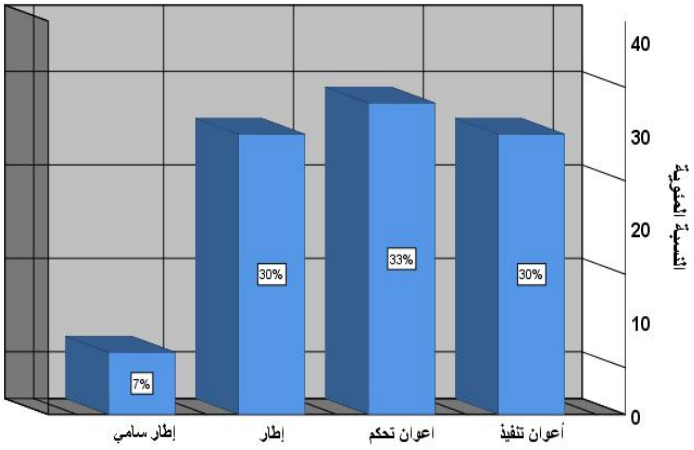
الجدول رقم(12): التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي (N=30)

البيانات		التكرارات	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	إطار سامي	02	07.0
	اطار	09	30.0
	عون تحكم	10	33.0
	عون تنفيذ	09	30.0
	المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالب با لاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن المنصب الأكثر إنتشارا في عينة الدراسة هو عون التحكم إذ بلغت نسبته (33%)، يليه الإطار وعون التنفيذ بنسبة (30%)، في حين بلغت أدنى نسبة (07%) لمنصب إطار سامي. وعليه يتضح أن غالبية موظفي عينة الدراسة من أعوان التحكم وهذا راجع للخبرة المكتسبة من الممارسة، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (14): التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: بناءا على الجدول رقم (12)

5- التوزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (13): توزيع موظفي عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية (N=30)

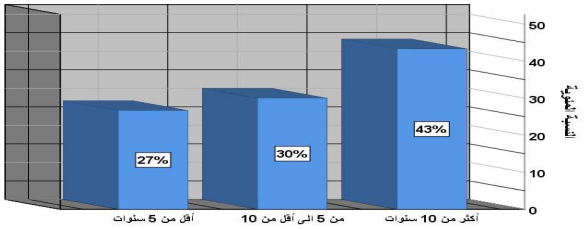
البينات		التكرارات	النسبة المئوية
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5سنوات	08	27.0
	من 5 إلى أقل من 10	09	30.0
	من 10سنوات فأكثر	13	43.0
	المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجاتSpss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن فئة مستوى الخبرة المهنية الأكثر انتشارا في عينة موظفي الدراسة هي [من 10 سنة فأكثر] بنسبة مئوية بلغت (43%)، تليها الفئة [من 5 سنة إلى أقل من 10

سنوات] بنسبة مئوية بلغت (30%)، أما أدنى نسبة (27%) فكانت للفئة [من 35 سنة فما فوق]. وبناءا على ماتقدم يمكن القول أن نسبة الكبيرة من موظفي عينة الدراسة يمتلكون خبرة مهنية تقدر با 10 سنوات فأكثر مقارنة بالسن الأكثر تداول بين عمال المؤسسة ، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



المصدر: بناءا على الجدول رقم (13)

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور وابعاد الدراسة

أولا: تحليل آراء واستجابات موظفي عينة الدراسة حول أبعاد محور إدارة المعرفة:

تشير الجداول إلى نتائج تحليل اراء موظفي عينة الدراسة واستجاباتهم البالغ عددهم (30) موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) في ولاية المدية حول أبعاد محور إدارة المعرفة، وتتضمن الجداول الأوساط الحسابية الموزونة عبارات أبعاد محور ادراة المعرفة، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مديات تشتت الاجابات عن اوساطها الحسابية. وكما يأتي:

أ- تحليل عبارات بعد توليد المعرفة:

الجدول (14) نتائج اراء عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) واستجاباتهم حول بعد توليد المعرفة. (N=30)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1	تقوم المؤسسة باستقطاب المعرفة الضمنية	3,033	0,765	محايد
A2	تسعى المؤسسة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة	7473,	0,907	موافق
A3	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين	4423,	0,900	موافق
A4	تقوم المؤسسة بتوظيف المواهب والاحتفاظ بها	3,633	0,718	موافق
A	البعد الأول: توليد المعرفة	3,427	0,675	موافق

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج في الجدول رقم (14) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي موزون بلغ (3.427) وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكرت الخماسي)، وانحراف معياري مقداره (0.675). وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثانية على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المدية)

أن أبرز العبارات التي أسهمت في إثراء بعد توليد المعرفة هي العبارة (A4) وقد حازت هذه العبارة التي نصت على **"تقوم المؤسسة بتوظيف المواهب والاحتفاظ بها"** على وسط حسابي (3.633) وانحرافمعياري (0.718) يصور تجانس أراء موظفي عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعطي أهمية لأصحاب المواهب خلال عملية التوظيف.

بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (A1) وقد حازت هذه العبارة التي تتضمن " **تقوم المؤسسة باستقطاب المعرفة الضمنية** " على متوسط حسابي بلغ (3.033) وانحراف معياري (0.765) يصور تجانس أراء موظفي عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وهذا يشير إلى أن موظفي عينة الدراسة يلتزمون الحياد فيما يخص قيام المؤسسة باستقطاب المعرفة الضمنية.

