

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة لشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة

تحت إشراف:

د. عطالله ياسين

من إعداد الطالبين

- شيخاوي هشام
- زرد ياسين

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حوح مصطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
عطالله ياسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقرا
قرواط يونس	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعنا بعد الانتهاء من هذا العمل المتواضع الا ان نتوجه بجزيل الشكر إلى.

من رفعت يدي فلم يخب رجائي، الى الذي سألته فأجاب دعائي إليك يا الله كل الشكر.

لقوله تعالى: (ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك وأدخلني في عبادك الصالحين) سورة النمل الآية 91.

وجب علينا التوجه بالشكر العميق الى الاستاذ المشرف "عطالله ياسين" على تفضله الاشراف على هذه المذكرة، وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وتيسيره، وعلى تشجيعاته من اجل اتمامه، كما نتقدم بالشكر الى الوالدين الكريمين على دعمنا طيلة الحياة، كما لا ننسى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما نتقدم بفائق الشكر والتقدير لكل عمال وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وفي الأخير وجب علينا أن اشكر كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع من قريب او من بعيد.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات.....
IV	قائمة الاشكال والجداول.....
أ	مقدمة
	الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة (مفهوم المعرفة وخصائصها وتصنيفاتها)
09	المطلب الأول..... مفهوم المعرفة
10	المطلب الثاني..... خصائص المعرفة ومصادرها
12	المطلب الثالث..... تصنيفات المعرفة
12	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة (مفهوم المعرفة وأهدافها ومكوناتها)
12	المطلب الأول..... مفهوم إدارة المعرفة
14	المطلب الثاني..... اهمية واهداف إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث..... مكونات وابعاد إدارة المعرفة
18	المبحث الثالث: ادارة المعرفة والتحديات التي تواجهها وطرق النجاح
19	المطلب الأول..... عمليات إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني..... استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث..... التحديات التي تواجه إدارة المعرفة وطرق التعامل معها
	الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

31	المبحث: ماهية التنافسية (مفهوم التنافسية وأهميتها واشكالها)
31	المطلب الأول.....مفهوم التنافسية
32	المطلب الثاني.....اهمية التنافسية
33	المطلب الثالث.....اشكال التنافسية
35	المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية(مفهوم الميزة التنافسية وانواعها ومحدداتها).
35	المطلب الأول..... مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
37	المطلب الثاني.....انواع ومصادر الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث.....محددات الميزة التنافسية
45	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية
45	المطلب الأولالمعرفة كمورد على تحقيق الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني.....أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية
49	المطلب الثالث.....خصائص المنظمة المسيرة بالمعرفة
	الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري
55	المبحث الأول: تعريف شامل لشركة مغرب بايب اندستري
55	المطلب الاول..... التعريف بشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة
56	المطلب الثاني بطاقة تقديم مؤسسة مغرب بايب اندستري
57	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
57	المطلب الاولأدوات وإجراءات الدراسة الميدانية
58	المطلب الثانيتصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة
64	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
64	المطلب الاول..... عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان
74	المطلب الثاني عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
81	الخاتمة
84	قائمة المراجع.....
89	الملاحق.....
97	الملخص

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	دورة حياة المعرفة.	01
23	نموذج إدارة المعرفة -المعلومات.	02
24	نموذج ليونارد بورتن لإدارة المعرفة	03
25	نموذج wig لإدارة المعرفة	04
43	حجم الميزة التنافسية	05
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
67	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 1	08
68	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 2	09
69	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	العمليات السائدة في إدارة المعرفة	01
50	المقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير التقليدي	02
59	درجات مقياس الدراسة	03
60	ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ	04
60	الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعد	05
61	صدق الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الخام لمحور إدارة المعرفة	06
62	الاتساق الداخلي الميزة التنافسية	07
63	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	08
64	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس	09
66	يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي	10
67	توزيع المستجوبين حسب المنصب الوظيفي	11
68	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة	12
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (توليد المعرفة)	13
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (نشر المعرفة)	14
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (تطبيق المعرفة)	15
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية	16
75	نتائج اختبار معامل الانحدار لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	17
76	نتائج اختبار معامل الانحدار لدور نشر في تحقيق الميزة التنافسية	18
76	نتائج اختبار معامل الانحدار لدور تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	19

مقدمة

من خلال ما نراه في الوقت الحالي اننا نلاحظ أن القرن الحالي توجد به عدة تطورات في مختلف المجالات، ومن بين هذه التطورات التطور في مجال الاعمال والاقتصاد حيث اصبحت لديها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الكبيرة، ومن أبرز هذه التطورات نجد ظاهرة العولمة والتحول الكبير نحو اقتصاد المعرفة وهذا الاقتصاد ليس كبقية الأعمال السابقة بل هو اقتصاد يعتمد على عناصر جديدة في تتمثل في المعرفة والخبرة كما انه يمثل راس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار مع استمرار الافكار والمعارف.

ومع هذا التطور الناتج الذي حصل على مستوى الاقتصاد والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات كان لا بد ان يكون هناك ما يقابله من تطور على مستوى الإدارة والفكر الاداري في ظل الكم الكبير من المعلومات والمعارف والافكار وكل ما هو جديد وارد الى المنظمات والتي هي بدورها تسعى الى تحقيقه والحصول عليه دائما من خلال جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير ادارته هذا المورد الاساسي للمنظمات.

وبما أن المنظمات تواجه تحديات كبيرة ومن بينها، المنظمات الاخرى التي تنافسها وتجعلها غير قادرة على الظهور والبروز الجيد وذلك من خلال ذهاب افرادها الى منظمات اخرى منافسة، وهو ما يؤثر على أداء المنظمات، وهذا الأمر جعل الكثير من المنظمات تبدا بالتفكير بطريقة جديدة لاستغلال المعرفة وادارتها، من خلال بناء قاعدة معرفية، يمكن من خلالها خلق التنافسية والاستمرار والبقاء والتطور، من خلال استغلال المثالي او الامثل للموارد ذات الخبرة داخل هاته المنظمات، حيث اصبحت المعرفة هي السلاح الأمثل والمورد الاستراتيجي اللازم في معركة التنافس مع المنظمات الاخرى والبقاء والاستمرار والتطور.

1- الإشكالية

كيف يمكن للإدارة المعرفة أن تساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة؟

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح عدة اسئلة فرعية من بينها:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب اندستري بشكل خاص؟

- هل يساهم نشر المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب اندستري؟

- هل يساهم تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مغرب بايب اندستري في بناء وخلق ميزة تنافسية؟
- كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية؟

2- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب اندستري.
- توليد المعرفة في مؤسسة مغرب بايب اندستري بالمسيلة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- يساهم نشر المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب اندستري بالمسيلة
- تطبيق المعرفة في مؤسسة مغرب بايب اندستري بالمسيلة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

3- أسباب اختيار الموضوع

ترجع الأسباب الرئيسية لاختيار هذا الموضوع الى:

- حداثة الموضوع من الجانب النظري والتطبيقي بالنسبة للاستخدام المعرفي.
- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة ومساهماتها الكبيرة في تطور المؤسسات.
- التخصص الذي ندرس فيه له علاقة بهذا الموضوع.
- اختيار موضوع جديد يتوافق مع التطورات والامكانيات التي يشهدها العالم حاليا، والذي أصبح يعتمد على أساس المعرفة في تطبيقه.
- البحث في إمكانيات المؤسسات الادارية الحديثة ومدى اعتمادها على المعرفة.

4- أهداف البحث

- تهدف الدراسة الى تحقيق عدة اهداف نذكر منها:
- محاولة التعمق والتوسع في معرفة المفاهيم العامة لإدارة المعرفة وأهدافها وعملياتها وانواعها...الخ.

- محاولة التطرق الى ابراز الجوان المهمة والاساسية للميزة التنافسية من خلال معرفة أهدافها ومصادرها واشكالها... الخ.

- محاولة وضع النظر والتركيز على التطورات الفكرية الحديثة الحاصلة في المؤسسات.

1- اظهار الدور الكبير لإدارة المعرفة في تحقيق وبناء الميزة التنافسية.

5- أهمية البحث

تكمّن أهمية هذا البحث في:

- يركز الموضوع في معالجة مسألة هامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في العالم.

- يهتم الموضوع بدراسة عملية حديثة تساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية.

- يهدف الموضوع الى التطرق لإدارة المعرفة كألية ووسيلة جديدة مسايرة لعصر التطور والعولمة والتكنولوجيا من خلا التطرق الى طرق تستعملها تساعد المؤسسات على تحقيق التنافس ومنه الربحية.

6- الدراسات السابقة

- بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. جامعة اقلي محند اولحاج البويرة، 2012-2013. توصلت هذه الدراسة الى اهمية المعرفة في العصر الحالي لتحقيق الميزة الى ضرورة المحافظة على المعرفة وخلق معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتدعيم الميزة التنافسية.

- اردير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري شلغوم العيد دراسة حالة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميلة قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، 2018-2019. توصلت هذه الدراسة الى اعتبار ادارة المعرفة اسلوب اداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الاداري تماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة، بهدف تدعيم الميزة التنافسية.

- ندى النعيم محمد علي محمد نور. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة شركة بواهييات المهندس ولاية الخرطوم. رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال. جامعة النيلين. 2019-2020. وقد توصلت

هذه الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين توليد المعرفة والتكلفة والابتكار كذلك توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والتميز في الخدمة.

7-المنهج المتبع:

الموضوع المدروس ونوع المعلومات والأفكار المتوفرة عنه ومن خلال طريقة تحليله. فرض علينا استخدام منهج معين بمنن من الإجابة عن الإشكالية وعن التساؤلات المطروحة او الأسئلة الفرعية. وقد اعتمدنا في هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي. كما تم التطرق لمنهج دراسة حالة في الفصل الثالث من خلال اسقاط الجانب النظري وماقيه من معلومات علة المؤسسة قيد الدراسة.

ومن خلال انجاز هذه الدراسة اعتمدنا واستعنا بما يلي:

- كتب.
- مجلات.
- ملتقيات.
- اجاث.
- دراسات سابقة.
- بعض مواقع الانترنت.

8-تقسيمات الدراسة

للإجابة على الإشكالية التساؤلات المطروحة قمنا بتقسيم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول فصلين يشتملان على الجانب النظري للموضوع اما الفصل الثالث خصصناه لدراسة حالة.

فيما يخص الفصل الأول فهو يشمل معلومات عموميات حول إدارة المعرفة ويضم هذا الفصل ثلاثة مباحث تطرقنا في مبحثنا الأول الى ثلاثة مطالب، نتحدث حول مفهوم المعرفة وخصائصها ومصادرها وتصنيفاتها وكذا دورة حياتها، فيما كان المبحث الثاني يتحدث حول تعريفات إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومكوناتها وابعادها، فيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا الى عمليات ونماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها وكيفية مواجهتها.

اما الفصل الثاني فكما تحدثنا حول إدارة المعرفة في فصلنا الأول قمنا بالتعريف بالتنافسية والميزة التنافسية وذكر أهميتها واشكالها وانواعها وغيرها من مفاهيم عامة والاهم هو في المبحث الثالث من الفصل الثاني حيث قمنا بإسقاط موضوعنا عليه في الجانب النظري ومعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وكيف تؤثر إدارة المعرفة على هاته الأخيرة وكيف تقوم إدارة المعرفة ببناء الميزة التنافسية في المؤسسات، اما فصلنا الثالث فهو أساسا يتحدث حول دراسة حالة حول مؤسسة مغرب بابب اندستري بالمسيلة.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

تمهيد:

ادارة المعرفة واحدة من عوامل التطور الفكرية الحديثة، حيث يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة في مجالات مختلفة في نطاق الاعمال، وفي ظل هذا التحول الكبير لا بد من ظهور اسلوب جديد يتماشى مع جميع المعطيات الحديثة ويضمن استغلالا مثاليا للموارد المعنوية .

واستعمال ادارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات المعاصرة والجديدة ذات طابع معرفي ساهم في فتح افاق واسعة على تعزيز مكانتها وامكانياتها وقدرتها التنافسية، وكذا قدرتها على بناء ميزة تنافسية وذلك باعتمادها على استثمار كل موجود فكري ومختلف اصول المعرفة .

ومن خلال هذا الفصل نحاول التطرق على ثلاثة مباحث كما يلي:

اولا: الإطار المفاهيمي للمعرفة

ثانيا: ماهية ادارة المعرفة.

ثالثا: إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها وطرق النجاح .

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

اختلف الكثير من الباحثين حول تعريف المعرفة فمنهم من عرفها حسب تخصصه وفي هذا المبحث نحاول التطرق الى مفهوم المعرفة حسب هذه الاتجاهات

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

1- مفهوم المعرفة

قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم. فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى. (مما عرفوا من الحق)¹. اي علموا.

وقد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة وهذا الاختلاف أدى إلى تعدد التعاريف المتداولة والتي تبرز من أهمها ما يلي:²

-فقد عرفها (P. Drucker) على أنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية"، حيث اشار هذا التعريف إلى الأداء كمخرج للمعرفة يحقق نتائج محددة، إذ تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء وتحقيق أهداف مرجوة، إلا أن هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة، كما عرفها (Polanyi) تنقسم المعرفة إلى نوعين ظاهرية وباطنية، فالظاهرية هي التي يمكن التعبير عنها رسميا والتي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة وتوجد بصيغة براءات اختراع، ومخططات ... والضمنية هي غير مرزة وصعبة الانتشار لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل. يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها؛ وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره.

وخلاصة القول فإن مفهوم المعرفة اتسع وأشتمل على معاني ومفردات عدة بما يتناسب مع التطور الحادث في زمن أطلق عليه " عصر المعرفة" بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في معلومات محفوظة في عقول البشر ومخزنة في الكتب

¹سورة المائدة، الآية رقم 83.

²محمد خالد أبو عزام، اقتصاد المعرفة والاقتصاد العربي، الطبعة الأولى 2021، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص8.

