

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في

تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة - مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة

تحت إشراف:

- د. قرواط يونس

من إعداد الطلبة:

- حوض قشيشي

- نويوة عبد الله

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|---------------|-------------------|-------------------------------|--------------|
| نوي نور الدين | أستاذ محاضر " أ " | جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | رئيسا |
| قرواط يونس | أستاذ محاضر " أ " | جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | مشرفا ومقررا |
| الوافي رابح | أستاذ محاضر " ب " | جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | مناقشا |

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليته الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام، كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل

" د. قرواط يونس "

لتفضله بالإشراف على هذا البحث وسعة صدره وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوهه أي نقص، نسأل الله أن يجزيه عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط، وعلى المجهودات التي بذلها من اجلنا، والنصائح والتوجيهات العظيمة، التي كان يضعها نصب أعيننا وهو يتتبع هذا البحث بكل اهتمام جعل الله ذلك في ميزان حسناته يوم الدين، نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى إدارة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

إهداء

الى من قال فيهم المولى عز وجل:
﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ
كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تُنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾

فخرا وشرفا أعتز بهما فوق الواجب وأنا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى بهجة
القلب وهبة الرب وكمال الود، إلى التي تعبت لأرتاح وسهرت لأنام وحلمت لأنال،
إلى الشمس التي تضيء صباحي والقمر الذي ينير ليالي

أمي

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقني قطرة الحب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة، إلى من حصد الأشواك عند ربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

أبي

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى من آثروني على أنفسهم

إخوتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

أخواتي

إلى من أظهروا لي أجمل ما في الحياة، وإلى كافة الأهل والأقارب
إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة

إهداء

بكل معاني الحب والخشوع وبكل نبضات القلوب وتردد الأنفاس اهدي هذه الصفحة
إلى من أضأؤولي الطريق وكانوا لي السبب في وصولي إلى هذا اليوم، إلى من وفرو
لي سبب التعلم والنجاح إلى من قال فيهما الله

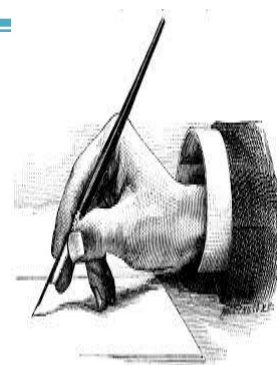
﴿ فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴾

إلى من غمرتني بحنانها وحبها إلى أمي التي مهما قلت فيها لن أوفيتها حقها،
التي أتمنى لها دوام الصحة والعافية.

إلى من كان شمعة تنير دربي ومن علمني الاجتهاد والمثابرة وحب الإطلاع
والسير على خطى الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام إلى أبي
إلى فرحة البيت وقرّة العين، الإخوة كل باسمه ومقامه.
إلى كل الأهل والأقارب ورفقاء الدرب وزملاء الدراسة.

عبد الله

فهرس المحتويات

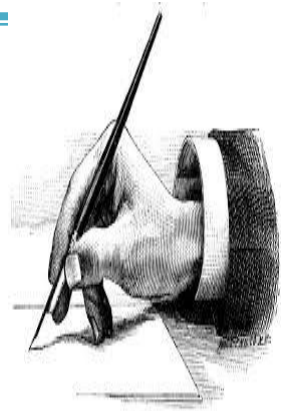


| الصفحة | المحتويات |
|---|--|
| - | الشكر والعرفان..... |
| - | إهداء..... |
| I | فهرس المحتويات..... |
| IV | فهرس الجداول..... |
| V | فهرس الأشكال..... |
| أ- هـ | مقدمة..... |
| الفصل الأول: الإطار النظري للمتغيرات الدراسة | |
| 06 | تمهيد..... |
| 07 | المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة المعرفة..... |
| 07 | المطلب الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة..... |
| 07 | الفرع الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة..... |
| 10 | الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة وأهميتها..... |
| 12 | الفرع الثالث: مناهج وعناصر إدارة المعرفة..... |
| 14 | المطلب الثاني: أسياسات حول إدارة المعرفة..... |
| 14 | الفرع الأول: متطلبات إدارة المعرفة..... |
| 16 | الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة..... |
| 16 | الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة..... |
| 17 | المطلب الثالث: نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها..... |
| 17 | الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة..... |
| 19 | الفرع الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة..... |
| 21 | الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة..... |
| 22 | المبحث الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية..... |
| 22 | المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية..... |

| | |
|----|---|
| 22 | الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية ودورة حياتها..... |
| 24 | الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها..... |
| 25 | الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية..... |
| 26 | المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية..... |
| 26 | الفرع الأول: مؤشرات الميزة التنافسية..... |
| 27 | الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية..... |
| 28 | المطلب الثالث : معايير وإستراتيجيات الميزة التنافسية ومحدداتها |
| 28 | الفرع الأول : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية..... |
| 29 | الفرع الثاني : الإستراتيجيات الميزة التنافسية..... |
| 31 | الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية..... |
| 32 | المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية..... |
| 32 | المطلب الأول: ماهية المؤسسات الإقتصادية |
| 32 | الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الإقتصادية |
| 33 | الفرع الثاني: تصنيفات المؤسسة الإقتصادية |
| 36 | الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الإقتصادية ووظائفها |
| 39 | المطلب الثاني: إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية..... |
| 39 | الفرع الأول: علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية..... |
| 40 | الفرع الثاني: العقبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجحة..... |
| 42 | المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية..... |
| 42 | الفرع الأول: علاقة عملية توليد المعرفة بالميزة التنافسية..... |
| 43 | الفرع الثاني: علاقة عملية نشر المعرفة بالميزة التنافسية..... |
| 43 | الفرع الثالث : علاقة عملية تخزين المعرفة بالميزة التنافسية..... |
| 45 | خلاصة |

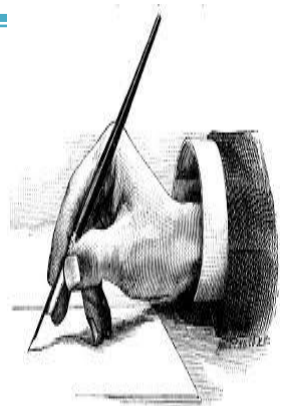
| | |
|----|--|
| 47 | تمهيد..... |
| 48 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة..... |
| 48 | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة..... |
| 48 | الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة من الحبوب ومشتقاتها بسطيف..... |
| 49 | الفرع الثاني: لمحة عامة عن المؤسسة (مطاحن الحضنة)..... |
| 51 | الفرع الثالث: بطاقة فنية عن مؤسسة مطاحن الحضنة..... |
| 53 | المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة وآفاقها المستقبلية..... |
| 53 | الفرع الأول : أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية..... |
| 54 | الفرع الثاني: وظائف المؤسسة..... |
| 55 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة..... |
| 56 | الفرع الأول: الرئيس المدير العام..... |
| 58 | الفرع الثاني: المديرية التجارية..... |
| 59 | الفرع الثالث: مديرية الاستغلال..... |
| 60 | الفرع الرابع: مديرية الإدارة والمالية..... |
| 61 | المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج..... |
| 61 | المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة..... |
| 63 | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة..... |
| 67 | المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة..... |
| 72 | المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها..... |
| 80 | خلاصة..... |
| 82 | الخاتمة..... |
| 86 | قائمة المراجع والمصادر..... |
| 91 | الملاحق..... |

فهرس الجداول



| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 21 | مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة | 01 |
| 52 | قدرة تخزين المادة الأولية | 02 |
| 52 | قدرة نقل المادة الأولية | 03 |
| 52 | قدرة تخزين المادة الأولية | 04 |
| 62 | سلم ليكارت الحماسي | 05 |
| 63 | فئات مقياس ليكارت الحماسي ودلالاتها | 06 |
| 64 | الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني | 07 |
| 65 | الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث | 08 |
| 67 | معاملات الثبات لمحاو الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ) | 09 |
| 68 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 10 |
| 69 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 11 |
| 70 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 12 |
| 71 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 13 |
| 72 | العرض الوصفي لمحور إدارة المعرفة | 14 |
| 74 | العرض الوصفي للميزة التنافسية | 15 |
| 76 | تحليل الانحدار المتعدد لإدارة المعرفة والميزة التنافسية | 16 |
| 76 | تحليل الانحدار للمنتج والميزة التنافسية | 17 |
| 77 | تحليل الانحدار لتخزين المعرفة والميزة التنافسية | 18 |
| 78 | تحليل الانحدار لتوزيع المعرفة والميزة التنافسية | 19 |
| 79 | تحليل الانحدار لتطبيق المعرفة والميزة التنافسية | 20 |

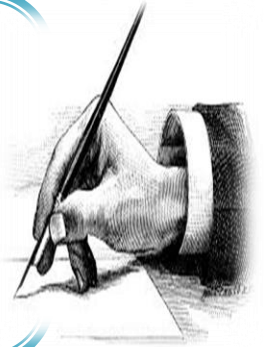
فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 18 | يوضح نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy | 01 |
| 19 | يوضح نموذج Jennex & Olfman | 02 |
| 23 | دورة حياة الميزة التنافسية | 03 |
| 52 | عدد العمال بالمؤسسة | 04 |
| 54 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة | 05 |
| 68 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 06 |
| 69 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 07 |
| 70 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 08 |
| 71 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 09 |

مقدمة



مقدمة:

عرف العالم انفتاحا اقتصاديا تمثل في حرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة بما يجري 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 الإستراتيجي في معركة التنافس في البقاء والاستمرار.

وتعالى الاهتمام حول قوة العمل المتحركة، ودوران العمل والمؤسسات الافتراضية جعل المؤسسات تخشي على مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى مؤسسات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المؤسسات الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة.

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديثا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يفرز من 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 نشاطات وعمليات المؤسسة.

فالمؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة سوف للدقيق بصفة خاصة ليست في منأى عن هذه التأثيرات الخارجية فهي تواجه في السنوات الأخيرة تحديا جديدا تمثل في المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في منتوجاتها من خلال تطبيق أحدث الأساليب المعاصرة. من خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة بالشكل التالي :

• الإشكالية

- كيف تساهم العمليات الأساسية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما هو الاطار النظري لإدارة المعرفة وأساسياتها وأهم متطلباتها ؟

❖ ما هي الميزة التنافسية وماهي أهم محددات تحقيقها ؟

❖ ما علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية ؟

❖ كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة ؟

• الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-.

2- الفرضيات الفرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

2- أسباب إختيار الموضوع .

لم يكن اختيارنا للموضوع عن سبيل الصدفة أو الحتمية أو الوجوب فقط، لكن كان وراء هذا الاختيار دوافع وأسباب شجعتنا لدراسة هذا الموضوع، تمثلت في أسباب موضوعية ذات صلة بأهمية الموضوع وأخرى ذاتية تمثل الأسباب الشخصية التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع وهي:

❖ يعتبر الموضوع قليل التداول ومناسب لتخصص إدارة الأعمال.

❖ يعتبر مجال الدراسة نادر وخاص على مستوى المؤسسات الجزائرية.

❖ رغبتنا في هذا الموضوع.

❖ رغبتنا في إثراء المكتبة بهذه الدراسة.

3- أهداف الدراسة

إن هذا الموضوع عدة أهداف هي كما يلي:

❖ تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها ومتطلباتها وعملياتها واستراتيجياتها.

❖ محاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها ومصادرها ودورة حياتها.

❖ استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

❖ تقديم بعض التوصيات والاقتراحات يخص موضوع الدراسة.

4- أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

❖ أهمية الموضوع إذ يطرح دراسة تطبيقية جديدة وحديثة تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحسين ميزة تنافسياتها.

❖ أهمية موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

❖ أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر قطاع إنتاج الدقيق من الهياكل الضرورية لتنمية الاقتصاد الجزائري وذلك من خلال زيادة التنافس بين مؤسسات هذا القطاع والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتنوعه وتطور وتحديث آليات الإنتاج والتعامل الإداري والمعرفي .

5- حدود الدراسة

أ- الإطار الزمني: كانت المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة ابتداء من شهر نوفمبر إلى غاية شهر ماي، حيث كانت مقسمة إلى قسمين من شهر نوفمبر إلى غاية شهر مارس، هذه الفترة كانت مخصصة للجانب النظري، من 11 أفريل إلى غاية 11 ماي، هذه الفترة خصصت للجانب التطبيقي.

ب- الإطار الزمني: خلال الموسم الدراسي 2020-2021

6- المنهج المتبع

التمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت المعالجة وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام أسلوب الوصف، وكذلك المنهج التجريبي المتمثل في دراسة الحالة في الفصل الثاني من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

7- صعوبات البحث:

- ❖ شساعة موضوع إدارة المعرفة .
- ❖ نقص الكتب حول موضوع الميزة التنافسية .
- ❖ منع تواصلنا مع العمال وتوزيع الاستبيان لهم.

8- الدراسات السابقة

أ- دراسة الباحثة: "عائشة شفرور 2009/201" استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة : دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

ب- دراسة الباحث: "أحمد بن خليفة 2011"، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات التسيير والعلوم التجارية. المركز الجامعي بالوادي، الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي القطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي.

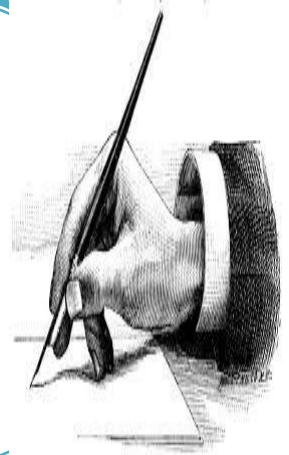
ج- دراسة الباحث: "حسن بوزناق 2013"، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضر، باتنة، الجزائر. عمدت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجية التسويقية في المجمع الصناعي صيدال، وكذلك إبراز أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في بناء الإستراتيجية التسويقية، وأهم إستراتيجية تسويقية يجب إتباعها.

