



## العنوان

# عمليات إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة

دراسة حالة: بنك التنمية المحلية BDL - وكالة بوسعادة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

إشراف الدكتور:  
نوبيات عبد القادر

إعداد الطالبة:  
شويطر صباح

### لجنة المناقشة

رئيسا .....  
مناقشا .....  
مشرفا ومقررا .....

أ. الباهي مصطفى  
أ. البار موسى  
د. نوبيات عبد القادر



قال الامام الشافعي رحمه الله في العلم:

سأنيبك عن مجموعها بيبا

اللاس فتالوا العلم للابسة

وارشاد أستاذ وطول زما

فكاء وحرص واصلبار وبلغه

وقال الامام علي رضي الله عنه في العلم:

لنا علم وللجهال مال

رضينا قسة الجبار فينا

ولما العلم باق لا يزال

فإن المال يفنى عن قريب

## شكر وتقدير

الأحمد لله بارئ محمد أكبر أطيبا يليق بجلاله وجهته الكريم وحظيم سلطانته

وإشهاداً محمد عبد الله ورسوله

وصلوات الله وسلامه عليه يا رسول الله

أثقى بمنزلة شكري وخالص عرفاني لا كل من تحلى بالصبر الجميل وسأهم من

قريب أو من بعيد في أتمام هذا العمل والأخص بالذكر:

الأستاذ، نويبات عبد القادر

والعبد اللطيف جمال

والعبد ناصر (مكتبة السفير)

إلى سدي الدلائع حمار مراني

# إهداء

أهدي هذا العمل...

إلى من هو سندا لي وتاجا أرفع به رأسي، إلى  
من أحمل اسمه بكل فخر، إلى النجم الساري في  
سما أفقي، إلى الغالي الذي سلك أعماقي، إلى منبع  
الخير الدافق، إلى من نسج طريق النجاح في حياتي  
.....إليك أبي

إلى رمز العطاء رمز المحبة والوفاء، إلى التي  
غمرتني بحنانها، ولم تبخل عليا بجهداتها ودعائها  
إلى من ينطوي قلبي لذكورها لعجزني عن إعطائها  
حق قدرها .....إليك أُمي

إلى من جمعني بهم لبه الأمومة، ودفئ العائلة،  
إلى الذي أموت في حبهم، ولا أتصور حياتي من  
دونهم، رمز سعادتي "إخوتي وأخواتي"  
إلى الزهور أبناء إخوتي

إلى من جمعني بهم الأقدار، وعشت معهم أجمل  
وأسعد أوقاتي إلى من تركوا أثرا طيبا في حياتي  
ووضعوا بصمتهم في طياتي.....صديقاتي  
إلى من شاركني هذا العمل بإخلاص

وتفاني....الأغلى والأعز

إلى كل زملائي وزميلاتي

إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه مذكرتي  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

# صباح



فهرس

المحنويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعران
	إهداء
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول والأشكال
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
14	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة.
15	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
17	المطلب الرابع: وظائف إدارة المعرفة.
19	المبحث الثاني: أبعاد وعناصر إدارة المعرفة مجالاتها ونماذجها
19	المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة.

## فهرس المحتويات

21	المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة.
22	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة.
24	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة.
28	المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة وفوائدها ومشاكلها
28	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.
37	المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة
38	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة.
39	المطلب الرابع: فوائد ومشاكل إدارة المعرفة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة ومساهمة إدارة المعرفة في بناءها	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
44	المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة.
46	المطلب الثاني: أنواع التنافسية وأهميتها.
48	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.
50	المطلب الرابع: أسباب وعوامل التنافسية.
52	المبحث الثاني: خصائص ومؤشرات قياس التنافسية مظاهرها وتنميتها

## فهرس المحتويات

52	المطلب الأول: خصائص التنافسية.
53	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنافسية.
55	المطلب الثالث: مظاهر ومحددات التنافسية.
57	المطلب الرابع: تنمية وتطوير التنافسية.
57	المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية
57	المطلب الأول: المعرفة كنموذج إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية.
58	المطلب الثاني: دعم إدارة المعرفة لعملية الإبداع.
60	المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كمورد لتدعيم القدرة التنافسية.
62	المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية.
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)-وكالة بوسعادة-	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
66	المطلب الأول: تقديم بنك التنمية المحلية (BDL)
67	المطلب الثاني: تقديم وكالة بنك التنمية المحلية لمدينة بوسعادة
70	المبحث الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان

## فهرس المحتويات

76	المطلب الأول: التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
99	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
72	يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي له	01
74	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	02
75	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة	03
76	توزيع المعلومات والبيانات الشخصية	04
78	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01	05
79	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02	06
81	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03	07
82	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 04	08
83	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 05	09
85	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 06	10
86	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 07	11
87	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 08	12
89	يوضح نتائج اختبار الفرضيات	13

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مجالات إدارة المعرفة عند (wiig)	01
27	أ نموذج إدارة المعرفة عند ماركارد	02
36	عمليات إدارة المعرفة	03

دو لاء

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحديات والتغيرات المتسارعة وتقتضي مواجهة هذه التحديات والتغيرات السريعة وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تسعى المؤسسات إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات، حيث أنه مع بدايات التسعينيات من القرن الماضي بدأت الحكومات تعطي اهتماما كبيرا للمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز، وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن لمؤسسات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها.

وقد تعاضم دور إدارة المعرفة بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديثا للأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو الخدمة والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاط وعمليات المؤسسة.

ونظرا للانفتاح الذي عرفه العالم وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري من حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات الحصول عليها من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه البقاء للأقوى لذلك أصبحت المعرفة السلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس للبقاء والنمو والاستمرار.

### الإشكالية:

انطلاقا مما سبق يمكننا أن نصيغ إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

هل أن عمليات إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة ترتقي إلى المستوى المطلوب ؟

## مقدمة

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل أن تشخيص المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟
- هل أن تحديد أهداف المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟
- هل أن توليد المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟
- هل أن تخزين المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟
- هل أن توزيع المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟
- هل أن تطبيق المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟
- هل أن تنظيم المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟
- هل أن استرجاع المعرفة وإدامتها في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؟

### الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نقوم بوضع الفرضيات التالية :

- إن تشخيص المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
- إن تحديد أهداف المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
- إن توليد المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
- إن تخزين المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
- إن توزيع المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
- إن تطبيق المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
- إن تنظيم المعرفة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
- إن استرجاع المعرفة وإدامتها في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة يرتقي إلى المستوى المطلوب.

## مقدمة

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- إدارة المعرفة بوصفها نucleus إداريا حديثا وأثره في مستوى كفاءة إدارة المؤسسات؛
- توسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أدواتها وأساليبها.

### أهداف الدراسة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية.

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة؛
- محاولة تقديم مفهوم إدارة المعرفة بما يتفق والفكر الإداري الحديث للقيادات الإدارية ليكون موجها لها في نشاطها؛
- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والاستمرار؛
- التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) بوكالة بوسعادة.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومميزات لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة؛
- قلة الدراسات والبحوث في مجال إدارة المعرفة بالجامعة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛
- رغبتني في معرفة الأدوات والمقاربات التي تساعد على انتعاش المؤسسة الجزائرية.

## مقدمة

### منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها، جوانبها وتناجها والإجابة على التساؤلات الفرعية وإثبات صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث كميًا ونوعيًا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع، وهذا بإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة: من أجل اختبار الموضوع تطبيقياً في الحياة العملية.

### أدوات ومصادر جمع البيانات

قصد إنجاز الدراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي تم اللجوء لمصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في

الكتب، المجلات والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية: اعتمدنا في معالجة الجانب التطبيقي على الأدوات التالية:

- الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة.

- المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات بغرض

التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف معينة.

- الملاحظة: حيث تم الاعتماد على هذه الأداة في هذه الدراسة وذلك برصد نشاطات وسلوكيات بعض

الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم والعلاقات المتبادلة بينهم من أجل التأكد من إجابات المبحوثين إن كانت تعكس

الواقع العملي السائد أم لا.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تم الاقتصار على المتغيرات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في العناصر

الثمانية المشار إليها في الفصل الأول لتحديد مستوى توفرها في المؤسسة محل الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في بنك التنمية المحلية (BDL) "وكالة بوسعادة".

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية من 2015/03/25 إلى 2015/05/21.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على الموظفين في بنك التنمية المحلية (BDL).

### الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ليست كثيرة فعدد هذه الدراسات قليل وخاصة دراسات الدكتوراه والماجستير، وأهم هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة سمحالي يحمية (2004) بعنوان: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) تطرقت الدراسة إلى جانب الإطار المفاهيمي والنظري للميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي (الإدارة الإستراتيجية) مختلف المقاربات المطروحة حول الموضوع مركزة على إبراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات وذلك بالارتكاز على مدخل المعرفة ونظام سير الجودة خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.
2. دراسة حجاج عبد الرؤوف (2007)، بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، أجريت هذه الدراسة في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، حيث تبين الدراسة أن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يتطلب توفرها على مصادر داخلية وأخرى خارجية، وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنميتها، وذلك من خلال تأثيره على مصادرها.
3. دراسة نضال محمد الزطمة (2011) بعنوان: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء في المؤسسات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء.
4. دراسة العاقل يوسف (2013) بعنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين، حيث أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن الحظنة (المسيلة)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، وتم تقديم توصيات للمؤسسات العاملة والمستخدمين لنظام إدارة المعرفة والحث على تطبيقها من أجل العمل بها والرقى بأدائها من خلال أداء عاملها.

## مقدمة

5. دراسة حيمر زهوة، (2014) بعنوان دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي، حيث أجريت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة المعرفة التسويقية على تحقيق التفوق التنافسي، وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة وهو أن لإدارة المعرفة التسويقية تأثير كبير على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة كما تم تقديم توصيات واقتراحات للمؤسسة.

أما في دراستنا فقد تم التركيز على العمليات التي تتم في إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة لاختبار مستوى كل عملية بناء على بنود محددة.

### صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالدراسة:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع وقتها في مكتبة الكلية؛
- طبيعة الموضوع في حد ذاته يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة تسمح بالحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة؛
- صعوبة الحصول على البيانات اللازمة أثناء الدراسة الميدانية؛
- قصر المدة الزمنية المتاحة للبحث؛

### تقسيم الدراسة:

ولإلمام بالبحث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول محاولة منا الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية والوصول إلى أهداف هذه الدراسة فالفصل الأول تناول الإطار النظري لإدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول أساسيات حول إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني أبعاد وعناصر إدارة المعرفة، مجالاتها ونماذجها، وفي المبحث الثالث تم تناول عمليات ونظم إدارة المعرفة، واستراتيجياتها، أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى تنافسية المؤسسة ودور إدارة المعرفة في بناءها وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول

## مقدمة

---

للإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة، أما المبحث الثاني خصائص ومؤشرات قياس التنافسية مظاهرها وتنميتها، وفي المبحث الثالث تم تناول مساهمة إدارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية. وفيما يخص الفصل الثالث فقد كان عبارة عن دراسة حالة في بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة سيتم من خلاله محاولة تطبيق وإسقاط ما تم دراسته في هذه الدراسة على مستوى بنك التنمية المحلية (BDL) بوكالة بوسعادة.

الفصل الأول

الإطار النظري

لإدارة المعرفة

### تمهيد

يعد موضوع إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبيًا التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، ففي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال -على وجه الخصوص- وأصبحت تطورا فكريا هاما في عالم الأعمال، كما استطاعت العديد من المؤسسات من ترجمة نتائج الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع عملي، هذا الأمر انعكس إيجابا عليها وأدى إلى زيادة كفاءة العمليات والإيرادات، وعزز من إمكانيات المؤسسات التي طبقتها، ودعم قدراتها التنافسية.

بناء على ما سبق سوف نتعرض في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة؛
- المبحث الثاني: أبعاد وعناصر إدارة المعرفة مجالاتها ونماذجها؛
- المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة وإستراتيجياتها.

### المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة وتعتبر من أهم الأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ احتلت مكانا حيويا في شتى المجالات الإدارية، الفنية والتجارية نظرا لما حققتة من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يمكن أن نشير أولا إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، على ضوء التحولات الثلاثة التي حدثت نحو المعرفة (الصناعة، الاتصالات وثورة المعلومات).<sup>1</sup> ومنه يمكن تعريف المعرفة :

- المعرفة هي: رأس مال فكري، أي مجموعة من القدرات المتميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.<sup>2</sup>

- وتعرف المعرفة على مستوى المؤسسة: هي تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لانجاز مهام ووظائف المؤسسة.<sup>3</sup> والمعرفة هي مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة.<sup>4</sup>

تشارك مع المعرفة بعض المفاهيم بصفة شكلية فقط، وتختلف عنها جذريا من حيث المضمون ونقصد بذلك: البيانات والمعلومات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مبارك بوعشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص9.

<sup>2</sup> زبيدي عبد الوهاب، اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية (تحدي المنطقة العربية)، بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، 2008، ص 48.

<sup>3</sup> Davenport hand and prusk p,working, knowledge, harvard business school, 1998, p19.

<sup>4</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 17.

<sup>5</sup> بن بير حبيب، بلقومي فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011، ص3.

- البيانات: هي مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كمياً وكيفياً.<sup>1</sup>
- المعلومات: المعلومة هي كل حدث جديد أو استعمال ناتج عن الملاحظة.<sup>2</sup>

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية وللدراسات التي تطرقوا فيها لها الموضوع، وقد حدد الكبيسي سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع وموحد لمصطلح إدارة المعرفة يتعلق الأول بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا والثاني هو ديناميكية الموضوع، أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها.

و يقول أيضا في هذا الصدد عبد الستار وآخرون أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل.<sup>3</sup>

- قدم خبراء لجنة التوظيف العمومي الكندي التابعة لوزارة التوظيف العمومي الكندي التعريف التالي: تتعلق إدارة المعرفة بعمليات إنشاء المعارف، والحصول عليها وتحويلها واستعمالها بهدف تحسين مردودية المؤسسة.<sup>4</sup>

- إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق فاعليتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.<sup>5</sup>

- إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحزن كافة المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Wen, Y, "An effectiveness measurement model for knowledge management", Knowledge- Based systems, 2009, p: 363-367.

<sup>2</sup> Jean mourice Bruneau et jean François pujos, le management des connaissances dans l'entreprise, les édition d'organisations, paris, 1992, p19.

<sup>3</sup> بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 4.

<sup>4</sup> CFP:DR, La Gestion du Savoir dans la Fonction Public, Ministère de la Fonction Public, Canada.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 16.

<sup>6</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 93.

- إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة محفزة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، أي قدرة المؤسسة على الاكتساب والاشترك والانتفاع من المعرفة لكي يمكنها من الديمومة والنجاح وذلك بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من القيادات العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها ونقلها والتشارك بها وتطبيقها بما يحقق ميزة تنافسية لها ومن ثم استمراريتها وبقائها.<sup>2</sup>

- إدارة المعرفة هي تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية.<sup>3</sup>

ويلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، كما يلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد القدرة التنافسية.<sup>4</sup>

### ثانيا: أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تساهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف.<sup>5</sup>

- إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، و تزيد من عوائد المؤسسة

<sup>1</sup> حسين عمجلان، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص16.

<sup>2</sup> فراس سليمان الشليبي وآخرون، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد الخامس، 2010، ص10.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 07.