والمراجع، إنما قد تطور ليدل على كافة الخبرات والتجارب المتراكمة بمرور الزمن والممارسة والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة وما يتولد من معلومات وثقافات بالتعلم المستمر.¹

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها وتصنيفاته

تتكون المعرفة من بيانات ومعلومات وأفكار يحملها الإنسان توجه سلوكه في مجالات النشاط كافة ولاسيما انتاج السلع والخدمات.

1- خصائص إدارة المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص من أهمها:²

- غير قابلة للنفاذ: وهذا يعني إنها متواصلة البقاء، أي أنها لا تفنى بالتداول من شخص لآخر، فمتى توصل الإنسان لها أو اكتسبها التصقت به ولا يمكن نزعها منه ومهما استخدمها الإنسان وكانت محلا لاستغلاله فإنها لا تنفد أبدا.
 - متنامية بالاستعمال: فهي مورد انساني لا ينقص بل ينمو ويزيد باستخدامه وعليه فان عمليات نشر وتوليد المعارف الجديدة توفر للمعرفة خاصية الازدياد بالاستعمال.
 - قابلة للتداول: وهذا يعني قدرة المعرفة على تخطي المسافات الحدود خاصة إذا كانت مصحوبة بدلالات رقمية ويمكن القول انه بتوافر خاصية عدم القابلية للنفاذ في المعرفة قد توافرت فيها عنصر قابليتها للتداول فعدم القابلية للنفاذ يطلق تداول المعرفة من حيث الزمان والأشخاص حيث لا تقدر قيمة وأهمية المعرفة إلا بقدر انتشارها ومساهمتها في تحقيق غاية أو منفعة للبشرية، فالفكر بوجه عام حياته في انتشاره لا في الاستثثار به.
- كما تمتاز المعرفة بالعديد من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات ومنها:

¹ أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، طبعة 1، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع، 2013، ص 40.

² أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق تم ذكره، ص 57.

- تزيد من عائدات الشركة وتعتبر من الروافع المذهلة: إن المعرفة تعتبر كنز متجدد في الشركات لا يضمحل وذلك عند استخدامها بالطريقة المثلى حيث أن المعرفة لا تستهلك، حيث أن مستهلكيها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة إليها وبالتالي تؤدي إلى زيادة قيمتها.

- المعرفة قابلة للتجزئة ومتجددة وقابلة للتكلفة: تتفرع وتتجزأ حيث تعتبر المعرفة متحركة ديناميكية. فالمعرفة عبارة عن معلومات في العمل المباشر لذا يجب على المنظمة أن تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة المعرفة من أجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي بين الشركات

- المعرفة لها قيمة غير مؤكدة: إن من الصعب القيام بتخمين تأثير الاستثمار في المعرفة حيث أن هناك العديد من المظاهر الغير ملموسة والتي لا يمكن إدراكها.

- المعرفة لها قيمة تشاركية غير مؤكدة¹: انه من الصعوبة تخمين قيمة مشاركة المعرفة مع الغير او حتى انه من الصعب معرفة من سوف يستفيد من المعرفة بجدها الأقصى.

لقد تحول الاقتصاد الصناعي في العقود الأخيرة من اعتماده على المصادر الطبيعية إلى اعتماده على الأصول الفكرية. إن الاقتصاد المبني على المعرفة هو حقيقة كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار فهناك الكثير من التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التجارية والتي لا يمكن إدارتها أو معالجتها بالطرق التقليدية القديمة وقد أصبحت الشركات كبيرة جدا وفي كثير من المجالات فإن العائدات المالية أصبحت تفوق الخيال لذا فهي بحاجة إلى ادوات ووسائل جديدة وأفضل من اجل القيام بمختلف العمليات في الشركة وخارجها مثل:

- التعاون Collaboration

- الاتصالات Communication

- مشاركة المعرفة Knowledge Sharing

- التنظيم Organization

- التحليل Analysis

- التنسيق Coordination

¹ خضر مصباح إسماعيل طيبي، التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010 ص20.

2- مصادر المعرفة.

عرف (Safadi,) مصدر المعرفة بأنه " ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. وقد بما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة". ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسيين:¹

- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والإنترنت، وملاحظات لوتس، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والتسبب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول على الاختلاف إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

- المصادر الداخلية:² تتمثل في خبرات العاملين بالمؤسسة المتراكمة ولموضوعات مختلفة وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.

ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية، مؤتمرات داخلية مكتبات الكترونية، تعلم صفي، حوار، عمليات داخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة: هناك تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة ولكننا سوف نجلها في نوعين أساسيين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص20.

² أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق تم ذكره، ص73.

1-المعرفة الضمنية: هي معرفة شخصية، محددة بسياق معين، وتوجد في المستوى اللاوعي للأفراد.

فحسب (Norah et Kohno, 1990) فإن المعرفة العملية لها بعدين: إدراكي وتقني

أ-البعد الإدراكي: يختص بالمعارف التي تسمح بالقيام بالأعمال بطريقة صحيحة وهي: المعتقدات، النماذج الفكرية، القيم ووجهات النظر.

ب- البعد التقني: يخلص بالكفاءات، المهارات، المهن والممارسات التي تطبق على سياق محدد.

2-المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يتم تدوينها ونقلها بلغة رسمية ومنهجية (Kipling, 2017, p5).

تعتبر واضحة، رسمية، موضوعية، يمكن الوصول إليها ويمكن التعبير عنها في شكل وثائق، قواعد بيانات، رموز وأشكال، من إيجابيات المعرفة الحبرية أنه يمكن تشاركتها وإرسالها بسهولة، كما تجدر الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية مهمة جدا داخل المنظمة والمجتمع حيث أن الفرد يكتسب المعرفة من خلال إعادة توليد وتنظيم خبراته الخاصة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أدركت المنظمات الحديثة ان الموجود الغير ملموس والذي إذا تم استغلاله بشكل صحيح له أهمية كبيرة هو المعرفة. ولذلك إدارة المعرفة أصبحت معتمدة في اغلب المنظمات الحديثة. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى مختلف جوانب إدارة المعرفة.

المطلب الاول: مفهوم إدارة المعرفة

حاول بعض الباحثين التأطير لمفهوم إدارة المعرفة فتعددت المفاهيم وفي هذا المطلب نحاول معرفة مفاهيم إدارة المعرفة كالاتي: ¹

- منظور إدارة الوثائق: يشير مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المدخل إلى أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها.

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق تم ذكره، ص34. 35. 36.

- إدارة المعرفة في المنظور التقني: يركز رواد هذا المدخل على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، وقد عرفها على أنها القابلية لربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس.

- إدارة المعرفة في المنظور الفني - الاجتماعي: يركز مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور على اعتبار أن المنظمات مؤلفهم الأشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات، باستعمال بعض التقنيات التي تؤثر كل منها في العمليات، وملاءمة التكنولوجيا وأنشطة الأشخاص الذين يشغلونها.

4- إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية: ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على أنها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، ويركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل وبنظرة شمولية أشار (Boudreau Works) إلى المنظمات المعرفية تستلزم توافر أربعة أركان رئيسة وهي:

- المعتقدات المعرفية والالتزام.

- الشكل التنظيمي.

- معرفة كيف (How - Know) للأفراد.¹

المطلب الثاني: أهمية واهداف إدارة المعرفة.

1-أهمية إدارة المعرفة

تمهيد تبرز أهمية إدارة المعرفة حيث تعد من الأفكار الحديثة والمعاصرة ذات الأثر الهام والفعال علينا الأعمال وتأتي أهميتها من كونها أحدي المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأجل تعبر بها المنظمة أو المؤسسة عما تريد الذهاب إليه في المستقبل ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج.

السوق؟ وما يريد به العملاء ومستوي المنافسة؟

وتتضح أهمية إدارة المعرفة من كونها مكافح أكثر حيابة للقيمة، وأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستخدمة وذلك للأسباب التالية.¹

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق تم ذكره، ص39.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

- تخفيض الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معارف جديدة. وبذلك تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادراتها في إزالة القيود وإعادة الهيكلة الي تساعد في عملية التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وهذا يوضع أهميتها في تحقيق ما يلي.
 - طرق الحصول على المعرفة الي تعتبر أساس النجاح والتطور وتعتبر المعرفة حصيلة تراكم المعلومات الناتجة عن معالجة المعلومات، وعند الحصول على المعرفة ينبغي ترتيبها وتنظيمها وتخزينها باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
 - القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ظهور ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
 - الاستجابة لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت، وشبكة المعلومات العالمية وكل متغيراته وحركات اتجاهاته.
 - تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالعمل والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
 - زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات والمؤسسات ذات المعرفة المتميزة وهذا استلزم المنافسة على طرق وكيفية استقطاب هذه الكفاءات.
 - تبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، بتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إيجاد تحقيق أهدافها.
 - فدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
 - تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة تغييرات البيئة غير المستقرة.
- ### 2- اهداف إدارة المعرفة.

تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:²

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق تم ذكره، ص153-156.

² محمد خالد أبو عزام، مرجع سابق تم ذكره، ص28-29.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة. المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.

-التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.

- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال العربية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

- المساهمة من منظور الأعمال العربية في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.

- تمثيل مجتمع الأعمال العربي في الجامعة العربية والمؤسسات العربية فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.

- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.¹

المطلب الثالث: مكونات وابعاد إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية المكونة لإدارة المعرفة هي: (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية) نتعرف عليها في هذا المطلب.

1- مكونات إدارة المعرفة²:

1-1 الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

2-1 الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة؛ لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية أسي المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكأدر إدارة المعرفة، وكأدر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية،

¹خضر مصباح إسماعيل طي، مرجع سابق تم ذكره، ص45.

²صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق تم ذكره، ص90-92-94-95.

- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

1-3 التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها. وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:

- معالجة الوثائق.

- أنظمة دعم القرار.

- الأنظمة الخبيرة.

العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الاستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة؟

- تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم؟

- تقرير مدى الممارسة العملية: أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

ويمكن تحديد عناصر المعرفة فيما يلي:¹

-المعلومات: عبارة عن بيانات تمنح مصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فيتم تطويرها وترقى لمستوى العرفة عندما

تستخدم بغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقه ومحددة أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش، فهي بيانات

توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار ويمكن تقديم المعلومات في أشكال

متعددة منها:

الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.

-البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرا زها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقه وتصبح

معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى المستقبل للمعلومات.

¹أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق تم ذكره، ص 167-169.

-القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها، لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

-التعاون: ويقصد به المستوي الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم، للوصول إلى أهداف المنظمة، أي العمل معا بروح الفريق.

2- ابعاد إدارة المعرفة

توجد هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي: ¹

1-2 البعد التكنولوجي Dimension Technological: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث

ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2-2 البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة Organizational&Dimension Logistician:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3-2 البعد الاجتماعي Dimension Social: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء

جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها وطرق النجاح.

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة وتتضمن العديد من العمليات والاستراتيجيات التي اوجدها الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، حيث تعد هذه العمليات والاستراتيجيات ركيزة إدارة المعرفة الناجحة من خلال

¹الدكتور يوسف احمد بوفاره، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة، كلية العلوم لاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص13.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

استغلالها استغلالاً مثالياً، ومن خلال هذا المبحث نتناول هذه العمليات والاستراتيجيات بالشرح التفصيلي وكذا المعوقات والتحديات التي تواجه إدارة المعرفة وطرق نجاح إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.

- يمكن التعرف على كل العمليات التي تتركز عليها إدارة المعرفة من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (1) يوضح العمليات السائدة في إدارة المعرفة.

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

المصدر: محمد فلاح، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجمع الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010، ص 10.

1-عمليات إدارة المعرفة.

تشير إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة وتقديم هذه المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه .

تتمثل هذه العمليات في:¹

1-1 عملية تشخيص المعرفة: يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى . ويقصد بها تحديد المعرفة بالنسبة للمنظمة، أي تحديد المعارف التي تحال الأهمية الأعلى لدى المنظمة وكذلك تحديد العناصر البشرية التي تمتلك الإحاطة المعرفية بها ويستعان فيما يسمي ذلك بخريطة المعرفة .

1-2 عملية تخطيط المعرفة وتحديد أهدافها: تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والتنظيمية والسعي لتوفير القدرات والامكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية وتوفير أطقم خبيرة متخصصة وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

1-3 عملية توليد واكتساب المعرفة: تتعلق بالعمليات التي تركز على أسر وشراء وابتكار واكتشاف وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة وخلقها من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرهم، وذلك باستخدام عدة وسائل وطرق وأدوات منها المشاركة في ورش العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم

1-4 عملية تخزين المعرفة: وتعني الاحتفاظ بالمعرفة بطريقة تسهل الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، فهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على كافة المعارف المكتسبة، وذلك من خلال الملفات الورقية والالكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها .

1-5 عملية توزيع المعرفة: ويتم ذلك من فرص العمل وتوفير وسائل وتقنيات تساعد على نشر المعرفة أو تحقيق تبادل معرفي، خاصة فيما يتعلق ويخص تبادل المعرفة الكامنة لدى الموا رد البشرية المتاحة .

¹أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق ذكره، ص 196 الى 207.

1-6 عملية تطبيق المعرفة: تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيمها بالتصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبسرعة مناسبة، وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء، فلكي يحدث التغيير المطلوب لا بد من أن تتحول المعرفة لواقع ملموس مطبق على الأرض، وهذه المسألة يقوم عليها أناس مؤهلون يتصفون بصفات قيادية في إدارة المعرفة.

كما يكمن توضيح عمليات ادارة المعرفة في الشكل التالي.

الشكل رقم (1) يوضح دورة حياة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، المعلومات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع. عمان. 2007. ص30.

المطلب الثاني: استراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة.

1- استراتيجيات إدارة المعرفة.

أشار عدد من الباحثين الى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي

تتبناه وهي:

الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية:¹

1-1 الاستراتيجية الترميزية (strategy Codification) والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

1-2 الاستراتيجية الشخصية (strategy Personalization) ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، وتتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تُخدم بها المنظمة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، الاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

وكذلك استراتيجية العرض مقابل استراتيجية الطلب، وتضم النوعين الآتين:²

1-3 استراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة بالمعرفة ونشرها.

