

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية
فرع: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد التأمينات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية
رقم:

عنوان المذكرة:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
-دراسة حالة عينة من شركات التأمين في بوسعادة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

- د. حمزة غربي

من إعداد الطالبتين:

- مريم بن بوزيد

- عائشة خارف

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم و اللقب
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد - أ.	قشي حبيبة
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ.	د. حمزة غربي
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ.	بركاتي حسين

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر و عرفان

قال الله تعالى : { وَإِذْ تَأْذِنُ رَبُّكَ لَنْ نَشْكُرَهُ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَنْ

كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ } سورة إبراهيم (7)

أحمد الله عزوجل بداية على ما منّ عليا من علم متواضع والهمني قوة

الصبر والتحمل لإعداد هذه المذكرة والصلاة والسلام على سيدنا

محمد «صلى الله عليه وسلم»

بدوري أتوجه بخالص الشكر والعرفان لأستاذي الدكتور «عربي

حمزة» المشرف الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و الذي أغنانا

بملاحظاته القيمة رغم كل المسؤوليات الكبيرة التي تقع على عاتقه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأساتذة الافاضل الأستاذ

الدكتور «بوعاية حسان» و الأستاذ الدكتور «بركاتي حسين»

الذين زودونا بما يلزم من ملاحظات و معلومات قيمة .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر و العرفان

الى كل الأساتذة الذين كانوا معنا لنا

منذ بداية الدراسة

الى الان سواء من قريب أو بعيد

شكرا

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكالوالجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية	
2	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة
2	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأهدافها
2	1- مفهوم المعرفة
2	2- أنواع المعرفة
3	3- مفهوم إدارة المعرفة
4	4- أهمية إدارة المعرفة
5	5- أهداف إدارة المعرفة
6	المطلب الثاني: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة ومجالاتها
6	1- مبادئ إدارة المعرفة
7	2- عناصر إدارة المعرفة
8	2- مجالات إدارة المعرفة
9	المطلب الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة وفوائدها
9	1- عمليات إدارة المعرفة
11	2- نظم إدارة المعرفة
12	3- فوائد إدارة المعرفة
13	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
13	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
14	1- تعريف الميزة التنافسية

16	2- أنواع الميزة التنافسية
16	3- خصائص الميزة التنافسية
17	4- مصادر الميزة التنافسية
19	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
19	1- حجم الميزة التنافسية
21	2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف
22	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
24	المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
24	المطلب الأول: المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية
24	1- توليد المعرفة
24	2- أنماط توليد المعرفة
25	المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون كمورد لتحقيق الميزة التنافسية
25	1- مفهوم إدارة معرفة الزبون
25	2- عناصر إدارة معرفة الزبون
26	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
26	1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة
27	2- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة
28	3- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لعينة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة	
32	المبحث الأول: نبذة تاريخية للتأمين في الجزائر
32	المطلب الأول: التطور التاريخي للتأمين
34	المطلب الثاني: تنظيم سوق التأمين في الجزائر
34	1- الشركات الوطنية قبل صدور الامر 07/95
36	2- الشركات المعتمدة عند صدور الامر 07/95
38	المطلب الثالث: وسطاء التأمين وفقا للقانون الجزائري

38	1- الوكيل العام للتأمين
38	2- سمسار التأمين
39	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
40	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة
44	المبحث الثالث: تحليل خصائص وإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاورة استمارة الاستبيان
45	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
47	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: تحليل واختبار فقرات المحورين إدارة المعرفة والميزة التنافسية
50	1- تحليل فقرات المحورين
62	2- اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة عامة
70	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مجالات إدارة المعرفة عند wiig	09
02	عمليات إدارة المعرفة	11
03	دورة حياة الميزة التنافسية	20
04	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	23

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نطاق التنافس أو السوق المستهدف	21
02	عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	41
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	42
04	محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية	44
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	45
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	46
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	46
09	أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	47
10	قيمة معامل Crombach's Alpha	49
11	إختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)	50
12	تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة	50
13	تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بالميزة التنافسية	56
14	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول إدارة المعرفة	62
15	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية	63

مقدمة عامة

تمهيد:

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد جديد ومتطور، وكذا التكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة و التغيير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتتعرض هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف و الاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم و أبرزها في اقتصاد المعرفة باعتباره نوعا جديدا من عناصر الإنتاج و الذي يكمن في الممارسة العملية و التركيز على القدرات الفكرية لدى الأفراد العاملين، و وضع المعارف والمهارات المكتسبة بين أيديهم وفي الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها.