ب-تحليل عبارات بعد تخزين المعرفة:

الجدول (15) نتائج اراء عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) واستجاباتهم حول بعد تخزين المعرفة. (N=30)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
B1	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة عدة وسائل تقليدية والالكترونية (السجلات، الوثائق المكتوبة، تحفيز العاملين الحاسوب، برمجيات)	3,800	0,610	موافق
B2	تهتم المؤسسة بالمعرفة المخزنة والمحافظة عليها	3,667	0,661	موافق
B3	تقوم المؤسسة برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد المعلومات	4,067	0,785	موافق
B	البعد الثاني: تخزين المعرفة	3,844	0,493	موافق

المصدر: من إعدا الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين النتائج في الجدول رقم (15) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي موزون بلغ (3.844) وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكرت الخماسي)، وانحراف معياري مقداره (0.493). وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المدية)

هذا وساهمت العبارة (B3) في إغناء بعد توليد المعرفة هي العبارة (B3) وقد حازت هذه العبارة التي نصت على " **تقوم المؤسسة برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد المعلومات** " على وسط حسابي (4.067) وانحراف معياري (0.785) معبرا عن انسجام اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ الفقرة، وعليه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد المعلومات.

في حين بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (B2) التي تتضمن " **تهتم المؤسسة بالمعرفة المخزنة والمحافظة عليها** " (3.667) وانحراف معياري (0.765) والذي يبين انسجام اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ العبارة، وهذا أمر طبيعي بالنسبة لموظفي عينة الدراسة والذين يرون أن مؤسستهم تهتم بالمعرفة المخزنة والمحافظة عليهاكغيرها من المؤسسات الأخرى.

ج-تحليل عبارات بعد توزيع المعرفة

الجدول (16) نتائج اراء عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) واستجاباتهم حول بعد توزيع المعرفة. (N=30)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
C1	تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل الانجازات التي قام بها الموظفين في المؤسسة	3,300	0,794	محايد
C2	تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة	3,167	0,834	محايد
C3	تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير المعرفة لديهم من خلال عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية	3,600	0,724	موافق
C4	تستخدم المؤسسة أحدث الأجهزة الالكترونية لتوزيع المعرفة	3,500	0,820	موافق
C	**البعد الثالث: توزيع المعرفة**	3,402	0,593	**موافق**

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) على موافقة موظفي عينة الدراسة على هذا البعد، فقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون بلغ (3.402)، وبانحراف معياري مقداره (0.593). وهذا يعني توافر بعد توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثالثة على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المدية)

ولعل أبرز العبارات التي ساهمت في ايجابية هذا البعد هي (C3) التي تتضمن " **تقوم المؤسسة برصد أفضل الممارسات وجمعها في قواعد المعلومات** " بوسط حسابي بلغ (3.600) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.724) معبرا عن انسجام اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ الفقرة، وهذا يشير الى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تأخذ بعين الاعتبار عملية تطوير المعرفة وهذا من خلال رصد دورات تدريبية داخلية وخارجية.

بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (C2) التي تتضمن " **تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة** " بقيمة (3.167) وانحراف معياري (0.834) والذي

يوضح تجمع اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ العبارة، وبناءا على النتائج السابقة يتضح أن موظفي عينة الدراسة يلتزمون الحياد فيما يخص حرص المؤسسة محل الدراسة على تعزيز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة.

د-تحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة

الجدول (17) نتائج اراء عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) واستجاباتهم حول بعد تطبيق المعرفة. (N=30)

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
D1	توفر المؤسسة تكنولوجيا حديثة ووسائل واساليب لتطبيق المعرفة	3,533	0,759	موافق
D2	تسعى المؤسسة الى استغلال المعرفة الصريحة واستثمارها	3,100	0,776	موافق
D3	تمنح المؤسسة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الحديثة	3,067	0,740	محايد
D	**البعد الرابع: تطبيق المعرفة**	**3,233**	**0,626**	**محايد**

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

توضح نتائج الجدول رقم (17) على أن موظفي عينة الدراسة يلتزمون الحياد حول هذا بعد، فقد بلغ المتوسط الحسابي قيمته (3.233) وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكرت الخماسي)، وانحراف معياري مقداره (0.626). وقد حاز هذا البعد على المرتبة الرابعة والأخيرة على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المدية).

وقد حصلت العبارة (D1)التي نصت على **"توفر المؤسسة تكنولوجيا حديثة ووسائل واساليب لتطبيق المعرفة"** على أعلى متوسط بقيمة (3.533) وانحراف معياري (0.759) معبرا عن انسجام اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ الفقرة، وعليه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر المؤسسة تكنولوجيا حديثة ووسائل واساليب لتطبيق المعرفة.

في حين بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (D3) التي تتضمن " تتمنح المؤسسة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الحديثة " (3.067) وانحراف معياري (0.740) والذي يبين انسجام

اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ العبارة، وهذا يبين أن موظفي عينة الدراسة يلتزمون الحياد فيما يخص منح المؤسسة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الحديثة.

كما وحصل المحور العام إدارة المعرفة على متوسط حسابي قيمته (3.445) وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكرت الخماسي)، وانحراف معياري مقداره (0.423) يبين تجمع اجابات موظفي عينة الدراسة حول هذ المحور. وتشير هذه النتائج إلى وجود إتفاق لدى موظفي عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المدية) على عبارات محور إدارة المعرفة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (18) نتائج اراء عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) واستجاباتهم حول محور ادارة المعرفة (N=30).

A	المحور الأول: الميزة التنافسية	3,445	0,423	موافق

ثانيا: تحليل آراء واستجابات موظفي عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية

تعرض الجداول نتائج تحليل اراء موظفي عينة الدراسة واستجاباتهم البالغ عددهم (30) موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) في ولاية المدية حول محور الميزة التنافسية، ويتضمن الجدول الأوساط الحسابية الموزونة لعبارات محور الميزة التنافسية، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مديات تشتت الاجابات عن اوساطها الحسابية.