<sup>4</sup> هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص24.

<sup>5</sup> ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص27.

ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.<sup>1</sup>

- تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج؟ فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟<sup>2</sup>

- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس المعرف بحاجات الزبائن وتطلعاتهم التي تسمح المؤسسة بالاختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.<sup>3</sup> ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في العناصر التالية:<sup>4</sup>

- توليد المعرفة الجديدة.
- الوصول إلى المعرفة ذات القيمة من مصادر خارجية؛
- استخدام المعرفة للوصول لاتخاذ القرارات؛
- تحسين المعرفة الصريحة المجسدة في العمليات، المنتجات أو الخدمات؛
- تحسين استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق، قواعد البيانات والبرمجيات؛
- تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز؛
- نقل المعرفة الحالية إلى الأطراف الأخرى في الشركة؛
- قياس قيمة أصول المعرفة و/أو التأثير إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> زكية بنت ممدوح فري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، ص62.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

<sup>3</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013، ص20.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص497.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة

- لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها منها فيما يلي:<sup>1</sup>
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
  - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛
  - تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛
  - إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية والشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛
  - تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
  - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات تواجه المنظمة؛
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
  - توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
  - التأكيد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛
  - تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري؛
  - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية؛
  - تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
  - تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة الضرورية؛
  - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر.

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 49-50.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

ومن أهم المبادئ ما يلي: <sup>1</sup>

**1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة:** تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، ويشتمل على ما يلي:

- ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها إلى نظم آلية؛
- إضافة المميزات والقيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير والتعبئة؛
- تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة ووضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة؛
- وضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات خاصة لتوزيع المعرفة؛
- تدريب الموظفين على خلق المعرفة والمشاركة في استخدامها.

**2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا:** من الواضح جدا أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمليات، والحاسوب ضروري أيضا في عمليات أخرى، فالأيدي العاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء، ولكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة، فعندما نريد أن نفهم المعرفة، أو نفسرها داخل محيط أوسع أو ندخلها مع أنواع أخرى من المعلومات ونقوم بافتراض العديد من المشاكل.

**3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا:** لا يخفى على أحد أن المعرفة تعتبر قوة، وبالتالي فليس من المدهش على أي فرد أن يعرف إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية وحيوية، فلو كانت المعرفة مرتبطة بالقوة والمال والنجاح، فإذا لم تظهر أي أساسيات حول عملية إنشاء إدارة المعرفة فإنها إشارة جيدة إلى أنه لا يوجد أي شيء هام يجب على المؤسسة تنفيذه، ولكن هناك سؤال يطرح نفسه وهو ماذا تعني السياسات المعرفية بالنسبة لإدارة المعرفة بطريقة فعالة، حيث يوجد بعض المديرين الذين يخفون سياستهم ويقولون أنهم سائرون فقط على الطريق؟ ولكن هناك مديرون جيّدون للمعرفة ويقومون بوضع ابتكار العديد من السياسات، فهم يطوعون أنفسهم من أجل استخدام وتقييم العمل، فهم الذين يعقدون الصفقات والاتفاقات بين من لديهم المعرفة وبين من

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 162-164.

يستخدمها، وسوف يقومون بخلق قادة ذوي رأي مؤثر كأسلوب مبدئي لتطبيق أساليب إدارة المعرفة، فعلى المستوى المتقدم سوف يحاولون تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة منها بأسلوب جيد داخل المؤسسة.

**4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديري للمعرفة:** يتوفر لدى مدري الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بأدائها المجموعات: جمع وابتكار المعرفة التي تساعد في إيجاد مجتمع معرفي تكنولوجي معرفي، وأيضا إيضاح اتجاهات استخدام المعرفة، والجدير بالذكر أن نشير إل أن هناك العديد من مؤسسات الخدمات الوظيفية التي لديها أدوار لإدارة المعرفة، وإضافة إلى ذلك فيجب على مديري المعرفة أنفسهم أن يدعوا أنهم أكثر معرفة من أي فرد آخر.

**5- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية:** من غير المقبول في أثناء عملية إدارة المعرفة أن تقوم معظم المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء، فرما يكون تشتت المعرفة التي توضحه الخرائط غير المنطقي ولكن مازال الأمر مفيدا بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية وأن واضعيها يفهمونها جيدا، ولكن نادرا ما يقومون بتطبيقها بصورة كلية، فيجب أن نعرف جميعنا أن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة مفردة غالبا ما تستجيب وتؤدي إلى أداء جيد، ويجب أن نعرف أن مديري المعرفة يحاولون جعل المعرفة جذابة بصورة أكثر كلما أمكن، ثم بعد ذلك ملاحظة ما تتطلبه المعرفة باستخدام أي النماذج والمفاهيم.

**6- غالبا ما تكون عمليتا المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين:** لو كانت المعرفة تعتمد على مصادر قيمة فلماذا يجب المشاركة فيها؟، وإذا كانت المهمة الرئيسية هي خلق وإيجاد المعرفة فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى؟ أحيانا نندش حينما نرى أن المعرفة لا تستخدم أو يشارك فيها، ولكن سوف يكون من الأفضل أن يكون الهدف الطبيعي هو الاعتماد على معارفنا وأن نتابع باهتمام معارف الآخرين كما يقول مديري المعرفة، فيجب أن نعرف أن عملية تحويل معارفنا إلى نظام وأن عملية استخلاص معارفنا من الآخرين ليست فقط عملة مهددة ولكنها أيضا تحتاج جهدا كبيرا، وبالتالي فيجب أن يكون لدينا دافع كبير لأداء وتنفيذ ذلك العمل، فلو قام مدير المعرفة بتطبيق ذلك المبدأ، فلن يهمل المشاركة واستخدام المعرفة.

**7- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي:** إنه من الهام جدا أن تقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، ولكن يتم استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تبعا للمؤسسات، ولكنها تشتمل على تصميم المنتج والبحث في أحوال السوق والتنمية وأيضا

تشتمل على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري جدا أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي.

**8- يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط:** يجب أن ندرك أنه لو كان هناك اهتمام كبير به خارج المكاتب، فالمداخل هامة جدا ولكن إدارة المعرفة والجيدة والناجحة تتطلب أيضا مزيدا من الاهتمام والاندماج في العمل، ويعد هذا العصر هو عصر المعرفة والمعلومات، وحتى ينتبه المستهلك إلى المعرفة يجب أن يكون أكثر من مجرد متلقي سلبي، ويجب أن نعرف أن الاندماج الايجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، من خلال الأدوات التي تعتمد على استخدام المعرفة وأيضا من خلال استقبال المعرفة والتفاعل المتقارب مع الممولين والمنتجين، وذلك يكون هاما جدا حينما تكون المعرفة يتم استقبالها واستيعابها ضمنا.

**9- إدارة المعرفة عملية غير منتهية:** يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسستهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، ومع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقا فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية، فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقا وهو أن صيغ المعرفة دائما تتغير، وأن هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمامات العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة، فالمؤسسات دائما ما تغير من إستراتيجياتها وكياناتها التنظيمية، واهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات وأيضا فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم احتياجات جديدة.

### المطلب الرابع: وظائف إدارة المعرفة:

ويشير العالم والباحث ( Teece ) حول وظائف المعرفة إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب ما يلي:<sup>1</sup>

**1- تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة:** وهنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجياتها بما

يؤدي إلى مواجهة العديد من التحديات الأساسية مثل:

- تحديد المعرفة المتوفرة حاليا؛
- التأكد من استخدام المعرفة الحالية؛
- تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة؛

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 43-45.

- تحديد كيفية تحديث وتجديد المعرفة الحالية.

### 2- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة:

وحتى يتم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة كوظيفة هامة ورئيسية من وظائف إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية هي:

- أ. النظم والعمليات: فهي تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على المعرفة الضرورية لان تكون قاعدة معلومات تبنى على العمل في المنظمة وتحديد مستقبل المنظمة.
- ب. الموارد البشرية: فلا بد من توفير الكوادر البشرية المؤهلة بناء على قاعدة المعلومات التي تم بناءها في تكوين النظم والعمليات وذلك أن مستوى المهارات والخبرات والقدرات المؤهلة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة.
- ج. البيئة: إن البيئة المحيطة بالمؤسسة لها علاقتها الرئيسية والضرورية في مسألة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، فتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة بصورة ناجحة وفعالة إنما يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح حيث أن هذا الاتصال مع المنظمة يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة وبهذا تكون إدارة المعرفة قد حققت هدفا إستراتيجيا هاما.

### 3- اختيار مؤشرات المعرفة: وهذا ضروري حتى يمكن تحديد المعرفة اللازمة من غير اللازمة وفق مؤشرات

يتم تحديدها سلفا لهذا الغرض.

### 4- قياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة: فبعد أن يتم وضع مؤشرات عن

المعرفة والمعلومات الضرورية فلا بد من قياس مستوى إدارة المعرفة في ضوء هذه المؤشرات وتصحيح أية انحرافات عنها وهذه وظيفة هامة لإدارة المعرفة.

### المبحث الثاني: أبعاد وعناصر إدارة المعرفة مجالاتها ونماذجها

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى أبعاد إدارة المعرفة، عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أنه سيتم التطرق إلى مجالات ونماذج إدارة المعرفة.

#### المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة

تركزت إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، وكثير من الباحثين اهتموا بدائرة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ووصفها ومنهم العالم الباحث (Duek) حيث يرى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:<sup>1</sup>

#### (1) البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البعد 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) البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

يعبر هذا عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، إذن فلا بد من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

#### (3) البعد الاجتماعي:

إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات أي فرق عمل من صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

<sup>1</sup> في يوم: 2015/03/20، على الساعة: 15:40. www.free-zones.gov

وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر البيلاوي فيما يلي:<sup>1</sup>

- **البعد الإدراكي:** حيث ينبغي أن تطور مجموعة من الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لمناقشة المعرفة التنظيمية، وتتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلا بيانيا متعددًا، ومناقشة نظرية لهذه المعرفة، وفي الواقع فإننا لا نستطيع أن نتوقع أن كل فرد داخل التنظيم يصبح خبيرًا في نظرية الإدراك التنظيمي ومعالجة المعنى، أو نظرية التنظيم، ولذلك لا بد أن تتكيف النظرية لتتلاءم مع حاجات التنظيم.
- **التغيير:** ويرتبط التغيير بشكل قوي بالاستقرار والثبات، ولذلك يجب أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمؤسسات، فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المعرفة، وقبل أن تتغير المعرفة الجديدة، ويجب فهم وتقبل هذه المعرفة، ويحتاج هيكل إدارة المعرفة إلى شمول المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير.
- **قياس المعرفة:** يعد القياس ميكانيزما هاما للتكامل داخل التنظيمات التي توجه الأنشطة الإدارية داخل المجال المفتوح للتداخلات المحتملة، ويحدد كل نظام للقياس وجهة نظر مختلفة، ولذلك فإن تصميم نظام القياس يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم، وكذلك يمكننا القياس لفهم ومعرفة ما إذا كنا نسير على الدرب الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة أولاً.
- **الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي:** ينبغي أن ننظر إلى التنظيمات على أنها عمليات معرفية، ومناقشة طرق تطبيقاتها لهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تحسن من عملية معالجة المعرفة، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة.
- **محتوى المعرفة:** فإذا ما نظرنا إلى المعرفة على أنها منتج في ذاته، فإن المنتج النهائي يمكن تصفيته بطرق متعددة، ولكي تتم إدارة منتجات عملية المعرفة، فإننا نحتاج إلى فهم التراث الفكري للتنظيم، وقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد العاملين.
- **الأدوات:** وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها، وأيضا البنية التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة.

<sup>1</sup> - ريجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 179-181.

### المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:<sup>1</sup>

- 1- **التعاون:** والمستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
- 2- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- 3- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في خلق المعرفة.
- 4- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.
- 5- **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- 6- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفضيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصيبية.
- 7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- 8- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المقيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يحملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 67-68.

وهذا يعني أن على المنشأ أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

### المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محددًا من أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة.

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها:<sup>1</sup>

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات؛
- المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتنظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها؛
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ماتملكه المؤسسة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي وعدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين؛
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجاً مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة؛
- وهناك أيضاً مجالات أخرى لإدارة المعرفة في المؤسسة يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية عن باقي المنافسين وهذه المجالات تزداد أهميتها تدريجياً وبشكل مستمر مع تزايد وتنوع مجالات النشاط الذي تمارسه المنظمات وأهم هذه المجالات:<sup>2</sup>

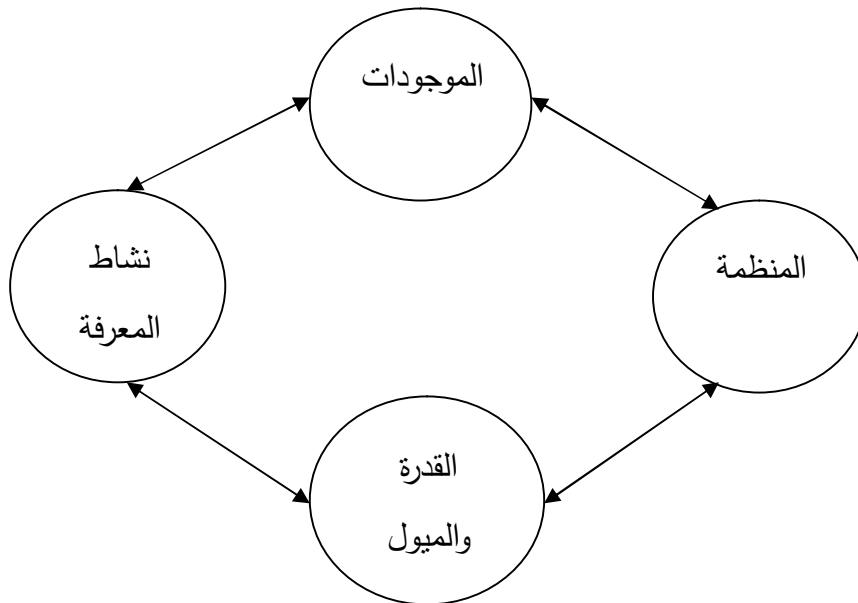
(1) مجالات البحوث والتطوير والتحسين الدائم المستمر والقائمة على إدراك شامل ومتكامل لتكنولوجيا الاستكشاف والاختراع والتطوير، والتي تحتاج إلى توفير إمكانيات وموارد مناسبة للإنفاق على عملية البحوث والدراسات.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 96.

<sup>2</sup> حسن بوزناق، مرجع سابق، ص 20.

- (2) مجالات الإنتاج التي تقدمها المؤسسة والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على المعيب من الإنتاج التام والقضاء على الضائع من وقت العمل، ومن ثم للإنتاج زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج.
- (3) مجالات التسويق حيث تعتبر وظيفة التسويق لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.
- (4) مجالات التمويل والتوازنات التمويلية ومصادره المختلفة وإنتاجية وعائدية وتكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة حالياً، ويمكن الوصول إليها مستقبلاً لأن القدرة التمويلية للمؤسسة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة.
- (5) مجال الكوادر البشرية وما يتصل بها من عمليات اختيار وتعيين وتشغيل وتدريب وإكساب معلومات وخبرة ورفع مهارة وزيادة الكفاءة، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث يحقق طموحها الوظيفي.
- ويشير (ويج، wiig) في الشكل التالي أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر.

الشكل رقم (01) مجالات إدارة المعرفة عند (wiig)



المصدر: هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 27.

### المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء إستراتيجياتها وافترضاؤها الأساسية، وفيما يأتي أهم هذه الأنماذج:

#### 1- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:

- يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال:<sup>1</sup>
- المعرفة قد تكون في شكل مبادئ: وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة؛
  - المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
  - المعرفة تتجسد في المهارات الصريحة والكاملة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
  - المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

#### 2- نموذج موئل لإدارة المعرفة:

وهذا النموذج قدمه ( دينس و ينوسكاي، D.E. winnosky ) في الشركة للاستجابة لحاجات المستفيدين.

ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:<sup>2</sup>

– القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مرجع سابق، ص 117 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 120 .

- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): وهذه هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة؛
- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة؛
- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن والتكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

### 3- نموذج ديفيد سكايرم<sup>1</sup>

- وهذا النموذج يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة، والطرق التي تحقق ذلك هي: تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، كل المشكلات والدروس المتعلمة.
- والقوة المحركة الثانية هي: الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.
- أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:
  - أولاً: معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محصنة؛
  - ثانياً: المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرف المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات الكثيفة؛
  - ثالثاً: المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية؛
  - رابعاً: المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مرجع سابق، ص 120.

- خامسا: الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة؛
- سادسا: المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن والعاملين؛
- سابعا: الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

### 4- نموذج ماركارد (Merquardt):

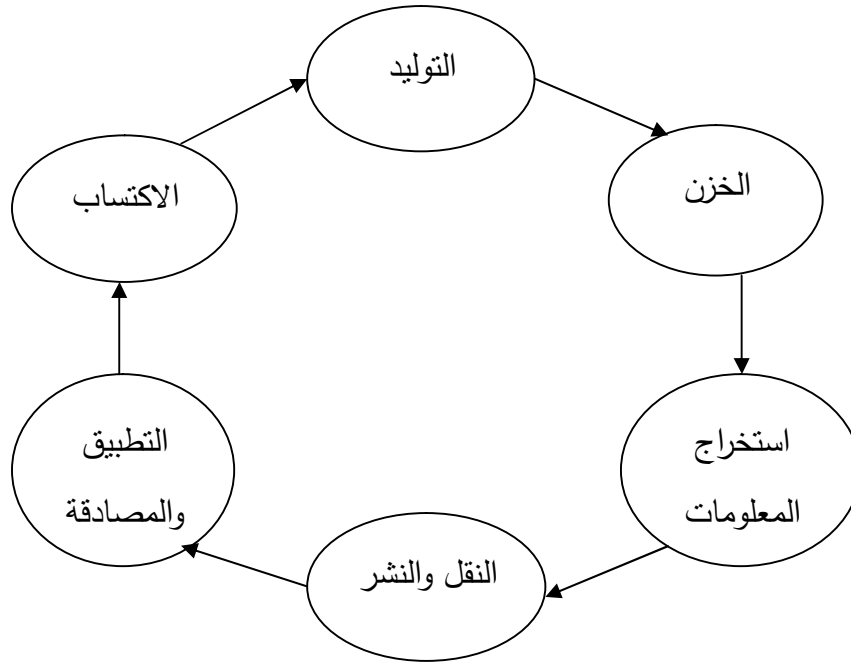
اقترح ماركارد مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف هذا النموذج من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إل المستخدم من خلال المرحل التالية التي تسير بالتسلسل:<sup>1</sup>

- 1- الاكتساب؛
- 2- التوليد؛
- 3- الخزن؛
- 4- استخراج المعلومات؛
- 5- النقل والنشر؛
- 6- التطبيق والمصادقة؛

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة في حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإذا هذه العمليات عمليات غي متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة من خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

<sup>1</sup> هيثم حجازي، مرجع سابق، ص38.

الشكل رقم (02) أنموذج إدارة المعرفة عند ماركارد



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 123.

#### 5- نموذج (ويج، wiig):

يقدم ويج أنموذجاً آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:<sup>1</sup>

1- بناء المعرفة؛

2- الاحتفاظ بالمعرفة؛

3- تجميع المعرفة؛

4- استخدام المعرفة.

وفي هذا الأنموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع

<sup>1</sup> هيثم حجازي، مرجع سابق، ص 39.

الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين، وكما يتبين من الأنموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف.

### المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة وإستراتيجياتها

نظرا لحدائثة الموضوع فلم يتسن للباحثين الإجماع والخروج بطريقة موحدة في تطبيق إدارة المعرفة، هذا ما أدى إلى تعدد العمليات ولو أنهم تشابهوا في البعض منها، وتشير نظم إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات نظم المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزينا واسترجاعا ونقلًا، بالإضافة إلى المشاركة الفردية والجماعية الرسمية وغير الرسمية بالمعرفة داخل المنظمة ومع بيئتها الخارجية.

### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لقد تباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة فعمليات إدارة المعرفة تعددت بتعدد الباحثين في هذا المجال، كما لا يوجد اتفاق تام حول تصنيف وترتيب تلك العمليات، ولغرض التعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة تم انتقاء عدد من التصنيفات كالتالي:

- حدد توربان وزملاؤه هذه العمليات كالتالي:<sup>1</sup>
- إنشاء معرفة جديدة؛
- الاستحواذ عليها (بتحديدها لمعرفة ذات قيمة)؛
- التنقيح (بوضعها في سياق محدد)؛
- حفظها (بطريقة ملائمة وفعالة)؛
- الإدارة العملية لها بتقويمها ومراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها؛
- نشرها بأن تكون متاحة لأفراد المنظمة حسب الحاجة إليها وفي كل وقت ومكان.
- أما تصنيف ديفيد سكايرم كان كالتالي:<sup>2</sup>
- إنشاء وتحديد المعرفة؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة الإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 97.

- الجمع والحصول على المعرفة؛

- تنظيم وتقاسم المعرفة؛

- التعلم واستغلال وتطبيق المعرفة؛

- حماية وتطبيق المعرفة.

● وفي دراسة أجرتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا (الأسكوا، escwa) حددت عمليات المعرفة كالاتي:<sup>1</sup>

أ- **تكوين المعرفة:** وهي عملية دورية تبدأ عندما يتم انتقال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، وتحتاج عملية تكوين المعرفة إلى الإبداع الذي بدوره يحتاج إلى من يديره؛

ب- **تنظيم المعرفة:** نتيجة للكُم الهائل من المعلومات صار من الضروري تجميع وترتيب وتنظيم وتصنيف هذه المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات؛

ج- **تقاسم المعرفة:** ولكي يتم تقاسم المعرفة ونشرها لابد أن يعمل مديرو المعرفة على إيجاد ثقافة تنظيمية تحث على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها داخل المنظمة عن طريق استخدام تقنيات إدارية مثل التقييم السنوي لأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز التشجيعية؛

د- **استخدام المعرفة وتطبيقها:** وبعد أن تتم عمليات التكوين والتنظيم والنشر والتقاسم لابد من استخدام المعرفة وتطبيقها في تحقيق الفائدة المرجوة منها.

وعمليات إدارة المعرفة بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها و فيما يلي تفصيل لعمليات إدارة المعرفة:

### 1- تشخيص المعرفة:

هو من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا (الأسكوا، escwa)، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، 2004، ص8.

الفجوة، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية تساهم في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.<sup>1</sup>

وتعد عملية من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرف الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في عملية التشخيص آليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة. وتوجد عدة طرق لتمثيل المعرفة والتي تعد من أولويات عملية التشخيص وهي:<sup>2</sup>

1- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

2- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا ضمن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية.

3- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الاستناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

### 2- تحديد أهداف المعرفة:<sup>3</sup>

تدرك المؤسسات أن إدارة المعرفة ليست هدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهداف معينة وبدون تحقيق تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق.

ويشير (hesing & vorbec) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن هذه الأهداف التي أشار إليها:

- تحسين العمليات؛
- خلق الوضوح حول كل من (مجالات عمل الشركة والمشكلات وعمليات الشركة)؛

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2002، ص 68.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 92-93.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 96.

- تسهيل الإبداع؛
  - التوجه نحو الزبون؛
  - تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.
- الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخدمات والحلول غير التقليدية.

### 3- توليد المعرفة:

وجد العديد من الباحثين أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات في الإجابة عن تساؤل هام وهو (كيف يمكن جمع المعارف الحيوية؟) وهناك العديد من الحالات التي يصعب تسجيلها، ويجب توفر العديد من التقنيات مثل الكاميرات والحاسبات المحمولة التي تسجل خبرات ومعارف عمال المعرفة والبحث عن المعرفة وتخزنها آلياً، ونقلها للآخرين ليستفيدوا منها، إلا أنه ليس من السهل أسر وتوليد المعرفة إلا أنه من خلال توثيق ما نحتاجه في الذاكرة التنظيمية للأفراد والمنظمة.<sup>1</sup>

وتعتبر عملية توليد المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية، وهنا نشير إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- أسر المعرفة؛
- شراء المعارف؛
- اكتشاف المعرفة؛
- ابتكار المعرفة؛
- امتصاص المعرفة؛
- الاكتساب أو الاستحواذ على المعرفة.

وتشير جميع هذه العمليات إل التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب مختلفة. وتوليد المعرفة يتم من خلال فرق العمل الداعمة لتوليد معرفة جديدة حول ممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 70.

لها بصورة ابتكاريه، وعيه يجب فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدرا للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

ومن المصادر المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليدها وإعادة إيجادها في المنظمة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- المعرفة المشتركة: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد في العمل؛
- المعرفة الخارجية: المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل؛
- المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها؛
- المعرفة الداخلية المدججة: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين يومي وعمليات وثقافة منتظمة ومبادرة إستراتيجية.

### 4- خزن المعرفة:<sup>1</sup>

تعود عملية الخزن إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية في النظم الخبيرة، والمعرف الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا هاما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

وأشار(مكليود) أن هناك نوعان من وحدات الخزن وهي:

- الأول: الخزن التتابعي وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في المعرفة التراكمية.
- الثاني: الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام أسلوب القرص الممغنط ذلك أن القرص يستخدم لإجراء الكتابة مرة واحدة، ولكن هذا النوع يستخدم للقراءة والإطلاع لمرات عديدة، ولسنوات طويلة، ولا بد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح، وحجمها الصحيح، وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 117-118.

وأشار (Duffy) في معرض تبريره للاحتفاظ بالمعرفة أن القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها، ويرى ضرورة تقويم وإدانة محتويات مستودع المعرفة، وتحديد العلاقة بين القديم والجديد، ويرى أن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية.

### 5- توزيع المعرفة:<sup>1</sup>

يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، والتعلم والتدريب، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكلي التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك، بإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، فكل هذه الأمور تسهم في خلق مناخ يشجع على تقاسم المعرفة، وتشجيع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع التي لها دور في تقاسم المعرفة، وعلى أية حال فإن عملية توزيع المعرفة تتضمن ما يلي:

- التوزيع والنشر؛
- المشاركة؛
- التدفق؛
- النقل؛
- التحريك.

وطبقا ل (Heising & vorbck) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

- وكلاء المعرفة؛
- شبكة المعلومات الداخلية للانترنت والاكسترنيت؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 121.

- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى؛
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

### 6- تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة فهو أبرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى: ( الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق).

فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة أو حل مشكلة قائمة، وهنا يشير (Durk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير لإدارة المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، كم أن تطبيقها يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، وبالتالي ابتكار المعرفة الجديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقات المغلقة.<sup>1</sup>

إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائجه يردم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها على جزء أو قسم من أقسام المنظمة ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف وبعدها يعمم التطبيق على باقي إدارات وأقسام المنظمة.

ومن الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتطبيق المعرفة ما يلي:<sup>2</sup>

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛
- التدريب الفرقي وبالاعتماد على الخبراء المتمرسين؛
- مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي؛
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 105.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 125 - 126.

7- تنظيم المعرفة:

يقصد بتنظيم المعرفة: تصميم وتوظيف البيانات والمعلومات المتوفرة واسترجاعها آليا تحقيقا للتكامل المعرفي. أو تقييم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسات وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرات التنافسية للمؤسسة.

تم تناول تنظيم المعرفة من قبل العديد من الباحثين في حقل إدارة المعرفة بقصد الإشارة إلى تصنيف المعرفة، والفهرسة والتبويب، ورسم خرائط المعرفة، لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفا إن لم يكون معدوما، فعملية التنظيم في غاية الأهمية لأنها تساعد الأشخاص على تحقيق الوضوح الكافي لعدم حصول الأفراد على الوضوح الكافي يؤدي إلى ضعف مساهمتهم الإبداعية في المؤسسة، فهم بحاجة إلى معرفة كيفية تصنيف وتنظيم المعرفة حتى يكونوا قادرين على تحليلها واستعمالها، والتبويب يشير إلى وضع المعرفة في قواعد معرفية بصيغة القرارات، وهذه القواعد تصف كيفية إتمام استخدام المعرفة للوصول إلى الاستنتاج لكن البعض يفضل تصنيفها بجداول أو مخططات.<sup>1</sup>

8- استرجاع المعرفة وإدامتها:<sup>2</sup>

تناول الباحثون والمنظرون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول بكل يسر وسهولة وبأقصى وقت، وإلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال.

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يتركز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعها في القواعد المعرفية، إن استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة، فهي تعتمد على فاعلية المنظمة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، وإن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى إن لم توضع في قواعد وخلاصات ترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليه، وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى، فضلا على أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتفادم مع مرور الوقت، لأن الاستخدام يعيد إغنائها ويجددتها.

إن استرجاع المعرفة واستعمالها يتضمن أحسن الممارسات في دعم القدرات وحل المشكلات وأتمة العمل، وإن جوهر إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمنظمة تحت تصرف العامل في موقع عمله.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 127.

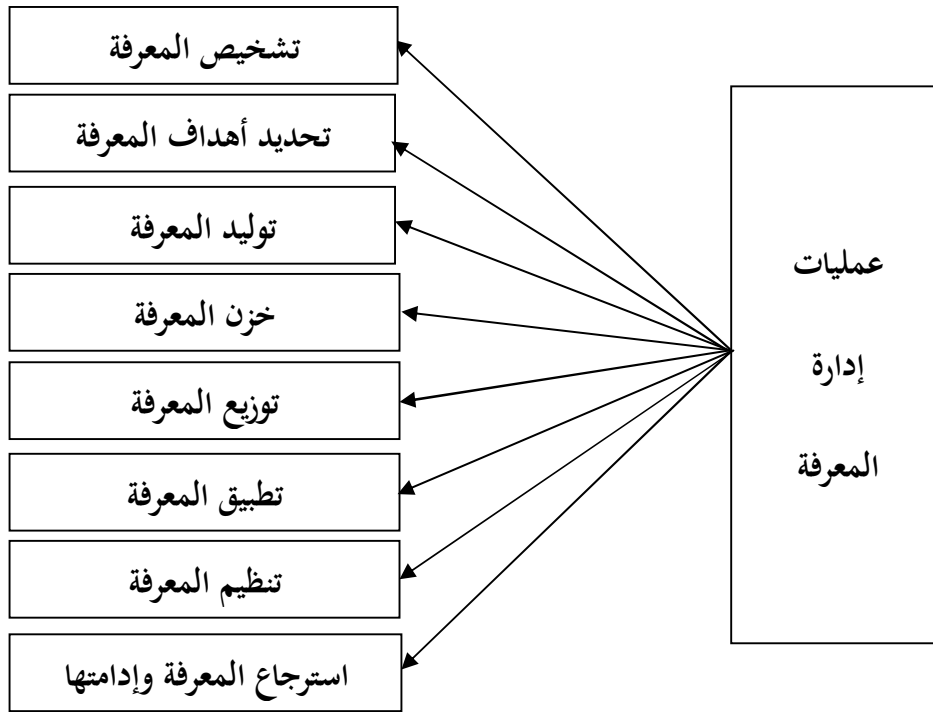
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 133.