1-4 استراتيجية جانب الطلب: تتركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة، وتتجه نحو التعلم والإبداع. كما أن الفصل بين هاتين الاستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب، لذا فإت اختيار الدمج بينهما أفضل، كما تقوم على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فلنجاح نظام إدارة المعرفة في المنظمات لا بد من توفر مجموعة من العمليات.

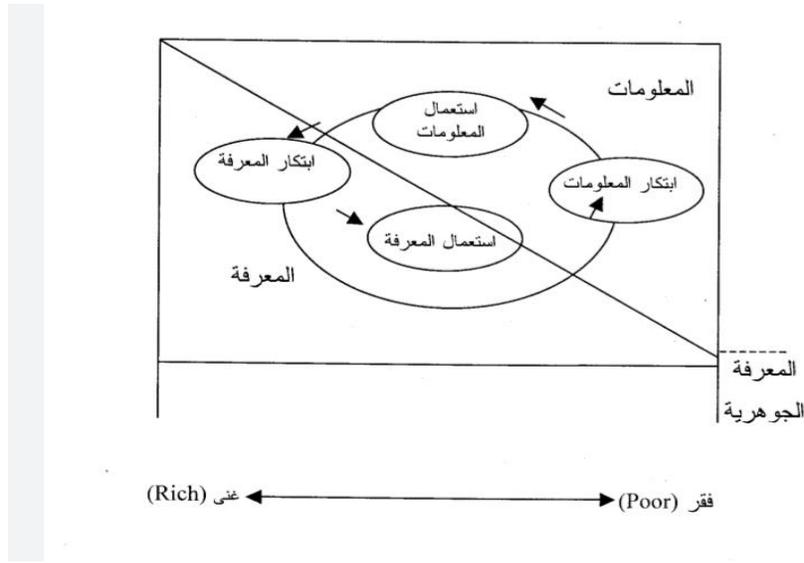
2- نماذج إدارة المعرفة: هناك الكثير من النماذج الخاصة بإدارة المعرفة من طرف العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره ومن النماذج ما يلي:

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق تم ذكره، ص 97-98.

²حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2008، ص 112-

1-2 نموذج إدارة المعرفة- المعلومات¹: حيث يتم اعتماد قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار المعلومات الجديدة، وهذا يحرك حد المعرفة إلى أن يصل إلى المعرفة الجوهرية، وبعدها المعلومات الإضافية التي لا تقلل من قاعدة المعرفة الجوهرية.

الشكل رقم (2) يبين نموذج إدارة المعرفة المعلومات.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 169.

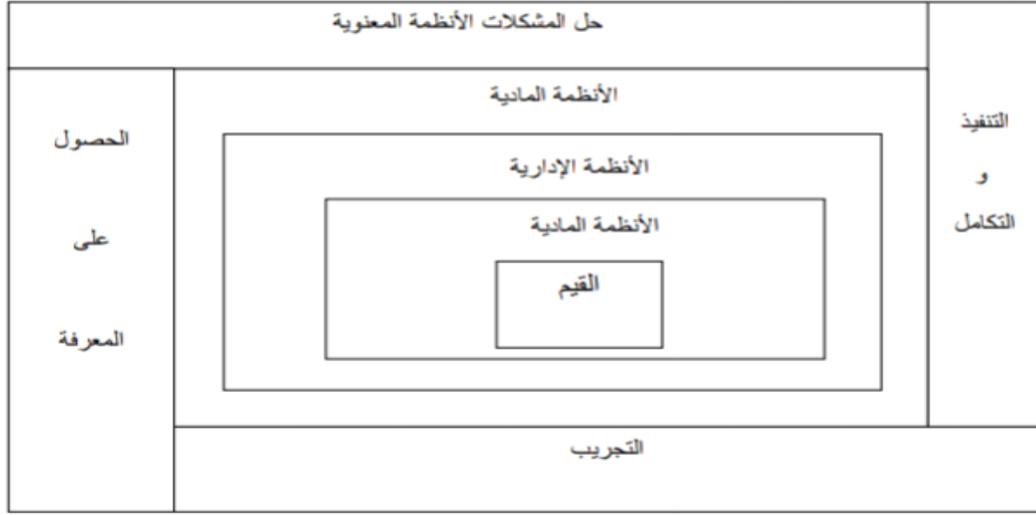
2-2 نموذج ليونارد برتن (Barton Leonard) لإدارة المعرفة²:

يقوم هذا النموذج على أساس ان المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وهذه المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن ان تكون مثلاً في تصميم ممثلة في براءة اختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها. ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 169.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 30.

الشكل رقم (3) يوضح نموذج ليونارد برتن (Barton Leonard) لإدارة المعرفة



المصدر: شادولي فايضة، زارقة حليلة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة ميدانية بالبنك الخارجي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، قسم العلوم الاقتصادية، 2019/2018، ص 8.

2-3 نموذج wig لإدارة المعرفة¹

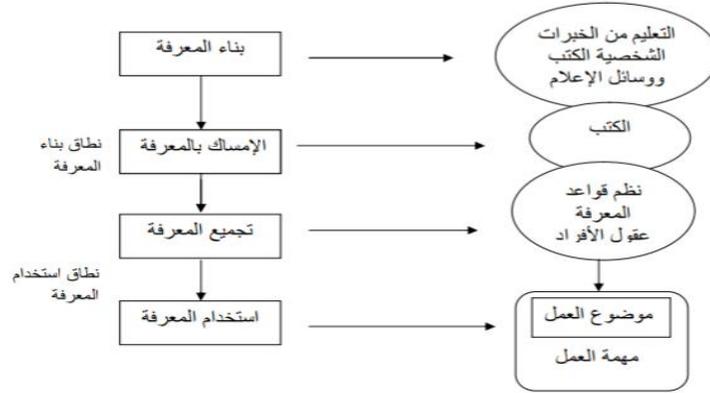
يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسة هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- بجمع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها حسوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها. ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (4) نموذج wig لإدارة المعرفة

¹محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، 123. 124.



المصدر: محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص124.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة وطرق التعامل معها.

1-تحديات إدارة المعرفة.

تواجه منظمات الأعمال تحديات كثيرة ومن بينها:¹

1-1التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.

1-2التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعم التنوع الفكري لتشجيع

الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.

تحدي الإدارة: المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

التحدي الشخصي: المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

وتتمثل تحديات ادارة المعرفة في النقاط التالية:

-تحفيز العاملين على البحث والتوقع، وتبني أفضل الممارسات

- تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه.

- تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.

- جعل المعرفة مفيدة، أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها، وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص112.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية.
 - تغيير إدراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة.
 - تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها.
 - تحديد مدى مبادرات إدارة المعرفة.
 - القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة وسياقاتها الاستراتيجية.
 - تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.
- كما أشار coaches 2003 الى مجموعة من المعوقات تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل هذه المعوقات في:¹

- سيطرة الثقافة الى تكبح التشارك في المعرفة.
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
- الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- الافتقار لوقت كاف لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظم إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

2- عوامل النجاح لإدارة المعرفة.

ومن خلال رؤية المعوقات والتحديات التي تواجهها إدارة المعرفة وجب تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة في النقاط الأتية:²

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

¹ أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق، ص، 246-247.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 123-124.

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أو لا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أستاذ مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

خلاصة الفصل الاول:

تشكل المعرفة المورد الاستراتيجي أكثر أهمية في المنظمات المعاصرة بحيث ان أي عمل ناجح يبني على اساس المعرفة حيث تهتم المؤسسات بكل المعارف الجديدة والحصول عليها من مصادر مختلفة حيث تقوم بضمها وتوزيعها ونشرها من اجل تطبيقها وذلك عن طريق التدريب او التعليم بالاعتماد على التكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة .

كما ركزت المنظمات على استخدام عقول الافراد وقدراتهم العلمية وخبراتهم أي استخدام الموارد الغير ملموسة بشكل مثالي، كما ان ادارة هذه الموارد له أهمية كبيرة في استمرارية وتوليد وتنظيم وتقاسم المعرفة مما يساعد المنظمات على رفع القدرات التنافسية للمنظمة وبقائها واستمراريتها كما يجب على المنظمات معرفة التحديات التي تواجهها وضع خطط لصددها من اجل تحقيق النتائج المرغوبة

الفصل الثاني

مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية

المعرفة بإدارة وعلاقته

تمهيد:

المؤسسات المعاصرة تتطلب البحث المستمر عن مزايا تنافسية تكسبها نوعا من الحماية في مواجهتها التحديات المفروضة من البيئة التنافسية بالمنافسة تعد من اهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا وذلك نتيجة التنافس الحاد في الاسواق، وللمحافظة المؤسسة على مكانتها في السوق وضمان استمراريتها يجب اعتمادها على تحليل البيئة الداخلية والخارجية

ومعرفة نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات المحيطة ببيئتها ومحاولة تحليل هذه المعطيات من اجل تعزيز نقاط القوة والفرص والقضاء على نقاط الضعف والتهديدات وأصبحت هذه الافكار تتوجه نحو ادارة المعرفة بكونها المهمة والاساس في المنظمات في الوقت الحالي بالاستغلال الامثل للإمكانيات والموارد المتاحة وكذا

القدرات والكفاءات التي تتمتع بها. ووضع استراتيجية تنافسية للمحافظة على استمراريتها وتحقيق اهدافها وفي هذا الفصل نتطرق الى معرفة مفاهيم التنافسية والميزة التنافسية واهميتها في المنظمات من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية التنافسية .

المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية .

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

يولي العالم في الوقت الحالي اهتماما كبيرا بالمنافسة او التنافسية حيث تعتبر التنافسية شرط من شروط بقاء المنظمات في السوق وتطورها واستمراريتها. وفي مبحثنا الأول نتطرق الى معرفة مفاهيم واهمية واشكال التنافسية.

المطلب الاول: مفهوم التنافسية. المنافسة.

1 - مفهوم التنافسية

تعددت تعاريف التنافسية ونذكر منها:¹

إن عبارة التنافسية تثير جدلا كبيرا نظرا لعدم ضبط المفهوم إلى درجة أفهم فيصبح في الكثير من الأحيان مظلة لطيف واسع من السياسات الصناعية والتجارية. وينعكس هذا الاتساع في المؤشرات المستعملة التي تكاد تشمل كل نشاط الاقتصاد والمجتمع.

وفي تعريف اخر للتنافسية: "يعرف السلمي التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر من الزبائن ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة."²

و"تعرف المنافسة على أنها³: مركز نجاح أو فشل المؤسسات فهي تؤكد نشاطات المؤسسة من خلال المساهمة في نتائجها في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعالية هذه المؤسسة".

والمنافسة هي توجه فعال أو فاعلي للتنظيم الاجتماعي وظهورها كان نتيجة لندرة العوامل الأساسية للتنظيم التنافسي وهي العملاء المنفذين، المواد الأولية، والمعرفة الذاتية.

¹ عيسى محمد الغزالي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003، ص 3-5.

² مجلول لطفي، مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة حول مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2013، ص 24.

³ علي عباس، ادارة الاعمال الدولية، الإطار العام، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2007، ص 68.

وتنقسم المنافسة إلى مباشرة وغير مباشرة. فالمباشرة تحدث بين موسستن أو أكدر تعمل في نفس القطاع وتقدم منتجات مباشرة وغير مباشرة تحدث بين كل المؤسسات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.

المطلب الثاني: أهمية التنافسية.

1 - تتمثل أهمية التنافسية في العناصر التالية.¹

1-1 زيادة الوعي بالمنتج واختراق السوق: عندما تزيد المنافسة على الترويج لمنتج معين، فهذا يزيد من وعي الجمهور والعملاء بهذا المنتج، يصبح استقبال العملاء لمنتج معين أفضل عندما يكون هناك منافسين. فالمنافسة تثير انتباه العملاء وتجعلهم يقارنون بين هذا وذاك وبالتالي يزداد وعيهم بمميزات وعيوب كل منتج .

2-1 جودة أعلى بأسعار مناسبة: ربما تبدو هذه الميزة في صالح العميل أكثر من كونها لصالح العلامة التجارية أو بيزنس محدد، ولكنها في الحقيقة لصالح الاثنين، فالمنافسة تحفز الشركات وأصحاب المشاريع على تقديم منتجات عالية الجودة وزيادة مميزاتا أيضا، ولكن بأسعار تنافسية بحيث يستطيع العملاء شراؤها، وهو ما يزيد الإقبال عليها .

3-1 زيادة الإقبال على الشراء: هذه النقطة مكملة للنقطة السابقة، فعندما يجد العميل أكثر من شركة تقدم نفس المنتج أو الخدمة، يرفع ذلك رغبته في الشراء خاصة عندما تتنافس الشركات على تقديم أفضل الخدمات أو السلع بأسعار منافسة. حتى أن المنافسة أحيانا تساعد أصحاب المشروعات على تسعير منتجاتهم وخدماتهم بناء على المنافسين في السوق .

وبالتالي يزداد الإقبال على شراء هذه السلعة أو الخدمة، لأن الأشخاص تنجذب أكثر للأشياء التي تصبح عادة اجتماعية منتشرة، ويشعرون أنها أصبحت ضرورة في حياتهم .

4-1 البحث عن التميز والانفراد: اشتعال المنافسة بين الشركات في نفس المجال ليس أمرا سيئا في كل الأحوال، فهو يقود للتفكير خارج الصندوق تماما ومحاولة البحث عن طرق للوصول قبل المنافسين .

¹ <https://www.business4lions.com/competition>, date: 17/04/2022.

1-5 تعزيز الكفاءة في العمل: المنافسة تعمل مثل حافز قوى للعمل بأفضل طريقة، فالمنافسة تحبرك على استغلال مواردك أفضل استفلال وعلى التفكير بطرق مختلفة والبحث عن أكثر الطرق فعالية للخروج بأقل خسائر، ولتحقيق الربح أيضا. هي مثل إنذار بسيط أنك لو لم تعمل بجهد وبطريقة مختلفة، فستخسر كل شيء، فإما أن تنجح أو لا، وهناك الكثير من الأمثلة على شركات خسرت كل شيء بسبب عدم انتباهها لصعود المنافسين.