الجدول (19) نتائج آراء عينة الدراسة من موظفي اتصالات الجزائر (وكالة المدية) واستجاباتهم حول محور الميزة التنافسية (N=30).

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
E1	تسعى المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها بناءا على تحليل مواصفات منتجات منافسة	4,206	0,699	غير موافق
E2	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف ومتابعتها بوضع استراتيجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات	2,900	0,548	محايد
E3	تعتمد المؤسسة على التقنيات المتطورة في الإنتاج مقارنة بالمنافسين	3,433	0,728	موافق
E4	تحرص المؤسسة ان تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة	3,867	0,571	موافق
E5	تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليف منجاتها دون المساس بجودة المنتج	3,633	0,615	موافق
E6	تتمتع المؤسسة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف المحيطة	3,267	0,640	محايد
E7	منتجات المؤسسة لها القدرة على دخول اسواق جديدة	3,933	0,640	موافق
E8	تطور المؤسسة علاقتها مع الزبائن بإشباع حاجاتهم ورغباتهم بتقديم منجات ذات جودة عالية للمحافظة عليهم	4,000	0,525	موافق
E	**المحور الثاني: الميزة التنافسية**	**3,650**	**0,360**	**موافق**

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج في الجدول رقم (19) إلى اتفاق إيجابي لهذا المحور بوسط حسابي موزون بلغ (3.650) وفقا لتقييم مستويات إجابة موظفي عينة الدراسة الموضحة في الجدول (الميزان التقديري لسلم ليكرت الخماسي)، وانحراف معياري مقداره (0.360). وتشير هذه النتائج إلى توافر الميزة التنافسية لدى موظفي عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة المدية).

أن أبرز العبارات التي أسهمت في إثراء محور الميزة التنافسية هي العبارة (E1) وقد حازت هذه العبارة التي نصت على "**تسعى المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها بناءا على تحليل مواصفات منتجات منافسة** " على وسط حسابي (4.206) وانحراف معياري (0.548) يصور تجانس أراء موظفي عينة الدراسة

حول هذه الفقرة، وعليه يمكن القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى جاهدة إلى تحسين جودة منتجاتها وهذا من خلال مواصفات منتجات منافسة.

أما أدنى متوسط حسابي في هذا المحور للعبارة (E2) وقد حازت هذه العبارة التي تتضمن " **تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف ومتابعتها بوضع استراتيجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات** " على متوسط حسابي بلغ (2.900) وانحراف معياري (0.765) يصور تجانس أراء موظفي عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وهذا يشير إلى أن آراء موظفي عينة الدراسة كانت حيادية فيما يخص قيام المؤسسة بتحليل نقاط القوة والضعف ومتابعتها بوضع استراتيجية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية:

قبل القيام باختبار الفرضية الأولى والثانية عن طريق تحليل التباين المتعدد لابد من التحقق من صحة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو شرط محقق سابقا بالإضافة إلى الشرط الثاني وهو تجانس البيانات والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين المتعدد (اختبار ليفين لتجانس البينات)

البينات	F	درجة الحرية1	درجة الحرية 2	مستوى المعنوية
المحور الاول: ادارة المعرفة	*0,442	**24	***5	0,918
المحور الثاني: الميزة التنافسية	*0,997	**24	***5	0,562

(*): قيمة اختبار
(**):حجم العينة (30)- متغير تابع (1)- مجموع المتغيرات المستقلة (5)
(***): عدد المتغيرات المستقلة (الجنس + السن + المستوى_التعليمي + المركز_الوظيفي + الخبرة_المهنية)

يوضح الجدول رقم (20) نتائج تحقق شرط التجانس من خلال اختبار **(ليفين)** لمحور ادارة المعرفة و ومحور الميزة التنافسية، فيه يظهر أن تباين المجموعات متساوي، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحور ادارة المعرفة والميزة التنافسية (0.442) و(0.997) على التعاقب وهما أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05).

1- إختبار الفرضية الأولى والثانية :

1 .1- التحقق من صحة الفرضية الأولى .

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة المعرفة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي والخبرة

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين المتعدد (اختبارFلفحص فرضيات تحليل التباين المتعدد)

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	1	0,14	0,14	0,722	0,408
السن	3	1,268	0,423	2,182	0,13
المستوى التعليمي	4	0,643	0,161	0,83	0,526
المركز الوظيفي	3	0,194	0,048	0,334	0,801
الخبرة المهنية	2	0,661	0,17	1,704	0,213

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

لقدأظهرت النتائج في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات موظفي عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور إدارة المعرفة حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F)أكبرمن مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05).

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية(H0) والتي تنص على أنه: لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في محور إدارة المعرفة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي والخبرة.

2 .1- التحقق من صحة الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور الميزة التنافسية من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة؟

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الثنائي (اختبار Fلفحص فرضيات تحليل التباين المتعدد)

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	1	0,274	0,274	2,049	0,172
السن	3	0,675	0,225	1,683	0,211
المستوى التعليمي	4	0,194	0,048	0,362	0,832
المركز الوظيفي	3	0,510	0,170	1,271	0,318
الخبرة المهنية	2	0,020	0,010	0,077	0,927

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

توضح النتائج في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات موظفي عينة الدراسةتعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور الميزة التنافسية، حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F)أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05).

وبناءا على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية(H0) والتي تنص على أنه: لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في محور الميزة التنافسية من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي ، المركز الوظيفي و الخبرة.