وتتحقق عملية الاسترجاع عبر طرق مختلفة مثل: استخدام الذكاء الصناعي، والتحليل الإحصاء.

أما فيما يتعلق بإدامة المعرفة فقد تم تناولها من قبل الباحثون في مجال إدارة المعرفة للإشارة إلى العمليات التالية:

- التنقيح؛
- تصنيف المعرفة؛
- فهرسة أو تبويب؛
- رسم.

شكل رقم (03) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: أديب العمري، إبراهيم الخلوف الملكاوي، دور إدارة المعرفة في التقليل من المخاطر، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، من 16-18 أبريل 2007، ص 07.

### المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة

#### 1- مفهوم نظم إدارة المعرفة:

2- تشير نظم إدارة المعرفة إلى أدوات وتقنيات نظم المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تستعمل لتوليد وتخزين وتطبيق وتوزيع المعرفة، كما أنها الأدوات التي تساعد إدارة المعرفة بأداء وظائفها.<sup>1</sup>

#### 3- أنواع نظم إدارة المعرفة:

تنقسم أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع هي:<sup>2</sup>

- **نظم اكتشاف المعرفة:** تساعد نظم اكتشاف عمليات تطوير المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في معالجة البيانات وتحليل المعلومات المتاحة أو من خلال تحليل المعرفة التي سبق أن تم الحصول عليها، وتلعب الآليات والتكنولوجيا دورا فعالا في إسناد نظم اكتشاف المعرفة من خلال تفصيل التوافقية (التركيب) والاجتماعية (المشاركة).
- **نظم امتلاك المعرفة:** تساعد نظم امتلاك المعرفة عمليات استخراج كل من المعرفة الضمنية والصريحة واللذان موجودتان في أذهان الناس والذكاء الصناعي أو في الكيانات الإدارية داخل المؤسسات، كما تساعد هذه الأنظمة فعالية امتلاك المعرفة التي تكون موجودة خارج المؤسسة بما في ذلك لدى المنافسين والزبائن والموردين بالإضافة إلى العاملين السابقين إلى العاملين الجدد، وتعتمد نظم امتلاك المعرفة على الآليات والتكنولوجيات.
- **نظم تطبيق المعرفة:** إن تطبيقات نظم المعرفة تساعد العملية من خلال بعض الأفراد يستفيدون من المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد الآخرين من دون الطلب الفعلي أو التعلم لتلك المعرفة، وتساعد آليات وتكنولوجيا المعرفة أنظمة تطبيقات المعرفة من خلال الإجراءات الروتينية والاتجاهات.

#### 4- أهداف نظم إدارة المعرفة: تساعد نظم المعرفة في تحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- توليد المعرفة عن طريق معالجة البيانات والمعلومات؛
- توفير المعرفة عن طريق الأدوات التي تستخدم في تجميع وحفظ المعرفة؛
- تسهيل مشاركة الآخرين في الاطلاع على المعرفة وتبادلها؛
- توفير الأدوات التي تتيح للمستخدمين استخدام وتطبيق المعرفة الموجودة.

<sup>1</sup> بسهوة نذير، دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2007، ص 40.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 299-300.

<sup>3</sup> فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 121.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ بتنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة وتحديد الاحتياجات والأهداف.

#### 1- مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة:

هي مختلف التصورات والأساليب لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة انطلاقاً من حاجتها ووفقاً لرؤيتها ورسالتها.<sup>1</sup>

#### 2- خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة:

تتميز إستراتيجيات إدارة المعرفة بمجموعة من الخصائص تبرز أهمها في:<sup>2</sup>

- تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة عن مدى استعداد المؤسسة لاستثمار الموارد الأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري؛
- تعكس إستراتيجية إدارة المعرفة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة وعملية تكوين القيمة الفردية للزبائن وشركاء العمل؛
- تمثل إستراتيجية إدارة المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة وبالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري؛
- تساعد إدارة إستراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمؤسسة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

#### 3- أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة:

أشار عدد من الباحثين إلى أن اختلاف إستراتيجيات إدارة المعرفة من منظمة إلى أخرى، ولقد اتفق الكثير من الباحثين على أن أنواع إستراتيجية المعرفة تنقسم إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

أ- الإستراتيجية الترميزية: وتتمحور هذه الإستراتيجية حول الحاسوب أو جهاز الإعلام الآلي حيث يتم بموجبها ترميز وتخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعي، مداخلة بعنوان: (إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي للشركات الأردنية)، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 12.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 145.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 90-91.

ب- الإستراتيجية التشخيصية: وترتبط بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشرين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد. إن الإستراتيجيات والحلول تحيط بالأشخاص وتحيط بعمليات ومظاهر التكنولوجيا، وهذا المنهج في الإدارة يخلط مشروع الإدارة وتبديل أساليب الإدارة بهدف تبديل وتحويل المهارات وترك المستفيد قادرا على متابعة عمليات إدارة المعرفة بشكل أفضل حتى بعد نهاية المهمة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: فوائد ومشكلات إدارة المعرفة

#### أولا- فوائد إدارة المعرفة:

تم تلخيص فوائد إدارة المعرفة من وجهة نظر البيلاوي فيما يلي:<sup>2</sup>

- الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي؛
- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة؛
- تقليل الجهود والفقء في المعرفة بعد إعادة هيكلة المؤسسة؛
- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة؛
- وضع رؤية وإطار للعمل داخل المؤسسة؛
- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة؛
- وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي؛
- تحسن التوافق بين الإستراتيجيات التنظيمية والأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة. بالإضافة إلى الفوائد التالية:<sup>3</sup>
- تحسين الإبداع داخل المؤسسة؛
- زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها؛
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل؛

<sup>1</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، العدد 28، قسم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة دمشق، 2012، ص 501.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 162.

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 29.

- زيادة وعي الأفراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات المؤسسات وإجراءاتها؛
- زيادة مستوى التعاون فيما بين الأفراد بصورة أفضل؛
- يميل المستخدمون إلى البحث عن طريق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

### ثانياً- مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

- عند تطبيق منهج إدارة المعرفة قد نجد مشاكل كثيرة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- قد يعمل منفذ ونظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وليس تلك التي تفضلها المنظمة من الضروري للتنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة لضمان الاستخدام الكامل لقدرات المنظمة؛
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة؛
- في كثير من الأحيان لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال بل على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانيات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة؛
- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة، تحفك وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها؛
- تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملاً وكافياً للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم إعادة هذا الأمر ينعكس سلباً في النتائج الجوهرية للمنظمة؛
- صعوبة قياس مدى نجاح إدارة المعرفة، حيث أن أثارها ومردوديتها لم تفحص بعد؛
- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة؛
- عدم تقديم الحوافز للأفراد المستخدمين في إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 111.

### خلاصة الفصل

إن ما يمكن قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من أساسيات ومفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية وهذا ما سنبرزه في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني

تنافسية المؤسسة ودور

إدارة المعرفة في بنائها

### تمهيد

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات، فبرز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبقة، أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

بناء على ما سبق سوف نتعرض في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة؛
- المبحث الثاني: خصائص ومؤشرات قياس التنافسية مظاهرها وتنميتها؛
- المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة

إن التنافسية كحقيقة تحدد نجاح أو فشل المؤسسات التي أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكانها تحسين موقعها في الأسواق أو المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، وكل ما يتعلق بها أو يساهم في تشكيلها.

### المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لتنافسية المؤسسة، لذا سيتم أولاً عرض بعض التعاريف التي تم تناولها لاستخلاص الجوانب المتفق عليها في مختلف هذه التعاريف ثم سيتم تسليط الضوء على بعض المصطلحات المتعلقة بها لإزالة لبس الخلط بينها.

### أولاً: تعريف تنافسية المؤسسة

- عرفتها هيئة التجارة والصناعة البريطانية على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

- هي إمكانية منظمة ما في الحفاظ على وزيادة حصتها السوقية في الصناعة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه.<sup>2</sup>

- بالنسبة للمنتدى الاقتصادي العالمي: هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.<sup>3</sup>

- هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد زغار، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية-، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص28.

<sup>2</sup> جمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 28.

<sup>3</sup> نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، 2005، ص 23.

<sup>4</sup> كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص105.

- كما تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المتنافسين بغرض تحقيق الأهداف، من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.<sup>1</sup>
- وتعرف أيضا القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج ( العمل، رأس المال، التكنولوجيا) الموظفة في العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>
- بما أن مفهوم التنافسية ليس محدد بطريقة تنم عن استقراره في أدبيات الاقتصاد والأعمال إلا أنه نظرا لأن المنافسة تحدث بين المؤسسات في الأسواق محلية كانت أو دولية، يمكن وضع تعريف عام للقدرة التنافسية بأنها القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة.<sup>3</sup>
- إذن في الحالة العامة نجد بأن التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، هذا إما عن طريق السيطرة بالتكاليف أو عن طريق التميز.<sup>4</sup>

### ثانيا: المصطلحات المشابهة

#### 1- المنافسة

- تعرف بأنها: أي شيء يميز المنظمة ومنتجاتها تميز إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر زبائنها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد الرطبي، عبد المطلب مفتاح أحمد، أثر الانضمام لمنظمة التجارة العالمية على القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي، ورقة مقدمة لمؤتمر رفع القدرة التنافسية للمنتجات المحلية، اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة والاستثمار، طرابلس، 8 أوت 2007، ص 4.

<sup>3</sup> عالم سالم أرميص، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي بشلف، الجزائر، 17-18 أفريل، 2006، ص 104.

<sup>4</sup> محمد قرشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 6، جوان 2008، ص 137.

<sup>5</sup> علي ناصر الزامكي، أثر التوافق الإستراتيجية الائتمانية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 64.

### 2- الميزة التنافسية

- تعرف بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز.<sup>1</sup>
- يعرف بورتر الميزة التنافسية على أنها: العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها.<sup>2</sup>
- كما يعرفها نيبيل المرسي ب: ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.<sup>3</sup>
- مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقلص منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية وأهميتها

#### أولاً: أنواع التنافسية

اختلفت الكثير من الأدبيات على إيجاد تصنيف محدد للتنافسية، ويميز الكتاب بين العديد من الأنواع يمكن ذكر أهمها:<sup>5</sup>

- 1- التنافسية السعرية:** تعرف التنافسية السعرية على أنها: القدرة على إدماج أو إدخال منتجات اقتصاد دولة معينة الأسواق الدولية بطريقة مربحة، والتي تعتمد بشكل كبير على الميزتين النسبية والتنافسية لها.
- وتحدد التنافسية السعرية لدولة معينة انطلاقاً من ثلاثة محددات رئيسية هي سعر معدل الأجور والأسعار النسبية للمنتجات المحلية مقارنة بالدول المنافسة.

<sup>1</sup> بن نامة نورية، كرابالي بغداد، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغمام، العدد الخامس، جويلية 2013، ص52.

<sup>2</sup> Michal porter, l'avantage concurrentiel, dunod, France, 1999, pp 41-42.

<sup>3</sup> نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص37.

<sup>4</sup> محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص80.

<sup>5</sup> بتغة صونيا، ترقية التنافسية في ظل المتغيرات العالمية: آفاق وتحديات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008، صص 42-43.

- 2- التنافسية الهيكلية:** تتمثل التنافسية الهيكلية في مجموعة العوامل غير المتغيرة نسبيا، وذات طبيعة هيكلية والتي تؤثر بصفة مستديمة على نمو الحصة السوقية، وبالتالي تأخذ طابعا طويل الأمد، هذا النوع من التنافسية أصبح الأكثر أهمية لدى الدول المتقدمة الأكثر تصنيفا، والتي تعطي المنتج ذي الجودة العالية مهما كان سعره مرتفعا.
- 3- التنافسية التقنية:** تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وإن ذلك يتحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدراتها التنافسية التقنية.
- 4- التنافسية التنظيمية والتسييرية:** يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج، أما قدراتها البشرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولوا المؤسسات، حيث تلمس الصفات التي يتحلون بها.

#### ثانيا: أهمية التنافسية

- تكمن أهمية التنافسية كونها المحرك الأساسي للاقتصاد وضرورة من ضروريات قيامه والنهوض به، كما تكمن أهميتها أيضا في تجنب سلبيات سياسة الاحتكار، وقد أصبحت التنافسية بين الوحدات والمؤسسات المحلية من جانب، وبينها وبين الوحدات والمؤسسات الأجنبية من جانب آخر، تمثل علامة التحول الكبير الذي يشهده الاقتصاد الوطني وأحد الركائز التي يقف عليها، ولعل أهمية التنافسية تكمن في تحقيق النتائج التالية:<sup>1</sup>
- خلق المزيد من المؤسسات والوحدات الصناعية والخدمية المحلية من خلال إتاحة الفرصة بتكوين المؤسسات الاقتصادية وتهيئة الظروف المناسبة لذلك.
  - فتح مجالات العمل للعمالة المحلية وتوظيفها لإدارة وتشغيل هذه الوحدات والمؤسسات.
  - تحسين جودة المنتج المحلي والرفع من كفاءة الإدارة وتأهيل العناصر الفتية.
  - تخفيض في أسعار السلع والخدمات.
  - تصدير العديد من السلع والخدمات للأسواق الخارجية مما يساهم في توزيع مصادر الدخل وعدم الاعتماد الكلي على مصدر وحيد.

<sup>1</sup> حليس عبد القادر، تسهيل التجارة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للدول، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر، 2009، ص130.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية

وتتمثل أنواع الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي:<sup>1</sup>

1- إستراتيجية الرائد:

في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي:

- رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضا رفع مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

- حماية حصة السوق: عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل محافظتها على مكانتها في السوقية، ويمكن التمييز بين ستة إستراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

1- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛

2- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛

3- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛

4- الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛

5- الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛

6- الانسحاب الإستراتيجي: عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة وتحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 333-337.

- توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول.

## 2- إستراتيجية المتحدي:

كل مؤسسة تحمل المرتبة 2، 3 و4 في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه. ويمكن مهاجمة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية البحث عن الرفاهية: تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع؛
- إستراتيجية تنوع المنتجات: تقوم المؤسسة المتحدية على مجابهة المؤسسة الرائدة بالاعتماد على تنوع الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة؛
- إستراتيجية الابتكار: أن تسبق المؤسسة المتحدية المؤسسة الرائدة فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري؛
- إستراتيجية تحسين الخدمة: القيام بتحسين الخدمات وتقديمها للزبون بنفس السعر السابق؛
- إستراتيجية الابتكار في نموذج التوزيع: قيام المؤسسة المتحدية بإصدار أنظمة جديدة للبيع قصد تنمية وتطوير حصتها في السوق؛
- إستراتيجية تقليص التكاليف: القيام بتخفيض تكاليف الإنتاج بطريقة تمكن من التخفيض في الأسعار، ويتم ذلك بفضل التمويل الجيد، وكذا اقتصاديات اليد العاملة؛
- إستراتيجية الاستثمار في الإشهار: بإمكان المؤسسة المتحدية أن تزيد من حصتها السوقية وذلك بالتفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

## 3- إستراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي هي في حالة المتحدي لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوة وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

#### 4- إستراتيجية المتخصص:

هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن. ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:

- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية؛

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة؛

- أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين؛

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

#### المطلب الرابع: أسباب وعوامل التنافسية

بعد توضيح مفهوم تنافسية المؤسسة يمكن إدراك الأسباب التي أدت إلى لجوء المؤسسات إليها. وبالإضافة إلى هذا فهي تتأثر بعوامل تؤدي إلى رفعها أو انخفاضها.