كما يمكن تلخيص أهمية التنافسية في النقاط التالية:¹

- ترسيخ استقرار الأسواق .
- منع الممارسات الاحتكارية من خلال الحفاظ على حرية الأسعار وفق الضوابط المنظمة لحرية المنافسة الهادفة إلى ازدهار النشاط الاقتصادي وحماية مصلحة المستهلك ونزاهة المعاملات التجارية من خلال
- ضمان حرية المنافسة ومنع التحالفات والترتيبات الضارة بها .
- الحماية من استغلال الوضع المهيمن وضبط عمليات التركيز الاقتصادي لضمان عدم إضعاف المنافسة في قطاع معين .

المطلب الثالث: اشكال المنافسة.

1- يمكن التعرف على تفاصيل هذه الاشكال في هذا المطلب:

1-1 المنافسة الكاملة²: إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، ويشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي:

¹الدكتور هيثم أبو كركي، المنافسة والنمو الاقتصادي، كلية الحقوق، جامعة البتراء، 2018، ص2.
²زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص7-8.

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

- تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة: هذا المبدأ الذي عرف بذرية السوق، يعني أنه لا يمكن للعارض الواحد ولا الطالب الواحد أن يؤثر على تحديد السعر، كما أن العدد الكبير ليلاء المتعاملين داخل السوق الواحدة تجعل من الصعب إبرام تحالفات ما بينهم للتأثير على السعر نحو الارتفاع، في حالة العارضين، ونحو الانخفاض بالنسبة للطالبين .
- حرية الدخول إلى السوق والخروج منه: معنى هذا أنه لا توجد أية موانع تمنع أيًا كان من دخول أية سوق ، سواء بالنسبة للعارضين أو بالنسبة للطالبين . من ناحية أخرى نجد أن حرية الخروج من السوق في حالة الإفلاس مثلاً.
- توفر المعلومات الكافية عن السوق: وهو ما يعرف بشفافية السوق، وفيه يمكن لكل من يرغب في الدخول إلى أي سوق كان، سواء كعارض أو كطالب، أن يتحصل على المعلومات الكافية التي تسمح له باتخاذ القرار الملائم.

1 ومن اشكال المنافسة ايضا نجد ما يلي: ¹

1-2 أسواق المنافسة الاحتكارية: تكون فيها كثرة عدد العارضين و تنوع المنتجات.

1-3 أسواق احتكار القلة: تتميز بعدد عارضين قليل و منتجات البائعين متجانسة.

1-4 أسواق الاحتكار الثنائي: يكون فيها عارضين فقط.

1-4 أسواق الاحتكار المطلق: يكون فيها عارض واحد.

هذه التقسيمات تقوم على مؤشرات معينة هي:

- كثرة عدد العارضين.

- قلة عدد العارضين.

- تجانس المنتج.

-تنوع المنتج.

¹ نابتي احلام، المحاضرة الاولى في قانون المنافسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار ،عنابة، قسم العلوم المالية، 2021/2022، ص2.

المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية.

انما يحدث من تغييرا في مجال الاعمال وبالنظر لما له أهمية في التنافس لأنه شرط مهم في بقاء المنظمات واستمرارها في السوق وتطورها وفي هذا المبحث نحاول التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية واشكالها وخصائصها وانواعها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

1- مفهوم الميزة التنافسية.

يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي.¹

"يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية."

أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي فيرى² :

"من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلفة إنتاج أدني من المنافسين". ويلخص الدكتور مفهوم الميزة التنافسية بوصفها "قدرة المنظمة على التفرد بالإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفؤة تؤهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها".

¹ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009 ص43.

² امينة بن علي & العجال بوزيان، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية، المفهوم والمحددات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 2009، ص1.

2- خصائص الميزة التنافسية: يمكن التركيز في خصائص الميزة التنافسية في الاول على التنافسية وبقائها، فلميزة

التنافسية تنتهي بتقليدها من طرف الاخرين ويمكن تخلص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:¹

- تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.

- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.

- تكون الميزة التنافسية غالبية مركزة جغرافيا.

وكما يرى (محمد خوجلي، 2015، ص 98) أن الميزة التنافسية تتمتع بالخصائص الآتية:

-تشقق من رغبات وحاجات العميل.

- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .

- تقدم الملائمة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

-طويلة الأمد وصعبة التقليد مثل المنافسين .

-تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

-تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

ويرى (مهدي عثمان , 2003 , ص 44-45) أن هناك بعض الصفات للميزة التنافسية تتمثل في:

-أن الميزة التنافسية نسبية أي تحقق بالمقاربة وليست مطلقة.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

- تعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو فيما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.

- يجب أن تؤدي الميزة التنافسية للتأثير على المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.

¹ https://www.drmtaher.com/2020/09/blog-post_9.html, date20/04/2022.

- تتحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

1- الميزة التنافسية:

صنف (M. PORTER) الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المنظمة من خلالهما في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التميز وميزة التكلفة الأقل.

1-1- ميزة التميز:¹ ميزة التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة وفعالية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذا على المؤسسة فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال الآتي

- النوعية وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.

- التسليم ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.

- المرونة وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواءا بالمواصفات أو الكلفة وغيرها، والقدرة على الاستجابة لها.

- الابتكارية وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتحديات والأسس الميزة التنافسية، وهذا ما يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

1-2- ميزة التكلفة الأقل:² نقول عن منظمة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة

بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس وتعني كذلك قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج

¹ زوري فيروز، الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011، ص14-15.

² بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة حول مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، 2012، ص62.

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

بتكلفة أقل مقارنة بالمنظمات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر وذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية.

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو تكثيف نشاط تسويقي، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى؛
- مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافها من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفسا لقطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط حسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى)
- مراقبة الإلحاقان يتم هنا إما بتميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- مراقبه الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المنظمة السياقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أن الامتيازات في التكاليف الممنوحة تختلف، فعادة ما تستفيد المنظمات السياقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل، لكن هناك بعض القطاعات الأخرى أين يكون الانتظار أفضل
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

الأخطاء الواجب تفاديها في ميزة التكلفة الأقل¹

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:

- التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتريات، فهي تميل لاعتبار التمويل نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة.
- تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول المنظمة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مفضل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي

¹ بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014، ص، 52.

2- مصادر الميزة التنافسية.

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في الشركة بما يلي¹ :

1-2 المصادر الداخلية: المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة .

2-2 المصادر الخارجية: وهي كثيرة متعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها .يمكن للمنظمة ان تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية خاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع وتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وبغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم لمخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون.

وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال²:

-المدخلات: وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للتعويض ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وان تؤدي انشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

-العمليات: تمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة التحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية

¹محمد فوزي علي العتوم، مرجع سابق تم ذكره، ص 45.

²<https://almerja.com/reading.php?idm=113620> ,date :21/04/2022

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل انها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز انشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع الاداء. إذ بمرور الوقت وزيادة التعليم والتدريب يتمكن العاملین من زيادة مستوى انتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التلف والضياع إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري Zero Defect وهذا ما يحقق بعدا مهما من ابعاد الميزة التنافسية وتحققها.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية.

1- محددات الميزة التنافسية

بوتر أربع محددات رئيسية؛ لها أثر كبير على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بنموذج الماسة وللتعرف إليها أكثر من خلال هذا المطلب.

وتتمثل هذه المحددات في:¹

- **ظروف عوامل الانتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الانتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المتطورة؛ وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة

- **أوضاع الطلب المحلي:** كلما زادت أهمية هيكل الطلب المحلي على السلع كثيفة التكنولوجيا فإن هذا سيدفع بالمنظمة إلى رفع مستوى جودة المنتج وتطويره، وتحقيق ميزة تنافسية في هذه المنتجات أدى إلى توسع دائرة الابتكار من أجل تحقيق رغبات المستهلكين ورفع مستوى الجودة وتحقيق خاصية التمييز للمنتجات.

¹ ناس جميلة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، 2015، ص51-52.

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

- **وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة:** وهي تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية

- **استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكلة التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول تتبنى إيديولوجيات مختلفة، ومناهج إدارية من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تتركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودتها وهذا ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية

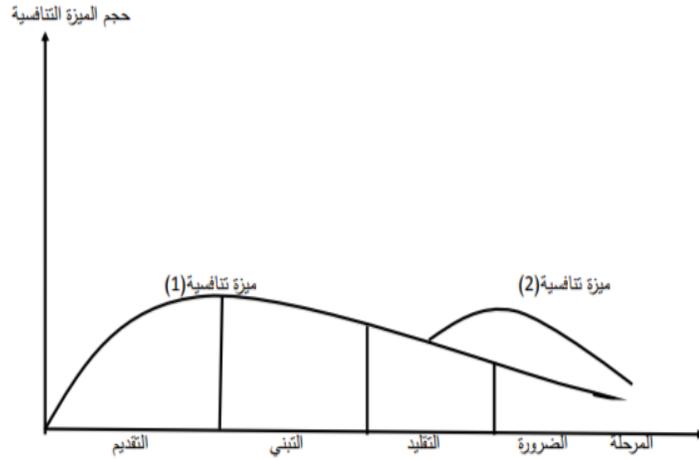
كما توضح الميزة التنافسية في مجال الأعمال و تتركز على بعدين هامين يتمثلان في:¹

1-1 حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل مجهود معتبر حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين لمنتجاتها، ومن هذا المنطق يمكن القول إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما هو الحال في المنتج.

ونرى في الأسفل الشكل الذي يخص حجم الميزة التنافسية.

¹ أدير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري شلغوم العيد، ميله، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوضوف ميله، 2018، ص 58. 59.

الشكل رقم (5) يوضح حجم الميزة التنافسية.



المصدر: اردير هناء. 2018. ص58.

وتتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في المراحل التالية:¹

- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على

المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم الحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص85.

- **مرحلة التبي:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها؛ كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أنه ومن خلال الشكل السابق: يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسة في القطاع التحرك؛ بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها-

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

1-2 نطاق التنافس او السوق المستهلكة: ¹ يشكله كل من:

- **نطاق القطاع السوقي:** والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.
- **النطاق الرأسي (التكامل الرأسي):** يعبر هذا الأخير عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا وخارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة والتكامل الرأسي المتفرع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد .
- **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا البعد للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذ تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم .

¹اردير هناء، مرجع سابق، ص59.

- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعة التي تعمل من خلالها المنظمة في وجود روابط مختلفة بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص تحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي لها المؤسسة.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية.

التأثير المعرفة علة المنظمات كبير ولها أثر واضح على أدائها حيث يجعل المنظمات تكتسب ميزة تنافسية او قدرة تنافسية كبيرة للوصول الى الأهداف المسطرة بشكل مثالي، وفي هذا المبحث وجب علينا التحدث على الأثر الناتج على المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية ودور المعرفة على تحقيق التنافسية وتحسينها.

المطلب الاول: المعرفة كمورد على تحقيق الميزة التنافسية

ان تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للاستراتيجية التنافسية لها المعتمدة على العناية والاهتمام بمبادئ المعرفة الاستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة استراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للاستراتيجية التنافسية للمنظمة.¹

1- المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية:

على اعتبار الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المنظمة، فإن التنافسية التي تحققها غير دائمة وهذا لتوفر فرص للمنظمات المنافسة غي تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، 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 التحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمعرف الموجودة، والتي تسعى المنظمات إلى اكتسابها والحفاظة عليها.

تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويرجع ذلك للأسباب التالية:²

¹ ندى النعيم محمد علي محمد نور، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لشركة بواهيات المهندس بالخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، 2019، ص61.

² بوشندوقة هدى، مرجع سابق، ص69.

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

- المعرفة مورد ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المنظمة وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة.

- الخطر في إمكانية أن ينقلها منافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي.
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة والميزة التنافسية المحققة.

-التعدد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة من خلال العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

ومن خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة وكفؤة، حيث أن المنظمات أصبحت أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، لذا تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسييره بفاعلية.

وبناء على ذلك تظهر الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها والمتمثلة فيما يلي:

-بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.

توفير منظومة الكفاءات المحورية للمنظمة إمكانية تفعيل ميزها التنافسية، بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلي رغبات العملاء.

-إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.

-تهيئ فرص تطور المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف النتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمنظمة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال.

- صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛ تساعد إدارة المنظمة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها.

- توفر المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؟ <
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقلع المزايا والحوافز.
- تساعد المنظمة في استعاد توازها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات التنافسية منها.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

في مطلبنا هذا نرى الأثر الذي ينتج على الميزة التنافسية من خلال تطبيق إدارة المعرفة عيها.

أثر عمليات ادارة المعرفة غي تحقيق الميزة التنافسية يمكن تلخيصه في:¹

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية بعد الربط بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزول بحاجة لتحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية وان تحقيق ذلك لابد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين إدارة الاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته مزايا أو فوائد استراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيعود حتما إلى تحقيق المزايا التنافسية.

1- يتضح أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال ما يلي:²

¹ بجلول لطفي مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، ص40.

² حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الاعمال، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 64-65.

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

-أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسع المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة مثل الرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وان المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فان مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً. ولتفادي ذلك يجب إعاقاة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تمكن هذه المنظمات من إعاقاة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج. وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومنتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة: إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المنظمات. لأن ما يهم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه.

وكذلك نجد:1

-أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة للمؤسسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح، وذلك بسبب رفع الأسعار وتخفيضها من قبل الموردين، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب

على قوة الموردين على أنظمة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات الموردين وأسعارهم وخدماتهم، واعتماد أنظمة متطورة للسيطرة على نشاط الموردين.

¹زناقي لمين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة readmeحاسي مسعود ورقلة، تخصص إدارة أعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص17.

-أثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من خلال العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، و لذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة ، استطاعت المؤسسات تقليل هذه القوة، من خلال الاعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن تكاليف يتحملها الزبون إذا حاول الانتقال إلى مورد إلى آخر، كما تجدر الإشارة إلى أن ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ، حيث أن هذا المصدر وفي العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق، و التغييرات الجارية فيه بذلك فإن التغييرات يتم رصدها و بشكل مبكر.

المطلب الثالث: خصائص المنظمة المسيرة بالمعرفة.

1- تتميز المنظمة المسيرة معرفيا عن غيرها من المنظمات الأخرى بمجموعة من الخصائص نذكر منها:¹

- تمتلك إرادة التحدي وأهداف تسعى إلى تحقيقها.
- تجمع وتعالج المعلومات وتعمل بطرق ملائمة لأهدافها. تتيح الفرص لتحديد وتعريق مرحل تطوير المنظمة بشكل دقيق. تملك المعرفة المؤسسية وعمليات تنظيمية تساعدها على خلق الأفكار والمعارف الجديدة.
- تمتاز بالتبادل المستمر للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية. تحصل على التغذية الراجعة (ردود الفعل) عن سلعتها وخدماتها.
- تمتاز بالمراجعة المستمر والتحسين المستمر للعمليات الأساسية بها.
- تمتلك ثقافة تنظيمية سائدة وداعمة للتعلم التنظيمي.
- هي بمثابة تنظيم مفتوح باستمرار مع البيئة الخارجية ومواكبة للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

كما أن المنظمة التي تضم وتدمج عناصر المنظمة سيكون لديها خصائص او قدرات

هائلة وهي:

¹http://my-universe-iq.blogspot.com/2019/06/blog-post_76,date:03/05/2022.

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

- التوقع والتكيف بسهولة أكبر للتأثيرات البيئية.
 - الاسراع في تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة. تصبح ماهرة أكثر في التعلم من المنافسين.
 - الإسراع في نقل المعرفة من جزء في المنظمة الى جزء اخر.
 - تتعلم بفعالية أكثر من اخطائها. تقصير الوقت اللازم لتغيير الاستراتيجية. تحفيز التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة.
 - جذب أفضل العاملين.
 - زيادة التزام وابداع العاملين.
- والجدول التالي يوضح المقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير التقليدي.

الجدول رقم (3) يوضح المقارنة بين معايير تسيير المعرفة ومعايير نظم التسيير الإداري.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
-اتخاذ القرار	-على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	-على أساس المنهج
-تخطيط وتسيير العمليات	-على أساس التجربة والخطأ	-على أساس البحث والتطوير
-الثروة الحقيقية	-هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	-هي راس المال الفكري
-أفضل الاستثمارات	-بناء القدرات والأصول المادية للمؤسسة	-بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
-تقويم الافراد	-على أساس المهارات والقدرات العلمية	-على أساس المعرفة
-نجاح المؤسسة	-مظهره التراكم الرأسمالي	-مظهره التراكم المعرفي

الفصل الثاني: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية وعلاقته بإدارة المعرفة

-المعرفة	-الموقع التنظيمي	-مصدر السلطة
-أصحاب المعرفة	-شاغلي المناصب العليا	-أصحاب السلطة
-مصادر واستخدامات المعرفة	-المهام -العلاقات الوظيفية. طبيعة العمليات	-أساس التنظيم
-هم من ذوي المعرفة	-هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	-العاملين
-مصدرها الأنشطة المعرفية	-مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	-القيمة المضافة
-على أساس الابتكارات	-على أساس تخفيض التكاليف	-بناء القدرات التنافسية

المصدر: بوشندوقة هدى، مرجع سابق تم ذكره، ص77.

خلاصة الفصل الثاني

الميزة التنافسية هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة من خلال مجهودات وان هذه الميزة تتمثل في مراحل هي: (التقديم والتبني، التقليد، وضرورة التطوير).

ومن خلال ما ذكرنا سابقا نستنتج أن التغييرات العميقة داخل المنظمات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي وذلك من خلال جعل المعرف مصدر ذو اهمية، وتطبيقه من اجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات ادارة المعرفة، وكذلك نستنتج أن الميزة التنافسية تركز على احداث تفوق على المنافسين الاخرين وذلك من خلال استهداف السوق الاقل تكلفة، وتميز منتجات المنظمة حسب الظروف الموجودة.

وفي الاخير نرى أن المعرفة أحد المصادر الفعالة في خلق الميزة التنافسية وتعزيزها داخل المنظمة، باعتبارها اداة فعالة تمكن من خلق وتوليد ونشر الأفكار والمعلومات التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية.

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة مغرب بايب

اندستري بالمسيطة

تمهيد: في فصلنا الثالث والآخر بدراسة حالة حول مؤسسة مغرب بايب اندستري بالمسيلة، من اجل معرفة دور ادارة المعرفة في هذه المؤسسة ومدى تأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، ومن اجل ذلك خصصنا هذا الفصل هذه الدراسة وتم تقسيمه كما يلي:

المبحث الأول: تعريف شامل لشركة مغرب بايب اندستري.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تعريف شامل لشركة مغرب بايب اندستري.

في هذا المبحث نحاول التعرف على مجال عمل مؤسسة مغرب بايب اندستري بالمسيلة، وذلك من خلال عرض بطاقة تقديم لهذه المؤسسة وللتعرف على كل ذلك نرى في المطلب الاول ماتم ذكره.

المطلب الاول: التعريف بشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة

التعريف بمجال شركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة.

شركة مغرب بايب أند ستري "Maghreb pip industry" لصناعة الأنابيب والقنوات المدعمة بالألياف الزجاجية «(P.R.V) verre de Fibre de éRenforcPolyester»

تأسست في عام 2004 وبدأت الإنتاج الفعلي في يونيو 2009 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL برأسمال يقرب 459,260,000,00 دج، تتواجد بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة تتربع على مساحة تقدر ب: أربع 04 هكتارات، تعتبر من بين الشركات الرائدة وطنيا، والمتخصصة في صناعة أنابيب وقنوات المياه وتشرف على توظيف أزيد من 300 موظف وعامل وقد ساهم هذا في التقليل من البطالة وتوفير الأنابيب والقنوات من مختلف الأقطار، من 80 ملم إلى 2600 ملم وبضغط للمياه ما بين 40 بار، المستعملة في مجالات مختلفة كمياه الصرف الصحي ومياه الشرب، وأنظمة التبريد الهيدروليكية وكذلك الصرف الصحي والتطبيقات الصناعية ومخلف شبكات الري والتطهير، تعتبر منتجاتها ذات طابع عالي الجودة طبقا لأحدث التقنيات، وحصلت بفضلها على شهادة المطابقة ايزو 9001" وهو ما يعتبر بمثابة اعتراف بجودة المنتج الجزائري، باعتبار أنها قنوات وأنابيب صحية تساهم في حماية المياه من التلوث ومميزات أخرى لصنعها من الألياف الزجاجية ورمال الكوارتر والصمغ، وهي المواد التي تؤمن من التأثيرات كالتآكل والصدأ، بطاقة إنتاجية قصوى تقدر ب 500 كلم في العام من مختلف الأقطار ، ساهمت إلى غاية اليوم في إنجاز العديد من المشاريع عبر 32 ولاية، أما عن المادة الأولية التي يتم بها صناعة القنوات، فإن مسؤولي الشركة أكدوا على أن ما يقارب 50 بالمائة من المادة يتم استيرادها من الخارج، بالإضافة إلى أن "مغرب بايب اندستري" وإلى جانب أنها تحاول من خلال كل ما تنتجه يراعي العديد من المعايير كالحفاظ على صحة الإنسان والبيئة، فإنها تحاول كذلك وبالقدر الكافي أن تحرص على أن يكون الإنتاج ذا جودة عالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

أما عن الأفاق المستقبلية فإن الشركة تطمح خلال السنوات القادمة إلى التصدير للخارج، بعد أن دخل منتوجها مرحلة المنافسة، واستعداد عدد من الأجانب الذين اتصلوا بالشركة لتحقيق إمكانية التصدير نحو قارتي أوروبا وإفريقيا، وهو ما يصب في مصلحة الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: بطاقة تقديم للمؤسسة

اسم الشركة :	مغرب بايب اندستري
تاريخ التأسيس :	أكتوبر 2004
تاريخ الدخول في الإنتاج :	سبتمبر 2009
الطبيعة القانونية :	شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م)
رأس المال الاجتماعي :	1 000 000 000 دج
الموقع :	المنطقة الصناعية - المسيلة
المساحة الاجمالية :	03 هـ 64 آر 43 آر
	09 هكتار توسعه
المنتوج المصنع :	أنظمة القنوات المقواة بالألياف الزجاجية
مجموعة المنتجات :	الأنابيب، قطع التركيب و الملحقات الخاصة الأقطار : من 80 ملم إلى 2600 ملم أصناف الضغط : من 01 بار إلى 40 بار و أكثر.
الطاقة السنوية للإنتاج :	700 كلم أنابيب من مختلف الأقطار مع قطع التركيب و الملحقات
العمال :	340 إطار و عامل مباشر.
مجالات الاستخدام :	- خطوط الصرف الصحي - خطوط تزويد المياه - منظومات الري - منظومات معالجة فضلات المياه - محارج تصريف مياه البحر - نظام تبريد المياه - معامل تحلية المياه
الألة الانتاجية :	- 05 خطوط إنتاج - ورشة إنتاج قطع التركيب و ملحقات الأنابيب. - مخبر للتحليل و مراقبة الجودة.
معدل الإدماج بالنسبة للشغل : 100%	

معدل الإدماج بالنسبة للمنتوج : 65%

مغرب بايب للصناعة متحصلة على شهادة المطابقة العالمية إيزو (ISO) نسخة 2015:9001.

المواد المستعملة في الإنتاج:

- الراتينج (Résines)
- الألياف الزجاجية. (Fibres de verre)
- إضافات كيميائية (Catalyseur – Cobalt6%,)
- الرمل ((Sable silice)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، نقوم بتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة الى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الاول: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية

1- المنهج: قبل تحديد منهجية الدراسة فقد تم الاستعانة بمختلف الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الموضوع في أحد أو كلا متغيراته.

ولمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات.

2- جمع البيانات: يشكل الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المعد على ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري بوصفه تتلاءم مع البحوث التي تستخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث من خلالها يتم جمع البيانات حول آراء وتوجهات مفردات أفراد العينة وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها.

3- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الاطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار شركة مغرب بايب اندستري كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضا إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (50) مفردة وزع عليها الاستبيان، حيث عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة فقد بلغت (45) استمارة.

1- الأدوات الإحصائية المستخدمة: يتم استخدام العديد من الأساليب والأدوات الإحصائية لاختبار الأداة (الاستبيان) بالإضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والتي تضمنت ما يلي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية أداة الاستبيان للتحليل الإحصائي.
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد طبيعة البيانات.
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة.
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع مع الاستعانة باختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنوية الانحدار وإختبار ستودنت (T-Test)، للتأكد من معنوية معلماته.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: تصميم أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم (spss) وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (03): يوضح درجات مقياس الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

5-4.22	4.21-3.42	3.41-2.62	2.61-1.81	1.8 -1	المتوسط الحسابي
--------	-----------	-----------	-----------	--------	-----------------

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (04): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)	
II	توليد المعرفة	من 01 إلى 06
	إدارة المعرفة	من 07 إلى 12
	تطبيق المعرفة	من 13 إلى 17
III	الميزة التنافسية	من 18 إلى 27

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على أداة الدراسة.

ثانيا: صلاحية الأداة.

ويتم ذلك من خلال:

1. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبين بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

2. إختبار الثبات: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي للعبارات، للتأكد من ثبات سلم القياس المستخدم في إعداد الاستبيان حيث يكون ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (04) يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	17	0.914
الميزة التنافسية	10	0.905
الاستبيان ككل	27	0.910

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كلا المحورين، حيث بلغ معامل الثبات في المحور الأول "إدارة المعرفة" 0.914، فيما بلغ 0.905 في المحور الثاني "الميزة التنافسية"، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.910 مما يدل على اتساق داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيان الشيء الذي يجعله يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تعكس قدرته على جمع بيانات موثوقة تفي بأغراض الدراسة.

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ- محور أبعاد إدارة المعرفة:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (05): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للبعد

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الاحصائية
توليد المعرفة	1 تعمل مؤسساتكم على تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة	**0,418	,004
	2 تعمل مؤسساتكم لتوليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.		
	3 تعمل مؤسساتكم على توليد المعرفة من اجل التجديد والتكيف التنظيمي	**0,696	,000
	4 تقوم مؤسساتكم بإشراك جميع افراد المؤسسة في عملية توليد المعرفة.	**0,682	,000
	5 تقوم مؤسساتكم بإشراك جميع افراد المؤسسة في عملية توليد المعرفة.	**0,575	,000
	6 تقوم مؤسساتكم بتقديم الدراسات والأبحاث من خلال قسم متخصص في ذلك.	**0,642	,000
نشر المعرفة	7 تعمل مؤسساتكم على نشر المعرفة بطريقة تكنولوجية حديثة.	**0,673	,000
	8 تسعى مؤسساتكم الى تحديث وسائل نشر المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة	**0,583	,000
	9 تعتمد مؤسساتكم في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية (إيميل -موقع الكتروني).	**0,610	,000
	10 تقوم مؤسساتكم بممارسة التدريب الداخلي من اجل نشر المعرفة.	*0,320	,032
	11 تشجع مؤسساتكم على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين في المحيط الخارجي.	*0,341	,022
	12 تقوم مؤسساتكم بتطبيق ثقافة منظمة تدعو الى نشر المعرفة	**0,496	,001
تطبيق المعرفة	13 تولي مؤسساتكم اهتماما كبيرا بتطبيق المعرفة لحل مشاكلها	**0,492	,001
	14 توجد هناك طريقة خاصة معتمدة لتطبيق المعرفة في مؤسساتكم.	**0,459	,002
	15 تستند مؤسساتكم على اخصائيين في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة	**0,600	,000

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

16	تقوم مؤسساتكم على اشراك العاملين وذوي العلاقات في دورات تكوينية في مجال تطبيق المعرفة	**534,000
17	تقوم مؤسساتكم بتطبيق ثقافة منظمة تدعو الى نشر المعرفة	**628,000

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (**0.418) و(**0.696)، وبين (**0.320) و(**0.610) بالنسبة لبعد نشر المعرفة، وبين (**0.459) و(**0.628) بالنسبة لبعد تطبيق المعرفة، مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات محور إدارة المعرفة تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية لكل بعد تنتمي إليه.