باعتبار إدارة المعرفة تمثل دور أساسي للمؤسسات و مصدرا للميزة التنافسية، وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاطم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الأعمال، فالمؤسسة ذات المعرفة الغنية التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة و الإبداع و الكفاءة، ويشير الكتاب إلى أن إدارة المعرفة توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية الأخرى التي يمكن نسخها وتقليدها من قبل الآخرين أو تختفي و تزول بحكم وجود منافسين أقوىاء و متابعين لعمل المؤسسة، أما الميزة التي تستند إلى إدارة معرفة ورأس مال معرفي فيمكن أن تخرج عن هذه الإشكالية ، لأنها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الغير حيث أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

وبناء على ما سبق، فإن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على المؤسسات أن تقوم بجهود أكبر في هذا المجال، فإدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة والميزة التنافسية أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في الوقت الراهن، وهذا يشكل أكبر تحد للمؤسسات، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة و الميزة التنافسية، وتبني استراتيجياتها على هذا الأساس.

1- الإشكالية

وانطلاقاً مما سبق تشكلت معالم الإشكالية الخاصة بهذا البحث والتي تكون صياغتها في السؤال الموالي:

- كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق الميزة التنافسية في شركات التأمين بصفة عامة؟ وفي شركات التأمين بمدينة بوسعادة بصفة خاصة؟

ومن خلال السؤال الرئيسي السابق تم طرح التساؤلات الفرعية التي تمثلت في:

- هل تتبنى شركات التأمين مفهوم إدارة المعرفة من خلال عملياتها؟
- هل تهتم شركات التأمين بتحقيق الميزة التنافسية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؟

2- فرضيات البحث

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات و هي:

- تتبنى شركات التأمين مفهوم إدارة المعرفة من خلال عملياتها.
- تهتم شركات التأمين بتحقيق الميزة التنافسية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

3- أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في طرح إشكالية مهمة في قطاع الأعمال، خاصة وأنها تخص اللبنة الأساسية لبناء الاقتصاد، ومتعلقة بالمؤسسة التي أصبحت تعيش على ضغط التنافس من أجل البقاء، وذلك بالكشف عن دور مصدر هام وضروري لتحقيق ما يضمن لها ذلك، من خلال الكفاءات الجوهرية المحققة للتميز.

4- أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة على النحو الموالي:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا و مستقبلا التي تواجهها شركات التأمينات؛
- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين؛
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في شركات التأمين و كيف يمكن تطويره ليصبح قادرا على المنافسة؛
- التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في شركات التأمين لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

5- صعوبات البحث

تم مواجهة مجموعة من الصعوبات عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع؛
- صعوبة إيجاد مؤسسات تأمينية كافية للقيام بدراسة ميدانية؛
- تحفظ المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛
- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسات التي استهدفتها الدراسة.

6- مناهج البحث

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال الفصل الأول، ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثاني من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

7- مجال و مكان وحدود الدراسة

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية و الزمانية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- من حيث الحدود الموضوعية العلمية؛ يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يقتصر البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بها.
- من حيث الحدود المكانية؛ لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مجموعة من الشركات وأخذت شركات التأمين بمدينة بوسعادة كنموذج ممثل لها.
- من حيث الحدود الزمانية؛ استغرقت مدة التريص أسبوعين ابتداءً من 03/20 إلى 04/04/2018

8- الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة ياسين (2000):

تهدف هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لإدارة المعرفة، نموذج يمكن أن يمثل منظورا مستقبليا لإدارة العربية في ضوء الأبعاد الثلاثية الرئيسة للمعلوماتية وهي العتاد Hardware والبرمجيات software والموارد المعرفية knowledgware بالإضافة إلى العنصر الأهم في المنظومة المتكاملة والذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظام المادية وهو الإنسان صانع المعرفة، ولقد تم استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لأغراض البحث قد توصلت الدراسة إلى أن معظم المؤسسات العامة ومنظمات الأعمال العربية تعاني ضعفا في البنية التحتية للمعلوماتية أولا، وقلّة استخدام نظم المعلومات المحسوبة التي تمثل مقدمة لا بد منها لتشكيل وتنظيم إدارة المعرفة ثانيا. ولقد أوصت الدراسة على تحسين كفاءة وفعالية النظم المعلوماتية الموجودة في كل مؤسسة، واستكمال بناء القاعدة التقنية التحتية من عتاد، وكمبيوتر، وشبكات اتصالات بيانات وغيرها، وبناء نظم محسوبة تساعد إدارة المعرفة على القيام بوظائفها المهمة والمعقدة.