ثالثا: اختبار علاقة التأثير بين محاور الدراسة (المتغير المستقل: ادارة المعرفة بأبعاده، المتغير التابع الميزة التنافسية):

سنجري في هذه الفقرة تحليل علاقة التأثير بين محاور الدراسة

الفرضية الرئيسية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة ، هذه فرضية تتكون من متغيرين الكليين ادارة المعرفة والميزة التنافسية فنستخدم تحليل الانحدار البسيط.

كما وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقة التأثير بين محاور الدراسة التي تضمنتها فرضية الأثر الرئيسية

3. 1- اختبار الفرضية الرئيسية:

نحاول من خلال الجدول التالي اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

الجدول رقم (23): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الأثر المباشرة لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية

النموذج		المتغير التابع	
		الميزة التنافسية (Y)	
المتغير المستقل		معامل الانحدار	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
X (إدارة المعرفة)	*B*	0,644	0,105	<0,001
الثابت	*iy*	1,457	0,360	<0,001
R^2=0,573 T(29)=6.133 F(1,28)= 28,1 ,P<0,0537 ,61				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من نتائج النموذج الواردة في الجدول (23) اعلاه يلاحظ ان المتغير المستقل إدارة المعرفة استطاع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة37.61، $F_{(1,28)}$=p<0.001وهي تعرض نسبة التحسن في التنبؤ نتيجة لمطابقة النموذج بالنسبة إلى عدم الدقة (الأخطاء)، كما وبلغت قيمة معامل الإرتباط المتعدد R^2=0,573 أي أن إدارة المعرفة يفسر (57.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الميزة التنافسية، وعليه يمكن كتابة معادلة نموذج خط الإنحدار غير المعيارية بالصيغة التالية:

الميزة التنافسية = (إدارة المعرفة) * (0.644)+(1.457)

هذا وتشير قيمة $p<0.001$، $B= 0.644$ مما يعني أن تغييرا مقداره (1) في إدارة المعرفة يحدث تغييرا مقداره (0.644) في الميزة التنافسية، وبمعنى آخر فأن زيادة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالميزة التنافسية بوحدة انحراف واحدة يؤدي إلى زيادة ادارة المعرفة المؤسسة المذكورة. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .

2- اختبار الفرضية الرابعة:

لايوجد اثر دال إحصائيا لابعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة.

يوضح الجدول التالي خلاصة المؤشرات التحليلية لعلاقات التأثير المباشرة بين ابعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الجدول رقم (24): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Entre) لعلاقة الأثر المباشرة لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية

النموذج	المتغير التابع			
	الميزة التنافسية (Y)			
المتغيرات المستقلة		معامل الانحدار *B*	الخطأ المعياري *SE*	مستوى الدلالة *P*
(توليد المعرفة)X1	A	-0,041	0,062	0,517
(تخزين المعرفة) X2	B	0,364	0,083	<0,001
(توزيع المعرفة)X3	C	0,205	0,096	0,042
(تطبيق المعرفة)X4	D	0,244	0,088	0,011
الثابت	iy	0.899	0.347	0.016
	R^2a= 0,704		$T_{(29)}$= 4,043	
	$F(4,25)$= 18,24, P<0,001			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين النتائج الواردة في الجدول (24) اعلاه معنوية النموذج من خلال قيمة (F)، والتي بلغت (*F*(4,25)= 18,2 ،*P*<0,001,) وهذا مايعني بدوره إلى أن ابعاد إدارة المعرفة مجتمعة أو واحدة منها على الأقل لها تاثير معنوي في الإنحدار، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل*R*²a=0.704 ما يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (70.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد الميزة التنافسية، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار غير المعيارية بشكل التالي.

الميزة التنافسية= + تخزين المعرفة*(0.364) + توزيع المعرفة*(0.205) + تطبيق المعرفة*(0.244) + 0.899

كما تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (24) أن هنالك ثلاثة من أصل اربعة متغيرات مستقلة (تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تاثير معنوي إيجابي لكنه ضعيف، في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، فقد بلغت قيمة بيتا لكل منهما (0.364، 0.205، 0.244 ،على التعاقب) وقيمة مستوى الدلالة كانت أصغر من (0.05).

وتترجم هذه النتائج على انه كلما ازداد تخزين المعرفة وحدة واحدة ازدادت الميزة التنافسية بنسبة (36.4%)، و كلما ازداد مستوى توزيع المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بنسبة (20.5%)، من جهة فإن زيادة وحدة واحدة من تطبيق المعرفة يقابله زيادة بنسبة (24.4%) في الميزة التنافسية. ويمكن تمثيل تلك العلاقات من خلال المعادلة التالية:

الميزة التنافسية= + تخزين المعرفة*(0.364) + توزيع المعرفة*(0.205) + تطبيق المعرفة*(0.244) + 0.899

وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفي عينة الدراسة .

خلاصة

من خلال النتائج المتوصل اليها اتضح بشكل عملي أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، و هذا من خلال إجابة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على الاسئلة الاسئلة المطروحة عليهم والمعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة ،حيث ظهر ان هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية،وهذامايدل على أن المديرية لها إهتمام كبير بإدارة المعرقة والتي تقودها الى تحقيق ميزتها التنافسية.

الخاتمة

تعتبر إدارة المعرفة أداة لتعزيز الميزةالتنافسية للمؤسسات الحديثة والناشطة في بيئة أعمال تنافسية وديناميكية ،وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات أضحى عليها البحث عن الأدوات والسبل الكفيلة للتباعد والإستمرار والتميز والقدرة على تحقيق الأفضل من خلال التأكيد على إدارة المعرفة من جهة ومعرفة إتجاهات البيئة التنافسية من جهة أخرى لضمان تحقيق ميزة تنافسية .