د- دراسة الباحث: "صالح عبد الحكيم عبد الغفور 2015"، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية الخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة.

الفصل الأول

الإطار النظري للمتغيرات

الدراسة



تمهيد :

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تعمل في بيئة شهدت بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الإقتصاد والإدارة وتستدعي تغييرا أساسيا في الإستراتيجيات التنظيمية، وتتمثل هذه القوى في الدرجة العالية من التعقيد، وزيادة حدة المنافسة وثورة التكنولوجيا والمعلومات والعولمة، هذه القوى تؤثر على المنظمات بكافة أشكالها، لذا من الضروري على هذه المنظمات أن تكون سريعة التكيف والإستجابة لهذه القوى وأن تأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على بقائها ونموها والعمل على الإستمرارية، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري من أبرزها إدارة المعرفة، لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة بعملياتها (إكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) إلى ممارسة عملية كونها الملائمة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتعاضم دورها جاء بعد الإدراك بأن بناء الميزة التنافسية لأي منظمة والعمل على إدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديد الأصول المعرفية والعمل على الإستثمار فيها .

ولدراسة أكثر تفصيل وإنطلاقا مما سبق، ستناول في هذا الفصل إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
- المبحث الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية
- المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية

المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بإستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مدخل إلى إدارة المعرفة في المطلب الأول، ولابد من الإشارة إلى سياسات حول إدارة المعرفة في المطلب الثاني، في حين تم تخصيص المطلب الثالث لنماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة .

المطلب الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على إدارة المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات.

الفرع الأول : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

قبل التطرق إلى نشأة إدارة المعرفة نشير أولاً إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ثم إدارة المعرفة .

1- مفهوم المعرفة

هناك العديد من التعاريف للمعرفة، نذكر منه :

المعرفة "هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط" . (1)

المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن" . (2)

يعرف الكبيسي المعرفة بأنها "كل شيء ضمنى أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة" . (3)

¹ – P.M.Sverlinger, "Managing knowledge in Professional service Organizations". Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden,2000, p 41

²– Efraim Turban et al, "Information Technology for Management", John Wily and Sons Inc, New York, 2002, P 49

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

وتعرف أيضا على أنها تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة".⁽¹⁾

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المعرفة على "أنها كل ما هو ضمنى تتوافر في أذهان وعقول الأفراد تعتمد على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية وما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات والمعلومات لإتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف".

2- نشأة إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو Don March "في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة "Knowledge Workers" الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Packard Hewlett الأمريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها الإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Managing Knowledge for the Computer dealer Channel والتي أطلق عليها شبكة أخبار، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على مسار الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بما بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة، وبدأ بمكافأتها.

¹ - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 18 .

ومن وجهة نظر Stromguist and Samoff فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها.

وما تجدر الإشارة إليه أن إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية وأشار Turban Etal "سنة 2001 أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

3- مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مركزا مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بكل غير محدود وبسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن تحد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية وذلك بسبب إدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.

تعرف إدارة المعرفة على أنها: "العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية من أجل تطوير قابليات الأفراد والمنظمات لغرض تحقيق أهدافه". (1)

هي العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف" (2)

¹ -Jillinda,J.,Kidwell & Karen M. vander Linde & Sandra L. Johnson (2001), "Applying Corporate Knowledge Management, practices in Higher Education Quarterly, No. 4

² - صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص 42 .

هي " الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار " . (1)

من خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكننا القول: " أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق أداء متميز".

الفرع الثاني : أهداف إدارة المعرفة وأهميتها

1- أهداف إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق جملة من النقاط التالية : (2)

- ✓ تنمية الجوانب الإجتماعية والثقافية والتنظيمية لمنظمات الأعمال .
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال المعرفة، بحيث يتم إستخدام مبادئ إدارة المعرفة بشكل أكبر وتعميم الإستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
- ✓ وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- ✓ تمثيل مجتمع الأعمال في المنظمات فيما يتعلق بالمواضيع بمجتمع المعرفة.
- ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

¹ - العمري غسان، عيسى إبراهيم، "الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية الأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

² - خضر مصباح إسماعيل طيبي، "إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 45 .

2- أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية : (1)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة .
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

¹ - محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 60 .

الفرع الثالث : مناهج وعناصر إدارة المعرفة

1- مناهج إدارة المعرفة

أما مناهج إدارة المعرفة فيمكن تصنيفها بالاتي : (1)

1-1 المنهج الوثائقي : هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

2-1 المنهج التقني: وعلى وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي، وبالتالي بات الانترنت والبريد الالكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.

3-1 المنهج الاجتماعي: وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم .

4-1 منهج القيمة المضافة: ويذهب هذا المنهج إلى إعتبار إدارة المعرفة منهجاً لإستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الاستراتيجية

5-1 المنهج المالي: وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودة، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً .

6-1 المنهج المعرفي: يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو

¹ - محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 58-59 .

مؤهلات عالية، إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة - كيف، فضلا عن الدور السائد لتقنية المعلومات .

1-7 منهج العملية: يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة .

2- عناصر إدارة المعرفة : يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية : (1)

1-2 التعاون Collaboration: وهو المستوى 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 .

2-2 الثقة (Trust): 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.

2-3 التعلم (Learning): 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 عملية خلق المعرفة.

2-4 المركزية Centralization: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

2-5 الرسمية Formalization: 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 .

2-6 الخبرة الواسعة والعميقة T. Shaped Skills: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومنتوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

¹ - محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 67-68 .

7-2 تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة .

8-2 الإبداع التنظيمي Organizational Creativity: هو القدرة على خلق القيمة المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حادق ومعقد، المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

المطلب الثاني : سياسات حول إدارة المعرفة

وسنحاول من خلال هذا المطب التترق إلى متطلبات إدارة المعرفة في الفرع الأول، ولابد من الإشارة إلى مجالات إدارة المعرفة في الفرع الثاني، في حين تم تخصيص الفرع الثالث لأبعاد إدارة المعرفة .

الفرع الأول : متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة توثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب إحتياجاته.. ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

ولبناء نظام الإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي يلخصها الملكاوي فيما يلي : (1)

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 167- 168 .

1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة : حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل ما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة .

فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز.

الفرع الثاني : مجالات إدارة المعرفة

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ويمكن القول بشكل تفصيلي أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها: (1)

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، 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 الاستغلال
- موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها Caps and Bottleneck وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات .
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إنشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة.

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي : (2)

¹- ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص181-182 .

²- يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الأردن، 26-28 أبريل 2009، ص13 .

1- **البعد التكنولوجي** : ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة**: ويعبر هذا البعد 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 .

3- **البعد الاجتماعي**: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس وإبتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

المطلب الثالث : نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها

يمكن إبراز أهم نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها وفقا لما يلي :

الفرع الأول : نماذج إدارة المعرفة

نعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات: (1)

1- **النموذج الأول: نموذج Duffy** اقترح نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم 01 منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي :

✓ اكتساب المعرفة .

¹ - حمادي عبلة، **دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2012-2013، ص 32-33 .

✓ عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).

✓ عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).

✓ عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).

✓ عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

2- النموذج الثاني: نموذج **Jennex & Olfman** يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظام إدارة المعرفة، وتتضمن أبعاد النموذج مايلي :

❖ **جودة النظام** : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

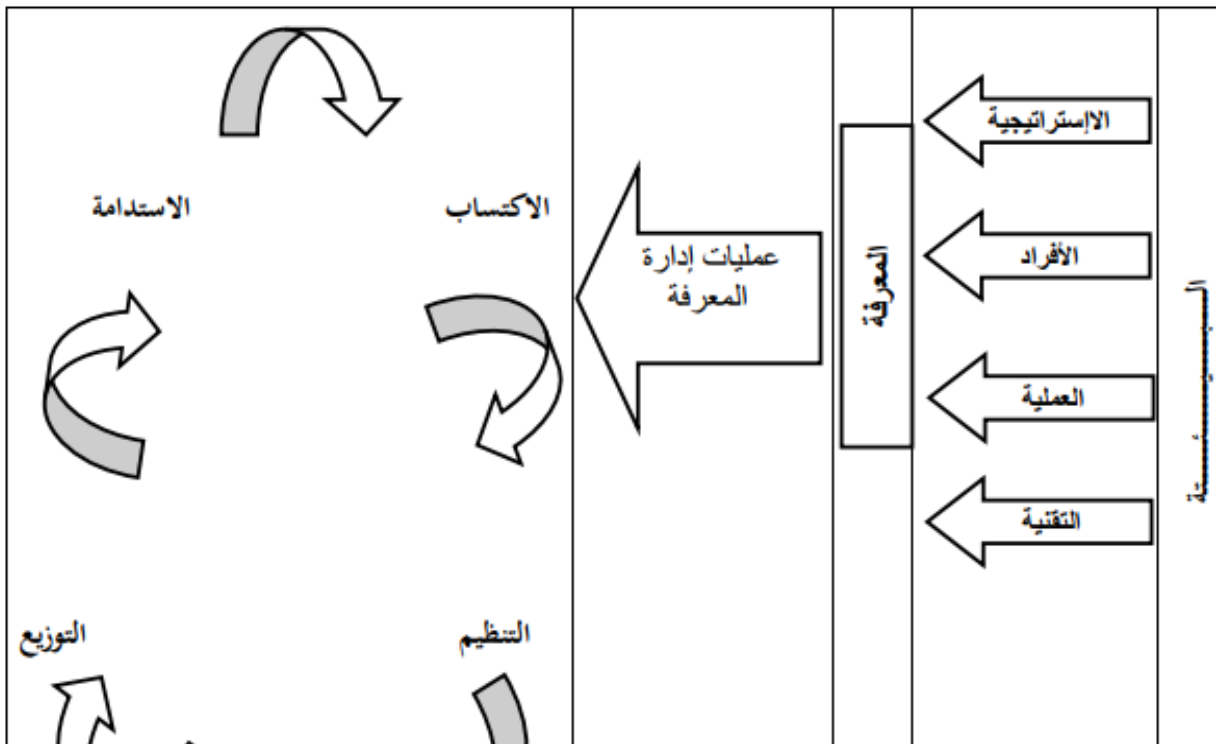
❖ **جودة المعرفة**: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة للجميع .

❖ **رضا المستخدم** : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدميه

❖ **العوائد الممكنة**: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة ككل.

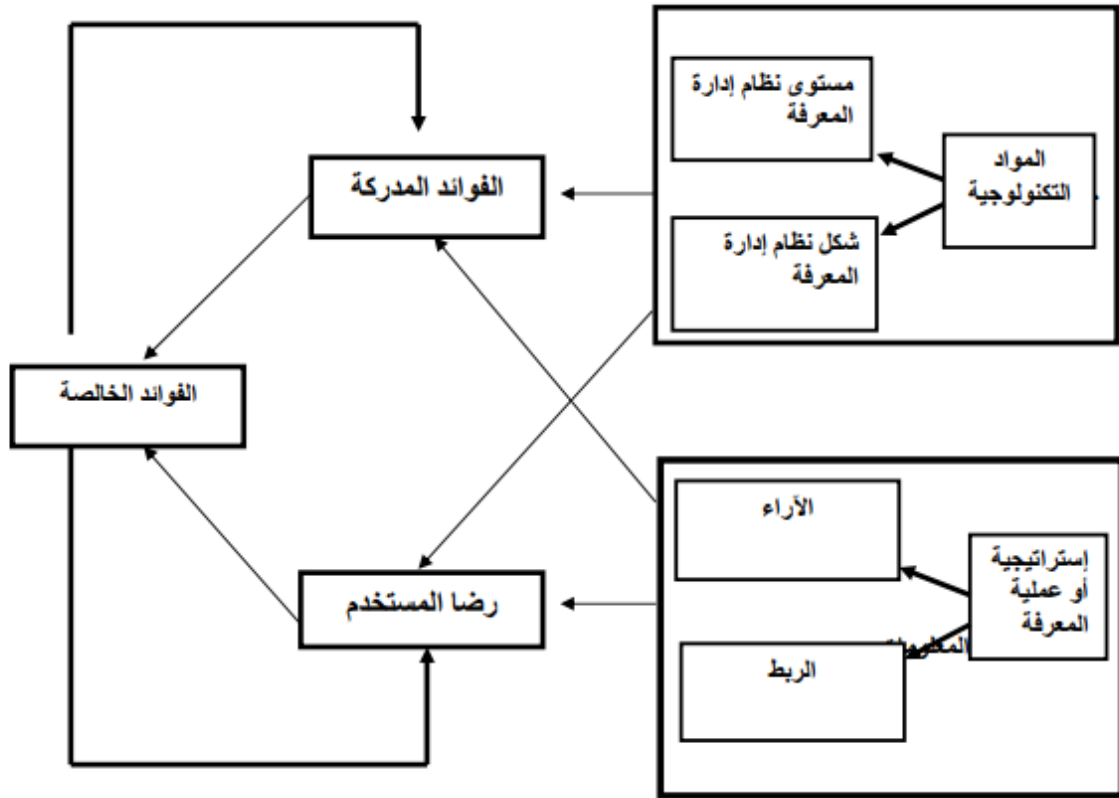
❖ **الأثر الجمعي** : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل . وهذا ما هو موضح في الشكل رقم 02 .

الشكل رقم 01 : يوضح نموذج إدارة المعرفة حسب **Duffy**



المصدر : حمادي عبلة، المرجع السابق، ص 33

الشكل رقم 02: يوضح نموذج Jennex & Olfman



المصدر : حمادي عبلة، المرجع السابق، ص 34

الفرع الثاني : إستراتيجيات إدارة المعرفة

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهو ما قدمه نوناكا في دراسته " المؤسسات الخلاقة للمعرفة " عام 1991، وأن المؤسسات توظف هذين النوعين من خلال التنبؤ الإستراتيجيتين متميزتين هما : (1)

¹ كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 51-52 .