الدراسة الثانية: دراسة الزامل (2003):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وإرساء أسس مجتمع معلوماتي قادر على المنافسة في العالم العربي، والتعرف على العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى المجتمعات العربية مازالت قاصرة بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها المجتمعية، وأن تطلق على ممارساتها هذه التسمية، وبينت "الزامل" أن إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون تقدم تنافسي في المجتمع العربي من خلال ابتكارها تكنولوجيات جديدة ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة من شأنها

أن تساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح ،ووضحت أن التعامل مع الأشياء(البيانات أو المعلومات) من اختصاص إدارة المعلومات،والتعامل مع البشر هو إدارة المعرفة.

الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراه من إعداد الأستاذ هيثم علي الحجازي تحت عنوان "قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية- دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن،2005،وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مجالات العمل التي يمكن أن توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية بالإضافة إلى قياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تطبق في المنظمات الأردنية.

الدراسة الرابعة: مذكرة ماجستير من إعداد الباحثة وهيبة حسين داسي تحت عنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"،كلية الاقتصاد،جامعة دمشق،سورية،2006/2007.وتهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية،وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف.

الدراسة الخامسة: دراسة الضويحي(2009)

دراسة نظرية حول مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها في المكتبات ومراكز المعلومات،تبدأ الدراسة بمقدمة تعريفية حول المعرفة ومفهومها وعلاقتها بالتكنولوجيا ثم تتناول في قسم آخر مفهوم إدارة المعرفة واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات والعمليات التي تتم عليها مثل توليد المعرفة واختزانها ثم النقل والمشاركة وأخيرا تطبيق المعرفة.

وعليه تم الوصول إلى أن الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها لها علاقة في بحثنا هذا.

9 - تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول المعنون بالإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية والذي يتكون من ثلاث مباحث تم التطرق في المبحث الأول على أساسيات حول إدارة المعرفة والذي ذكر فيه أهم التعاريف المتعلقة بإدارة المعرفة وأنواعها وعملياتها الموجودة داخل مؤسسات، أما المبحث الثاني المعنون الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وقد ذكر فيه أهم التعاريف

المتعلقة بالميزة التنافسية ومصادرها أنواعها وأهم المحددات وأسس العامة لبنائها، والمبحث الثالث تناول مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية والذي ذكر فيه إدارة معرفة الزبون و المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية وكذا أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

أما بالنسبة للفصل الثاني "دراسة حالة في شركات التأمين بمدينة بوسعادة ففي هذا الفصل تم إسقاط المعلومات النظرية التي ذكرت في الفصل الأول على الواقع التطبيقي، تناول المبحث الأول نبذة تاريخية للتأمين في الجزائر حيث تم فهم أهم التطورات التي مر بها القطاع التأميني الجزائري منذ الاستقلال أما المبحث الثاني و الثالث يتناول دراسة حالة شركات التأمين بمدينة بوسعادة والتي من خلالها تم إسقاط بعض الجوانب النظرية على الواقع الحقيقي .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأهدافها

المطلب الثاني: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة ومجالاتها

المطلب الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة وفوائدها

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية

المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة نسبياً التي حظيت بالاهتمام من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، ففي النصف الأخير من التسعينات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال، فتنطبق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانياتها وقدراتها التنافسية.

حيث تعاضم دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

وبناء على ما سبق تم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول، أساسيات حول إدارة المعرفة؛
- المبحث الثاني، الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؛

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

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

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأهدافها

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يتم الإشارة أولا إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة.

1- مفهوم المعرفة

عرفت المعرفة " بأنها المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازدياد كبيرا عند تقاسمها".¹

كما تعرف المعرفة بأنها الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصير والحدس والدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المؤسسة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.²

والمعرفة هي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة".³

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي: " مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة".

2- أنواع المعرفة

قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين ويتم ذكر الأكثر شيوعا وهما:

- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.⁴

¹ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار سحاب للنشر ولتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص15.

²إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006، ص30.

³جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص17.

⁴حجازي هيثم، "إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص67.

- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي¹.

3- مفهوم إدارة المعرفة

توجد مفهوم المعرفة وحده في المؤسسة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة، حيث تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية وللدراسات التي تطرقوا فيها لهذا الموضوع.

تعرف إدارة المعرفة على أنها " معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي إحداث المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة المؤسسة"².

كما تعرف إدارة المعرفة على "أنها تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، ويدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون"³.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عملية كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"⁴.

وتعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها هي "مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة لتجميع ومشاركة المعلومات والخبرات وليست أدوات من أدوات تقنية المعلومات"⁵.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها "فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة الأعمال"⁶.