وفي سياق إهتمامنا بموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية حاولنا الإلمام بمختلف جوانب إدارة المعرفة التي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

حيث إرتأينا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول ،تطرقنا في أولها إلى إدارة المعرفة ،حيث ألممنا فيه بماهية المعرفة ،مدخل لإدارة المعرفة،عمليات ونماذج إدارة المعرفة وفي الثاني تمت الاشارة الى ماهية القدرة التنافسية،الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية،وإحتوى الثالث على إسقاط الجانب النظري على الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بالمدية.

ومن أجل تحليل هذه البيانات اعتمدنا برنامج SPSSوحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤلات المتبقية من السؤال الرئسي:"ما مدى مساهمة إدارة المعرفة فيتحقيق الميزة التنافسية ؟" من خلال إقتراح مجموعة من الفرضيات وضعت للإختبار فكانت الاجابة عنها كالآتي:

تمحورت الفرضية الأولى:"تعدإدارة المعرفة إحدى مراكز الهامة داخل المؤسسة والتي يعول عليها لتحقيق الميزة التنافسية" وتبين من خلال الدراسة صحة الفرضية حيث تعد إدارة المعرفة مجموعة تم بموجبها تجميع الخبرات المتراكمة وتنظيمها ثم نشرها فاستخدامها مما تؤدي الى تدعيم الميزة التنافسية.

أما الفرضية الثانية جاءت صحيحة حيث تمحورت حول :"الميزة التنافسية هي حالة إشباع حاجات ورضا العاملين وتحقيق رضا الزبائن فيالسوق"حيث تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية أفضل الطرق وأنجحها بإضافة قيمة لدى المستهلك لزيادة الحصة السوقية والبقاء و الإستمرارية.

الفرضة الثالثة تمحورت حول:"تؤثرإدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال توفير المعلومات اللازمة المتعلقة بالقوى المنافسة"فتبين من خلال هذه الدراسة أن الفرضية صحيحة،حيث تساهم إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية نتيجة لما توفره من معرفة عن القوى المنافسة التي تشغل بيئة المؤسسة.

اما الفرضية الرابعة فنصت على أن :"إدارة المعرفة تلعب دور فعال في زيادة قدرة مؤسسة إتصالات الجزائر على تحقيق ميزة تنافسية"،جاءت صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية أن إدارة المعرفة تشكل دعامة لمساعدة إتصالات الجزائر على تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة وذلك بدخول المؤسسة إلى الإستثمارفي سوق إتصالاتالجزائر.

نتائج البحث:

من خلال الإطار النظري للبحث والجوانب التطبيقية له،تمكنا من إختبارالفرضيات والإجابة على تساؤلات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

نتائج الجزء النظري:

-تعتبرالمعرفةفي ظل إقتصاد عالمي تميز بالتنافس كركيزة أساسية وأهم مصدر للميزة التنافسية .

- إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها الى توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة،بهدف تحقيق الميزة التنافسية .

- تلعب تكنولوجيا المعلومات والإتصال والموارد البشرية دورا هاما في تدعيم الميزة التنافسية ،وتحقيق أهداف المؤسسة .

نتائج الجزء التطبيقي:

من خلال إسقاط البحث على المؤسسة محل الدراسة ،وتحليل مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية توصلنا إلى النتائج التالية :

1-وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لإتصالات الجزائر بالمدية .

2-تساهم عمليات إدارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة أعلى لإتصالات الجزائر

3-يقوم موظف عينة الدراسة بإستقطاب المعرفة الضمنية

4-تعتمد المديرية العامة لإتصالات الجزائر بالمدية على نظام معلومات جيد وتكنلوجيا حديثة لتطبيق المعرفة .

الإقتراحات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الإقتراحات أو نوجزها فيمايلي :

-إستقطاب وتعيين مديرين معرفة مؤهلين بكل ماهو مفيد وجديد من المعلومات .

-على المؤسسات تثمين معارفها المتعلقة في المعلومات والخبرات الكامنةلدى كفاءتها ومواردها البشرية، بإعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية .

- يجب على مؤسسة إتصالات الجزائر بالمدية ،المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجددللمعرفة .

- يجب على المؤسسة وجود مزيج من الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى . الأمر الذييساعد على اعداد وتجهيز مخزون معرفي .

- الاهتمام الخاص بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .من خلال رصد كل التحولات والتغيرات الطارئة .من أجل التكيف معها بإستمرار.

أفاق الدراسة:

هناك جوانب عديدة يمكن أن تأخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها :

- دور أسلوب القيادة التحويلة في تفعيل إدارة معرفة الزبون.
- العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين.
- أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
2. أبو قارة، أحمد يوسف، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع ،إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، 2004
3. أحمد سيد مصطفى، **التسويق العالمي**، بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة ناس للطباعة، مصر، 2011؛عماد صقر سالمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف الإسكندرية**، مصر،2005؛
4. ثامر ياسر البكري، **استراتجيات التسويق، دار أمجد للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن، 2014؛
5. خضر مصباح إسماعيل طيطي، **إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2009.
6. ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع**، عمان، 2008
7. زرزار العياشي، **استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى،2016؛
8. زياد أحمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى2019؛
9. سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016؛
10. سمية عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016**
11. صلاح الدين الكيسي، **إدارة المعرفة**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق
12. عامر خضر الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث**، الإسكندرية، 2009؛

13. عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013؛

14. عبد الستار العلني وآخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن

15. عبد اللطيف محمود مطر، **إدارة المعرفة**، مدخل تطبيقي، دار الكنوز المعرفية، عمان، الطبعة الأولى، 2007؛

16. علاء فرحان طالب وأميرة الجناني، **إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009

17. علي سلمى، **إدارة التميز**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002

18. عمر صقر، **العولمة في قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية**، مصر، 2002؛

19. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، **مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ص 271.