1- إستراتيجية الترميز (Codification Strategy) والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقسام ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

2- إستراتيجية الشخصنة (Personalization Strategy): وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

واعتمادا على نموذج "نونাকা" الذي سنتناوله لاحقا ظهرت إسهامات قيمة تربط إدارة المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:

- سياسات نمطية: فالمؤسسة تحافظ، وتنشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المدراء في الاهتمام بإدارة المعرفة.
- سياسات رسمية: حيث نجد أن المدراء يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى إدارة المعرفة المتوفرة.
- سياسات اندماجية: إن إدراك المدراء الأهمية المعرفة يجعلهم يقومون بإدارتها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات "نونাকা".

نقترح الجدول التالي في محاولة لعرض استراتيجيتي إدارة المعرفة والمقارنة بينهما:

الجدول رقم (01): مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة

| إستراتيجية الترميز | إستراتيجية الشخصنة |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - التركيز على المعرفة الصريحة - التوثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد - ثقافة الترميز والتوثيق - الإدارة العلمية - ميزة طويلة الأمد - المؤسسات الأخرى خصوم يسرقون المعرفة (عدم نقل المعرفة إلى المؤسسات الأخرى) | <ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بالتفاعلات الشخصية - التركيز على المعرفة الضمنية - توليد المعرفة وتطبيقاتها - الثقافة التشاركية - الانسجام، الرعاية والمشاركة - ميزة طويلة الأمد - نقل المعرفة ما بين المؤسسات، أسلوب لنقل المعرفة عن طريق تنقل الأفراد إلى المؤسسات الأخرى |

الفرع الثالث : عمليات إدارة المعرفة

يمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة فيما يلي : (1)

1- إكتساب المعرفة وتخزينها : يتم إكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل في المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والإتصال بين جماعات العمل والزبائن ما ينتج إبداع المعرفة التنظيمية، ومن مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية والإستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الخبرات والمختصين، ويتم تخزين الحالات الدراسية والقواعد والتعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والإسترجاع للمعرفة المخزنة .

2- نقل المعرفة : إن عملية توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح وفي الوقت المناسب يعتبر جوهر عملية التوزيع، ويتم إستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية نقل المعرفة ونشرها، كما أنها تشمل نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد .

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 41 .

3- تطبيق المعرفة : إن عملية تطبيق المعرفة تؤدي إلى إثراء التجارب والخبرات المصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى أفاق ومجالات متجددة، ومن خلال التطبيق في الواقع العملي .

المبحث الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية

تشغل الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها .

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

سنستعرض في هذا المطلب مجموعة من تعاريف للميزة التنافسية بالإضافة إلى دورة حياة الميزة التنافسية.

الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية ودورة حياتها

1- تعريف الميزة التنافسية : هناك تعاريف عديدة للميزة التنافسية، نذكر منها :

يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.⁽¹⁾

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.⁽²⁾

¹ - الدكتور منصور الزين، أستاذ محاضر، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال في جامعة سعد دحلب البلدية الجزائر، . eco.asu.edu.jo/ecoraculty/wp-content/.../28.doc

² - د. أكرم احمد الطويل، أستاذ مساعد، مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية، قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد - eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc

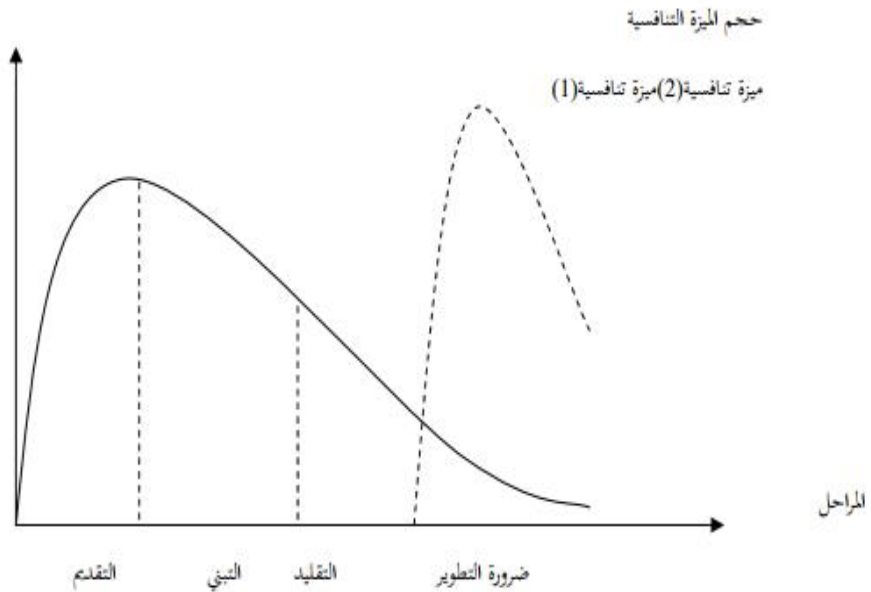
كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفاً شاملاً للميزة التنافسية " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

2- دورة حياة الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة تلك التي تشبه دورة حياة المنتج، وذلك بسبب ارتباطهما الوثيق فأقبال الناس على المنتج مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها ابتداءً سواء من ناحية الجودة أو السعر أو من خلال الخدمات المقدمة، ومن هذا المنطلق تمر الميزة التنافسية بالمراحل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2011/2012، ص 88.

ولتوضيح أكثر للشكل السابق فإن: (1)

¹ - جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2011/2012، ص 88.

- المرحلة الأولى: التقدم وتعتبر أطول مرحلة للمؤسسة التي أنشأت الميزة بسبب أنها المرحلة التي تتم فيها بذل الجهود المالية والفكرية والبشرية لاكتشاف الميزة وتطويرها وتقديمها إلى السوق.

- المرحلة الثانية: التبنى وهي مرحلة الجني وقطف ثمار المجهودات المبذولة في المرحلة السابقة وفيه تعرف الميزة رواجاً وولاء من طرف العملاء والمشتريين وبالتالي تحقق المؤسسة أقصى ربحية لها فيها.

- المرحلة الثالثة: التقليد نظراً لشيوع الميزة التنافسية في وسط السوق وتحقيقها لأرباح لمالكيها، يحاول المنافسون تقليد أو محاكاة هذه الميزة، ما يسبب حالة من الركود شيئاً فشيئاً فتتخفف وفورات الحجم نتيجة لذلك وتراجع أسبقية المؤسسة بعد توفر البدائل لدى المنافسين والتي غالباً ما تكون رخيصة الثمن بسبب غياب عدد من التكاليف خاصة تكاليف البحث والتطوير وتكاليف التسويق.

الفرع الثاني : أهمية الميزة التنافسية وأنواعها

1- أهمية الميزة التنافسية : للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها :⁽¹⁾

✓ هناك من يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

✓ أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تقبل بدون وجودها .

✓ أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.

✓ أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات التنموية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها .

✓ أنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها .

¹ - على حسون، فاضل محمد سلمان، "أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص 15 .

2- أنواع الميزة التنافسية : هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل leadership Cost، وتمايز أو تمييز المنتج 'Differentiation'. (1)

2-1 التكلفة الأقل : معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة chaine value للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

2-2 تمييز المنتج : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

الفرع الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي: (2)

1- الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمى الجديد".

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

✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج

✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة، ص 421 .

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع السابق، ص 310 .

✓ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

✓ الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

3- المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتحسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع، وخدمات جديدة.

و هناك مجموعة مصادر أخرى تخص بالذكر ما يلي :

✚ المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

✚ المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها

✚ يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين .

المطلب الثاني : مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية

يمكن إبراز أهم مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية وفقا لما يلي : (1)

الفرع الأول : مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن

¹ - أحمد فوزي على العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 45-46 .

أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك. ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي :

1- الربحية : تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2- الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي قياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاض يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

❖ **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

❖ **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

❖ **حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

3- حجم المبيعات : يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسمى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها .

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

إن أي منظمة تستطيع التميز في منتجاتها من خلال تطبيق أحد الأسس التالية أو أكثر : (1)

¹ - حمدي طعمة كاظم، "العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية لسنوات من 1995 ولغاية 2000"، مجلة البحوث التقنية، بغداد : هيئة التعليم التقني، المجلد 24، العدد 09، 2011، ص 212-213.

1- الجودة : إن الجودة تبدأ من الزبون من خلال المنتجات التي يشتريها أو من خلال الخدمات المقدمة له، وخدمات ما بعد البيع التي تشبع حاجاته، فمعايير الجودة مختلفة باختلاف الزبون، فهي محددة بسعر وجودة المنتجات المقدمة من طرف المنافسين في السوق، والجودة تعتبر كمعيار إستراتيجي مهم للحصول عليه، لذا فهو يعتبر كمهمة من مهام المنظمة.

2- الإبداع: ينظر إلى الإبداع المنظمي على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق، والتوصل إلى ما هو جديد الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع ويمكن المنظمة من تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق، ومنه أصبح يعتبر الإبداع مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية ومتغيرة إستراتيجية كونه يضيف للمنظمة قوة تقودها وباستمرار لتحقيق مزايا تنافسية إضافية.

3- الكفاءة: تعتبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وأنشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات بهدف الحصول على أفضل النتائج، والكفاءة في كل عنصر من العناصر تتمثل في الاستخدام الأمثل له، بالمقارنة بين قيمة الناتج بالنسبة لقيمة هذا المورد، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي إلزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

المطلب الثالث : معايير وإستراتيجيات الميزة التنافسية ومحددتها

يمكن إبراز معايير وإستراتيجيات الميزة التنافسية ومحددتها وفقا لما يلي :

الفرع الأول : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي :⁽¹⁾

1- مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

¹ - نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 99-100.

ب - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل : تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

■ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء .

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

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3- الميزة التنافسية للمؤسسة وأثر المحيط درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

الفرع الثاني : الإستراتيجيات الميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي : (1)

¹ - عزالدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 75-76 .

1- إستراتيجية قيادة الكلفة : تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا اكبر من

منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تباع بأسعار اقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

و كثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة، لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الأتي :

✓ أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن إستثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج .

✓ المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة .

✓ توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع

✓ قنوات توزيع فعالة .

2- إستراتيجية التميز : إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية بصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع، في حين يؤكد (Dess, et al, 2008) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم معنى اكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة . (1)

3- إستراتيجية التركيز : تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة، في حين يشير (Wheelen et al ,2002) على التركيز على قطاع

¹ - عزالدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 77 .

معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين، كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية هي :

- ✓ الإستفادة من مزايا التخصص
- ✓ القدرة على التجديد والإبتكار
- ✓ إكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين .

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تميز المنتج .

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له . (1)

¹ - نبيل مرسى خليل، المرجع السابق، ص 86 .

المبحث الثالث : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي الهيكل القائم والمحرك الأساسي والنواة الفعالة للاقتصاديات العالم، فمميزات المؤسسة تختلف من مجتمع لآخر وفي نفس المجتمع تختلف من وقت لآخر وبذلك نجدها تعاني في بعض الأوقات نظرا لعدم الاستقرار أو نتيجة لجملة من المتغيرات المتسارعة التي تمس مجالات مختلفة .

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، ويمكن إبرازه في هذا المطلب .

الفرع الأول : مفهوم المؤسسات الاقتصادية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة ولكن أهمها يكمن في تلك التي تعتبرها تنظيما يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

التعريف الأول : " المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".⁽¹⁾

التعريف الثاني : " المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا المكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج العوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة ".⁽²⁾

التعريف الثالث : "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته".

¹ درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 13.

² ناصر داداي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص: 10

وبناء على التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف مشترك بأنها: " المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".

الفرع الثاني : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

1- تصنيف المؤسسة حسب الحجم : تصنف المؤسسات الاقتصادية إلى المؤسسات الصغيرة، المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

1-1 المؤسسات الصغيرة : تسمى بمؤسسات صغيرة لأن عدد العمال فيها يتراوح ما بين عامل واحد إلى عشرة عمال وتعود ملكيتها في بعض الأحيان لعائلة واحدة، ويكون صاحب المؤسسة المسؤول الأول عنها.

1-2 المؤسسات المتوسطة : في هذا النوع من المؤسسات يكون عدد العمال فيها ما بين عشرة عمال إلى خمسين عامل، وهي مؤسسات نشيطة، تكون مناصب الشغل فيها متوفرة.⁽¹⁾

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نص المادة الرابعة (04) من القانون رقم 01-18، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات: تشغل من واحد 01 إلى مئتي وخمسين (250) شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دينار أو مجموع حصيلتها السنوي خمسمائة 500 مليون دينار، وتستوفي معايير الإستقلالية

1-3 المؤسسات الكبيرة : هذه المؤسسات يكون عدد العمال فيها أكثر من خمس مئة عامل وملكيتها تكون لعدد كبير من الأشخاص وتتخذ عدة أشكال"، فيمكن أن تكون في شكل مجمع والذي هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات تربطها علاقة مالية وهي تابعة للمؤسسة الأم أو في شكل شركات متعددة الجنسيات.

2- تصنيف المؤسسة حسب طبيعة الملكية

¹ - لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم: العلوم والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 123 .

1-2 المؤسسات الخاصة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص، ويتفرع بدوره هذا النوع من المؤسسات إلى المؤسسات الفردية والشركات .

2-2 المؤسسات العامة : هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية، ولا يحق للمسؤولين التصرف فيها إلا بموافقة الدولة، وتأخذ هذه المؤسسات شكل مؤسسات عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري مثل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية أو المؤسسة العمومية المحلية على المستوى المحلي ونجدها غالباً في قطاع الخدمات

3-2 المؤسسات المختلطة: وهي بصورة عامة المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص.(1)

3- تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني

1-3 مؤسسات فردية: هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد، وهو رب العمل وصاحب رأس المال وكذا عوامل الإنتاج ويديرها بنفسه، وهي المؤسسة التي تندمج فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال.