#### أولاً: أسباب التنافسية:

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب:<sup>1</sup>

- أدى انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي؛

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحث السوق؛

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 102.

<sup>2</sup> كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، ص 39-40.

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، أصبحت القوة الحقيقية في السوق تتركز على الزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل إشباع رغبتهم بأقل الشروط والتكاليف، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.<sup>1</sup>

#### ثانيا: عوامل التنافسية:

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:

- 1- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض في منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح؛
  - 2- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح؛
  - 4- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق، وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح؛<sup>2</sup>
- ويمكن القول أنه تختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق نوع التحالفات والتكتلات الاقتصادية وحدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.
- والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية:

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص239.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص26.

الشكل رقم (04) العوامل المؤثرة على التنافسية

حدة المنافسة بالأسواق	مرونة الطلب على السلعة		درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة
درجة التغلغل في السوق	نوع المنتج	درجة التميز التكنولوجي	حجم المؤسسة ومركزها في السوق
	التميز السلعي	مركز المؤسسة في السوق	
شروط الاستيراد بالتخفيضات والخدمات	درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيا المحلية		درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية

المصدر: فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

**المبحث الثاني: خصائص ومؤشرات قياس التنافسية مظاهرها وتنميتها**

نتطرق في هذا المبحث إلى خصائص التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية كما سيتم التطرق إلى مظاهر ومحددات القدرة التنافسية بالإضافة إلى تنمية وتطوير القدرة التنافسية.

**المطلب الأول: خصائص التنافسية**

للتنافسية خصائص متعددة نجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين الموجود بين المنظمة ومنافسيها.
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي معين؛
- تبنى للفرص المستقبلية؛
- حاسمة: بمعنى تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين؛
- التنافسية تعبر عن الإمكانيات؛

<sup>1</sup> - سمير صلحاي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 34.

- التنافسية أصبحت عالمية، فعمولة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي، فمع تهاوي حواجز الدخول التي تفرضها الدول أمام المؤسسات، أصبحت الباب مفتوحاً أمامها لاحتراق أي سوق والمنافسة في مجاله. وحتى تكون هذه الخصائص فعالة يجب أن تكون مجتمعة، حيث أن كل شرط مرهون بالآخر، كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمة لما تمتلك ميزة تنافسية لا يعني بالضرورة أنها تستطيع منافسة غيرها من المنظمات إلا من خلال مجالات معينة بطريقة أكثر فعالية، وهنا تكون نقطة القوة التي تتسم بها هذه المنظمة عن غيرها.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، كما أن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفتها إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تنضائل أو تبدد، وضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن لمؤسسة اقتصادية أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفتها إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفتها منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفتها أكثر أو للسببين معاً.

والمحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على المؤشرات التالية:

### **1- الربحية:**

يعتبر مؤشر الربحية كافي على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي السوق الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق عرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفتها عوامل إنتاجيتها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم إلى الأسواق والمحافظة عليها. إن ما يهم المؤسسة حقاً إذا أرادت تحسين تنافسياتها واستدامتها ليس الأرباح الحالية المحققة في لحظة معينة وإنما ما

يمكن أن تحققة مستقبلا بحيث يضمن لها البقاء والنصيب المهم من السوق، وذلك من خلال ما تبذله في مجال البحث والتطوير خاصة.<sup>1</sup>

### 2- تكلفة الصنع:

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن الوضعية يتناقض وجودها.<sup>2</sup>

### 3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.<sup>3</sup>

### 4- الحصة من السوق:

من الممكن المؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالنسبة بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف منافسيها الدوليين.

<sup>1</sup> وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003، ص ص 10-11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 11.

<sup>3</sup> عبد الحكيم عبد الله السور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص 25.

وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربح المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية للمؤسسة، ولكن يضاف إليه سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذا كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في عوامل الإنتاج.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مظاهر ومحددات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية مظاهر ومحددات عديدة نذكر منها:

#### أولا: مظاهر القدرة التنافسية

تبدو القدرات التنافسية في مظاهر عديدة منها مايلي:<sup>2</sup>

- الجودة العالية والمستمرة في التحسين والتطوير؛
- التكلفة الأقل لمن يحقق أدنى سعر تنافس؛
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم والعمليات أو المنتجات؛
- العلاقة الفعالة والديناميكية مع الموردون وباقي أطراف المؤسسة؛
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات؛
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات، ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل؛
- تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود؛
- خدمات ما بعد البيع مثل: الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد؛

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 ص128.

<sup>2</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص111.

- تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات؛
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، وأقل تكلفة مما ييسر لمنافسيها؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

### ثانيا: محددات القدرة التنافسية

تحدد القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين يتمثلان في:<sup>1</sup>

**1-حجم القدرة التنافسية:** يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر، وللميز التنافسية دورة حياتية، حيث تستمر هذه الميزة مادام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال وهذا يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتحديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

**2-نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى(الحجم)، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.

<sup>1</sup> فلة العيهار، مرجع سابق، ص113.

### المطلب الرابع: تنمية وتطوير القدرة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير القدرة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون قاسمة للمنافسة.

ومن أسباب تطوير القدرة التنافسية من قبل المؤسسة نجد:<sup>1</sup>

- 1- تغير تكاليف المدخلات: تتأثر القدرة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة؛
  - 2- التغير في القيود الحكومية: تمس هذه التغيرات أساسا موصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود دخول السوق؛
  - 3- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو غيرها: يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة؛
  - 4- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة؛
- محمل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرة التنافسية.

### المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في بناء القدرات التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة التي تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى عل تقليده، فمعرفة المؤسسة لتركيبية الزبون يسمح لها كسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها لإدارة معرفة الزبون.

### المطلب الأول: المعرفة كمورد إستراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية

#### أولا: توليد المعرفة

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. إن العلاقة الأساسية بين المعرفة والقدرة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ويمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة، أي

<sup>1</sup> فلة العيهار، مرجع سابق، ص111.

أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها، بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة. ويعتبر رأس المال المورد ذات الأهمية البالغة لمؤسسة الأعمال في هذا المجال هي المعرفة المساندة للعاملين والخدمات التسهيلية والمعرفة الإدارية، وقد وصف (porter) المورد المعرفي كواحد من أهم الموارد التي تسهم في بلورة صورة الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : دعم إدارة المعرفة لعملية الإبداع

يعتبر الإبداع ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فهو عماد الأعمال المقامة من أجل التميز على المنافسين ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نقاط إيجابية اتجاهها.

#### 1- تعريف الإبداع:

الإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور.<sup>2</sup>

الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.<sup>3</sup>

#### 2- أنواع الإبداع:

يتبين من خلال استعراض الأدبيات أن هناك تصنيفات عدة قد وضعت للإبداع ومن التصنيفات التي اعتمدت للإبداع ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص 08-09.

<sup>2</sup> علي حجاب الله مفتاح، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية، كلية إدارة الأعمال، جامعة سرت، ليبيا، العدد الأول، 2012، ص 85.

<sup>3</sup> سفيان نعماني، الإبداع والابتكار في النظام المصري ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، ملتقى دولي حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البلديدة، الجزائر، 17-18 أبريل 2013، ص 4.

<sup>4</sup> بجاوي رزقة، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013، ص 10.

أولاً: تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات:

ويقسم إلى اثنين:

- 1- إبداع المنتج: يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة؛
- 2- الإبداع في العملية: وهو عبارة عن إحلال داخل المؤسسة طريقة جديدة للإنتاج، أو تحسين طريقة قائمة تعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.

ثانياً: تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص:

حيث يصنف إلى:

- 1- الإبداع التكنولوجي: يخص المنتجات والأنماط؛
- 2- الإبداع الإداري: ويظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المؤسسة؛
- 3- الإبداع التسويقي: يرتبط بوظائف التسويق، الترويج، التسعير، التوزيع.

ثالثاً: تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير

حيث يوجد نوعين:

- 1- الإبداع الجذري: الذي يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية.
- 2- الإبداع التدريجي: الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو المنتج جديد بأبعاد جديدة مماثلة لأبعاد المنتج السابق.

رابعاً: تصنيف الإبداع حسب المصدر

ويصنف إلى:

- 1- المصادر الداخلية: كالحوادث غير المتوقعة، فقدان التوازن... الخ.
- 2- المصادر الخارجية: التغييرات الديمغرافية، التغييرات في الإدراك الحسي والمعارف الجديدة.
- 3- علاقة الإبداع بإدارة المعرفة:

لتبيان العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع سوف نتطرق إلى بعض دراسات الباحثين فيما يخص العلاقة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أفريل 2004، ص16.

- بين هانكر ويلين (wheelen and hanger) أن المؤسسة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المؤسسة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع المنظمي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المؤسسة خزانها المعرفي في تقديم المنتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المؤسسة، ويبتكر القدرات على استعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

- أما كوين يحدد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي بالقدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات التي تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

إن المؤسسات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلق الميزة والتي تكون هادفة، وبما يؤمن خلق المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة متميزة وتكلفة منخفضة وبالتالي بإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق الإنتاجية وإبداع صيغ متعددة.

### المطلب الثالث: إدارة معرفة الزبون كمورد لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة

تعتبر إدارة معرفة الزبون كمورد لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تعتبر أحد عناصر إدارة المعرفة التي تركز عليها في معرفة ما يحتاجه الزبون، فتكون المؤسسة على دراية تامة بما هو مطلوب في السوق فتسعى إلى تحقيقه.

#### 1- مفهوم إدارة معرفة الزبون

- إدارة معرفة الزبون هي: العملية الإستراتيجية التي من خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستسلام السلبي للمنتجات والخدمات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة.<sup>1</sup>

- أو هي: الإدارة المسؤولة عن جمع المعلومات عن الزبون وتحليلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان، مرجع سابق، ص 84.

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، العدد 28، ص 12.

## 2- عناصر إدارة معرف الزبون

تتمثل عناصر إدارة معرفة الزبون فيما يلي:<sup>1</sup>

- **جهود المنظمة للحصول على معرفة الزبون:** تبذل المنظمة جهود كبيرة للحصول على المعرفة التعلق بالزبائن بين الجهود تلك التي تركز على قيمة التفاعل الشخصي والتي محل تركيز هذا البحث. ويتم التركيز هنا على الطرق التي تبنتها المنظمات لتحقيق ميزة المعرفة التي يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن.
  - **التسويق:** في التسويق يمثل الزبون مركز الاهتمام وغرض دراسات التسويق هو زيادة فهم تفضيلات الزبائن، وأحد المدخل لذلك هي من خلال تطوير المخبرات التسويقية، حيث تحاول المنظمة جمع المعرفة حول العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على ربحية المنتج ومن بين هذه العوامل: تفضيلات الزبون ويتضمن هذا المجال (أساليب المسح البيئي، المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح، بحوث السوق الرسمية) وفي هذه الدراسات كان الزبون واحد من عدة مكونات تقوم المنظمة بدراساتها لتحديد إستراتيجيات الإنتاج المستقبلية، ويمكن أن يكون الزبائن مصدرا جيدا لبحوث السوق التي يتم استغلال كامل إمكاناتها لتصبح كمصدر من مصادر المعرفة في المؤسسة، ومعظم بحوث التسويق تستند إلى الدراسات التي تجري بصورة غير متكررة ويهدف المدخل التسويقي الأكثر حداثة لفهم الزبائن من خلال استخدام أساليب (كعلم المجتمعات البشرية وأساليب أخرى) التي يمكن أن تساعد المؤسسات في فهم ليس تفضيلات الزبائن فقط وإنما الثقافات الفرعية المرتبطة بانتماء الزبائن إلى مجموعات مهنية.
  - **إدارة علاقات الزبائن:** وهي مساهمة حديثة أخرى لفهم الزبائن من منظور معرفي وتنطلق الفكرة أساسا من قدرة التكنولوجيا المستندة إلى شبكة المعلومات حيث أن هناك تركيز كبير على إمكانية جمع البيانات من خلال تصفح الزبائن لشبكة المعلومات وقد توسعت هذه الفكرة حديثا لتشمل كل أنواع التعاملات وهذا التوسع في جمع البيانات قد يتضمن الاتصال بخطوط الزبائن عندما تكون هناك رغبة بتوثيق الاتصالات مع الزبائن.
- إن مدخل الزبون في إدارة المعرفة يختلف عن إدارة علاقات الزبون فههدف إدارة علاقة الزبائن هو التعلم بشأن الزبائن في محاولة لتحقيق الزبائن في كل لقاء، أما إدارة معرفة الزبون فتهدف إلى التعلم من الزبائن وفهم حاجاتهم المعرفية وهذا المدخل لا يميز بين الزبائن استنادا إلى ربحيتهم أو كلفتهم، فالزبون المكلف ممكن أن يكون ذو قيمة كبيرة للمؤسسة، من خلال المعلومات التي يمكن أن يوفرها لها.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 60، 2006، ص ص 160-158.

### المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية

ومن خلال ما سبق يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية، حيث يمكن القول أن المعرفة تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات والتكيف مع القيود المفروضة من البيئة الخارجية، وأيضا اغتنام الفرص المتاحة عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، وهذا بتفعيل نشاط البحث والتطوير، الأمر الذي يمكنها في النهاية من الصمود والبقاء في أسواقها مما يجعل المؤسسة في موقع ريادي مقارنة بمنافسيها، وتحوز على مزايا تنافسية تعزز قدراتها التنافسية، وبدون المعرفة قد تفقد المؤسسة مركزها التنافسي، كما أن الإبداع التكنولوجي يسمح بقدرة المؤسسة على مسايرة ومواكبة التسارع التكنولوجي المميز لبيئتها التنافسية، فقد أدى تزايد معدلات الإبداع بين المؤسسات المتنافسة إلى التقليل من دورة حياة المنتجات، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات التأقلم مع ذلك ولن يتأتى لها ذلك دون إبداعات جديدة ومستمرة، ومعرفة عميقة وشاملة.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص ما سبق بالقول تساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة تعزز القدرات التنافسية للمؤسسة، ومن ثم فالمؤسسات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 17، مارس 2008، ص 12.

### خلاصة الفصل

إن ما يمكن قوله كمحصلة لاستقراءات هذا الفصل والمتعلق بالقدرة التنافسية ومقوماتها وانعكاس ذلك على المؤسسة هو أن تركز القدرة على أحدث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق القدرة التنافسية يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية، ومصدر المعرفة في وقتنا الحالي يعتبر من أهم المصادر في تدعيم القدرة التنافسية، فدعائم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات والتغيرات، وجعلها تحقق أهدافها من خلال النمو والبقاء في السوق.

# الفصل الثالث

دراسة حالة بنك التنمية

المحلية

(BDL)-وكالة بوسعادة-

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من إدارة المعرفة وعملياتها وتنافسية المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على ميدان الدراسة والمتمثل في إحدى المؤسسات الخدمية وهي بنك التنمية المحلية (BDL)-وكالة بوسعادة- ولتحقيق ما يهدف إليه الفصل فقد تمت دراسته على النحو التالي:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: التعريف بميدان التريص

سيتم في هذا المبحث تقديم بنك التنمية المحلية، أما في المطلب الثاني سيتم التطرق إلى تقديم الوكالة الفرع محل الدراسة بنك (BDL) وكالة بوسعادة.