20. محمد الصيرفي، **الحاسوب في إدارة الأعمال**، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013

21. محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، **سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية**، العدد 24، السنة الثانية، 2003؛

22. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

23. محمود جاسم الصميدغي، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى؛نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1988؛

24. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007؛

25. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005

26. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

27. يشير صالح الراشدي,مناهج البحث التربوي,دار الكتاب الحديث,الكويت 2000.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1. أمينة عاشوري، **العلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة المدية، 2014/2013.

2. إيمان العشاب، **دور الاتصال التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2009،

3. بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، **كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف 1، سطيف، 2011.

4. بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،2011.

5. شيخي مختارية، **مدى فاعلية الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية من خلال إنتهاج سياسة الإعلان**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012

6. ظافر محمد حمود، **القدرة التنافسية للمنتجات القطنية والسورية في إطار تحرير التجارة الدولية**، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015

7. معيزة آمنة، غفار عربية، **إدارة المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة المدية، 2017-2018.

8. النعاس صديقي، **أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005

ثالثا: المنتديات

1. HRMANAGEMENT، أهمية إدارة المعرفة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم إدارة

رابعا: المواقع الالكترونية

1. https:// www.algerie telecom.dz/ar/espace- presse
2. https:// www.algerie telecom.dz/ar/page/le groupe-pv
3. https:// www.algerie telecom.dz/ar/particuliers/4G-LTE-Idom-pred7
4. https:// www.thetechnology now.com /2017/07MSAN
5. https://wikipedia.org/wiki/reseau FTTB
6. https://wikipedia.org/wiki/reseau FTTH
7. https://www.algerietelecom groupe/oneclick
8. https://www.elkhabar.com/press/article/32304
9. https://www.poste.dz

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الامضاء
العيداني حبيبة		
بن زرقة ليلى		
بوسهوة نذير		
الزاهي محمد الأمين		

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحية طيبة .. وبعد:

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل،شهادة الماستر تحت عنوان "دورإ دارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسةحالة بمؤسسة اتصالات الجزائر _فرع المدية _

نرجوا من سيادتكم الإجابة على أسئلة هذاالاستبيان المرفق بدقة و موضوعية بوضع علامة(X) أمام كل عبارة . علماأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة . و سيكون متوجهفي خدمة البحث العلمي.وفي الأخير نشكركم مسبقا على حسن تعاملكم و مساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة .

تعريف إدارة المعرفة: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة الاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات العمال للوصول إلى الأفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأجل.

تعريف الميزة التنافسية :هي كل مايميز المؤسسة عن منافسيها من مواصفات وخصائص . أو الاستغلال المثل للموارد و الإمكانيات وإتباع استراتيجيات معينة مع تحثيث الرضا لدى الزبون .

1-البيانات الشخصية:

نرجو منكم وضع (X) في المكان المناسب:

أ.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

ب.السن

اقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 35 سنة ☐ من 35 سنة فما فوق ☐

ت.المستوى الدراسي:

ثانوي أو أقل ☐ دبلوم ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتورا ☐

ث.الراتبة الوظيفية:

مدير عام ☐ نائب مدير ☐ رئيس فرع ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐ أخرى ☐

يرجى ذكرها.....

ج.الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوا ☐ من 5 إلى 10 سنوا ☐ أكثر من 10 سنوا ☐

المحورالأول:المعرفة في المؤسسة

يرجى وضع (X) أمام العبارة الموافقة لواقع مؤسستكم الحالي:

الرقم	عبارة تتعلق بإدارة المعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	توليد المعرفة:					
1	تقوم المؤسسة باستقطاب المعرفة الضمنية					
2	تسعى المؤسسة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة					
3	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين					
4	تقوم المؤسسة بتوظيف المواهب و الاحتفاظ بها					
	تخزين المعرفة					
5	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة عدة وسائل تقليدية و الكترونية (السجلات و الوثائق المكتوبة,تحفيزالعاملين,الحاسوب,البرمجيات)					
6	تهتم بالمعرفة المخزنة و المحافظة عليها					
7	تقوم المؤسسة برصد أفضل الممارسات و جمعها في قواعد المعلومات					
	توزيع المعرفة					
8	تقوم المؤسسة بنشر و تعميم أفضل الانجازات التي قام بها الأفراد في المؤسسة					
9	تحرص المؤسسة على تعزيز مجالات الحوار و المناقشة و نشر المعرفة					
10	تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم من خلال عقد دورات تدريبية داخلية و خارجية					
11	تستخدم المؤسسة أحدث الأجهزة الالكترونية لتوزيع المعرفة					
	تطبيق المعرفة					
12	توفر المؤسسة تكنولوجيا حديثة و وسائل و أساليب لتطبيق المعرفة					
13	تسعى المؤسسة الى استغلال المعرفة الصريحة و استثمارها					
14	تمنح المؤسسة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة و المعلومات					