2-3 الشركات هي المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر متراضين يشتركان في تمويلها بقيمة مادية أو عينية، وأن يكون تمويلها خالياً من المخالطة والتدليس أو الإكراه وتتمتع بشخصية اعتبارية، وهي إما شركات أشخاص أو أموال.(2)

3-2-1 شركة أشخاص: يمكن تقسيمها هي الأخرى إلى:

3-2-1-1 شركة تضامن : هي الشركة التي ينعقد رباطها بين شخصين أو أكثر بقصد مزاوله نشاط ذي طبيعة تجارية، والشركاء بالتضامن لهم صفة التاجر، وهم مسؤولون من غير تحديد عن ديون الشركة من جميع أسماء الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر، متبوع بكلمة وشركائهم، لا يجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، وتنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو بإفلاسه أو إعساره أو الحجر عليه ما لم ينص القانون الأساسي على عكس ذلك.

¹ -د عمر صخري، المرجع السابق، ص 26

² - القانون التجاري، "الكتاب الخامس في الشركات التجارية"، المواد من 544 إلى 842، الطبعة 2003 .

3-2-1-2-1-2-1-2-3 شركة المحاصة : هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تتعقد بين شخصين أو أكثر، يقوم أحد الشركاء بتسجيل اسمه الشخصي ويكون ملزما وحده حتى في حالة الكشف عن أسماء الشركاء الآخرين ودون موافقتهم لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

3-2-1-2-3-1-2-3 شركة التوصية البسيطة : يقضي القانون التجاري الجزائري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي لجميع الشركاء فيها، يستوي في ذلك الشركاء المتضامنون والشركاء الموصون وتسميتها بالتوصية تعني الثقة، إذ يثق الشريك الموصي بالشريك المتضامن من حيث قدرته وكفأته لإدارة الشركة، كما يثق الشريك المتضامن في الشريك الموصي الذي يقدم له المال اللازم، أو يتعهد بتقديمه ولا يشترك في الإدارة. (1)

3-2-3-3-2-3 شركة الأموال : يمكن تقسيمها إلى :

3-2-3-3-1-2-3-3 شركة ذات المسؤولية المحدودة : الإطار القانوني لشركة ذات المسؤولية المحدودة يضم عددا من الشركاء، لا يتعدى 20 شريكا، لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن ديون الشركة ولا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص في رأسمالها. تتخذ الشركة اسما خاصا بها، يجوز أن يكون مشتقة من الغرض من تأسيسها أو اسم أحد الشركاء، وأن لا يكون رأسمال الشركة أقل من 1.000.000 دج.

و ينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل ولا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول، لا تحل الشركة ذات المسؤولية المحدودة نتيجة الحظر على أحد الشركاء أو إفلاسه أو وفاته، إلا إذا تضمن القانون الأساسي شرطا مخالفا لهذه الحالة ويمكن أن تنتقل الحصص عن طريق الإرث، ويمكن إحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع .

3-2-3-3-2-2-3-3 الشركة ذات الشخص الواحد : هي نوع من الشركة ذات الشريك الواحد، بالرغم من أن المالك لها شخص واحد سواء أكان طبيعية أم معنوية، إلا أنها تسمى شركة وتتميز بخصائصها، ويمكن أن تتخذ اسما خاصا بها مشتقة من غرض تأسيسها، أو اسم صاحبها بالإضافة إلى شخصية اعتبارية.

3-2-3-3-3-2-3-3 شركة المساهمة : هي الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم، ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة، ويطلق على شركة المساهمة (الشركة) ويجب أن تكون متبوعة بذكر رأسمالها، ويجوز إدراج اسم شريك أو أكثر إلى التسمية.

¹ - القانون التجاري، "الكتاب الخامس في الشركات التجارية"، المواد من 544 إلى 842، الطبعة 2003 .

3-3-2-4 شركة التوصية بالأسهم: تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسمة إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر أو مسؤول دائم بصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصون المساهمون لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم، ولا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين أقل من ثلاثة وألا تذكر أسماؤهم في اسم الشركة.

4- تصنيف المؤسسة حسب القطاع

تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب القطاع إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي القطاع الأول، القطاع الثانوي، والثالث.⁽¹⁾

4-1 القطاع الأولي: يمثل هذا القطاع الذي يرتبط نشاطه بالمواد الطبيعية القريبة للإستهلاك وإستغلال الغابات، وعليه فإن كل المؤسسات التي يتعلق نشاطها الإنتاجي بالزراعة والصيد البحري وتربية المواشي أي المؤسسات الفلاحية وكذا المؤسسات الإستخراجية (المنجمية) تصنف ضمن هذا القطاع.

4-2 القطاع الثانوي: في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للإستهلاك الوسيط أو النهائي وتشمل مؤسسات تحويل المواد الطبيعية من معادن إلى تجهيزات ووسائل إنتاج مختلفة وكذا مؤسسات تحويل الموارد إلى مواد البناء.

4-3 القطاع الثالث: يتضمن هذا القطاع المؤسسات التي تشغل في المجال الخدماتية، كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، الصحة والمؤسسات المالية التي تقوم بالنشاط المالي كالبانوك والمؤسسات التجارية التي تقوم بعملية التوزيع إلخ .

الفرع الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

1- أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة ميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1-1 الأهداف الاقتصادية :

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 26 .

- تحقيق الربح: يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

- عقلنة الإنتاج: أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مايلي:

✓ مستوى عالي من المرونة.

✓ أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير .

✓ أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

1-2 الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا شرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي مستوى المعيشي.

- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلي تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم .

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: - تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل كذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم..الخ.⁽¹⁾

¹ - ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 17-18

- **تأهيل العمال:** حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

1-3 الأهداف التكنولوجية ومن بين الأهداف التكنولوجية التي تؤيدها المؤسسة :

- **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبة من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذا تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة. (1)

- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي نظراً لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدول المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءً من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية .

2- وظائف المؤسسة الاقتصادية : للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

1-2 **الوظيفة المالية:** تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الأنفاق.

2-2 **وظيفة التمويل :** هو مجموعة من المهام والعمليات، يعني على العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل علياً من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة. وتنقسم إلى فرعين:

✓ **مهمة الشراء :** هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

¹ - ناصر داداي عدون، المرجع السابق، ص 19 .

✓ مهمة التخزين: هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين. (1)

2-3 وظيفة الإنتاج : يعتبر الإنتاج الوظيفية الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه ويستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة. ويمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح.

2-4 وظيفة التسويق : يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق. ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب انجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحاً لها. (2)

المطلب الثاني : إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى علاقة الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية في الفرع الأول ، وفي الفرع الثاني خصصنا له العقبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجعة.

الفرع الأول: علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

في محاولة لعرض العلاقة بين إدارة المعرفة وأداة المؤسسة الاقتصادية قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بصفة عامة والأخذ بإبعاد أداء المؤسسة الاقتصادية (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن) بصفة خاصة لدراسة العلاقة، وإسقاط تلك الأبعاد على إدارة المعرفة.

1- دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية : إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفئة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى

¹ - علي الشراوي، المشتريات وإدارة المخزون، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص 20 .

² - أحمد طرطار، التشديد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 75 .

عال من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها، ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق القياس الفعالية فيها. (1)

علاقة المؤسسة مع بيئتها إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المؤسسة بسبب قصوره على قياس

الخارجية، أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وخصنها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناغم والتناغم فيما بينهم .

2- دور إدارة المعرفة برضا العملاء: في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ (اعرف عميلك) وتعني أن تعرف عميلك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول للملائم إلى العميل ويعني إقامة علاقة قوية معه، والعميل في إدارة المعرفة يعتبر مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة ويجب على المؤسسة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه. (2)

3- دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو: إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة، وتسعى جميع المؤسسات إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

الفرع الثاني: العقبات التي تواجهها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ناجحة

تواجه المؤسسات اليوم عدة صعوبات وتحديات نتيجة تحمسها في البقاء في بيئة الأعمال والظهور في السوق التنافسية، فمع الزيادة المستمرة في عدد المؤسسات أدى ذلك بإشتداد المنافسة وتآزم الأوضاع في السوق، فحتى

¹ - صفى الكساسية، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 98.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص 245.

تستطيع المؤسسة مواجهة هذه المنافسة والتقليل من حدتها والمحافظة عليها يجب عليها أولاً مواجهة العوامل التالية : (1)

1- عوائق التقليد: إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل

المتوسط، مما يجعل المؤسسات المنافسة تتجه نحو التقليد، والتي تمارسه عدد كبير من المؤسسات من أجل الدخول في السوق بمنتجات مشابهة، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهىء لها الفرصة لإنشاء القيمة المتوقعة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، وقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق الأرباح المؤسسة، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية .

2- قدرة المنافسين: هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة، يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي، التزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، لك أنه عقب إعلان المؤسسة عن الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاماً طويلاً أما طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية المؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

3- ديناميكية الصناعة: تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تحديد المنتج، ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تحد مركزها محاصراً فيما يعد بتجديدات المنافسين، على سبيل المثال وفي مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحسابية خلال العقدين الأخيرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد، وانعكاساً للتطوير المستمد نجد أنه في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات استحوت شركة (APPLE) على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لمفهوم

¹ - بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس بسبدي بلعباس، 2015-2016، ص 126-127 .

التجديد الذي بثته، ومن ثم في عام 1982 امتلكت (IBM) المبادرة من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول، ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة (IBM) مزايا تنافسية لصالح صانعي ذوي طاقات عالية مثل "كومباك"، ثم جاء دور هذه الشركة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات مزايا تنافسية لصالح شركات أخرى، مثل (DELL) التي جاءت بأساليب جديدة منخفضة التكاليف لتسليم الحاسبات للمستهلكين.

المطلب الثالث : علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال فقد أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، وإن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، والجودة العالية، وسرعة التسليم، والمرونة، والاستجابة للتغيرات معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء جوهري تستند إلى قدرة المؤسسة على التعليم المشترك وخاصة المهارات الإنتاجية والتنظيمية، وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، لم يعد كافيا في الوقت الحاضر بل أضيف إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية.

الفرع الأول : علاقة عملية توليد المعرفة بالميزة التنافسية

إن عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإسنادها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة. تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لمعالجة مشكلة من المشاكل التي تواجه المنظمة، خلال فترة قصيرة. يتم طرح الأفكار في جو الحرية بعيدا عن المصادر والتقويم.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والإستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المؤسسات، تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى المعرفة الواسعة والقدرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المؤسسة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروجاً من قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع الغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض المنتجات كسلسلة مترابطة.⁽¹⁾

¹ - وهبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،

إن خصائص رأس المال المعرفي متمثلة في عدم الزوال والتزايد بالاستعمال، فإذا كانت الميزات التنافسية في ظل الإطار القديم يمكن أن تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

الفرع الثاني: علاقة عملية نشر المعرفة بالميزة التنافسية.

إن المؤسسة التي تريد ضمان الإستراتيجية التنافسية يتوجب عليها أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللأشخاص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمؤسسة، ولقد أكد غراند ستان (Grandstein) على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها باعتبارات هي: (1)

– أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.

– أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة

يكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

الفرع الثالث : علاقة عملية تخزين المعرفة بالميزة التنافسية

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

إن إدارة المعرفة تمثل الإدارة المؤسساتية التي تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. ولما كان بناء أنظمة إدارة

¹ – Gottschalk p, Knowledge management systems: Value shop creation, Idera group Publishing, USA,2007, p18-23.

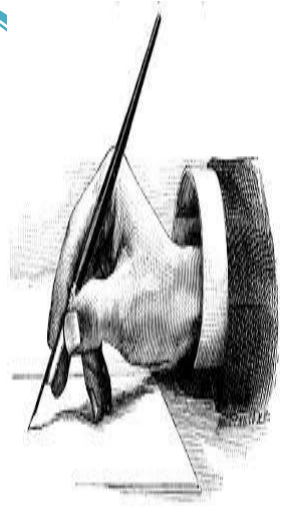
المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمؤسسات المنافسة والبقاء دائما في اتصال معها. لذا فإن المؤسسة ستكون قادرة على تفسير معلومات المحيط والبيئة التنافسية ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقود إلى بناء وتطوير وزيادة إستراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من اعتلاء الريادة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمتغيرات للدراسة حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث حيث كان المبحث الأول الإطار النظري للإدارة المعرفة وتوصلنا فيه أن إدارة المعرفة هي كل ما هو ضمني تتوافر في أذهان وعقول الأفراد تعتمد على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية وما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، وفي المبحث الثاني وتوصلنا فيه أن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال تجنيد مجهودات، وأن لهذه الميزة دورة حياة متمثلة في أربعة مراحل متسلسلة هي (التقديم، التنبؤ، التقليد، وضرورة التطوير)، ثم تعرفنا على أهميتها وأهم أنواعها، ووجدنا أن للميزة التنافسية مصادر خارجية وداخلية وأخرى تسمى بالخيارات الإستراتيجية، كذلك اتضح لنا أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال بعدين هما حجمها ونطاق التنافس أو السوق المستهدفة، وفي المبحث الثالث عمدنا إلى إظهار علاقة إدارة المعرفة من خلال عملياتها الجوهرية (توليد، نشر، وتطبيق).