¹فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر العدد12، ص 7.

²محمد عواد الزبادات، "اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، 2007، ص57.

³عبد الستار علي وعامر قندلجي، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص25.

⁴نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص92.

⁵تعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص21.

⁶ربحي عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص137.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة يمكن تعريف إدارة المعرفة أنها: " الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات، والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها، وتخزينها، وتطبيقها".

4- أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الموالية:¹

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

¹ صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2005، ص ص 42-43.

5- أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.¹
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تسهيل في عملية تقاسم المعرفة.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- التأكيد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.²
- فوائد إدارة المعرفة

¹ خضر مصباح إسماعيل طيبي، "إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص45.

² جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 49-50.

تركز إدارة المعرفة على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وتركز أيضا على الإنتاجية ومخرجات العمل وليس على الجهد المبذول، لأن الجهد المبذول قد يكون ضائعا ولا يؤدي إلى النتائج المرجوة ويمكن ذكر الفوائد التالية لإدارة المعرفة:

- رضا العملاء والمراجعين للمؤسسة إلى أبعد حد ممكن.
- تقديم أفضل وأجود خدمة ممكنة للعملاء.
- تحسين صنع واتخاذ القرارات.
- تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها .
- تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال.
- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على صميم العمل.
- الرضا الوظيفي عند العاملين.¹
- الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.
- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة .
- تقليل الجهود والفقء في المعرفة بعد إعادة هيكلة المؤسسة.
- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- وضع رؤية وإطار للعمل داخل المؤسسة.
- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- وضع رؤية وإطار للعمل داخل المؤسسة.
- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي.
- تحسن التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية والأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة².

¹ علاء فرج الطاهر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص ص 95-96.

² ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص 162.

تركز إدارة المعرفة على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وتركز أيضا على الإنتاجية ومخرجات العمل وليس على الجهد المبذول، لأن الجهد المبذول قد يكون ضائعا ولا يؤدي إلى النتائج المرجوة ويمكن ذكر الفوائد التالية لإدارة المعرفة:

- رضا العملاء والمراجعين للمؤسسة إلى أبعد حد ممكن.
- تقديم أفضل وأجود خدمة ممكنة للعملاء.
- تحسين صنع واتخاذ القرارات.
- تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها .
- تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال.
- تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على صميم العمل.
- الرضا الوظيفي عند العاملين.¹
- الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.
- تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة .
- تقليل الجهود والفقء في المعرفة بعد إعادة هيكلة المؤسسة.
- فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- وضع رؤية وإطار للعمل داخل المؤسسة.
- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- وضع رؤية وإطار للعمل داخل المؤسسة.
- تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
- وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي.
- تحسن التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية والأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة².

¹ علاء فرج الطاهر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار الراءية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص ص 95-96.

² ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص 162.

المطلب الثاني: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة ومجالاتها

1- مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي:¹

تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل.

الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: من الواضح أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمليات، والحاسوب ضروري في عمليات أخرى، فالأيدي العاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء، ولكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة، فعندما نريد أن نفهم المعرفة، أو نفسرها داخل محيط أوسع أو ندخلها مع أنواع أخرى من المعلومات ونقوم بافتراض العديد من المشاكل.

إدارة المعرفة تتطلب وجود مدرين للمعرفة: يتوفر لدى مديري الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بأدائها.

إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من النظم: أثناء عملية إدارة المعرفة تقوم معظم المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء، وربما يكون تشتيت المعرفة التي توضحه الخرائط غير المنطقي ولكن مزال الأمر مفيدا بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية وأن واضعيها يفهمونها جيدا.

إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، تختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق

إدارة المعرفة عملية غير منتهية: يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، فإن مهام مديري المعرفة

¹ ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-164.

لا تنتهي مطلقاً فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية.

2- عناصر إدارة المعرفة

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

- **التعاون**، وهو المستوى الذي يستطيع الأفراد فيه مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية إنشاء المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

- **الثقة**، وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكنها أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

- **التعلم**، هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين.

- **المركزية**، تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على التنفيذ بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى مركزية عالية.

- **الرسمية**، هي المدى الذي يتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، فإنشاء المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

- **الخبرة الواسعة والعميقة**، ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومنتوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات**، أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية إنشاء المعرفة.

- **الإبداع التنظيمي**، هو القدرة على إنشاء القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المقيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يحملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

¹ محمد عواد الزيادات، "مرجع سبق ذكره"، ص 67-68.