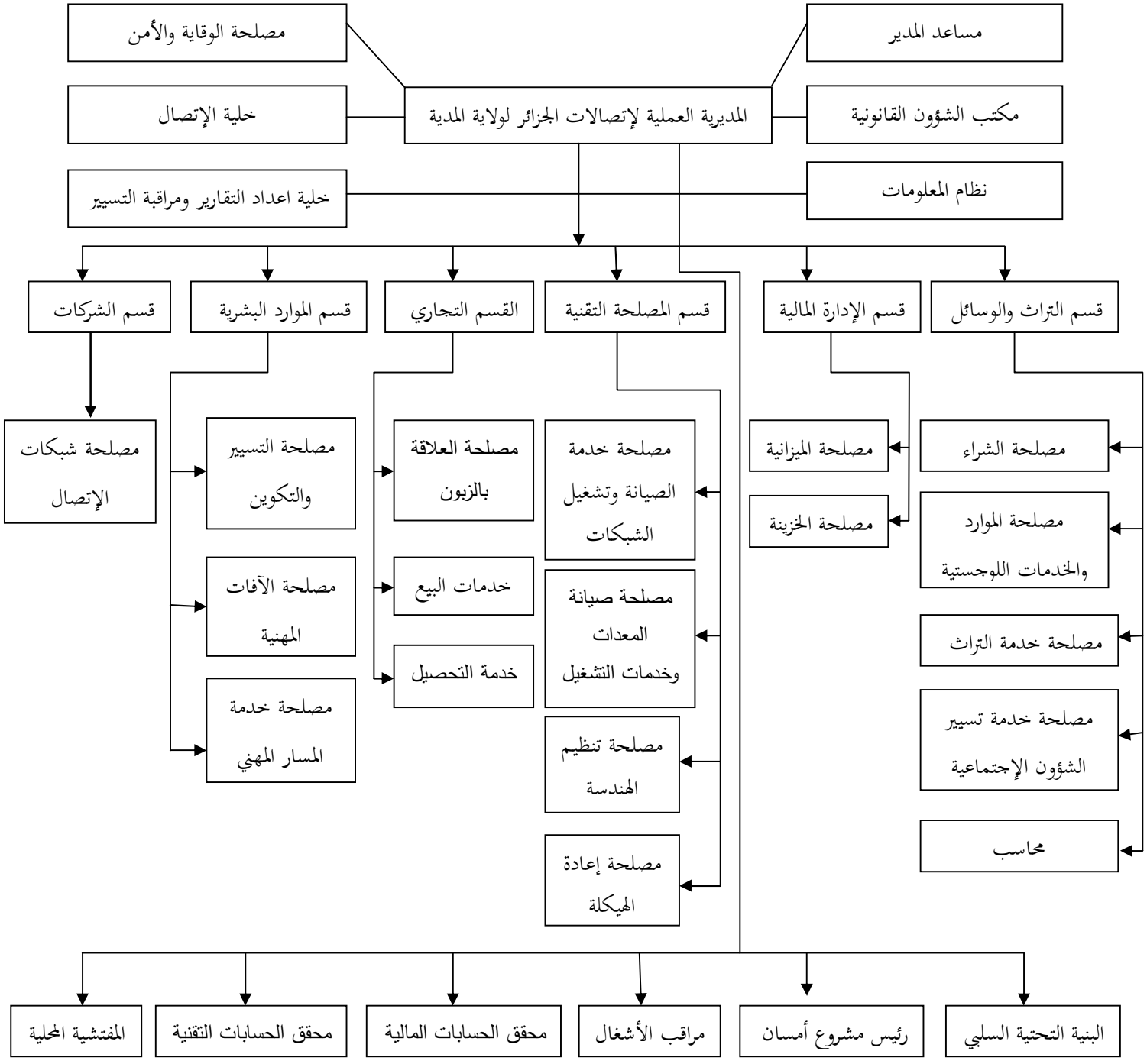
	الحديثة					

المحورالثاني:الميزة التنافسية في المؤسسة:

نرجو منكم وضع (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها بناءا على تحليل مواصفات منتجات المنافسة					
2	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوةو الضعف و متابعتها بوضع إستراتجية لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات					
3	تعتمد المؤسسة على التقنيات المتطورة في الإنتاج مقارنة بالمنافسين					
4	تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة					
5	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج					
6	تهتم بالمعرفة المخزنة و المحافظة عليها					
7	منتجات المؤسسة لها القدرة على دخول أسواق جديدة					
8	تطور المؤسسة علاقتها مع الزبائن بإشباع حاجتهم و رغباتهم بتقديم منتجات ذات جودة عالية للمحافظة عليهم					

الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية



الملحق رقم (03): نتائج الاستبيان

1-اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الاول :ادارةالمعرفة	,091	30	,200*	,981	30	,862
المحور الثاني :الميزةالتنافسية	,133	30	,187	,960	30	,312
الدرجةالكليةللاستبيان	,079	30	,200*	,985	30	,929

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

2- الصدق البنائي والتميزي

Corrélations

		المحور الاول : ادارةالمعرفة	المحور الثاني : الميزةالتنافسية	الدرجةالكليةللاستبيان
المحور الاول :ادارةالمعرفة	Corrélation de Pearson	1	,757**	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
المحور الثاني :الميزةالتنافسية	Corrélation de Pearson	,757**	1	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
الدرجة الكلية للاستبيان	Corrélation de Pearson	,816**	,885**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. La corrélationestsignificative au niveau 0.01 (bilatéral).

3- ثبات الإستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,819	14

المحور الثاني: الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,714	08

الدرجة الكلية للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,873	22

4- البيانات الشخصية

Table de fréquences

توزيع موظفي عينة الدراسة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	انثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة حسب مستوى السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	أقل من25	2	6,7	6,7	6,7
	من 25 الى30	5	16,7	16,7	23,3
	من 30 إلى أقل من35	5	16,7	16,7	40,0
	من 35 فما فوق	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	ثانويأواقل	5	16,7	16,7	16,7
	ديبلوممهني	7	23,3	23,3	40,0
	ليسانس	12	40,0	40,0	80,0
	ماستر	5	16,7	16,7	96,7
	دكتوراه	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	إطارسامي	2	6,7	6,7	6,7
	إطار	9	30,0	30,0	36,7
	اعوانتحكم	10	33,3	33,3	70,0
	أعوانتنفيذ	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة حسب سنوات الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	أقلمن 5 سنوات	8	26,7	26,7	26,7
	من 5 الىأقلمن10	9	30,0	30,0	56,7
	أكثرمن 10 سنوات	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