الفصل الثاني

دور إدارة المعرفة في تحقيق
الميزة التنافسية للمؤسسة
لإقتصادية



تمهيد :

بعد تعرضنا في الجانب النظري لجوانب إشكالية بحثنا من جهة وفعالية هذا الأسلوب من جهة أخرى، قمنا بتحديد الأساسيات المتعلقة بإدارة التكاليف بالمؤسسة الاقتصادية والتي من شأنها أن تخفض تكاليف المنتجات بالمؤسسة، لكن مع هذا يبقى الأثر مجرد أفكار نظرية لا بد من التحقق منها ميدانيا، وبغية تحقيق هذا الهدف إرتئينا إلى إسقاط معارف الفصل الأول (النظري) على المؤسسة، وهي المركب الصناعي التجاري الحضنة (وحدة المسيلة) ونظرا لطبيعة الموضوع سنتناول ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية في شكل دراسة حالة، حيث نسعى من خلاله للحصول على البيانات اللازمة من المؤسسة لدراسة حالة المؤسسة ودراسة أكثر تفصيل وإنطلاقا مما سبق، سنتناول في هذا الفصل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة إقتصادية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة
- المبحث الثاني : دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة

لكل مؤسسة لديها هدف تسعى من وراءه لتحقيقه وخصائص ومميزات تختلف عن أي مؤسسة، سنقوم بتقديم عام المؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المطلب الأول، ولابد من الإشارة إلى أهداف ووظائف المؤسسة وآفاقها المستقبلية في المطلب الثاني، في حين تم تخصيص المطلب الثالث لهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سننتقل في هذا المطلب إلى لمحة عن مؤسسة الصناعة من الحبوب ومشتقاتها بسطيف، ثم نركز على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مطاحن الحضنة .

الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة الصناعة من الحبوب ومشتقاتها بسطيف

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي 25 مارس 1965 تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن، غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة وكذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكي سمبرك (SN-SMPAC) والتي انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها، وهذه المؤسسات هي: (1)

❖ مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.

❖ مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.

❖ مؤسسة الرياض بتيارت.

❖ مؤسسة الرياض قسنطينة.

❖ مؤسسة الرياض بسطيف

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

الفصل الثاني ————— دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367 / 82 بتاريخ 27 / 11 / 1987 نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض"، ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 02 / 04 / 1990 واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال (5.000.000.000 دج)، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون من:

❖ الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية 80 %

❖ المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين 11 %

❖ أشخاص طبيعيين : 09 %

ويكمن النشاط الأساسي مجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين)، وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكي، ويتم هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكس، كما يتشكل مجمع الرياض بسطيف من: 10 شركات تابعة، من 7 مختصة في تحول القمح الصلب واللين، موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة)، موفرة بذلك للسوق:

❖ 3070 طن / يوم من السميد من القمح الصلب.

❖ 1130 طن يوم من الدقيق من القمح اللين.

❖ 60 طن يوم من العجائن الغذائية.

❖ 12 طن يوم من الكسكي.

❖ 6 طن اليوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.

❖ طن/يوم من الدقيق اللين للأطفال 6.

الفرع الثاني: لمحة عامة عن المؤسسة (مطاحن الحضنة):

تعد وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة إحدى الوحدات التابعة إقليمياً لمؤسسة الرياض سطيف، والتي تعتبر من إحدى المؤسسات الكبرى بالجزائر، والتي يتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية. تم تشغيل وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحضنة " مستخلص محضر اجتماع رقم: 6 لمجلس

الفصل الثاني ————— دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

الإدارة المنعقد بتاريخ: (1997/09/27) ومبلغ المساهمة (60.000.000 دج)، وقد بلغ رأسمالها: (479.000.000 دج)⁽¹⁾.

وتنقسم الوحدة إلى قسمين قلم وآخر جديد.

القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (Buhler " بوهلير" وتم تشغيلها سنة، 1981 أما قدرات الإنتاج كانت (1000 قنطار/ يوميا) من السميد و(1000 قنطار/ يوميا) من الدقيق، أما تكلفة المشروع قدرت بـ : (220.915.480.55 دج)، كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى (3000 قنطار/ يوميا) سنة 1999 بزيادة (500قنطار قمح صلب، 500قنطار قمح لين)، بتكلفة قدرت بـ: (242.202.253.51 دج) .

أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية (Golfetto) غولفيتو وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت (4000 قنطار/ يوميا) وقدرت بتكلفة إنجاز قدرها : (563.986.101.84 دج)، أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد والذي تقدر طاقته الإنتاجية بـ: (1500 قنطار/ يوميا) متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتاها بعتاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق .

وفي سنة 2016 تم دمج المؤسسات الإقتصادية (ش . ن . أ) المسماة على التوالي :

❖ مطاحن سيدي راشد قسنطينة.

❖ مطاحن مرمورة قالمة .

❖ مطاحن سيتورال سكيكدة.

❖ مطاحن حروش سكيكدة.

❖ مطاحن سيبوس عنابة.

❖ مطاحن الحضنة المسيلة .

¹ - مصلحة تسيير المستخدمين .

من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة مطاحن ابن هارون قسنطينة وتم تغيير اسم مطاحن الحضنة إلى المركب الصناعي التجاري الحضنة فرع قسنطينة.

الفرع الثالث: بطاقة فنية عن مؤسسة مطاحن الحضنة

1- الموقع والمساحة: يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982، وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغيرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 2م 30755 منها 212555م مغطاة.

2- قدرات الشركة: البطاقة الفنية للشركة التابعة: (1)

- قدرة الطحن:

❖ 4.000 قنطار يوميا من القمح الصلب

❖ 1.500 يوميا من القمح اللين.

- قدرة الإنتاج:

❖ 2.560 قنطار يوميا من السميد (سيد ممتاز ب :64%نسبة الاستخلاص)

❖ 1.110 قنطار يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74%نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين:

❖ 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار قمح لين 62.500 قنطار).

❖ طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

الفصل الثاني ————— دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

❖ رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2020 = 3253289448.16 دج

الجدول رقم (02) : قدرة تخزين المادة الأولية

| | | |
|------------|----------------------|-------------|
| Blé Dur | Q _x 62500 | القمح الصلب |
| Blé Tendre | Q _x 62500 | القمح اللين |
| Total | 125000 | المجموع |

المصدر: مصلحة التخزين

الجدول رقم (03) : قدرة نقل المادة الأولية

| | | |
|-----------------|------------|-------------------|
| Nombre d'unités | 12 UNTTES | عدد الشحنات |
| Charge utile | 193 Tonnes | الحمولة الإجمالية |

المصدر: مصلحة الإنتاج

- الطاقة البشرية: يقدر عدد عمال بالمؤسسة إلى غاية 31/12/2020 ب 241 عامل بما فيها عمال الأمن ونظام عمال الوحدة المتواصل 24/24 سا⁽¹⁾

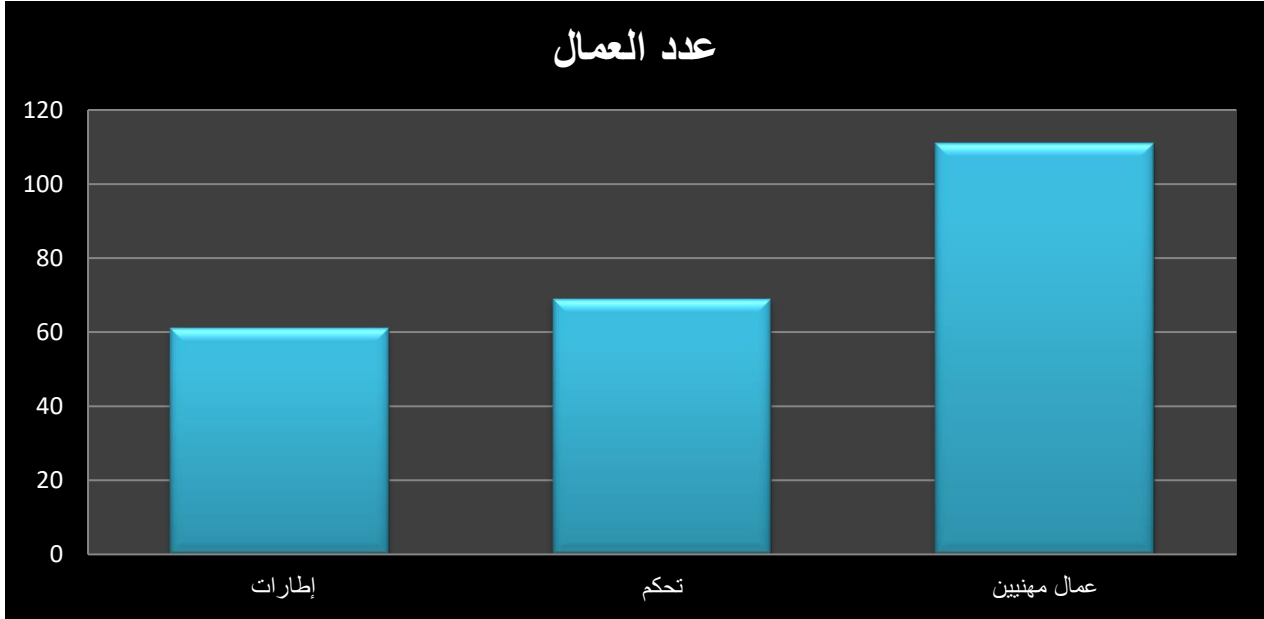
الجدول رقم (04) : قدرة تخزين المادة الأولية

| | | | |
|-------------|------|--------|------------|
| عمال مهنيين | تحكم | إطارات | |
| 111 | 69 | 61 | عدد العمال |
| | 241 | | المجموع |

المصدر: من وثائق المؤسسة

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

الشكل رقم (04) : عدد العمال بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على جدول رقم (04)

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

إن لكل مؤسسة أهداف ووظائف تسعى لتحقيقها في المستقبل ومواجهة المنافسين في السوق، سنتطرق في مايلي إلى أهداف ووظائف مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة .

الفرع الأول : أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها: (1)

- ❖ تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- ❖ زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ❖ محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- ❖ التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

- ❖ تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- ❖ سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفريضة.
- ❖ المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- ❖ خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- ❖ الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- ❖ محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- ❖ محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ
- ❖ الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.
- ❖ ترقية المنتج بما يتوافق مع المواصفات العالمية (ISO).
- ❖ زيادة القدرة الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة في أفق 2019.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة

للمؤسسة وظيفتان الأولى إدارية والثانية إنتاجية، فالوظيفة الإدارية هي غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار مايلي :⁽¹⁾

- ❖ ضمان التسيير الإداري (سير الملفات الاتصالات، التوجيه الخ).
- ❖ ضمان السير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم الخ).
- ❖ ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية الخ)

أما الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

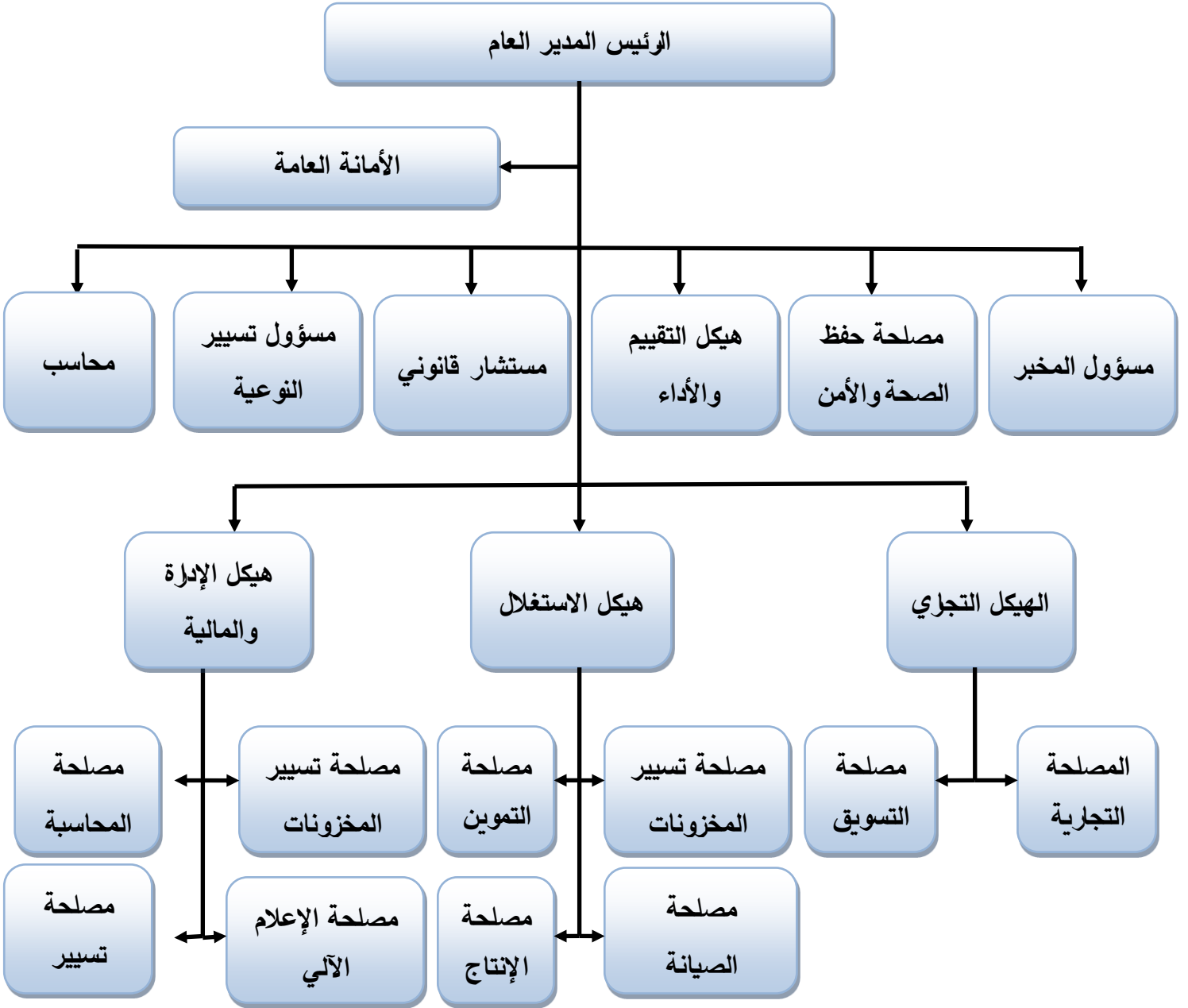
- ❖ تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

❖ بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكس .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة الموظفين .