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الخام لمحور إدارة المعرفة

المحاور	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	**799,	,000
نشر المعرفة	**735,	,000
تطبيق المعرفة	**783,	,000
** الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين أبعاد محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمحور حيث جاءت على الترتيب (**0.735 - **0.783 - **0.799) مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.01) أي بهامش خطأ (1%)، وعليه فإن أبعاد محور التخطيط الاستراتيجي تتميز بوجود اتساق داخلي قوي.

ب- محور الميزة التنافسية:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:
تهدف مؤسساتكم الى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات عملائكم.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي للميزة التنافسية

البعد	الفقرة	قيمة	الدلالة
-------	--------	------	---------

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

الارتباط	الاحصائية		
1	تهدف مؤسساتكم الى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات عملائكم.	**530,000	الميزة التنافسية
2	تقوم مؤسساتكم على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائكم	**642,000	
3	تقوم مؤسساتكم بتحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائكم	**547,000	
4	تسعى مؤسساتكم الى تقديم جودة المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب لعملائكم	**592,000	
5	تولي مؤسساتكم الاعتماد على الخبرات وأصحاب التجربة من اجل تحقيق أحسن جودة للمتعاملين	**517,000	
6	تمتاز مؤسساتكم بالقدرة على انجاز العمليات بكفاءة جيدة بما يخدم المتعاملين معكم	**424,004	
7	تقوم مؤسساتكم بتمييز منتجات خدماتها المقدمة في السوق عما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	**603,000	
8	تقوم مؤسساتكم على تبني كل الطرق والاساليب والكفيلة لتطوير كفاءة العمليات فيها.	**432,003	
9	تسعى مؤسساتكم على تحقيق فرص الابداع والمبادرة.	244,106	
10	تهدف مؤسساتكم على التجديد والابتكار في تقديم منتجات وخدمات جديدة من اجل تحقيق ميزة تنافسية كبيرة	**577,000	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت بين (0.424**) و (0.603**) بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وجاءت العبارة السادسة بمعامل ارتباط (0.244) بمستوى دلالة غير دال (0.106).

وعلى العموم ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%) لكل فقرات المحور، وعليه فان فقرات محور الميزة التنافسية تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للمحور والدرجة الكلية له.

ثالثا: اختبار اعتدالية البيانات.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من: شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (الثقافة التنظيمية، مبادئ الحوكمة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (08): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	,089	45	,832	,060	45	0.144	إدارة المعرفة
غير دال	,207	45	,966	,200*	45	010.1	الميزة التنافسية

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، واختبار شابيرا أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما إدارة المعرفة والميزة التنافسية، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة للمتغيرين مما يدل على أن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعا طبيعيا، وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعية في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية

1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض الجدول التالي:

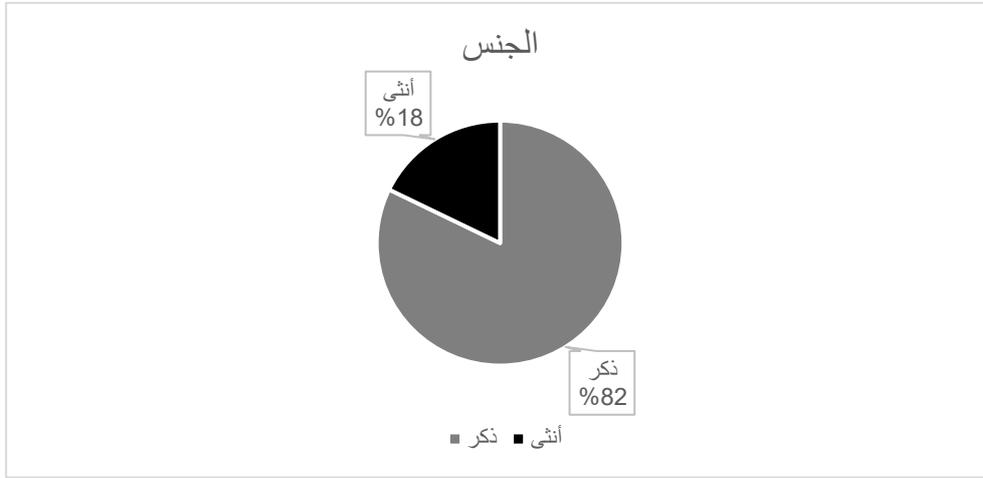
الجدول رقم (09): توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
82,2%	37	ذكر
17,8%	8	أنثى
%100,0	45	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشكل الذكور أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (82.2 %)، في مقابل (17.8%) للإناث بالرغم من أن التوظيف بالمؤسسة لا يتطلب مثل هذه الشروط، لكن لطبيعة العمل الصناعي الذي يتلاءم مع جنس الذكور.

الشكل رقم (06): شكل بياني يمثل عينة الدراسة حسب متغير الجنس



2- توزيع مفردات العينة حسب العمر: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض الجدول التالي:

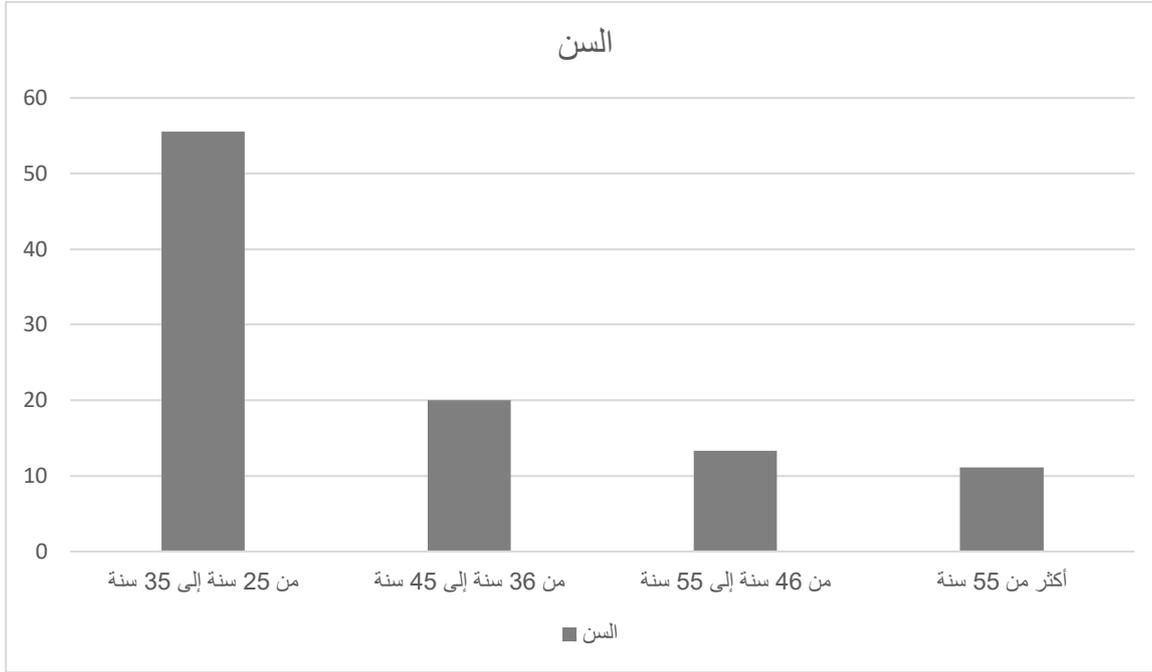
الجدول رقم (10): يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير العمر:

النسبة المئوية	التكرار	العمر
55,6	25	من 25 سنة إلى 35 سنة
20,0	9	من 36 سنة إلى 45 سنة
13,3	6	من 46 سنة إلى 55 سنة
11,1	5	أكثر من 55 سنة
100,0	45	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

وفق ما يتضمنه الجدول والشكل أعلاه، يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية (25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (55.6%)، ثم الفئة العمرية (من 36 سنة إلى 45 سنة) بنسبة (20%) تليها فئة (من 46 سنة إلى 55 سنة) بنسبة (13.3%) وأخيرا الفئة العمرية الأكبر سنا (أكثر من 55 سنة) بنسبة (11.1%) أي أن أغلبية المفردات يمثلون طاقات شبابية وكلما زاد العمر قلت نسبة المفردات المنتمة إلى الفئات العمرية الأكبر سنا.

الشكل رقم (07): شكل بياني يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



3- توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة

حسب متغير المؤهل العلمي نستعرض كلا من الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	11	24,4
ماستر	16	35,6
ماجستير	2	4,4
دكتوراه	5	11,1
أخرى	11	24,4
المجموع	45	%100

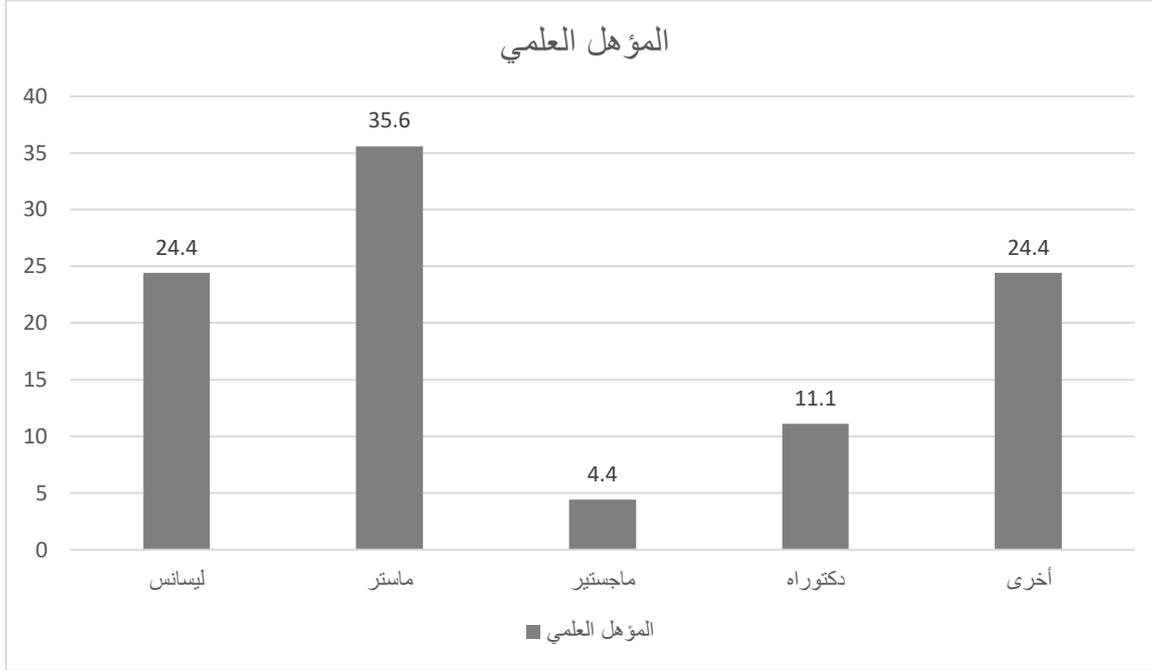
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم من فئة حاملي شهادة ماستر بنسبة (35.6%) ثم حاملي شهادة الليسانس وباقي الشهادات الأخرى بنسبة (24.4%) بالتساوي، ثم فئة حاملي شهادات الطور

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

الثالث الجامعي الدكتوراه بنسبة (11.1%) فالماجستير بنسبة (4.4%) وهي نسب تتلاءم بطبيعة الوظائف التي يتضمنها الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

الشكل رقم (08): شكل بياني يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



4- توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب هذا متغير نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المستجوبين حسب المنصب الوظيفي

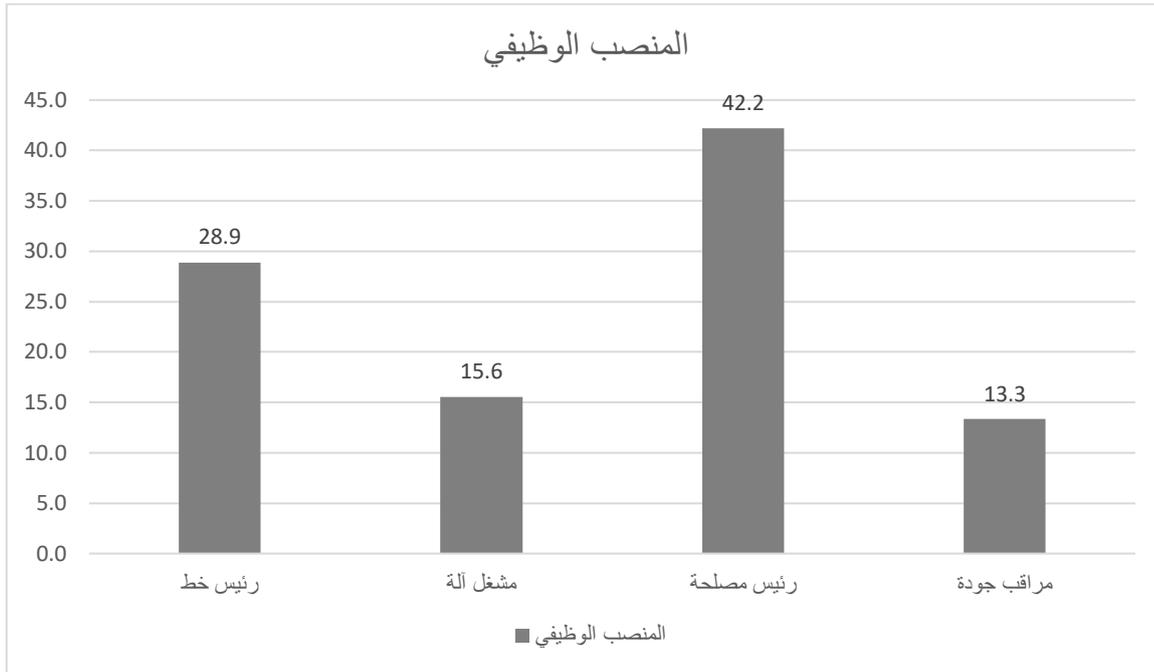
النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
28,9	13	رئيس خط
15,6	7	مشغل آلة
42,2	19	رئيس مصلحة
13,3	6	مراقب جودة
%100	100	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

يبين الجدول أعلاه أن معظم مفردات العينة هم رؤساء المصالح بنسبة (42.2%) ثم تليها فئة رؤساء الخطوط بنسبة (28.9%) فعمال مشغلو الآلات بنسبة (15.6%) وفي الأخير مراقبو الجودة بنسبة (13.3%).