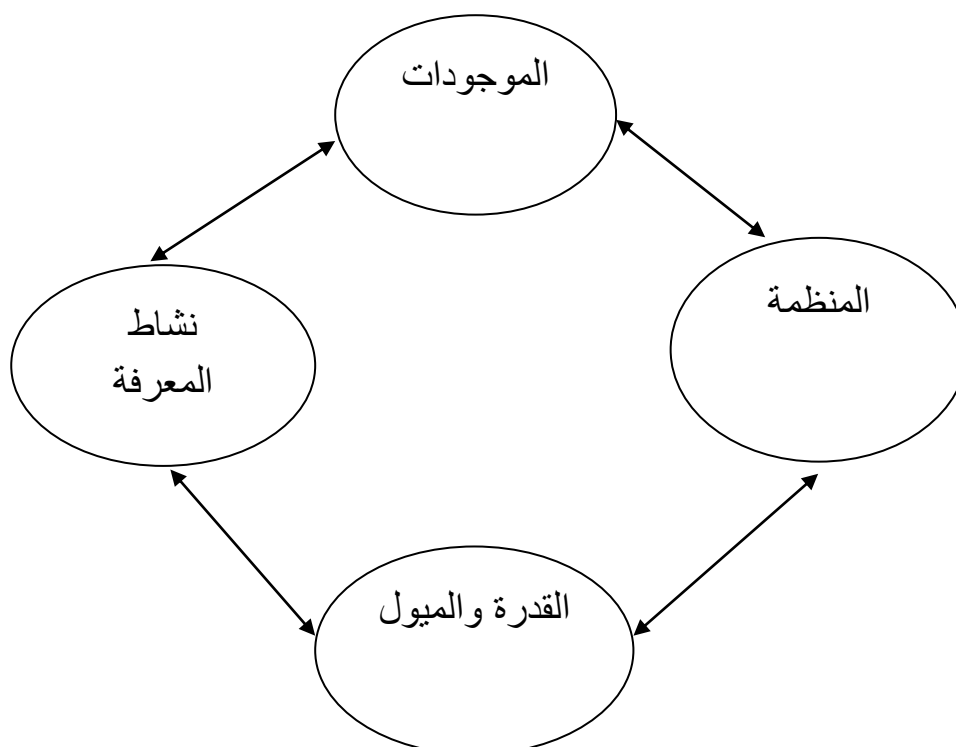
3- مجالات إدارة المعرفة

أيًا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءًا محددًا من أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة، يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها:¹

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل الأفراد.
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات، المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة وتنظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات الخادمة.
 - توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.
 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي وعدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
 - قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.
- ويشير (ويج، Wiig) في الشكل التالي أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها مع بصورة جديدة، وهذه المجالات المتداخلة ويؤثر كل منها في الآخر

¹نعيم إبراهيم الظاهر، "مرجع سبق ذكره"، ص 96.

الشكل رقم(1) مجالات إدارة المعرفة عند (wiig)



المصدر: هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص27.

المطلب الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة وفوائدها

1- عمليات إدارة المعرفة

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات مع بعضها البعض وتتمثل أهم هذه العمليات في مايلي:

- **تشخيص المعرفة:** تكمن أهمية تشخيص المعرفة في معرفة نوع المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة، لتتمكن من تحديد الفجوة، لأن الهدف من اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، إنما الغموض يكمن في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث.

- **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المؤسسات لاسيما الصناعية أن إدارة المعرفة ليست هدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخرن والتوزيع والتطبيق.¹
 - **توليد المعرفة:** يراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتناءها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية
 - **تخزين المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية.²
 - **توزيع المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية.
 - **تطبيق المعرفة:** فهذه إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المؤسسة وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها. وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة سائل أساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي الجماعي مما يؤدي إلى الابتكار.
- وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة من بينها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين.³