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من الأجزاء التالية :

الفرع الأول: الرئيس المدير العام

يعمل على تطوير المؤسسة من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي يراها تدر أرباحا للمؤسسة، والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، وهو الذي يساهم في إعداد خطط مستقبلية للمؤسسة. وتستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في : (1)

1- الأمانة العامة: هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة، وكذلك استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المسير أو إلى المكتب المناسب، وكذلك السهر على تبليغ قرارات المسير إلى المصالح المعنية وتعتبر همزة وصل بين السيد المدير وباقي المصالح.

2- مسؤول المخبر: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة وهي تشترك مع مسؤول تسيير النوعية في بعض المهام .

3/ مصلحة حفظ الصحة والأمن: تقوم بالمهام التالية :

حماية الأشخاص والممتلكات

مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق الخاصة بالسلع قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.

- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة، وكذلك إخماد النيران في حالة نشوبها.

4/ هيكل التقييم والأداء: يسهر على تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي المالية والبشرية مدى تلبية طلبات الزبائن ومدى احترام المؤسسة المعايير الجودة .

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

5/ مستشار قانوني : يقوم المدير العام باستشارته ومناقشته قبل اتخاذ القرارات التي ستتخذها المؤسسة كي لا تقع وذلك لتقادي الوقوع في خطأ قانوني، ويعتبر محامي المؤسسة في جميع المنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت مع الموردين أو الزبائن حتى مع العمال.

6- مسؤول تسيير النوعية: تختتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها، تقوم هذه المصلحة أيضا بالمزج بين عدة أنواع من الحبوب لتحسين الجودة. كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

- الرطوبة (نسبة امتلاك الماء، الوزن النوعي القمح بنوعيه)

- نسبة المواد المعدنية، نسبة الجولتين

- وزن 1000 حبة خاص بالقمح بنوعيه الصلب واللين

- تحديد نسبة الشوائب من القمح الصلب واللين (تربة، شوائب، فيروس، التعفن .) .

- مؤشر السقوط خاصة بالنسبة للقمح بنوعيه.

- بالنسبة للفرينة والسميد (القيام بتجربة لحساب علو وعرض العجينة وقياس الضغط)

في الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية يحدد فيها النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجرى سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء منتج جيد منتج ذو جودة عالية. (كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين حسب نوع وموطن زرعها إلى طبيعة التربة المزروعة بما وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية سيلجئون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص أو المواصفات التي تعطي منتوجا أفضلًا.

7- محاسب: يقوم بالتدقيق في العمليات المحاسبية ويعطي تقرير مفصل للسيد المدير العام عن كل العمليات المحاسبية ويعلمه عن كل التجاوزات المكتشفة.

الفرع الثاني: المديرية التجارية

تتفرع هذه المديرية إلى مصلحتين وهي كالتالي: (1)

1- مصلحة التجارة: تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبها، وكذلك الاتفاق معهم على برنامج تسليم الطلبية وعلى طريقة التسليم، وبعدها تطلب منهم إحضار ملف إداري لكي يفتح لهم بطاقة زبون، حيث يتكون الملف الإداري مما يلي:

- نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري

- نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة، سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يطلبها والكميات

- صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية

- بطاقة التعريف الوطني أو رخصة السياقة

- كما يتم في المصلحة التجارية إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطلبيات، ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج والتموين، والقيام بإعداد تقارير يومية وشهرية ثم سنوية على حركة المنتج تام الصنع، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة وعلى طرق البيع نقداً أو على الحساب المصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة الشركات المنافسة وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

2- مصلحة التسويق: تقوم هذه المصلحة بعملية دراسة للسوق، حيث تقوم بدراسة أذواق المستهلكين وعاداتهم وتقاليدهم، وتقوم بكل العمليات التي من شأنها التعريف بمنتجاتها، من إشهار وترويج، وتقوم أيضاً بالاهتمام بالتغليف الجيد الذي من شأنه جذب المستهلكين.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

الفرع الثالث: مديرية الاستغلال

تشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتدرج ضمن هذه المديرية المصالح التالية :

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة تقوم بتوفير المواد واللوازم الخاصة بالعملية الإنتاجية وفي الوقت المناسب، وتقوم أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة في الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التعبير التي تقوم بها في المخبر.

2- مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي :⁽¹⁾

- استقبال المواد الأولية (القمح الصلب والقمح اللين).

- تحضير وتنظيف القمح بنوعية وتهيئته للطحن

- استقبال الأكياس

- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع

- الصيانة الوقائية والفنية

- مراقبة النوعية والجودة.

3- مصلحة تسيير المخزونات: تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

4- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بإصلاح التعطلات الخاصة بالآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرع هذه المصلحة إلى :

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

- فرع الالكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات .

الفرع الرابع: مديرية الإدارة والمالية

تعتبر من أهم المديريات حيث تقوم بالتنسيق بين جميع المديريات الأخرى، ويقع على عاتقها توفير الوسائل البشرية والمادية للسير الحسن للمؤسسة، وتسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري والمالي وتتفرع هذه المديرية إلى المصالح التالية: (1)

- مصلحة الموارد البشرية

- مصلحة المالية والمحاسبة

- مصلحة الوسائل العامة

- مصلحة الإعلام الآلي.

1- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع تسيير المستخدمين

- فرع الأجور

فرع الخدمات الاجتماعية .

2- مصلحة المالية والمحاسبة: هذه المصلحة تقوم بمراقبة حركة الأموال، وتعد تقارير يومية وشهرية وسنوية عن الوضعية المالية للمؤسسة، فمن خلالها يتم التنبؤ بالعسر المالي قبل حدوثه وإيجاد الحلول المناسبة، وتقوم بمتابعة حركة الشيكات وتواريخ تسديدها، ومن خلال هذه المصلحة يتم حساب سعر التكلفة وتحديد الأسعار التي يمكن للمؤسسة أن تبيع بها منتجاتها من دون خسارة، وتسهر هذه المصلحة على إيجاد التوازن المالي، وتقوم بالتصريحات الشهرية والسنوية لمصلحة الضرائب والضمان الاجتماعي، وتقوم بإعداد الموازنات التقديرية

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

بكل أنواعها وخاصة النقدية منها .

3- مصلحة الوسائل العامة: هي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة، وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل مستلزمات العمل داخل المؤسسة، وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

4- المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج

5- تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من مستخدمي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

6-المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

7-أولا: منهجية الدراسة الميدانية

8- من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة عينة من مستخدمي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

- البيانات الثانوية: وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.

- البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستخدمي مؤسسة مطاحن الحضنة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبانات على مختلف مستخدمي هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 50 استبانة وقد استردت منها 45 استبانة، حيث تم الغاء 3 استبانات تفنقر لعدد كبير من الأجوبة.

ثالثا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة إلى الخبرة المهنية.

- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 39 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 24 بالمحور الثاني بعنوان إدارة المعرفة، والفقرات من 25 إلى 39 تتعلق بالمحور الثالث المعنون بالميزة التنافسية، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول (05):سلم ليكارت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من اعداد الطالبين.

ففي مقياس ليكارت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق بشدة، و4 على درجة موافق، و3 على درجة محايد، و2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق بشدة.

ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$0.80 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (06): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

| الفئات | الدرجة | دلالاتها |
|------------------|----------------|------------------------|
| من 1.00 إلى 1.79 | غير موافق بشدة | درجة عالية من الرفض |
| من 1.80 إلى 2.59 | غير موافق | درجة ضعيفة من الرفض |
| من 2.60 إلى 3.39 | محايد | درجة متوسطة |
| من 3.40 إلى 4.19 | موافق | درجة ضعيفة من الموافقة |
| من 4.20 إلى 5.00 | موافق بشدة | درجة عالية من الموافقة |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات الاستبيان وذلك كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

1- الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 42 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبيان وذلك كما يلي:

أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول (07): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

| الرقم | الفقرات | R | SIG |
|-------|--|--------|-------|
| 1. | توفر الإدارة قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالإدارة. | ,364* | 0,000 |
| 2. | يوجد بالإدارة أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة. | ,484** | 0,018 |
| 3. | تُشجّع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة. | ,556** | 0,001 |
| 4. | تحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم. | ,322* | 0,000 |
| 5. | تحتفظ الإدارة بسجلات وتقارير للمشكلات السابقة للاستعانة بها مستقبلاً. | ,400** | 0,037 |
| 6. | تستعين الإدارة بالمخططات والأشكال والجداول والوثائق كمصدر لجمع المعلومات. | ,478** | 0,009 |
| 7. | يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس، انترنت، شبكة اتصالات داخلية). | ,696** | 0,001 |
| 8. | يتبادل العاملون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل. | ,611** | 0,000 |
| 9. | يوجد شخص مسئول عن جمع معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه. | ,652** | 0,000 |
| 10. | يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتتقنيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً. | ,322* | 0,000 |
| 11. | يتوافر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو استخدامها بطريقة غير مناسبة. | ,513** | 0,037 |
| 12. | يسعى العاملون إلى حفظ المعرفة في صورة تقارير موجزة أو قرارات يتم تحديثها بصورة مستمرة ويسهل الوصول إليها عند الحاجة. | ,629** | 0,001 |
| 13. | تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى. | ,374* | 0,000 |
| 14. | تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مع العاملين بها. | ,310* | 0,015 |

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

| | | | |
|-------|--------|--|-----|
| 0,046 | ,383* | يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. | 15. |
| 0,012 | ,378* | تنظم الإدارة ندوات ومؤتمرات علمية للمساهمة في تنمية خبرات ومهارات العاملين. | 16. |
| 0,014 | ,611** | يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون الخوف على وضعهم الوظيفي. | 17. |
| 0,000 | ,436** | توجد وسائل متعددة لتشجيع وتحفيز العاملين على عرض أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل. | 18. |
| 0,004 | ,629** | تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة. | 19. |
| 0,000 | ,497** | يطبق العاملون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة. | 20. |
| 0,001 | ,556** | يوظف العاملون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم. | 21. |
| 0,000 | ,884** | تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من خبرات ومعارف في مجال العمل. | 22. |
| 0,000 | ,361* | يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم. | 23. |
| 0,019 | ,364* | توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل. | 24. |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول (08): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

| الرقم | الفقرات | R | SIG |
|-------|---|--------|-------|
| 25. | تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة. | ,914** | 0,000 |
| 26. | تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق. | ,779** | 0,000 |

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

| | | | |
|-------|--------|--|-----|
| 0,000 | ,552** | تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد. | .27 |
| 0,007 | ,413** | تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين. | .28 |
| 0,000 | ,850** | سعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين | .29 |
| 0,000 | ,825** | عمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين. | .30 |
| 0,000 | ,834** | تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات. | .31 |
| 0,000 | ,987** | تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف. | .32 |
| 0,004 | ,431** | تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات. | .33 |
| 0,000 | ,848** | تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات. | .34 |
| 0,000 | ,779** | تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية. | .35 |
| 0,000 | ,686** | تحرص المؤسسة على الاطلاع على تجارب المؤسسات الشبيهة والتفوق عليها في تقديم الخدمة. | .36 |
| 0,011 | ,388* | تحرص قيادة المؤسسة على معرفة إمكانات المؤسسات الشبيهة باستمرار. | .37 |
| 0,000 | ,843** | تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية للبيئة وللخدمات التي تقدمها المؤسسات الشبيهة. | .38 |
| 0,000 | ,686** | تقوم المؤسسة بالمراجعة المستمرة لأنشطتها وعملياتها بهدف التحسين. | .39 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60 % فأكثر، وهذا يعني أن

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (09): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)

| المحور | الأبعاد والمحاور | عدد الفقرات | معامل ألفا كرومباخ |
|--------|---------------------------------|-------------|--------------------|
| 2 | أولاً: اكتساب المعرفة | 7 | 0.788 |
| | ثانياً: تخزين المعرفة | 6 | 0.664 |
| | ثالثاً: توزيع المعرفة | 6 | 0.718 |
| | رابعاً: تطبيق المعرفة | 5 | 0.601 |
| | المحور الثاني: إدارة المعرفة | 24 | 0.837 |
| 3 | المحور الثالث: الميزة التنافسية | 15 | 0.901 |
| | جميع المحاور | 39 | 0.767 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 76.7% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 83.7% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 90.1% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

الفصل الثاني ————— دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

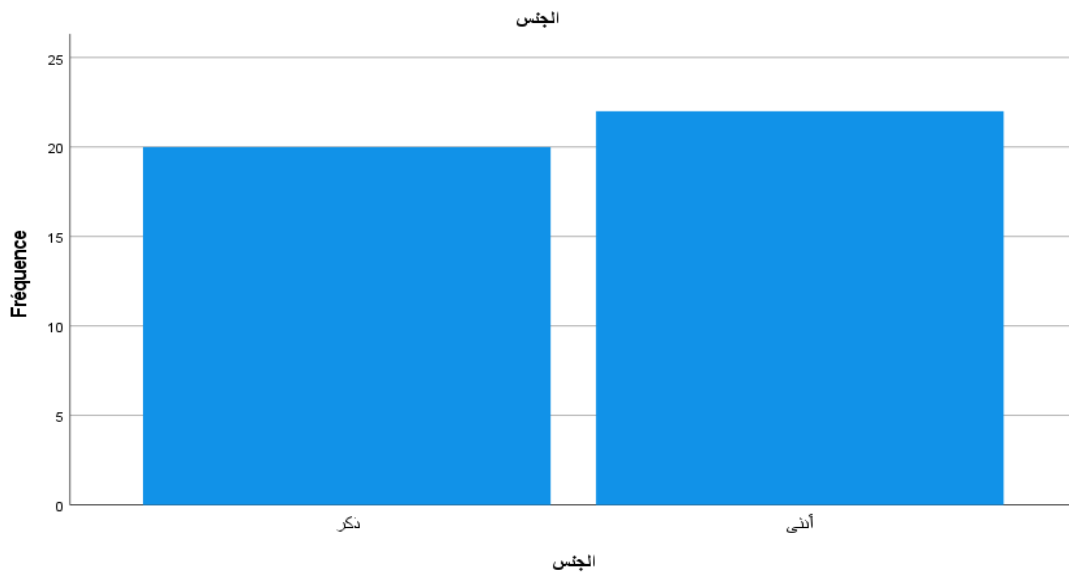
الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | % النسبة |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 20 | 47.6 |
| أنثى | 22 | 52.4 |
| المجموع | 42 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمها إناث، حيث أن نسبتهم 52.4 % في حين أن نسبة الذكور 47.6%، وبالرغم من أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور فإن هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح أن توزيع عينة الدراسة حسب السن.