الشكل رقم (09): شكل بياني يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



5- توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية: لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة.

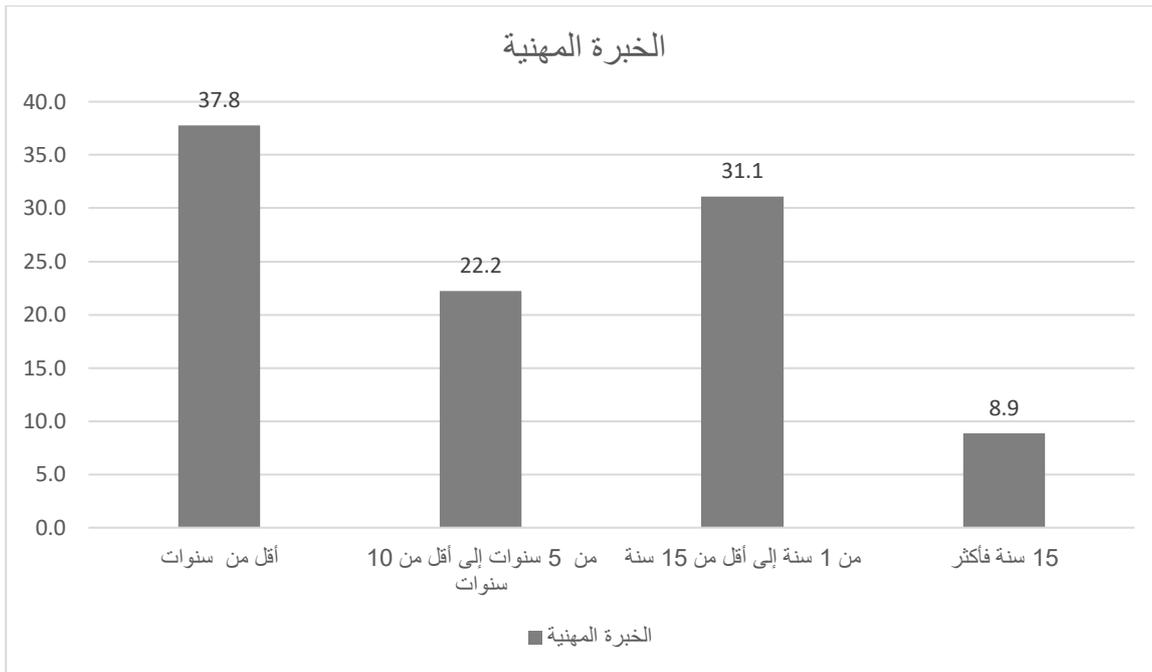
النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
37,8	17	أقل من 5 سنوات
22,2	10	من 5 إلى 9 سنوات
31,1	14	من 10 إلى 14 سنة

8,9	4	15 سنة فأكثر
%100	45	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه: أن ما نسبته (37.8%) يملكون خبرة (أقل من 5 سنوات)، يليهم أصحاب الخبرات من (10 إلى 14 سنة) وذلك بنسبة (31.1%) ثم اصحاب الخبرات الذين لديهم سنوات الخبرة (من 5 إلى 9 سنوات) وذلك بنسبة (22.2%) في حين نجد أن المستجوبين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة استحوذوا على نسبة قليلة (8.9%).

الشكل رقم (10): شكل بياني يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



يتضح من خلال الشكل في الأعلى ان الدراسة المطبقة على العينة كانت تضم نسبة 37% من أصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات اي يتبين ان فئة من فئة شبابية، فيما كانت نسبة أصحاب الخبرة اقل من 15 سنة تمثل 31%، اما 22,2 فهمي نسبة الخبرة بين 5 سنوات و 10 سنوات، اما 8,9% تمثل نسبة أصحاب الخبرة المهنية الطويلة التي تمتد لأكثر من 15 سنة وتمثل في الغالب فئة الكهول.

ثانيا: تحليل بيانات متغيري الدراسة

1- تحليل محور إدارة المعرفة:

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (14): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأول (توليد المعرفة)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعمل مؤسستكم على تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة	3,80	,694	6	موافق
2	تعمل مؤسستكم لتوليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.	3,82	,806	4	موافق
3	تعمل مؤسستكم على توليد المعرفة من اجل التجديد والتكيف التنظيمي	4,02	,690	1	موافق
4	تقوم مؤسستكم بإشراك جميع افراد المؤسسة في عملية توليد المعرفة	4,00	,769	2	موافق
5	تعمل مؤسستكم على اكتساب الخبرات والتجارب من قبل محيطها الخارجي	3,82	,912	5	موافق
6	تقوم مؤسستكم بتقديم الدراسات والأبحاث من خلال قسم متخصص في ذلك	3,91	,925	3	موافق
توليد المعرفة		3,8963	,46233		

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.896)، وانحراف معياري قدره (0.462) وتوضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (تعمل مؤسستكم على توليد المعرفة من أجل التجديد والتكيف التنظيمي) بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري (0.690) تليها العبارة الرابعة (تقوم مؤسستكم بإشراك جميع أفراد المؤسسة في

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

عملية توليد المعرفة (بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (0.769) فالعبارة السادسة (تقوم مؤسساتكم بتقديم الدراسات والأبحاث من خلال قسم متخصص في ذلك) بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري (0.925) ؛ وكانت أدنى عبارات هذا البعد متوسطا حسابيا هي العبارة الأولى (تعمل مؤسساتكم على تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة) وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد توليد المعرفة كان بدرجة موافق.

جدول رقم (15): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثاني (نشر المعرفة)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7	تعمل مؤسساتكم على نشر المعرفة بطريقة تكنولوجية حديثة.	3,91	,996	3	موافق
8	تسعى مؤسساتكم الى تحديث وسائل نشر المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة.	3,93	,986	2	موافق
9	تعتمد مؤسساتكم في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية (إيميل -موقع الكتروني).	3,96	1,127	1	موافق
10	تقوم مؤسساتكم بممارسة التدريب الداخلي من اجل نشر المعرفة	3,64	,908	5	موافق
11	تشجع مؤسساتكم على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين في المحيط الخارجي.	3,82	,860	4	موافق
12	تقوم مؤسساتكم بتطبيق ثقافة منظمة تدعو الى نشر المعرفة	3,56	1,099	6	موافق
	نشر المعرفة	3,8037	,51036		

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.803)، وانحراف معياري قدره (0.510) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة التاسعة (تعتمد مؤسساتكم في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية) بمتوسط حسابي قدره

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

(3.96) وانحراف معياري (1.127) تليها العبارة الثامنة (تسعى مؤسساتكم الى تحديث وسائل نشر المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة) بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.986) فالعبارة السابعة (تعمل مؤسساتكم على نشر معرفة بطريقة تكنولوجية حديثة) بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري (0.996) ؛ وكانت أدنى عبارات هذا البعد متوسطا حسابيا هي العبارة رقم 12 (تقوم مؤسساتكم بتطبيق ثقافة منظمة تدعو إلى نشر المعرفة) بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.099) وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد نشر المعرفة كان بدرجة موافق.

جدول رقم (16): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الثالث (تطبيق المعرفة)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
13	تولي مؤسساتكم اهتماما كبيرا بتطبيق المعرفة حل مشاكلها	3,96	,824	1	موافق
14	توجد هناك طريقة خاصة معتمدة لتطبيق المعرفة في مؤسساتكم	3,67	,879	4	موافق
15	تستند مؤسساتكم على اخصائيين في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.	3,89	,859	3	موافق
16	تقوم مؤسساتكم على اشراك العاملين وذوي العلاقات في دورات تكوينية في مجال تطبيق المعرفة	3,31	,996	5	محايد
17	تعمل مؤسساتكم على تطبيق المعرفة من اجل تطوير الخدمات	3,93	,751	2	موافق
	تطبيق المعرفة	3,7511	,46545		

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.751)، وبانحراف معياري قدره (0.465) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة رقم 13 (تولي مؤسساتكم اهتماما كبيرا بتطبيق المعرفة حل مشاكلها) بمتوسط حسابي قدره

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

(3.96) وانحراف معياري (0.824) تليها العبارة رقم 17 (تعمل مؤسستكم على تطبيق المعرفة من أجل تطوير الخدمات) بمتوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري (0.751) فالعبارة رقم 15 (تستند مؤسستكم على أخصائيين في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة) بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.859) ؛ وكانت أدنى عبارات هذا البعد متوسطا حسابيا هي العبارة رقم 16 (تقوم مؤسستكم على اشراك العاملين وذوي العلاقات في دورات تكوينية في مجال تطبيق المعرفة) بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.966) وبدرجة محايد.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة كان بدرجة موافق.

2- تحليل محور الميزة التنافسية:

سمحت عمليات حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (17): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تهدف مؤسستكم الى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات عملائكم	4,00	1,108	4	موافق
2	تقوم مؤسستكم على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائكم	4,00	1,044	3	موافق
3	تقوم مؤسستكم بتحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائكم	3,87	,968	7	موافق
4	تسعى مؤسستكم الى تقديم جودة المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب لعملائكم.	3,93	1,031	5	موافق
5	تولي مؤسستكم الاعتماد على الخبرات وأصحاب التجربة من اجل تحقيق أحسن جودة للمتعاملين.	4,07	,863	2	موافق
6	تمتاز مؤسستكم بالقدرة على انجاز العمليات بكفاءة جيدة بما يخدم المتعاملين معكم.	3,91	1,062	6	موافق
7	تقوم مؤسستكم بتمييز منتجاتها المقدمة في السوق	3,84	1,167	8	موافق

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

				عما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	
موافق	10	,986	3,60	تقوم مؤسستكم على تبني كل الطرق والاساليب والكفيلة لتطوير كفاءة العمليات فيها.	8
موافق	6	1,058	3,71	تسعى مؤسستكم على تحقيق فرص الابداع والمبادرة.	9
موافق	1	,936	4,18	تهدف مؤسستكم على التجديد والابتكار في تقديم منتجات وخدمات جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية كبيرة.	10
		,52233	3,9111	الميزة التنافسية	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة في محور الميزة التنافسية قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.911)، وانحراف معياري قدره (0.522) واتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة العاشرة (تهدف مؤسستكم على التجديد والابتكار في تقديم منتجات وخدمات جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية كبيرة) بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري (0.936) تليها العبارة الخامسة (تولي مؤسستكم الاعتماد على الخبرات وأصحاب التجربة من أجل تحقيق أحسن جودة للمتعاملين) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.863) فالعبارة الثانية (تقوم مؤسستكم على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائكم) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (1.04)؛ وكانت أدنى عبارات هذا البعد متوسطا حسابيا هي العبارة الثامنة (تقوم مؤسستكم على تبني كل الطرق والاساليب الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات فيها) بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.986). وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية كان بدرجة موافق.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى على: " لتوليد المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية بشركة مغرب بايب

اندستري " ولاختبار الفرضية نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار معامل الانحدار لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,007	,000	5,253	,579 ^b	,312	,673	3,537	توليد المعرفة
	,579	,559			,172	,096	

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة "ف" بلغت (0.312) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.579) وهذا ما يعني عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (توليد المعرفة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.559) بمستوى دلالة قدره (0.579) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت معامل التحديد (R²) المقدر بـ (0.007) أي أن حجم تأثير توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بلغ 0%.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد دور لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " ونرفض الفرضية البديلة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على: " لنشر المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية بشركة مغرب بايب اندستري

" ولاختبار الفرضية نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار معامل الانحدار لدور نشر في تحقيق الميزة التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,189	,000	4,114	,003 ^b	10,016	,539	2,219	نشر المعرفة
	,003	3,165			,141	,445	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائجه مقبولة احصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (10,016) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.003) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (نشر المعرفة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (3.165) بمستوى دلالة قدره (0.003) وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (نشر المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.445 في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R²) المقدر بـ (0.189) من التباين في المتغير التابع، أي أن (18.9%) من التغيرات الحاصلة على مستوى الميزة التنافسية سببها تغيرات على مستوى نشر المعرفة مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.00) وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على الميزة التنافسية ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل بصحة الفرض البديل " لنشر المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية "

اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على: " لتطبيق المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية بشركة مغرب بايب اندستري " ولاختبار الفرضية نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار معامل الانحدار لدور تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

معامل التحديد R ²	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,016	,000	5,271	,411 ^b	,690	,642	3,382	

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري

نشر المعرفة	,141	,170		,831	,411
-------------	------	------	--	------	------

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة "ف" بلغت (0.690) وهي غير دالة بمستوى دلالة قدره (0.411) وهذا ما يعني عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

وما يؤكد ذلك قيمة "ت" المحسوبة (0.831) بمستوى دلالة قدره (0.411) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) المقدر بـ (0.016) أي أن حجم تأثير توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بلغ 1%.

ومنه فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية "

الجدول رقم (21) يمثل اختبار الفرضية العامة.