### المطلب الأول: تقديم بنك التنمية المحلية (BDL)

بنك التنمية المحلية هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية، تأسست بتاريخ 20 أفريل 1982 حسب المرسوم 85/85 برأسمال اجتماعي 13390 مليون دينار، وقد انبثق هذا البنك من القرض الشعبي الجزائري وعدة شركات مساهمة أخرى وبالتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة، ويضم شبكة مكونة من 143 وكالة تجارية موزعة عبر التراب الوطني للقيام بجميع العمليات البنكية وذلك عام 2013، ومقره الرئيسي موجود في مدينة سطواولي، بالإضافة إلى أنه يقوم بعملية الإقراض مقابل الرهن على مستوى الجزائر من خلال خمس وكالات متواجدة في كل من: الجزائر العاصمة، الجزائر حويشاد، عنابة، وهران وقسنطينة، ويضم البنك 16 مديرية استغلال وهي: بومرداس، البلدية، تيزي وزو، بجاية، بومرداس، سور الغزلان، قسنطينة، باتنة، عنابة، وهران، مستغانم، تلمسان، بشار، الشلف، غرداية، سطيف، كما ينفرد بنك التنمية المحلية في تطبيق نوع خاص من القروض وهو القرض مقابل الرهن، وهذا الشكل مفتوح لكل الخواص بالجزائر، وهو بسيط في مفهومه حيث يتم إيداع أشياء من الذهب مقابل الاستفادة مباشرة من الإقراض نقدا لمدة بين ستة أشهر وستة وثلاثين شهرا كحد أقصى، وكانت في السابق كل الأشياء ذات القيمة قابلة للرهن مثل الذهب، الأسلحة، اللوحات الزيتية القيمة، أما حاليا فبقي الذهب هو الشيء الوحيد القابل للرهن.<sup>1</sup>

### أهداف بنك التنمية المحلية:

يسعى بنك التنمية المحلية لتحقيق الأهداف المتمثلة في:<sup>2</sup>

- تشجيع الادخار؛
- استعمال تلك الادخارات بمنحها كقروض قصيرة ومتوسطة أو طويلة الأجل؛
- جمع الفوائد المستحقة عن القروض لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل؛

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي لبنك التنمية المحلية [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)، تمت المعاينة بتاريخ: 2015/04/05 على الساعة: 15:30

<sup>2</sup> مطويات تعريفية لبنك التنمية المحلية وجدت على مستوى بنك (BDL) وكالة بوسعادة.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة-

- المساهمة المباشرة وغير المباشرة في حل مشكل السكن عن طريق القروض العقارية الممنوحة للأفراد أو للتعاونيات العقارية؛
- فتح أبواب وفرص الشغل والحد من البطالة وذلك من خلال مجموعة من القروض متوسطة الأجل للشباب في إطار دعم وتشغيل الشباب من خلال الصيغ التالية: (ANSEJ , ANGEM , CNAC)؛
- تشجيع الصادرات والواردات عن طريق منح قروض التجارة الخارجية لاسيما الاعتماد المستندي (CREDOK).

### وظائف بنك التنمية المحلية

تتمثل الوظائف التي يقوم بها بنك التنمية المحلية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تلقي الودائع من الجمهور مع الحق في استعمالها لحساب من تلقاها بشرط إعادتها؛
- تقديم قروض إلى الغير مع الحق في فرض الضمانات البنكية المحددة في هذا الشأن سواء الضمانات العينية أو الشخصية؛
- وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن مع الاحتفاظ بحق إدارة هذه الوسائل، والتي تمكن الزبون من تحويل الأموال مهما كان الشكل أو الأسلوب التقني المستعمل مثل الأوراق التجارية أو المقاصة الالكترونية.

### المطلب الثاني: تقديم وكالة بنك التنمية المحلية لمدينة بوسعادة

تأسست وكالة بنك التنمية المحلية في مدينة بوسعادة بتاريخ 30 أفريل 1985، وتتكون هذه الوكالة من المصالح التالية:<sup>2</sup>

أ. **مدير الوكالة:** يعتبر المسير العلمي للوكالة، حيث يملك كامل السلطة في تسيير الوكالة حسب الصلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي.

<sup>1</sup> مطويات تعريفية لبنك التنمية المحلية وجدت على مستوى بنك (BDL) وكالة بوسعادة.

<sup>2</sup> مقابلة أجريت مع مسؤولة مصلحة القروض ببنك (BDL) وكالة بوسعادة السيدة شويحة عفاف وذلك بتاريخ 2015/04/03.

ب. المراقب: مهمة المراقب الأساسية هي ضمان وحسن الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة، أيضا التحقق من العمل اليومي الجاري لشباك والصندوق للزبائن من أفراد و مؤسسات، وكذلك مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري و التدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية و القيام بالمراجعة الداخلية مراقبة الحسابات وصحة المعلومات و انسجامها مع القوانين.

ج. مصلحة القروض: هذه المصلحة تعتبر أهم المصالح لأنها تقوم بتوظيف أموال البنك والمودعين للحصول على العوائد وذلك بتقديم أنواع مختلفة من القروض.

تتمثل القروض التي يمنحها بنك التنمية المحلية للزبائن فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- القروض من الصندوق: وهي قروض مباشرة وتمثل فيما يلي:

#### • قروض الاستغلال: وتوجه إلى تمويل دورات الاستغلال قصيرة الأجل وتضم:

- السحب على المكشوف؛

- تسهيلات الصندوق؛

- تسبيقات على الفاتورة؛

- تسبيقات على المخزون.

#### • قروض الاستثمار: وتوجه إلى تمويل دورات الاستغلال قصيرة الأجل وتضم:

- قروض قصيرة الأجل (CMT): هي قروض ذات أجل أكبر من سنة وأقل من خمس سنوات.

- قروض طويلة الأجل (CMT): هي قروض ذات أجل أكبر من خمس سنوات.

### 2- القروض بالتوقيع: وهي قروض غير مباشرة وتمثل فيما يلي:

- كفالة حسن التنفيذ: وتقدم للمقاولين في أشغال البناء والتعمير.

- الضمان الاحتياطي: فيه يقوم البنك بالتأشير على الشيكات التي يدفعها العملاء لمورديهم عند طلبهم لذلك.

<sup>1</sup> دليل القروض والضمانات الموجود على مستوى بنك (BDL) وكالة بوسعادة.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة-

- الاعتماد المستندي وخطابات الضمان: يقوم البنك على مستوى مصلحة التجارة الخارجية بتقديم خطابات الضمان والتوطين لمشاريع العملاء ذات العلاقة بالعالم الخارجي، وكذا الاعتماد المستندي (CREDOC).

3- القروض الخاصة: هي القروض الموجهة لتمويل مشاريع دعم الشباب بمختلف صيغها (ANSEJ , ANGEM , CNAC).

4- القروض العقارية: هي القروض الموجهة لتمويل عمليات البناء، الترميم، التوسعة أو الشراء للسكنات سواء من أفراد خواص أو من عند مرقي عقاري.

د- مصلحة الصندوق: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ عمليات السحب والإيداع النقدي للأموال سواء بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية.

هـ- مصلحة المحفظة: تقوم هذه المصلحة بعمليات التحويل بين الحسابات المحلية والحسابات الأجنبية على مستوى وكالات بنك التنمية المحلية الأخرى أو وكالات البنوك التجارية الأخرى، كما تقوم الشيكات المضمونة للعملاء عند طلبهم لذلك.

و- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بعمليات تمويل صفقات الاستيراد بواسطة الاعتماد المستندي، أو صفقات التصدير بواسطة التحصيل المستندي، وكذا العمليات المتعلقة بحسابات العملات الأجنبية، وكذا عمليات التوطين.

أما أهم الحسابات الموجودة في هذه الوكالة فهي:

- الحساب التجاري الجاري: ويرمز له بالرمز 400؛
- حساب الصك الموجه للموظفين: ويرمز له بالرمز 410؛
- حساب أصحاب المهن الحرة: ويرمز له بالرمز 415؛
- حساب الجمعيات: ويرمز له بالرمز 418؛
- حساب التوفير والادخار: ويرمز له بالرمز 223؛
- حساب العملة الأجنبية (اليورو): ويرمز له بالرمز 458.

### المبحث الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان

يتضمن هذا المبحث مطلبين حيث شمل المطلب الأول التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أما المطلب الثاني تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

#### منهج الدراسة

لا بد من كل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا، وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج التحليلي الوصفي المناسب لطبيعة الدراسة، وذلك لانسجامهما مع بعضهما البعض.

#### أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الاستبيان على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والقدرة التنافسية.

ويتكون الاستبيان من جزئين هما:

- الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسات المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي الجنس، الفئة العمرية، المستوى المهني والخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: وتضمن 25 عبارة تقيس مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) بوكالة بوسعادة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert scale) الخماسي لقياس العبارات حيث يقابل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي.

كما شمل الاستبيان رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

### تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفين بنك التنمية المحلية بوكالة بوسعادة، وفي هذا الإطار تم توزيع (30) استمارة وقد تم استرجاع 28 استمارة احتوت على 3 غير قابلة للمعالجة والتحليل لعدم اكتمال ملئها، وبالتالي استقر العدد على 25 استمارة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرومباخ : لقياس ثبات المقياس؛
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق عبارات المقياس؛
- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة؛
- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى.

### صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

### 01- صدق المحكمين:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية قبل نشرها لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة (أنظر ملحق رقم 01) (القائمة الاسمية للمحكمين)، وهم ينتمون لاختصاصات علمية وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة؛
- ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرويه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم. وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي (أنظر ملحق رقم 02).

### 02- صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 25 مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

#### • صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الجدول رقم (01) يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي له

الرقم	الأبعاد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
<u>01</u>	تشخيص المعرفة	<u>1.</u>	يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الداخلية	0,878°	دال
		<u>2.</u>	يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الخارجية	0,886**	دال
		<u>3.</u>	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت	0,875°	دال
		<u>4.</u>	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية وتعزيز القدرة التنافسية للبنك	0,723**	دال
<u>02</u>	تحديد أهداف المعرفة	<u>5.</u>	غاية البنك من امتلاك المعرفة الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن	0,862°	دال
		<u>6.</u>	يحصل البنك على المعرفة لتحسين العمليات البنكية	0,889**	دال
		<u>7.</u>	من خلال المعرفة يسعى البنك للتميز بخدمات جيدة عن باقي البنوك المنافسة	0,789**	دال
<u>03</u>	توليد المعرفة	<u>8.</u>	يتم توليد المعرفة بالرجوع إلى مصادر المعرفة المتاحة في البنك	0,756**	دال
		<u>9.</u>	إنشاء وحدات متخصصة في متابعة وتحصيل المعرفة الجديدة	0,796**	دال
		<u>10.</u>	يتم توليد المعرفة بتكوين الموظفين العاملين وتشجيع إبداعهم	0,755**	دال
		<u>11.</u>	يتم توليد المعرفة في البنك من خلال إبداع العاملين	0,655°	دال

04	خزن المعرفة	.12	تخزين المعرفة في صيغة تقارير وكشوفات داخلية	0,839**	دال
		.13	يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأجهزة الحاسوبية لكفاءة تحمها ودقتها وسعة تخزينها	0,764**	دال
		.14	يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيزهم وتشجيعهم	0,754**	دال
05	توزيع المعرفة	.15	شبكة المعلومات (الانترنت) تعد أحد وسائل توزيع المعرفة في البنك	0,790**	دال
		.16	يتم توزيع المعرفة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة	0,845**	دال
		.17	تشجيع الحوار العلمي بين الموظفين لتبادل الأفكار والمقترحات هو أحد وسائل توزيع المعرفة	0,734**	دال
06	تطبيق المعرفة	.18	يعد الاعتماد على خبراء متمرسين لتدريب فرق العمل بالبنك أحد أساليب تطبيق المعرفة	0,779**	دال
		.19	يمنح البنك عامليه فرصة تطبيق معارفهم	0,672°	دال
		.20	نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة في البنك	0,839**	دال
07	تنظيم المعرفة	.21	يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حتى يسهل تجميعها وتبويبها	0,834**	دال
		.22	يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات عن طريق استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات	0,859**	دال
08	استرجاع المعرفة وإدامتها	.23		0,652°	دال
		.24	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة	0,829**	دال
		.25	وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لدى البنك	0,704**	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9 // قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وجدنا:

أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن قيمة T

المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

### 03- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
01	تشخيص المعرفة	0,621	دال
02	تحديد أهداف المعرفة	0,765**	دال
03	توليد المعرفة	0,861**	دال
04	خزن المعرفة	0,713	دال
05	توزيع المعرفة	0,868**	دال
06	تطبيق المعرفة	0,824**	دال
07	تنظيم المعرفة	0,732**	دال
08	استرجاع المعرفة وإدامتها	0,869**	دال
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9 // قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول رقم (02) وجدنا معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائية، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

#### ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، يعني ثبات الاستبيان، الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (03) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (03): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عنوان المجال
4	0,623	تشخيص المعرفة
3	0,793	تحديد أهداف المعرفة
4	0,658	توليد المعرفة
3	0.666	خزن المعرفة
3	0,750	توزيع المعرفة
3	0,705	تطبيق المعرفة
2	0,671	تنظيم المعرفة
3	0,775	استرجاع المعرفة وإدامتها
25	0,862	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدولين رقم (02) و (03) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في

جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

■ ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها

وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

المطلب الأول: التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول رقم (04) توزيع المعلومات والبيانات الشخصية

الرقم	المتغيرات		
01	الجنس	ذكر	17 68,0 %
		انثى	8 32,0 %
02	العمر	من 25-35 سنة	10 40,0 %
		من 36-45 سنة	12 48,0 %
		أكبر من 46	3 12,0 %
03	المستوى المهني	إطار	11 44,0 %
		عامل تحكم	12 48,0 %
		عامل تنفيذ	2 8,0 %
04	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6 24,0 %
		من 05-10 سنوات	4 16,0 %
		من 10-15 سنة	11 44,0 %
		15 سنة فما فوق	4 16,0 %
المجموع		25	100.0

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

من خلال الجدول نجد:

الجنس:

يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم 17 بنسبة مئوية 68%، في حين بلغ عدد الإناث 8 أي بنسبة 32.9% من أفراد العينة، ما يشير إلى أن معظم الذين يعملون في المؤسسة محل الدراسة الذكور.

العمر:

يتبين أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة حيث بلغ عددهم 12 بنسبة مئوية تقدر ب 48%، ثم تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة حيث بلغ عددهم 10 بنسبة مئوية 40%، وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 46 سنة حيث بلغ عددهم 3 بنسبة مئوية تقدر ب 12%.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)-وكالة بوسعادة-

### - المستوى المهني:

يتبين من خلال الجدول أن يتبين لنا غالبية أفراد العينة يشغلون منصب عامل تحكم حيث بلغ عددهم 12 بنسبة تقدر ب 48%، يليهم 11 إطار بنسبة 44%، وأخيرا ممن يشغلون منصب عامل تنفيذ والذين بلغ عددهم 2 بنسبة 8%.