5- نتائج تحليل العبارات

أ-عبارات أبعاد محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية

Statistiquesunivariées

Ecart type	Moyenne	N	
0,7650	3,0330	30	A1
0,9070	3,4770	30	A2
0,9000	3,4420	30	A3
0,7180	3,6330	30	A4
0,6750	3,4270	30	A
0,6100	3,8000	30	B1
0,6610	3,6670	30	B2
0,7850	4,0670	30	B3
3,8444	0,4931	30	B
3,3000	0,7944	30	C1
3,1667	0,8339	30	C2
3,6000	0,7240	30	C3
3,5000	0,8200	30	C4
3,4067	0,5934	30	C
3,5333	0,7589	30	D1
0,1000	0,7761	30	D2
3,0667	0,7397	30	D3
3,2333	0,6261	30	D
3,4448	0,4233	30	A1_D14

ب- عبارات محور الميزة التنافسية

Statistiquesunivariées

Ecart type	Moyenne	N	
,69893	4,1667	30	E1
,54772	2,9000	30	E2
,72793	3,4333	30	E3
,57135	3,8667	30	E4
,61495	3,6333	30	E5
,63968	3,2667	30	E6
,63968	3,9333	30	E7
,52523	4,0000	30	E8
,36020	3,6500	30	E

6- نتائج إختبار التباين

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]

Signification	ddl2	ddl1	F	
,919	5	24	,443	المحورالاول :ادارةالمعرفة
,562	5	24	,998	المحورالثاني :الميزةالتنافسية

Testel'hypothèsenulleselonlaquelle la variance des erreurs de la variable dépendanteestégalesur les différentsgroupes.

a. Plan : Constante + الجنس + السن + المستوى_التعليمي + الرتبة_الوظيفية + الخبرة_المهنية

Tests des effetsintersujets

Signification	F	Carrémoyen	ddl	Somme des carrés de type III	Variable dépendante	Source
,626	,832	,161	13	2,097[a]	المحورالاول :ادارةالمعرفة	Modèlecorrigé
,544	,933	,125	13	1,622[b]	المحورالثاني :الميزةالتنافسية	
,000	375,001	72,668	1	72,668	المحورالاول :ادارةالمعرفة	Constante
,000	580,702	77,686	1	77,686	المحورالثاني :الميزةالتنافسية	
,408	,722	,140	1	,140	المحورالاول :ادارةالمعرفة	الجنس
,172	2,049	,274	1	,274	المحورالثاني :الميزةالتنافسية	
,130	2,182	,423	3	1,268	المحورالاول :ادارةالمعرفة	السن
,211	1,683	,225	3	,675	المحورالثاني :الميزةالتنافسية	
,526	,830	,161	4	,643	المحورالاول :ادارةالمعرفة	المستوى_التعليمي
,832	,362	,048	4	,194	المحورالثاني :الميزةالتنافسية	
,801	,334	,065	3	,194	المحورالاول :ادارةالمعرفة	الرتبة_الوظيفية

	المحور الثاني :الميزةالتنافسية	,510	3	,170	1,271	,318
الخبرة_المهنية	المحور الاول :ادارةالمعرفة	,661	2	,330	1,704	,213
	المحور الثاني :الميزةالتنافسية	,020	2	,010	,077	,927
Erreur	المحور الاول :ادارةالمعرفة	3,101	16	,194		
	المحور الثاني :الميزةالتنافسية	2,140	16	,134		
Total	المحور الاول :ادارةالمعرفة	352,969	30			
	المحور الثاني :الميزةالتنافسية	403,438	30			
Total corrigé	المحور الاول :ادارةالمعرفة	5,197	29			
	المحور الثاني :الميزةالتنافسية	3,762	29			

a. R-deux = ,403 (R-deuxajusté = -,081)

b. R-deux = ,431 (R-deuxajusté = -,031)

7- نتائج تحليل الإنحدار

ا-الفرضية الرئيسية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الاول :ادارةالمعرفة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني :الميزةالتنافسية

b. Toutes les variables demandéesontétéintroduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,757[a]	,573	,558	,23946

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول :ادارةالمعرفة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	2,157	1	2,157	37,618	,000[b]
	de Student	1,605	28	,057		
	Total	3,763	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني :الميزةالتنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول :ادارةالمعرفة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,457	,360		4,043	,000
	المحورالاول :ادارةالمعرفة	,644	,105	,757	6,133	,000

a. Variable dépendante : المحورالثاني :الميزةالتنافسية

ب- الفرضيات الفرعية

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطبيقالمعرفة ,تخزينالمعرفة ,توليدالمعرفة , توزيعالمعرفة[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحورالثاني :الميزةالتنافسية

b. Toutes les variables demandéesontétéintroduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,863[a]	,745	,704	,19596

a. Prédicteurs : (Constante), تطبيقالمعرفة ,تخزينالمعرفة ,توليدالمعرفة ,توزيعالمعرفة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	2,802	4	,701	18,244	,000[b]
	de Student	,960	25	,038		
	Total	3,763	29			

a. Variable dépendante : المحورالثاني :الميزةالتنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), تطبيقالمعرفة ,تخزينالمعرفة ,توليدالمعرفة ,توزيعالمعرفة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,899	,347		2,592	,016
	توليدالمعرفة	-,041	,062	-,076	-,657	,517
	تخزينالمعرفة	,364	,083	,498	4,374	,000
	توزيعالمعرفة	,205	,096	,338	2,142	,042
	تطبيقالمعرفة	,244	,088	,424	2,758	,011

a. Variable dépendante : المحور الثاني :الميزة التنافسية