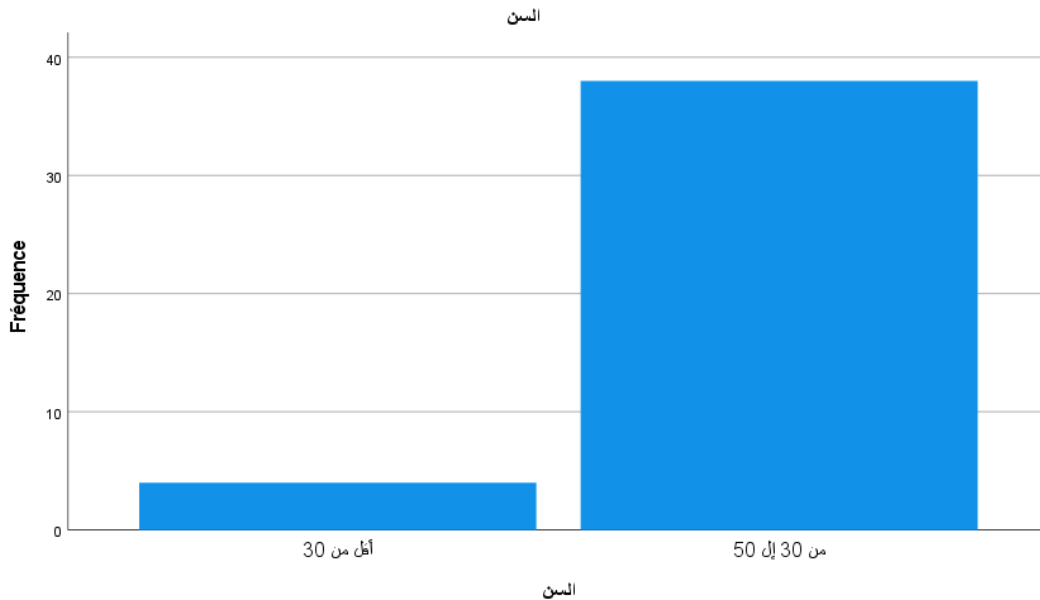
الجدول(11): توزيع أفراد العينة حسب السن

| نوع الشريحة | التكرار | % النسبة |
|--------------|---------|----------|
| أقل من 30 | 4 | 9.5 |
| من 30 إلى 50 | 38 | 90.5 |
| أكبر من 50 | 0 | 0 |
| المجموع | 42 | 100 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

الفصل الثاني ——— دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن أعمار المستجوبين تتوزع بما نسبته 9.5% هم أقل من 30، وما نسبته 90.5% تتراوح بين 30 و50 سنة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

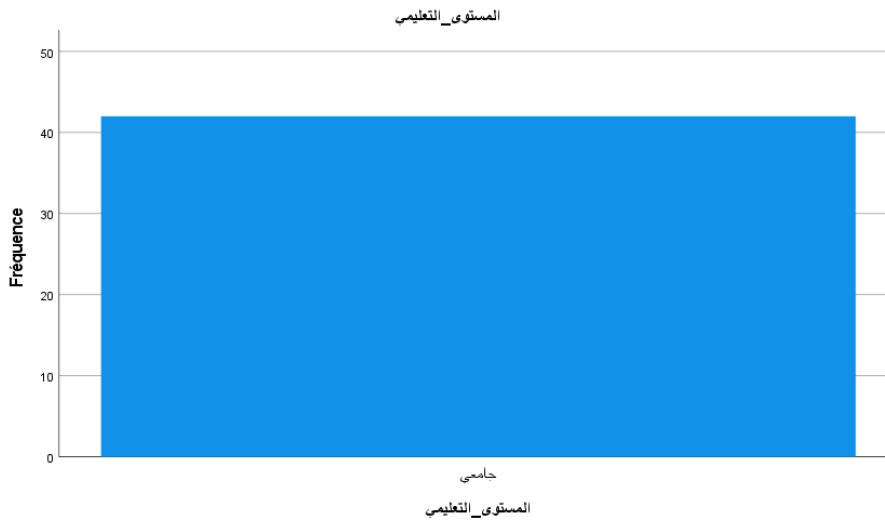
الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | % النسبة |
|------------------|---------|----------|
| مهني | 0 | 0 |
| جامعي | 42 | 100 |
| دراسات عليا | 0 | 0 |
| المجموع | 42 | 100,0 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أنه كل افراد العينة ذوي مستوى جامعي.

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

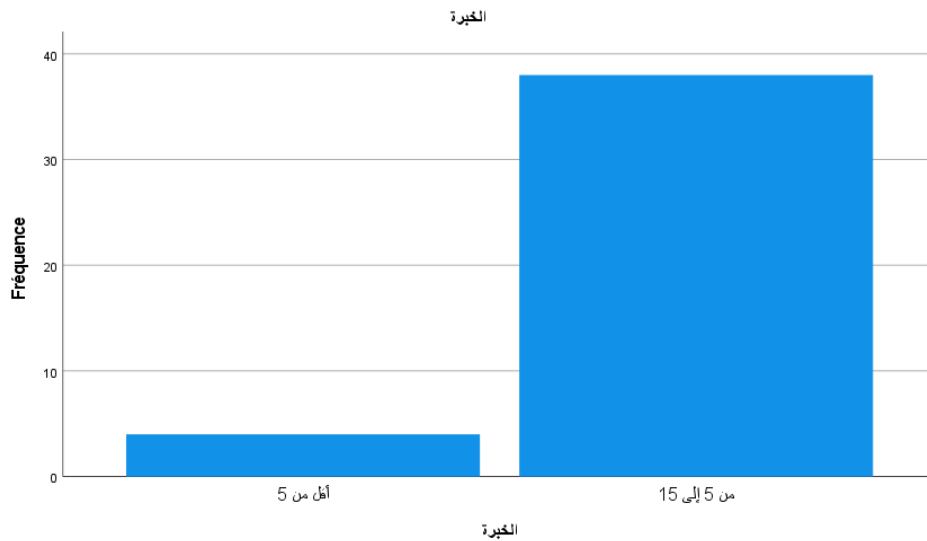
الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| مدة الاشتراك | التكرار | % النسبة |
|--------------|---------|----------|
| أقل من 5 | 4 | 9.5 |
| من 5 الى 15 | 38 | 90.5 |
| أكثر من 15 | 0 | 0 |
| المجموع | 42 | 100,0 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن 4 مستجوبين ذوي خبرة أقل من 15 سنة بنسبة 9.5%، و38 فرد من المستجوبين خبرتهم تتراوح بين 15 و30 سنة بنسبة 90.5%.

المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

أولاً: العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1- المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

الجدول (14): العرض الوصفي لمحور إدارة المعرفة

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الاجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | توفر الإدارة قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالإدارة. | 4,0952 | 0,43108 | موافق |
| 2 | يوجد بالإدارة أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة. | 4,1190 | 0,45276 | موافق |
| 3 | تُشجّع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة. | 3,9762 | 0,26943 | موافق |
| 4 | تحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم. | 4,0476 | 0,30861 | موافق |
| 5 | تحتفظ الإدارة بسجلات وتقارير للمشكلات السابقة للاستعانة بها مستقبلاً. | 4,0238 | 0,15430 | موافق |

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

| | | | | |
|----|--|--------|---------|-------|
| 6 | تستعين الإدارة بالمخططات والأشكال والجداول والوثائق كمصدر لجمع المعلومات. | 4,0476 | 0,30861 | موافق |
| 7 | يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس، انترنت، شبكة اتصالات داخلية). | 4,0476 | 0,30861 | موافق |
| 8 | يتبادل العاملون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل. | 3,9286 | 0,40682 | موافق |
| 9 | يوجد شخص مسئول عن جمع معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه. | 3,9762 | 0,15430 | موافق |
| 10 | يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتتقيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً. | 4,0000 | 0,22086 | موافق |
| 11 | يتوافر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو استخدامها بطريقة غير مناسبة. | 4,0238 | 0,15430 | موافق |
| 12 | يسعى العاملون إلى حفظ المعرفة في صورة تقارير موجزة أو قرارات يتم تحديثها بصورة مستمرة ويسهل الوصول إليها عند الحاجة. | 3,8571 | 0,35417 | موافق |
| 13 | تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى. | 4,0476 | 0,21554 | موافق |
| 14 | تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مع العاملين بها. | 3,8571 | 0,64662 | موافق |
| 15 | يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. | 3,8810 | 0,59274 | موافق |
| 16 | تنظم الإدارة ندوات ومؤتمرات علمية للمساهمة في تنمية خبرات ومهارات العاملين. | 4,0238 | 0,41249 | موافق |
| 17 | يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون الخوف على وضعهم الوظيفي. | 3,9524 | 0,30861 | موافق |
| 18 | توجد وسائل متعددة لتشجيع وتحفيز العاملين على عرض أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل. | 3,9762 | 0,15430 | موافق |
| 19 | تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة. | 3,9048 | 0,37020 | موافق |
| 20 | يطبق العاملون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة. | 4,0476 | 0,21554 | موافق |
| 21 | يوظف العاملون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم. | 4,0238 | 0,26943 | موافق |
| 22 | تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من خبرات ومعارف في مجال العمل. | 3,9048 | 0,48437 | موافق |

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

| | | | | |
|-------------------|--|---------------|----------------|--------------|
| 23 | يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم. | 3,9524 | 0,30861 | موافق |
| 24 | توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل. | 3,0476 | 0,30861 | محايد |
| المحور ككل | | | | |
| | | 3,9107 | 0,08463 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول إدارة المعرفة قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.91، وبانحراف معياري قدره 0.08، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور إدارة المعرفة.

2- المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الجدول (15): العرض الوصفي للميزة التنافسية

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 25 | تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة. | 2,1190 | 0,55005 | غير موافق |
| 26 | تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق. | 4,0952 | 0,29710 | موافق |
| 27 | تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد. | 2,1905 | 0,63392 | غير موافق |
| 28 | تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين. | 2,7381 | 0,70051 | محايد |
| 29 | سعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين. | 2,2381 | 0,75900 | غير موافق |
| 30 | عمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين. | 2,1667 | 0,65951 | غير موافق |
| 31 | تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات. | 2,0476 | 0,37950 | غير موافق |
| 32 | تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف. | 2,0952 | 0,37020 | غير موافق |
| 33 | تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات. | 3,9524 | 0,62283 | موافق |

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

| | | | | |
|----|--|---------------|----------------|--------------|
| 34 | تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات. | 4,0476 | 0,21554 | موافق |
| 35 | تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية. | 4,0952 | 0,29710 | موافق |
| 36 | تحرص المؤسسة على الاطلاع على تجارب المؤسسات الشبيهة والتفوق عليها في تقديم الخدمة. | 4,0714 | 0,26066 | موافق |
| 37 | تحرص قيادة المؤسسة على معرفة إمكانات المؤسسات الشبيهة باستمرار. | 4,0714 | 0,26066 | موافق |
| 38 | تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية للبيئة وللخدمات التي تقدمها المؤسسات الشبيهة. | 4,0238 | 0,15430 | موافق |
| 39 | تقوم المؤسسة بالمراجعة المستمرة لأنشطتها وعملياتها بهدف التحسين. | 4,0714 | 0,26066 | موافق |
| | المحور ككل | 3,1698 | 0,23057 | محايد |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية قد أظهرت اتجاهها بدرجة محايد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.16، بانحراف معياري قدره 0.23، وهذا يدل على حياد أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول الميزة التنافسية.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشراً أساسياً في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1- اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ككل وفق نص الفرضية التالية:

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-.

الفصل الثاني — دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول (16): تحليل الانحدار المتعدد لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

| مستوى الدلالة Sig | المحسوبة F | معامل التحديد R ² | الارتباط R | البيان |
|-------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|----------------------------------|
| 0.000 | 68.891 | 0.882 | 0.939 | إدارة المعرفة / الميزة التنافسية |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية قوية بين كل من إدارة المعرفة مع الميزة التنافسية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R=0.939)، كما أن قيمة معامل التحديد (R²=0.882) تعني أن إدارة المعرفة يفسر ما قيمته 88.2% من الميزة التنافسية، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى. وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H₁، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-.