### - الخبرة المهنية:

حيث يتبين أن عدد الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 6 بنسبة تقدر ب 24%، وعدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 05-10 سنوات هو 4 بنسبة تقدر ب 16%، بينما عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 و 15 سنة 11 بنسبة 44%، أما الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فعددهم 4 بنسبة 16%، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

#### أولاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام :

✓ اختبار (One Simple T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة: حيث، تكون الفقرة

إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ( إذا كانت القيمة المطلقة ل  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$

الجدولية ) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها( إذا كانت القيمة المطلقة

المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية). والمتوسط الفرضي:  $x=03$

✓ المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والمدى لتحديد طول الفئة: (  $5/1-5 = 0.8$  لكل عبارة لتحديد

مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من خلال كل عبارة حيث نحصل على

مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التطبيق	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)-وكالة بوسعادة-

01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: تشخيص المعرفة

الجدول رقم (05): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01

01	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
تشخيص المعرفة	1.	يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الداخلية	4,480	0,5099	14,51	0,000	عالي جدا	01
	2.	يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الخارجية	3,600	0,9574	3,133	0,005	عالي	03
	3.	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت	2,840	0,8505	0,941	0,356	---	04
	4.	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية وتعزيز القدرة التنافسية للبنك	4,360	0,6377	10,66	0,000	عالي	02
	الكلي		3,6400	0,4992	6,410	0,000	عالي	

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وجدنا:

احتلت الفقرة رقم 01: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,48 وانحراف معياري 0,5099، وبلغت القيمة

T المحسوبة: 14,51 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 01 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي

أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أنه "يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الداخلية".

احتلت الفقرة رقم 04: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 4,36 وانحراف معياري 0,6377، وبلغت القيمة

T المحسوبة: 10,66 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 02 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي

أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن "هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية وتعزيز القدرة

التنافسية للبنك".

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

احتلت الفقرة رقم 02: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 3,6 وانحراف معياري 0,9574، وبلغت القيمة T المحسوبة: 3,133 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 03 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه "يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الخارجية".

احتلت الفقرة رقم 03: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,84 وانحراف معياري 0,8505، وبلغت القيمة T المحسوبة: 0,941 وهي أقل من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 04 غير دالة إحصائياً، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أنه "يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت".

• وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 01 إستنتجنا أن:

المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور "تشخيص المعرفة" بلغ 3.64 وانحراف معياري: 0.499 أن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 6.410 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أن "عملية تشخيص المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: تحديد أهداف المعرفة

الجدول رقم (06): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	02
01	عالي جدا	0,000	20,18	0,4359	4,760	غاية البنك من امتلاك المعرفة الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن	.5	تحديد أهداف المعرفة
01	عالي جدا	0,000	20,18	0,4359	4,760	يحصل البنك على المعرفة لتحسين العمليات البنكية	.6	
01	عالي جدا	0,000	20,18	0,4359	4,760	من خلال المعرفة يسعى البنك للتميز بخدمات جيدة عن باقي البنوك المنافسة	.7	
	عالي جدا	0,000	24,00	0,3667	4,7600			الكلية

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول نجد:

احتلت الفقرة رقم 05: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4.760 وانحراف معياري 0.4359، وبلغت القيمة T المحسوبة: 14,51 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 05 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على "غاية البنك من امتلاك المعرفة الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن".

احتلت الفقرة رقم 06: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4.760 وانحراف معياري 0.4359، وبلغت القيمة T المحسوبة: 14,51 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 06 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على "يحصل البنك على المعرفة لتحسين العمليات البنكية".

احتلت الفقرة رقم 07: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4.760 وانحراف معياري 0.4359، وبلغت القيمة T المحسوبة: 14,51 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 07 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أنه "من خلال المعرفة يسعى البنك للتميز بخدمات جيدة عن باقي البنوك المنافسة".

● وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 02 إستنتجنا:

المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور تحديد أهداف المعرفة بلغ 4.7600 وانحراف معياري 0.366، وأن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 24.00 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أن "عملية تحديد أهداف المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

### 03- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: توليد المعرفة

جدول رقم (07): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 03

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	03
03	عالي	0,000	12,24	0,4082	4,000	يتم توليد المعرفة بالرجوع إلى مصادر المعرفة المتاحة في البنك	.8	توليد المعرفة
04	عالي	0,000	8,048	0,5715	3,920	إنشاء وحدات متخصصة في متابعة وتحصيل المعرفة الجديدة	.9	
01	عالي جدا	0,000	10,95	0,7118	4,560	يتم توليد المعرفة بتكوين الموظفين العاملين وتشجيع إبداعاتهم	.10	
02	عالي جدا	0,000	10,52	0,6272	4,320	يتم توليد المعرفة في البنك من خلال إبداع العاملين	.11	
	عالي	0,000	14,47	0,4145	4,2000	الكلية		

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين لنا:

احتلت الفقرة رقم 10: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,320 وانحراف معياري 0.6272، وبلغت القيمة T المحسوبة 10,52 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أنه "يتم توليد المعرفة بتكوين الموظفين العاملين وتشجيع إبداعاتهم".

احتلت الفقرة رقم 11: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 4,320 وانحراف معياري 0.6272، وبلغت القيمة T المحسوبة 10,52 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أنه "يتم توليد المعرفة في البنك من خلال إبداع العاملين".

احتلت الفقرة رقم 08: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 4,000 وانحراف معياري 0.4082، وبلغت القيمة T المحسوبة: 12,24 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه "يتم توليد المعرفة بالرجوع إلى مصادر المعرفة المتاحة في البنك".

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

تحتل الفقرة رقم 09: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ: 3,920 وانحراف معياري 0.5715، وبلغت القيمة T المحسوبة: 08,084 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 09 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على " إنشاء وحدات متخصصة في متابعة وتحصيل المعرفة الجديدة".

- وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 03 نجد أن:

المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور توليد المعرفة بلغ 4.200 وانحراف معياري: 0.414 وأن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 14.47 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أن "عملية توليد المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: خزن المعرفة

جدول رقم (08): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 04

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	04
02	عالي جدا	0,000	11,85	0,5568	4,320	تخزن المعرفة في صيغة تقارير وكشوفات داخلية	.12	توليد المعرفة
01	عالي جدا	0,000	15,08	0,5568	4,680	يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها	.13	
03	عالي	0,000	2,071	1,1590	3,480	يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيظهم وتشجيعهم	.14	
	عالي	0,000	12,53	0,4626	4,1600	الكلية		

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول استنتجنا:

احتلت الفقرة رقم 13: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,680 وانحراف معياري 0.5568، وبلغت القيمة T المحسوبة 15,08 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أنه يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)-وكالة بوسعادة-

احتلت الفقرة رقم 12: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 4,320 وانحراف معياري 0.5568، وبلغت القيمة T المحسوبة 11,85 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أنه "تخزن المعرفة في صيغة تقارير وكشوفات داخلية".

احتلت الفقرة رقم 14: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 3,480 وانحراف معياري 0.1590، وبلغت القيمة T المحسوبة 2,071 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على "يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيظهم وتشجيعهم".

● وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 04 نستنتج:

المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور خزن المعرفة بلغ 4.160 وانحراف معياري: 0.462، وأن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 12.53 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أن "عملية خزن المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: توزيع المعرفة

جدول رقم (09): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 05

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	05
							03	عالي
01	عالي	0,000	8,510	0,6110	4,040	16.	توليد المعرفة	
02	عالي	0,000	7,746	0,6455	4,000	17.	توليد المعرفة	
	عالي	0,000	9,059	0,5298	3,9600		الكلية	

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

ومن الجدول أعلاه نجد:

**احتلت الفقرة رقم 16:** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,040 وانحراف معياري 0.6110، وبلغت القيمة T المحسوبة 8,510 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "يتم توزيع المعرفة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة".

**احتلت الفقرة رقم 17:** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 4,000 وانحراف معياري 0.6455، وبلغت القيمة T المحسوبة 7,746 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيظهم وتشجيعهم".

**احتلت الفقرة رقم 15:** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 3,480 وانحراف معياري 0.6880، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,105 وهي أكبر من القيم T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنه "شبكة المعلومات (الانترنت) تعد أحد وسائل توزيع المعرفة في البنك".

● وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 05 نستنتج:

أن متوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور توزيع المعرفة بلغ 3.96 وانحراف معياري: 0.529، وأن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 9.059 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أن "عملية توزيع المعرفة " ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

04- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: تطبيق المعرفة.

جدول رقم (10): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 06

06	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
توليد المعرفة	18	يعد الاعتماد على خبراء متمرسين لتدريب فرق العمل بالبنك أحد أساليب تطبيق المعرفة	4,240	0,5228	11,85	0,000	عالي جدا	01
	19	يمنح البنك عامله فرصة تطبيق معارفهم	3,760	0,7789	4,879	0,0000	عالي	03
	20	نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة في البنك	3,920	0,4933	9,325	0,0000	عالي	02
		الكلي	3,9733	,39581	12,29	0,000	عالي	

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول نجد:

احتلت الفقرة رقم 18: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,240 وانحراف معياري 0.5228، وبلغت القيمة T المحسوبة 11,85 وهي أكبر من القيم T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على يعد الاعتماد على "خبراء متمرسين لتدريب فرق العمل بالبنك أحد أساليب تطبيق المعرفة".

احتلت الفقرة رقم 20: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 3,920 وانحراف معياري 0.4933، وبلغت القيمة T المحسوبة 9,325 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة في البنك".

احتلت الفقرة رقم 19: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 0,7789 وانحراف معياري 0.7789، وبلغت القيمة T المحسوبة 8,510 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "يمنح البنك عامله فرصة تطبيق معارفهم".

● وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 06 نجد:

متوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور تطبيق المعرفة بلغ 3.9733 وانحراف معياري: 0.395، وأن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 12.29 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على أن "عملية تطبيق المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: تنظيم المعرفة

جدول رقم (11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 07

07	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
توليد المعرفة	21.	يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حتى يسهل تجميعها وتبويبها	4,560	0,5831	13,37	0,000	عالي جدا	01
	22.	يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات عن طريق استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات	4,480	0,5859	12,62	0,000	عالي جدا	02
		الكلية	4,5200	0,4890	15,54	0,000	عالي جدا	

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول نجد:

احتلت الفقرة رقم 21: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,560 وانحراف معياري 0.5831، وبلغت القيمة T المحسوبة 13,37 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على "يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حتى يسهل تجميعها وتبويبها".

احتلت الفقرة رقم 22: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 0,4480 وانحراف معياري 0.5859، وبلغت القيمة T المحسوبة 12,62 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات عن طريق استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات".

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) - وكالة بوسعادة-

• وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 07 نجد:

أن المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور تنظيم المعرفة بلغ 4.50 وانحراف معياري: 0.489، وأن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 15.54 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي جداً على أن "عملية تنظيم المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور: استرجاع المعرفة وإدامتها

جدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 08

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم	08
02	عالي	0,000	15,50	0,3742	4,160	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة	23	توليد المعرفة
01	عالي	0,000	12,27	0,4726	4,160	وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لدى البنك	24	
03	عالي	0,000	13,50	0,4000	4,080	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها	25	
	عالي	0,000	16,33	0,3469	4,1333	الكلية		

قيمة ت المجدولة : 1.711 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 24

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين لنا:

احتلت الفقرة رقم 24: المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,160 وانحراف معياري 0.4726، وبلغت القيمة T المحسوبة 12,27 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لدى البنك".

احتلت الفقرة رقم 23: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 4,160 وانحراف معياري 0.3742، وبلغت القيمة T المحسوبة 15,50 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة".

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)-وكالة بوسعادة-

احتلت الفقرة رقم 25: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 4,080 وانحراف معياري 0.4000، وبلغت القيمة T المحسوبة 13,50 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 25 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على "وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها".

• وبصفة عامة من خلال إجمالي فقرات المحور 08 نجد:

متوسط الحسابي لإجمالي عبارات المحور استرجاع المعرفة وإدامتها بلغ 4.1333 وانحراف معياري: 0.346، وأن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 16.33 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى عالي على "عملية استرجاع المعرفة وإدامتها" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

قاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة

0.05 ودرجة الحرية (19) فإننا نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$

الجدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار الفرضيات

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة Test Value = 3	البيان
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>				
قبول	رفض	0,000	1.711	6,410	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01
قبول	رفض	0,000	1.711	24,000	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02
قبول	رفض	0,000	1.711	14,473	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 03
قبول	رفض	0,000	1.711	12,536	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 04
قبول	رفض	0,000	1.711	9,059	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 05
قبول	رفض	0,000	1.711	12,295	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 06
قبول	رفض	0,000	1.711	15,540	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 07
قبول	رفض	0,000	1.711	16,333	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 08
قبول	رفض	0,000	1.711	19,274	الكلية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

#### الاستنتاج:

الفرضية الأولى: ترقى عملية تشخيص المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا ترقى عملية تشخيص المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H<sub>1</sub>: ترقى عملية تشخيص المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لإجمالي عبارات المحور الأول بلغ: 6,410 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية تشخيص المعرفة" ترقى إلى المستوى

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة-

المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي ترقى "عملية تحديد أهداف المعرفة" إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: ترقى عملية تحديد أهداف المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا ترقى عملية تحديد أهداف المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : ترقى عملية تحديد أهداف المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار  $t$  لإجمالي عبارات المحور الثاني بلغ: 24.000 وهو أكبر من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية تحديد أهداف المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، ترقى عملية تحديد أهداف المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: ترقى عملية توليد المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا ترقى عملية توليد المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : ترقى عملية توليد المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار  $t$  لإجمالي عبارات المحور الثالث بلغ: 24.000 وهو أكبر من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية توليد المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي ترقى عملية توليد المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: ترقى عملية خزن المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا ترقى عملية تحديد أهداف المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : ترقى عملية خزن المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار  $t$  لإجمالي عبارات المحور الرابع بلغ: 14.473 وهو أكبر من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية خزن المعرفة" ترقى إلى المستوى

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة-

المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفري  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي ترقى عملية خزن المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الخامسة: ترقى عملية توليد المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا ترقى عملية توليد المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : ترقى عملية توليد المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار  $t$  لإجمالي عبارات المحور الخامس بلغ: 12.295 وهو أكبر من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية توليد المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفريية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي ترقى "عملية توليد المعرفة" إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية السادسة: ترقى عملية تطبيق المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا ترقى عملية تطبيق المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : ترقى عملية تطبيق المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار  $t$  لإجمالي عبارات المحور السادس بلغ: 12.295 وهو أكبر من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية تطبيق المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفريية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي ترقى عملية تطبيق المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية السابعة: ترقى عملية تنظيم المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا ترقى عملية تنظيم المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : ترقى عملية تنظيم المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار  $t$  لإجمالي عبارات المحور السابع بلغ: 15.540 وهو أكبر من  $t$  الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائيا

## الفصل الثالث دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)-وكالة بوسعادة-

عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية تنظيم المعرفة" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي ترقى عملية تحديد أهداف المعرفة إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثامنة: ترقى عملية استرجاع المعرفة وإدامتها إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا ترقى عملية استرجاع المعرفة وإدامتها إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : ترقى عملية استرجاع المعرفة وإدامتها إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لإجمالي عبارات المحور الثامن بلغ: 16.333 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.711)، وهذا ما يدل على أن المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن "عملية استرجاع المعرفة وإدامتها" ترقى إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي ترقى عملية استرجاع المعرفة وإدامتها إلى المستوى المطلوب في المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل

من أجل الوقوف على واقع عمليات إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية لمدينة بوسعادة تناولنا في بداية هذا الفصل التعريف ببنك التنمية المحلية والتعريف بوكالة بوسعادة والهيكلة التنظيمية للوكالة، ومن أجل معرفة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البنك محل الدراسة تم عرض مختلف البيانات المستخدمة من استمارة البحث بمختلف محاورها، حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والمدى واستخلاص النتائج منها استنادا إلى مقياس (ليكارتر الخماسي) للوقوف على صحة فرضيات البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.