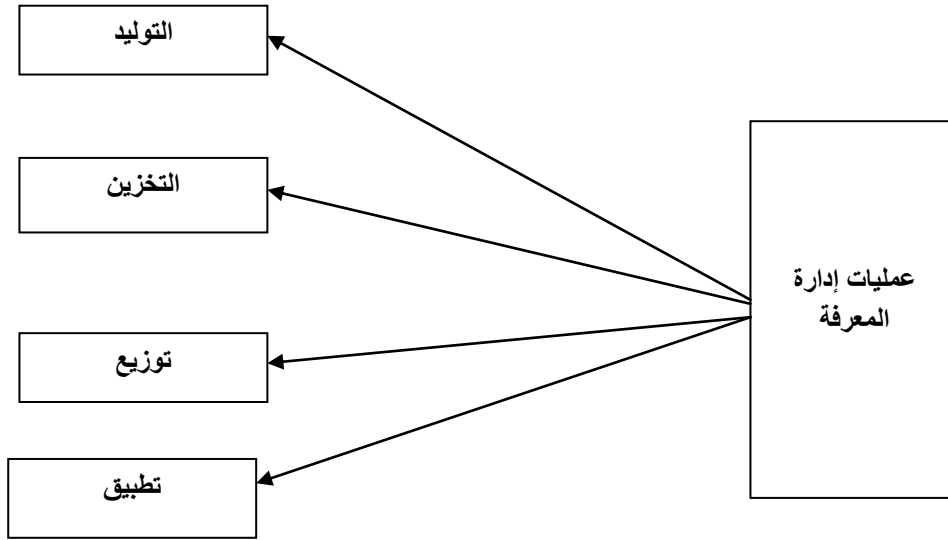
والشكل التالي يمثل أهم عمليات إدارة المعرفة:

¹ عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 107، 108.

² أحمد على الحاج، "اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 144.

³ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 121، 125.

الشكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 89.

2- نظم إدارة المعرفة

هي مجموعة من النظم التي تقدم الدعم المناسب لعمليات إدارة المعرفة وتتوفر حالياً أربعة مجاميع من النظم لممارسة عمليات إدارة المعرفة الأربع: عملية اكتشاف المعرفة الجديدة، مسك تلك المعرفة، المشاركة بها واستخدامها، وتشمل إدارة المعرفة مايلي:¹

- **نظم اكتشاف المعرفة الجديدة**، التي تدعم عمليات تطوير معارف ضمنية أو معلنة جديدة من خلال البيانات أو المعلومات المتوفرة، أو من خلال توليفة المعرفة المسبقة، وتسهم الآليات والتكنولوجيات المختلفة في عملية دعم أنظمة اكتشاف المعرفة من خلال عمليات التركيب وتنشئة العاملين الاجتماعية
- **نظم مسك المعرفة**، وهي النظم التي تقوم بترتيب المعرفة وتنظيمها بحيث تساند هذه النظم عمليات استرجاع كل المعرفة الضمنية والصريحة المستقرة لدى الأفراد، كما تساعد على فعالية امتلاك المعرفة الموجودة خارج المؤسسة مثل المستشارين والمنافسين، حيث تنقل هذه النظم من العاملين السابقين إلى العاملين الجدد داخل المؤسسة، بحيث تعتمد على الآليات والتكنولوجيات المساندة في الحصول على المعرفة من خارج وداخل الوطن.

¹ عيد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 299-300.

- نظم استخدام بالمعرفة، تساعد هذه النظم في تطبيق واستخدام المعرفة التي تم اكتشافها ومن ثم مسكها والمشاركة بها، ويقصد بها النظم التي يتم استخدامها في عمليات تطبيق المعرفة، والتي تدعمها عمليات التوجه أو الروتين التي تؤدي إلى تحقيق الاستفادة القصوى من تلك المعارف وترسيخها لخدمة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها المختلفة.
- نظم المشاركة بالمعرفة، تساعد هذه النظم في استغلال المعرفة والانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج بين الأفراد والأفراد المستفيدين من هذه المعرفة بدون تعلم وطلب فعلي.
- أهداف نظم إدارة المعرفة: تساعد نظم المعرفة في تحقيق الأهداف التالية:¹
- توليد المعرفة عن طريق معالجة البيانات والمعلومات في تجميع وحفظ المعرفة.
- توفير المعرفة عن طريق الأدوات التي تستخدم في تجميع وحفظ المعرفة.
- تسهيل مشاركة الآخرين في الاطلاع على المعرفة وتبادلها.
- توفير الأدوات التي تتيح للمستخدمين استخدام وتطبيق المعرفة الموجودة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

نظرا للتطور السريع للأحداث على مستوى البيئة التي تعمل فيها المؤسسات والتغيرات الجوهرية على المستويات المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات، وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية، وكذا تأثيرات العولمة على المؤسسات، والتي بدورها فتحت الباب لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة، فكل المؤسسات ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فان فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها أمر ضروري.

المطلب الاول: ماهية الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، وهي بذلك تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسة، فهي بمثابة مفتاح نجاح للمؤسسات، لذا سوف يتم التركيز في هذا المطلب على تعريف الميزة التنافسية، وأهميتها للمؤسسات كسر من أسرار النجاح، مع التعرض لأنواع وخصائص الميزة التنافسية ومصادرها.