معامل التحديد R ²	اختبار F		اختبار T		معادلة الانحدار		المتغيرات المنبئة (إدارة المعرفة)
	مستوى الدلالة	قيمة ف	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,195	,030 ^b	3,304	,003	3,157	,760	2,399	الثابت
			,846	,195	,188	,037	توليد المعرفة
			,594	-,537	,192	-,103	نشر المعرفة
			,004	3,014	,760	,467	تطبيق المعرفة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (3.304) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.030) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

حجم التأثير بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) نلاحظ أنه بلغت التوالي: 19.5% هذا يعني أن كل زيادة في أبعاد إدارة المعرفة يلازمها زيادة في نسبة الميزة التنافسية.

كما أن هذه النتائج جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بالنسبة لأثر تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وغير دالة احصائيا بالنسبة لأثر كل من توليد المعرفة، ونشر المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

النتيجة: لا يوجد تأثير دال احصائيا لتوليد المعرفة ونشر المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في حين يساهم تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وعليه نستنتج أن الفرضية العامة محققة لإدارة المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

تمت هذه الدراسة لدراسة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة مغرب بايب اندستري حيث استهدفت التحقق من فرضيات الدراسة، وقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمنا تقنية دراسة الحالة، واعتمدنا على أسلوب الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وقد قمنا بقياس مصداقية هذه الأداة، ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ، ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا الى دور إدارة المعرفة بأبعاده الثلاثة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة

خاتمة

الخاتمة:

في الزمن الحديث تطورت جميع الاقتصادات، ومن بينها اقتصاد المعرفة، و نتيجة لما يحدث من تغييرات على واقع التي طرأت على نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة والمواكبة للحدثة وحولت اتجاهها نحو زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الامثل لإدارة المعرفة، كما ان تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع التغيرات الحاصلة في العالم أصبحت ضرورة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية وتفوق يتطلب توفر مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية حيث تساعد هذه الركائز على كسب المعرفة ونقلها داخل المؤسسة، وكما شاهدنا في فصلنا الثالث الذي يتمثل في دراسة حالة حول شركة مغرب بايب اندستري ومدى تطبيق المعرفة لتحقيق التنافس والقوة والتطور.

وقد سعت هذه الدراسة الى معالجة الإشكالية التالية: كيف يمكن للإدارة المعرفة أن تساهم في تحقيق وتعزيز

الميزة التنافسية لشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة؟

فرضيات الدراسة:

- لتوليد المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية بشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة.
 - النشر لمعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية بشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة.
 - لتطبيق المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية بشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة.
- من خلال الدراسة واختبار الفرضيات تبين انه: لا يوجد تأثير دال احصائيا لتوليد المعرفة ونشر المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في حين يساهم تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وعليه نستنتج أن الفرضية العامة محققة لإدارة المعرفة دور في تحقيق الميزة التنافسية.

1- النتائج:

- تبين ان مؤسسة مغرب بايب اندستري تتبنى تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها بعد الدراسة المطبقة عليها.
- ضرورة التركيز والاعتماد على جميع دعائم إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مغرب بايب اندستري.

خاتمة

- التكنولوجيا والوسائل الحديثة واستخدام الامثل من طرف المورد البشري داخل المؤسسات يحقق التميز، وهذا ما ساعد مؤسسة مغرب بايب اندستري على التطور من خلال التحديثات المتواصلة.
- في نتيجة عامة يمكن القول ان ادارة المعرفة تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة ولكن لا يكون ذلك الا باستغلالها بالشكل الامثل من خلال وجود الموارد البشرية القادرة على تسييرها.
- تكوين افراد المؤسسات على تطبيق المعرفة في العصر الحالي ضرورة وجب تنفيذها.

2- التوصيات:

- ضرورة تبني شركة مغرب بايب اندستري طرق ووسائل تتبنى من خلالها تطبيق جميع عمليات ادارة المعرفة
- على شركة مغرب بايب اندستري مواصلة تطبيق عمليات ادارة المعرفة لان لها اهمية كبيرة كما تعتبر المصدر الاساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
- على شركة مغرب بايب اندستري مواصلة توليد وتطبيق ونشر المعرفة من خلال توفير خبراء وذلك لتحقيق التميز عن باقي المنافسين.
- ضرورة محافظة مؤسسة مغرب بايب اندستري على الإجراءات التي كانت سببا في تميزها.

3- الافاق:

هذا البحث حاولنا فيه الالمام بمختلف جوانب الموضوع نظرا لحدائته واهميته مستخدمين في دراستنا الجانب المنهجي والوصفي والعلمي وتبين ان هذا الموضوع له صدى كبير وواسع ويستمر لسنوات طويلة نظرا لتجده وتحديثه المستمر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- القرآن الكريم

1. سورة المائدة، الآية رقم 83.

ب_ الكتب

2. محمد خالد أبو عزام، اقتصاد المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى 2021، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
3. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، طبعة 1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، 2013.
4. خضر مصباح إسماعيل طيبي، التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
5. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، العراق، 2005.
6. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2008.
7. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
8. علي عباس، ادارة الاعمال الدولية، الإطار العام، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2007.
9. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل م، مكتبة الجامعة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

ج- اطروحات دكتوراه

11. زغدار احمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004-2005.

قائمة المراجع

12. ندى النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة بواهيات المهندس ولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة النيلين، 2019.

د- مذكرات ماجستير:

13. بسهوة النذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع أنتويوتكال لمجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع ادارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحيي فارس، المنية، 2007-2008.

14. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009.

15. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014.

هـ- مذكرات ماستر:

16. عيسى محمد الغزالي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، الكويت، ديسمبر 2003.

17. بهلول لطفي، مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة حول مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2013.

18. بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة حول مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملياتية بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة، 2012.

قائمة المراجع

19. ناس جميلة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، 2015.
20. لطفي، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر.
21. زناتي لمين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمؤسسة readme حاسي مسعود ورقلة، تخصص إدارة اعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
22. اردير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري شلغوم العيد، ميلا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلا، 2018.

و- ملتقيات

23. زوري فيروز، الملتقى الدولي الخامس في منظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، دور راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011.
24. عيسى محمد الغزالي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، امينة بن علي الكويت، ديسمبر 2003.

ز- مداخلات

25. أمينة بن علي & العجال بوزيان، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية، المفهوم والمحددات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 2009.

ح- محاضرات

26. الدكتور هيثم أبو كركي، المنافسة والنمو الاقتصادي، كلية الحقوق، جامعة البترا، الأردن، 2018.

قائمة المراجع

27. نابتي احلام، المحاضرة الاولى في قانون المنافسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم المالية، 2022/2021.

ط- المواقع على شبكة الانترنت

28. <https://www.business4lions.com/competition> , date: 17/04/2022 .
29. https://www.drmtaher.com/2020/09/blog-post_9.html , date: 20/04/2022.
30. <https://almerja.com/reading.php?idm=113620> , date:21/04/2022.
31. http://my-universe-iq.blogspot.com/2019/06/blog-post_76, date: 03/05/2022.

قائمة الملاحق

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة

سيدي الكريم، سيدي الكريمة السلام عليكم أما بعد.....

في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة ماستر الموسومة بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من شركة مغرب بايب اندستري، تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة هذا الموضوع والخروج بنتائج تخدم العلم والمعرفة بناء على اهتمامكم وإعطائكم جزء من وقتكم للإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علما أن هذه البيانات سنتعامل معها بسرية تامة و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

آملين منكم ان تمنحونا جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان، وفي الأخير تقبلوا شكري لكم على حسن اهتمامكم وتعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ

من اعداد الطالبين:

د. عطا الله ياسين

- شيخاوي هشام

- زرد ياسين

السنة الجامعية 2021-2022

ملاحظة: للإجابة على بيانات الاستمارة قم وضع علامة (X) في الخانات التي تراها مناسبة.

البعد الأول: المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 25 سنة وقل من 35 سنة من 35 سنة وقل من 45 سنة
- من 45 سنة وقل من 55 سنة 55 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه أخرى
- 4- المنصب الوظيفي: رئيس خط مشغل آلة
- رئيس مصلحة مراقب جودة
- 5- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة
- من 10 سنة إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

أولاً: إدارة المعرفة

عبارات تتعلق بإدارة المعرفة

الرقم	البند	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد الثاني: توليد المعرفة						
1	تعمل مؤسستكم على تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة					
2	تعمل مؤسستكم لتوليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.					
3	تعمل مؤسستكم على توليد المعرفة من أجل التجديد والتكيف التنظيمي.					

					تقوم مؤسستكم بإشراك جميع افراد المؤسسة في عملية توليد المعرفة.	4
					تعمل مؤسستكم على اكتساب الخبرات والتجارب من قبل محيطها الخارجي	5
					تقوم مؤسستكم بتقديم الدراسات والأبحاث من خلال قسم متخصص في ذلك.	6
البعد الثالث: نشر المعرفة						
					تعمل مؤسستكم على نشر المعرفة بطريقة تكنولوجية حديثة.	6
					تسعى مؤسستكم الى تحديث وسائل نشر المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة.	7
					تعتمد مؤسستكم في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية (ايميل -موقع الكتروني).	8
					تقوم مؤسستكم بممارسة التدريب الداخلي من اجل نشر المعرفة.	9
					تشجع مؤسستكم على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين في المحيط الخارجي.	10
					تقوم مؤسستكم بتطبيق ثقافة منظمة تدعو الى نشر المعرفة	11
البعد الرابع: تطبيق المعرفة						
					تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا بتطبيق المعرفة لحل مشاكلها	12
					توجد هناك طريقة خاصة معتمدة لتطبيق المعرفة في مؤسستكم.	13
					تستند مؤسستكم على اخصائيين في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.	14
					تقوم مؤسستكم على اشراك العاملين وذوي العلاقات في	15

					دورات تكوينية في مجال تطبيق المعرفة.
					تعمل مؤسساتكم على تطبيق المعرفة من اجل تطوير الخدمات

ثانيا: الميزة التنافسية

عبارات تتعلق بالميزة التنافسية

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد خامس: الميزة التنافسية						
17	تهدف مؤسساتكم الى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات عملائكم					
18	تقوم مؤسساتكم على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائكم					
19	تقوم مؤسساتكم بتحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة لعملائكم					
20	تسعى مؤسساتكم الى تقديم جودة المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب لعملائكم					
21	تولي مؤسساتكم الاعتماد على الخبرات وأصحاب التجربة من اجل تحقيق أحسن جودة للمتعاملين					
22	تمتاز مؤسساتكم بالقدرة على انجاز العمليات بكفاءة جيدة بما يخدم المتعاملين معكم					
23	تقوم مؤسساتكم بتميز منتجات خدماتها المقدمة في السوق عما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى					
24	تقوم مؤسساتكم على تبني كل الطرق والاساليب والكفيلة لتطوير كفاءة العمليات فيها					
25	تسعى مؤسساتكم على تحقيق فرص الابداع والمبادرة.					

					تهدف مؤسستكم على التجديد والابتكار في تقديم منتجات وخدمات جديدة من اجل تحقيق ميزة تنافسية كبيرة	26
--	--	--	--	--	--	----



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعضي اسفله:

الطالب (ة) : زورديا حنين المولود(ة) بتاريخ: 1999/09/09 بـ المدية
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 807664760 الصادرة بتاريخ: 2018/3/24 عن: مطلة بوسايب
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2018/2019
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور واداءة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة حول مؤسسة مغربية تايب الدستري بالمسيلة;

أصرح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/15

التوقيع و البصمة

.....





تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): شمس الدين شمس المولود(ة) بتاريخ: 1991/12/15 ب. مسيلة عيسى

العامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 2.0036.1666. الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: مسيلة عيسى

المجلد بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة حول مؤسسة مغرب بايب اند ستورج بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/15

التوقيع والبصمة

.....

المسيلة في:

رقم:

إلى السيد: د. عبد بوحسن كحاش...
بسم: السيد: أ. د. بوحسن كحاش

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم الحاسوب... تخصص: نظام المعلومات... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	هشام بنيناوي	161635091138	200361666	
02	زرديا سين	171735094473	201094341	
عنوان المذكرة: دور ما.د. ا. المعرفة في تحقيق الاميزة التنافسية...				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
		رئيس قسم الموارد البشرية علي الخليل		رئيس قسم علوم التسيير الدكتور بوحسن كحاش

الملخص بالعربية

يمكن القول ان تطبيق إدارة المعرفة من أهم وانجح الطرق والسياسات الإدارية الذي يحقق الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية ، كما تعتمد إدارة المعرفة في ذلك على الموارد البشرية اصحاب الخبرة والكفاءة او ما يعرف بعمال المعرفة فهم ما يمثلون المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل متطورة وقوية في سبيل تحقيق أهدافها، كما انه من خلال دراستنا كان هدفنا التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مغرب بايب اندستري بولاية المسيلة والتي تختص في مجال صناعة الانابيب والالياف الزجاجية، من خلال الاستبيان المقدم لدى موظفيها، رأينا انه حسب آرائهم ان مؤسستهم تركز على أهم عمليات إدارة المعرفة وأسس بناء الميزة التنافسية التي من شأنها أن تؤثر بشكل جيد وواضح على شركة مغرب بايب اندستري، وقد قمنا في دراستنا بإسقاط الدراسة على 45 فرد او مفردة من شركة مغرب بايب اندستري حسب مختلف الموظفين.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية

Summary

It can be argued that the application of knowledge management is one of the most important and successful methods and management policies that optimize the implicit and explicit knowledge of the organization in order to achieve competitive advantage. Knowledge management also relies on experienced and competent human resources, or so-called knowledge workers, who are the primary source of implicit knowledge and in whom management is found.

Knowledge is a sophisticated and powerful means of achieving its goals. Through our study, our goal was to identify the role of knowledge management in achieving competitive advantage in the Moroccan Pipe Industry Company in the state of M'sila, which specializes in the manufacture of pipes and fiberglass. Through the questionnaire provided by its employees, we have seen that according to their views their organization focuses on the most important knowledge management processes and the foundations of building competitive advantage that would well and clearly affect Moroccan Pipe Industry, in our study, we dropped the study on 45 individuals or individuals from Maghreb Pipe Industry by different employees.

Keywords : Knowledge, knowledge management, competitive