نائمة

بعد الدراسة النظرية التي تم التطرق فيها إلى أساسيات حول إدارة المعرفة، كما تم التطرق إلى أبعاد وعناصر إدارة المعرفة، مجالاتها ونماذجها، بالإضافة إلا أنه تم تناول عمليات ونظم إدارة المعرفة، إستراتيجياتها، فوائد إدارة المعرفة والمشاكل التي تواجهها.

و الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى بنك التنمية المحلية (BDL) بوكالة بوسعادة، تم تقديم النتائج والاقتراحات والأفاق المنبثقة من هذا البحث كمايلي:

سمحت لنا الدراسة الخروج بالنتائج التالية:

- تشخيص المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
  - تحديد أهداف المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
  - توليد المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
  - حزن المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
  - توزيع المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
  - تطبيق المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
  - تنظيم المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب؛
  - استرجاع المعرفة وإدامتها في بنك التنمية المحلية (BDL) -وكالة بوسعادة- يرتقي إلى المستوى المطلوب.
- وهذا ما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية التي تتضمن عمليات إدارة المعرفة في بنك التنمية المحلية (BDL) بوكالة بوسعادة ترتقي إلى المستوى المطلوب.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيمايلي:

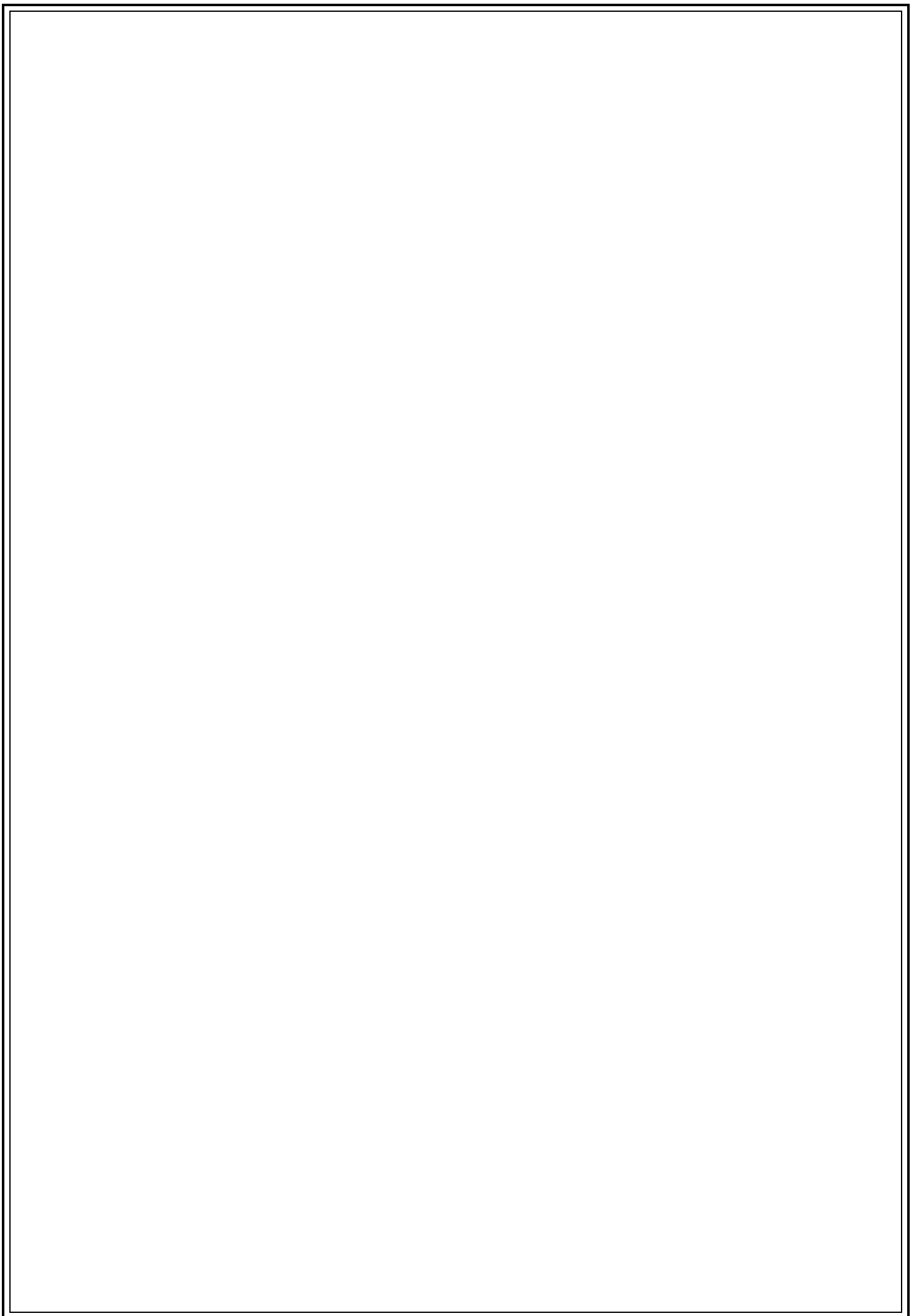
- على المؤسسة أن تقوم بتشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الخارجية؛
- على المؤسسة أن تعتمد في تشخيص المعرفة على شبكة الانترنت؛
- على المؤسسة إنشاء وحدات متخصصة ومتابعة وتحصيل المعرفة الجديدة؛

## خاتمة

- الاعتماد على الأفراد في تخزين المعرفة لأنهم حفظة الخبرات بتحفيزهم وتشجيعهم؛
  - نقترح على المؤسسة أن تعتمد على شبكة المعلومات (الانترنت) كوسيلة لتوزيع المعرفة؛
  - على المؤسسة محل الدراسة أن تمنح عاملها فرصة تطبيق معارفهم؛
  - على المؤسسة محل الدراسة القيام بنشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة.
- إن تطرقنا لموضوع مذكرتنا "عمليات إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة" يعتبر موضوعا واسعا، وهذه الدراسة إلا جزءا منه، لذا ما تزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة؛
  - إدارة المعرفة والإبداع الإداري؛
  - إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون؛
  - إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية؛
  - إدارة المعرفة كمدخل لتحسين تنافسية المؤسسة.

قائمة

المراجع



قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أبو قحف عبد السلام، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
2. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، دار الكتب، 2000.
3. بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. الجاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
6. حسن حسين عجلان، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. الخطيب أحمد، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. خلي نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
9. زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية-، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. سلمان جمال داود، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
13. الشرايبي فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 121.
14. طالب علاء فرحان، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15. الطاهر علاء فرج ، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. طيطي خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
18. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
19. عليان رحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
20. قطب محي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
21. القهيوي ليث عبد الله، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
22. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
23. المرسي جمال محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
24. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. النجار فريد راغب، المنافسة والترويج التطبيقي، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
26. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
27. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
28. نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. الوليد بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

المذكرات:

1. أرميص عالم سالم، مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، الجزائر، 17-18 أبريل، 2006.
2. بتغة صونيا، ترقية التنافسية في ظل المتغيرات العالمية: آفاق وتحديات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.
3. سهوة نذير، دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2007.
4. بوزناق حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2012.
5. حليس عبد القادر، تسهيل التجارة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للدول، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2009.
6. رزيق كمال، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
7. الزامكي علي ناصر، أثر التوافق الإستراتيجية الائتمانية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
8. صلحاي سمير، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
9. طاشكندي زكية بنت ممدوح قري عبد الله، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 2009.
10. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
11. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2002.

12. كندري كريمة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.
13. النصور عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
14. يحيوي رزيقة، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2013.
- الملتقيات والمؤتمرات:
15. بوعشة مبارك، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
16. جواد شوقي ناجي، هشام علي حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
17. حبيب بن بير، بلقومي فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011.
18. الدوري زكرياء مطلق، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.
19. الرطبي مصطفى أحمد، عبد المطلب مفتاح أحمد، أثر الانضمام لمنظمة التجارة العالمية على القدرة التنافسية للاقتصاد الليبي، ورقة مقدمة لمؤتمر رفع القدرة التنافسية للمنتجات المحلية، اللجنة الشعبية العامة للاقتصاد والتجارة والاستثمار، طرابلس، 8 أوت 2007.
20. الزعبي علي فلاح، مداخلة بعنوان: (إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي للشركات الأردنية)، الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة الزرقاء، الأردن.

21. مسعداوي يوسف، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة قدمت ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
22. نقمازي سفيان، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، ملتقى دولي حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 17-18 أبريل 2013.
23. هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداؤها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011.

#### المجلات:

24. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، العدد 28، قسم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة دمشق، 2012.
25. بريس أحمد كاظم، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، العدد 28، بدون سنة.
26. بن نامة نورية، كربالي بغداد، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد الخامس، جويلية 2013.
27. الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 17 مارس، 2008.
28. درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 60، 2006.
29. رميدي عبد الوهاب، اقتصاد المعرفة، الفجوة الرقمية (تحدي المنطقة العربية)، بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، 2008.
30. الشلي فراس سليمان وآخرون، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد الخامس، 2010.
31. علي جاب الله مفتاح، الإبداع الإداري في منظمات الأعمال، المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية، كلية إدارة الأعمال، جامعة سرت، ليبيا، العدد الأول، 2012.
32. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 6، جوان 2008.

33. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا (الأسكوا، escwa)، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، 2004.
34. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، 2005.
35. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.

### المراجع باللغة الأجنبية:

36. CFP:DR, La Gestion du Savoir dans la Fonction Public, Ministère de la Fonction Public, Canada.
37. Davenport hand and prusk p,working, knowledge, harvard business school, 1998.
38. Jean mourice Bruneau et jean François pujos,le management des comaissance dans l'entreprise, les édition d'organisations, paris, 1992.
39. Michal porter,l'avantage concurrentiel, dunod, France, 1999.
40. Wen, Y, "An effectiveness measurement model for knowledge management", Knowledge- Based systems, 2009.

### المواقع:

41. [www.free-zones.gov](http://www.free-zones.gov).
42. [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)

املا حَف

## ملحق رقم (01)

### بيان بأسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل	
01	عريوة محاد	جامعة المسيلة
02	لقليطي الأخضر	جامعة المسيلة
03	شريط صلاح الدين	جامعة المسيلة
04	مرقصي عبد الحميد	بنك الخليج الجزائر (BGA) - وكالة المسيلة-
05	خياط بلقاسم	بنك (BDL) - وكالة بوسعادة-
06	بوزيان خالد	بنك (CPA) - وكالة بوسعادة-

ملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

استمارة الاستبيان

عمليات إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة

دراسة حالة: بنك التنمية المحلية

وكالة بوسعادة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والغرض منه هو وضع أداة للقياس تستخدم في إعداد مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة" دراسة حالة بنك (BDL) - وكالة بوسعادة- في تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أملين أن تمنحوها جزء من وقتكم الثمين، بالتفضل بملأ فقرات الإستبانة بالإجابة بدقة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أننا نضمن سرية المعلومات ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتفضلوا قبول فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الدكتور:

نوبيات عبد القادر

من إعداد الطالبة:

شويطر صباح

السنة الجامعية: 2015/2014

ملاحظة:

ضع علامة (X) في المربع عند التي تراها مناسبة لكل سؤال.  
أولاً: معلومات شخصية ومهنية

1-الجنس:

- ذكراً •
- أنثى •

2-الفئة العمرية:

- من 25-35 سنة •
- من 36-45 سنة •
- أكبر من 46 •

3-المستوى المهني:

- إطار •
- عامل تحكم •
- عامل تنفيذ •

4-الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات •
- من 5-10 سنوات •
- من 10-15 سنة •
- 15 سنة فما فوق •

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة ترتقي إلى المستوى المطلوب في المؤسسة

الرقم	العامل	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشخيص المعرفة	يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الداخلية					
2		يتم تشخيص المعرفة عبر الخبرات والمصادر الخارجية					
3		يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت					
4		هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية وتعزيز القدرة التنافسية للبنك					
5	تحديد أهداف المعرفة	غاية البنك من امتلاك المعرفة الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن					
6		يحصل البنك على المعرفة لتحسين العمليات البنكية					
7		من خلال المعرفة يسعى البنك للتميز بخدمات جيدة عن باقي البنوك المنافسة					
8	توليد المعرفة	يتم توليد المعرفة بالرجوع إلى مصادر المعرفة المتاحة في البنك					
9		إنشاء وحدات متخصصة في متابعة وتحصيل المعرفة الجديدة					
10		يتم توليد المعرفة بتكوين الموظفين العاملين وتشجيع إبداعاتهم					
11		يتم توليد المعرفة في البنك من خلال إبداع العاملين					
12	خزن المعرفة	تخزن المعرفة في صيغة تقارير وكشوفات داخلية					
13		يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأجهزة الحاسوبية لكفاءتها ودقتها وسعة تخزينها					
14		يعتمد البنك في تخزين المعرفة على الأفراد لأنهم حفظة الخبرات بتحفيظهم وتشجيعهم					

الرقم	العامل	الفقـــــرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	توزيع المعرفة	شبكة المعلومات (الانترنت) تعد أحد وسائل توزيع المعرفة في البنك					
16		يتم توزيع المعرفة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة					
17		تشجيع الحوار العلمي بين الموظفين لتبادل الأفكار والمقترحات هو أحد وسائل توزيع المعرفة					
18	تطبيق المعرفة	يعد الاعتماد على خبراء متمرسين لتدريب فرق العمل بالبنك أحد أساليب تطبيق المعرفة					
19		يمنح البنك عامليه فرصة تطبيق معارفهم					
20		نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة في البنك					
21	تنظيم المعرفة	تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة حتى يسهل تجميعها وتبويبها					
22		يتم تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات عن طريق استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات					
23	استرجاع المعرفة وإدامتها	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة					
24		وجود تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لدى البنك					
25		وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها					



## الملخص

الهدف الأساسي من هذا العمل هو دراسة مستوى تطبيق وارتقاء عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين حيث تمثل الفصل الأول في الإطار النظري لإدارة المعرفة في حين تمثل الفصل الثاني في تنافسية المؤسسة، أما الفصل الثالث كان عبارة على دراسة حالة في بنك التنمية المحلية -وكالة بوسعادة- وقد اعتمدنا لتحقيق هذا الهدف الأساسي الاستبيان كأداة أساسية وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من المؤشرات منها معامل الارتباط بيرسون، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، المدى وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة حيث اتضح أن عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ترتقي إلى المستوى المطلوب.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تنافسية المؤسسة.

## **Abstract**

The primary goal of this work is to study the level of application and improve knowledge management processes in the organization under study To achieve this goal we've divided this research into three chapters, two theorists where represent the first chapter in the theoretical framework for knowledge management while represents the second chapter in a competitive institution, Chapter The third was a case study in the local Development Bank Agency for Busaadh- we have adopted to achieve this fundamental objective questionnaire as an essential tool and managed to get significant results of the statistical method adopted by a number of indicators, including Pearson correlation coefficient, the arithmetic mean, standard deviation, range The study concluded to achieve the overall premise where it turns out that knowledge management processes under study in the institution live up to the required level.

**Key words:** knowledge management, knowledge management processes, competitive enterprise.