2- اختبار الفرضيات الفرعية: ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية يتم اختبارها كما يلي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

H₁: يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-، وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (17): تحليل الانحدار للمنتج والميزة التنافسية

| مستوى الدلالة Sig | المحسوبة F | معامل التحديد R ² | الارتباط R | البيان |
|-------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|----------------------------------|
| 0.000 | 25.394 | 0.388 | 0.623 | اكتساب المعرفة/ الميزة التنافسية |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

الفصل الثاني ————— دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.623$) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.388$) إلى أن اكتساب المعرفة يفسر ما قيمته 38.8% من الميزة التنافسية والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (18): تحليل الانحدار لتخزين المعرفة والميزة التنافسية

| البيان | R الارتباط | R^2 معامل التحديد | الحسوبة F | Sig مستوى الدلالة |
|----------------------------------|------------|---------------------|-----------|-------------------|
| تخزين المعرفة / الميزة التنافسية | 0.553 | 0.306 | 17.626 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.553$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.306$) إلى أن تخزين المعرفة يفسر ما قيمته 30.6% من الميزة التنافسية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة - المسيلة-.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (19): تحليل الانحدار لتوزيع المعرفة والميزة التنافسية

| البيان | R الارتباط | R ² معامل التحديد | المحسوبة F | Sig مستوى الدلالة |
|----------------------------------|------------|------------------------------|------------|-------------------|
| توزيع المعرفة / الميزة التنافسية | 0.803 | 0.644 | 72.372 | 0.000 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.803$) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.644$) إلى أن توزيع المعرفة يفسر ما قيمته 64.4% من الميزة التنافسية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمطاحن الحضنة -المسيلة-.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (20): تحليل الانحدار لتطبيق المعرفة والميزة التنافسية

| البيان | R الارتباط | R ² معامل التحديد | المحسوبة F | Sig مستوى الدلالة |
|----------------------------------|------------|------------------------------|------------|-------------------|
| تطبيق المعرفة / الميزة التنافسية | 0.251 | 0.063 | 2.686 | 0.109 |

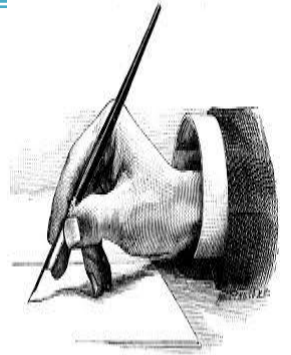
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.109) وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .
وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_0 ، أي لا يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية مطاحن الحضنة -المسيلة-.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث كانت البداية بالتعرف على المؤسسة، بعد ذلك قمنا بالتطرق إلى المراحل الإنتاجية وتسييرها وخطوط إنتاجها، ثم تطرقنا إلى دراسة وتحليل تكاليف المؤسسة محل الدراسة، وأنهينا فصلنا هذا بالتعرف على كيفية مساهمة أسلوب التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض سعر تكلفة منتج السميد وأثره على تخفيض تكاليف المنتج، تجسيدا لما توصلنا إليه في الجانب النظري، حيث توصلنا على أن المؤسسة قادرة على تطبيق هذه الأساليب، تعمل جاهدة لاستغلال باقي الخيارات بتخفيض التكاليف عن طريق التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة، وهذا على الرغم من وجود معوقات تعيق ذلك.

خاتمة



خاتمة

أصبح العالم الاقتصادي اليوم يشهد منافسة عالية وغير مسبوقه أدت إلى وضع المعرفة كقاعدة أساسية تسعى المؤسسات الصغيرة منها والأكبر بل تعدته إلى تميز المجتمعات عن بعضها، مما أدى التحول لإدارة المعرفة أهم تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها وصفتها، قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وقصد احتلال مكان تنافسي آمن، والجوهر في ذلك هو العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لكي تضمن أي مؤسسة تميزها وارتقائها .

وبناء على ما تطرقنا له يتضح لنا أن إدارة المعرفة ما هي إلا وظيفة أساسية في كل منظمة طامحة، يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد قيمة وهادفة، عن طريق عدة عمليات هي: (توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة في المؤسسة)، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها ومجهوداتها الفكرية الظاهرية والضمنية قصد التوصل إلى أحسن ميزة تنافسية .

➤ نتائج الجانب النظري

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج الآتية:

- أن المعرفة هي شيء غير ملموس ذو أهمية يمتلكه الأفراد.
- المعرفة الضمنية لها أهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية .
- أن المعرفة ولدت في المجال الصناعي لا الأكاديمي ولا حتى داخل المنظمات المعرفية .
- أن العديد من الإدارات اعتبرت إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.
- أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها(توليد، تخزين، نشر، وتطبيق).
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.
- وعي المؤسسة وامتلاكها لأهم أبعاد الميزة التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت) يضمن لها أحسن مركز تنافسي

تهدف المؤسسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية إلى الحصول على فرص تسويقية جديدة، ضمان مكانتها ونموها وإستمراريتها.

➤ نتائج الجانب التطبيقي

بعد استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيانات توصلنا للنتائج التالية:

- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة محور إدارة المعرفة بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الميزة التنافسية بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية تخزين المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملية نشر المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- أن هناك علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة من وجهة نظر عينة الدراسة.

➤ التوصيات

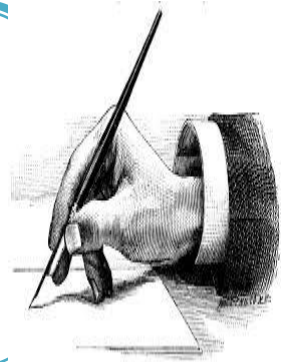
- من خلال النتائج التي توصلنا إليها عمدنا إلى مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- ضرورة تعميق المعرفة لدى عمال الشركة، لأنه من خلال الدراسة الميدانية واجهنا ضعف في استيعاب هذا المفهوم إلا من خلال تبسيطه وتفكيكه لمفهوم الأفكار والمعلومات.
- تأسيس قسم في الشركة باسم إدارة المعرفة، وتحديد مهامه واستراتيجياته .

- على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري الكفاء لأداء العمل.
- على المؤسسات الراغبة في تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية تبني أسلوب إدارة المعرفة.
- يجب إجراء المزيد من الدراسات التي تربط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية، لأن الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة نوعا ما في المؤسسات الجزائرية.
- توفير بنية تحتية متينة لتطبيق المعرفة في المؤسسات الجزائرية .
- الإكثار من الدورات التكوينية والملتقيات خاصة في مجال نقل المعارف واكتساب أحسن تميز .

➤ أفاق الدراسة:

- للارتقاء بالأداء الجامعي نرى أن هذا البحث أفاق مستقبلية تتطلب إجراء بحوث على النحو التالي :
- دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.
 - قياس الفجوة المعرفية بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية .
 - دور المعرفة الباطنية في تحقيق التميز للمؤسسات الالكترونية.
 - أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين جودة القطاع الصحي الجزائري.

قائمة المراجع



◆ قائمة المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 .
2. خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2009.
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. صفى الكساسبية، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
5. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
6. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة .
7. عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
8. عزالدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 .
9. علي الشراقوي، المشتريات وإدارة المخزون، الدار الجامعية، بيروت، 1995 .
10. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. ناصر داداي عدون، إقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
12. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في المجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
13. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008.
14. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.

➤ الأطروحات والرسائل

1. أحمد فوزي على العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
2. بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس بسيدي بلعباس، 2015-2016 .
3. جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعية عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2011/2012.
4. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2012-2013 .
5. درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات التسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
6. العمري غسان، عيسى إبراهيم، "الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية الأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
7. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009 .
8. لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية الإقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم: العلوم والاتصال، تخصص وسائل الإعلام والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007 .

9. وهبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.

➤ المجالات

1. على حسون، فاضل محمد سلمان، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012
2. حمدية طعمة كاظم، "العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية لسنوات من 1995 ولغاية 2000"، مجلة البحوث التقنية، بغداد : هيئة التعليم التقني، المجلد 24، العدد 09، 2011.

➤ المؤتمرات

1. يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الأردن، 26-28 أفريل 2009.

➤ القوانين

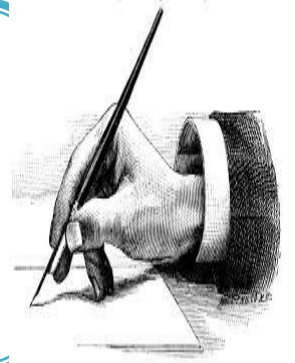
1. القانون التجاري، "الكتاب الخامس في الشركات التجارية"، المواد من 544 إلى 842، الطبعة 2003 .
2. القانون التجاري، "الكتاب الخامس في الشركات التجارية"، المواد من 544 إلى 842، الطبعة 2003 .

◆ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Gottschalk p, Knowledge management systems: Value shop creation, Idera group Publishing, USA, 2007.

2. Organizations". Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden,2000, p
3. Efraim Turban et al, "Information Technology for Management", John Wily and Sons Inc, New York, 2002.
4. Jillinda,J.,Kidwell & Karen M. vander Linde & Sandra L. Johnson (2001), "Applying Corporate Knowledge Management, practices in Higher Education Quarterly, No.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... تحية طيبة ... أما بعد؛

الرجاء منكم التعاون معنا لملى هذا الاستبيان وذلك في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بجامعة محمد بوضياف - المسيلة- تحت عنوان: " إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-" لذا يرجى منكم الاطلاع على عبارات هذا الاستبيان، ثم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة بكل دقة وصراحة. علما أن معلومات هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر على تعاونكم.

تحت إشراف د.قرواط يونس

من إعداد الطالبين:- حوض قشيشي؛

- نويوة عبد الله.

رقم الهاتف: 0775619369

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات العامة (يرجى منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرکم)

- | | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|----------------|
| 1. الجنس: | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى | | |
| 2. السن: | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | من 30 إلى 50 | <input type="checkbox"/> | أكبر من 50 سنة |
| 3. المستوى التعليمي: | <input type="checkbox"/> | مهني | <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا |
| 4. الخبرة المهنية: | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 15 سنوات | <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة |

المحور الثاني: إدارة المعرفة

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1. | توفر الإدارة قاعدة بيانات شاملة لجميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بالإدارة. | | | | | |
| 2. | يوجد بالإدارة أفراد لديهم خبرات مميزة في مجالات متعددة. | | | | | |
| 3. | تُشجّع الإدارة العاملين على الحصول على المؤهلات العلمية أثناء الخدمة. | | | | | |
| 4. | تحفز الإدارة العاملين للحصول على دورات تدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم. | | | | | |
| 5. | تحتفظ الإدارة بسجلات وتقارير للمشكلات السابقة للاستعانة بها مستقبلاً. | | | | | |
| 6. | تستعين الإدارة بالمخططات والأشكال والجداول والوثائق كمصدر لجمع المعلومات. | | | | | |
| 7. | يتوافر وسائل اتصال تكنولوجية متعددة (فاكس، انترنت، شبكة اتصالات داخلية). | | | | | |
| 8. | يتبادل العاملون الآراء والخبرات لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم أثناء العمل. | | | | | |
| 9. | يوجد شخص مسئول عن جمع معلومات وأفكار العاملين لتدوينها في سجل واحد يسهل الوصول إليه. | | | | | |
| 10. | يتم تحليل ما يتم الوصول إليه من معارف مرتبطة بالعمل لتتقيتها وتبويبها وتخزينها إلكترونياً. | | | | | |
| 11. | يتوافر نظام يضمن حماية المعلومات المخزنة من التلف أو الاقتباس أو استخدامها بطريقة غير مناسبة. | | | | | |
| 12. | يسعى العاملون إلى حفظ المعرفة في صورة تقارير موجزة أو قرارات يتم تحديثها بصورة مستمرة وبسهل الوصول إليها عند الحاجة. | | | | | |
| 13. | تهتم القيادة العليا بالحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية وعدم انتقالهم إلى جهات أخرى. | | | | | |
| 14. | تحرص الإدارة على عقد اجتماعات دورية مع العاملين بها. | | | | | |
| 15. | يتم تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. | | | | | |
| 16. | تنظم الإدارة ندوات ومؤتمرات علمية للمساهمة في تنمية خبرات ومهارات العاملين. | | | | | |
| 17. | يشارك العاملون بما لديهم من معارف وخبرات لنشرها بين زملائهم دون الخوف على وضعهم الوظيفي. | | | | | |
| 18. | توجد وسائل متعددة لتشجيع وتحفيز العاملين على عرض أفكار جديدة تسهم في تطوير العمل. | | | | | |
| 19. | تنظم الإدارة ورش عمل للاستفادة من خبرات ومهارات الأفراد الذين تم تدريبهم خارج الإدارة. | | | | | |
| 20. | يطبق العاملون ما لديهم من معارف ومعلومات للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة. | | | | | |
| 21. | يوظف العاملون معلوماتهم ومعارفهم في حل المشكلات التي تواجههم. | | | | | |
| 22. | تتوافر لدى العاملين صلاحيات كافية لتطبيق ما يتم اكتسابه من خبرات ومعارف في مجال العمل. | | | | | |
| 23. | يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة والمعلومات لديهم في مجال عملهم. | | | | | |
| 24. | توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل. | | | | | |

المحور الثالث: الميزة التنافسية

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 25. تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة. |
| | | | | | 26. تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق |
| | | | | | 27. تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد. |
| | | | | | 28. تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين. |
| | | | | | 29. سعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين |
| | | | | | 30. عمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين. |
| | | | | | 31. تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات. |
| | | | | | 32. تسعى المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف. |
| | | | | | 33. تعمل المؤسسة على زيادة المبيعات. |
| | | | | | 34. تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات. |
| | | | | | 35. تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية. |
| | | | | | 36. تحرص المؤسسة على الاطلاع على تجارب المؤسسات الشبيهة والتفوق عليها في تقديم الخدمة. |
| | | | | | 37. تحرص قيادة المؤسسة على معرفة إمكانات المؤسسات الشبيهة باستمرار. |
| | | | | | 38. تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية للبيئة والخدمات التي تقدمها المؤسسات الشبيهة. |
| | | | | | 39. تقوم المؤسسة بالمراجعة المستمرة لأنشطتها وعملياتها بهدف التحسين. |

شاكرين حسن تعاونكم

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): عبد الله بن يوسف المولود(ة) بتاريخ: 1997/10/08 ب: المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 30399504845 الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 عن: أولاد منصور
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ودورها
في تحقيق الهبة التنافسية

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/13

التوقيع و البصمة