¹ فؤاد الشرايبي، "نظم المعلومات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص121.

1- تعريف الميزة التنافسية:

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، وفيما يلي استعراض عدة تعاريف لمجموعة من الباحثين للوصول إلى تعريف عام وشامل لهذا المصطلح، فتعرف على أنها "المفهوم الذي يشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها"¹

هذا التعريف يركز على مصدر أن استراتيجية التنافس تعتبر كمصدر للميزة التنافسية .

كما تعرف بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية."²

وتعرف أيضا "الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على إحداث قيمة أفضل لزيائنها وأرباح مجزية لنفسها."³

وأیضا بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزيائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزيائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون."⁴

ويرى (porter 1985 بورتير) أن القدرات المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية، ويتأى هذا من

خلال تحليل الموارد وإيجاد المزيج المتوازن الذي يبني هذه القدرات.⁵

وعرفت الميزة التنافسية بأنها: " أي شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تميزا إيجابيا

عن منافسيها في أنظار زيائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"⁶

¹نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 87، 88.

²محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 33، 34.

³محمود جاسم الصمعيدي وردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 243.

⁴علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

⁵طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل، عمان، 2007، ص 309.

⁶حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 137.

من التعاريف السابقة يتضح أن: الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها:

الحصول على هامش ربح مرتفعة بأقل التكاليف وإنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالأسعار المناسبة، وكذا تحقق للمؤسسة الاستمرارية التي تطمح إليها والأفضلية على منافسيها في المدى الطويل.

وبشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:¹

- تعطي المؤسسة نفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية
- تجعل من مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل

- كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد

- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

بعض المصطلحات المشابهة:

التنافسية: عرفت على أنها المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع إنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج وتحسين الجودة أو الكلفة معا.²

التنافس: هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية.³

المنافسة: تعتبر حالة من التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة والصراع المتواصل من أجل البقاء،

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، مرجع نفسه ص 309.

² عماد صفر سالماني، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص39.

³ كمال رزيق تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ

الجديد، 22-23 أبريل 2003، ص203

حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، والحصول على الموارد والافراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.¹

القدرة التنافسية: هي القدرة وقوة المؤسسة على منافسة ومزاحمة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق، تنتج نفس المنتج أو المنتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، حيث تختص بالفرص التسويقية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدوة دورات استغلال.²

2-أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية، هما التكلفة الأقل والتمايز أو تمييز المنتج.

- التكلفة الأقل:

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة من الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

- تمييز المنتج:

معناه قدرة المؤسسة على تمييز المنتج وتقديم منتجاً فريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص للمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.³

3- خصائص الميزة التنافسية:

يفترض أن تفهم خصائص المزايا التنافسية في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالاتي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط.
- إن المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد عن فهم في إطار مطلق صعب التحقق.

¹موساوي زهيرة خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 169.

²الطبيب الدواوي، مراد محبوب، تعزيز التنافسية من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 39.

³مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الاولى، 2017، ص 215، 216.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدى القريب والمدى البعيد.¹

4- مصادر الميزة التنافسية: تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين، يتمثل أولها في التفكير الاستراتيجي، والثاني مدخل الموارد بنوعيتها.

4-1 التفكير الاستراتيجي:

يمكن أن تعتمد المؤسسة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، والمقصود بالتفكير الاستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمؤسسة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها، واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها، بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة أن تمتلك التفكير الاستراتيجي البناء، الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلهما كل متكامل، من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة.

4-2 مدخل الموارد:

إذا كان امتلاك استراتيجية جيدة بدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.²

¹ محسن منصور الغالبي ومحمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 309، 310.

² عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 32.

4-2-1 الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة، وغير ملموسة.

- **الموارد الملموسة:** تتمثل في كل من المواد الأولية والتي تساهم في الميزة التنافسية، فتضمن جودة المنتجات، إذا تم اختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى مستعملها في شكلها النهائي، كل هذا ينعكس إيجابيا على المنتج المقدم، وأيضا معدات الإنتاج والتبنيكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، وعمليات الصيانة، من أجل ضمان استمرارية عملها، لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى أن الإهلاك المناسب للتغير التكنولوجي، وتضم أيضا الموارد المالية التي كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

- **الموارد غير الملموسة:** هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، والمعرفة، ومعرفة كيفية العمل.

فتشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الإتجاه إيجابيا، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، لا سيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه، من كونه فكرة، إلى غاية وصوله لطالبيه، لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعاملها، ومن ناحية التكنولوجيا والتطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة، بالإضافة إلى المعلومات التي بدورها تعتبر أحد الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية¹، أو إتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال الاستخدام، وطرق إستخدامه، وتليها المعرفة إلي تشمل كل ما يهم المؤسسة، من المعلومات التقنية والعلمية، المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمؤسسة، وكذا من الموارد الغير ملموسة معرفة كيفية العمل والحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المؤسسة، والتي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم وحتى التسويق وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

¹ معالي فهمي حيدر " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية الاسكندرية، 2002، ص7.

4-2-2- الكفاءات: تترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المحسن للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات المستهلك، وبذلك تضمن ولاءه ووفاءه¹، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة² وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة، والكفاءات تنقسم إلى قسمين: الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

- الكفاءات الفردية: وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المر دودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوط لهم وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية تميز بين أصحاب الأداء المرتفع، والأداء المتوسط.³

- الكفاءات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتدخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة بالتطوير والتجديد، بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها، المشكلة للكفاءات المحورية، التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية:

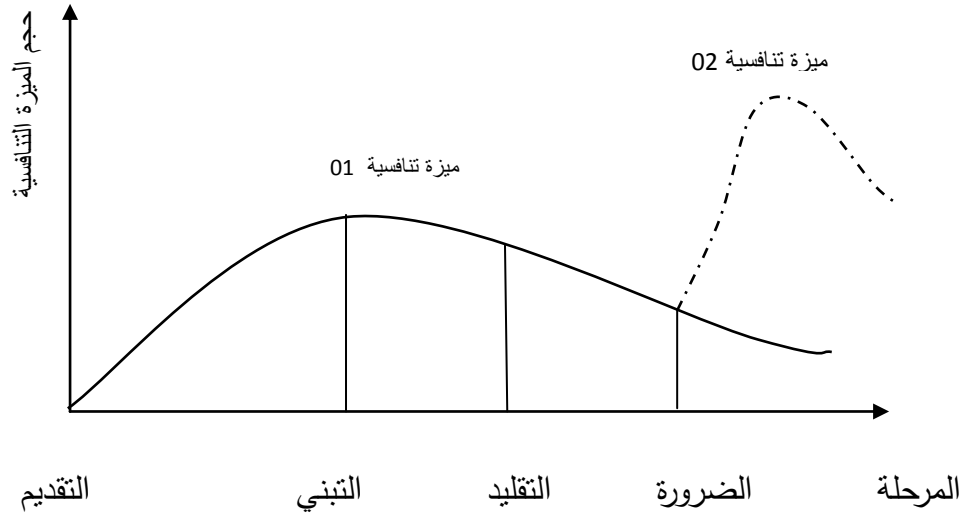
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديد، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار كما يوضح الشكل رقم (3)؛

¹Loïc Daniel, Burnometting, Jaque castelman, le pilotage stratégique, 2^{ème} édition, édition organisation, Paris, 2001,P20.

²jean – claudtarondeau, le management des savoirs, 2^{ème} édition, édition presse universitaires, paris, 2002, p20.

³Leyy- Leboyer , la gestion des compétences,édition organisation, Paris, 1996, pp42-49.

شكل رقم (3): يبين دورة حياة الميزة التنافسية في مراحل



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86

مما سبق، ومن خلال الشكل رقم (3) يتضح التحليل التالي

- **مرحلة التقديم:** وهي أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتنتج شيئاً فشيئاً نحو الركود لكن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يمكن أن يحقق توسيع نطاق النشاط وفرات من التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.¹

كما هو مبين في الجدول رقم (1)؛

الجدول رقم (01): نطاق التنافس أو السوق المستهدف

التعريف أو الشرح	نطاق التنافس أو السوق المستهدف
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	نطاق القطاع السوقي (segementscope)
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز من جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد	النطاق الرأسي (vertical scope)
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها في كل أركان العالم .	النطاق الجغرافي (geographicscope)

¹نبيل مرسي خليل، "مرجع سبق ذكره"، ص ص 86، 87.

نطاق الصناعة (Industry scope)	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .
--	--

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر،

1998، ص ص، 87، 88.

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

وهي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتؤديها، وهذه الأسس العامة هي:¹

1- **الكفاءة المتميزة:** المؤسسة أداة لتحويل المدخلات والمخرجات، المدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرضورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، وان ابط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة تساوي المخرجات على المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وان أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من إنتاجية الموظف مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر ستمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

2- **الجودة:** المنتجات أو الخدمات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وتحقيق المؤسسة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يمكنها من البقاء والاستمرار.

3- **الإبداع:** ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة، وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجيتها، بمعنى انه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو عمل بأسلوب جديد

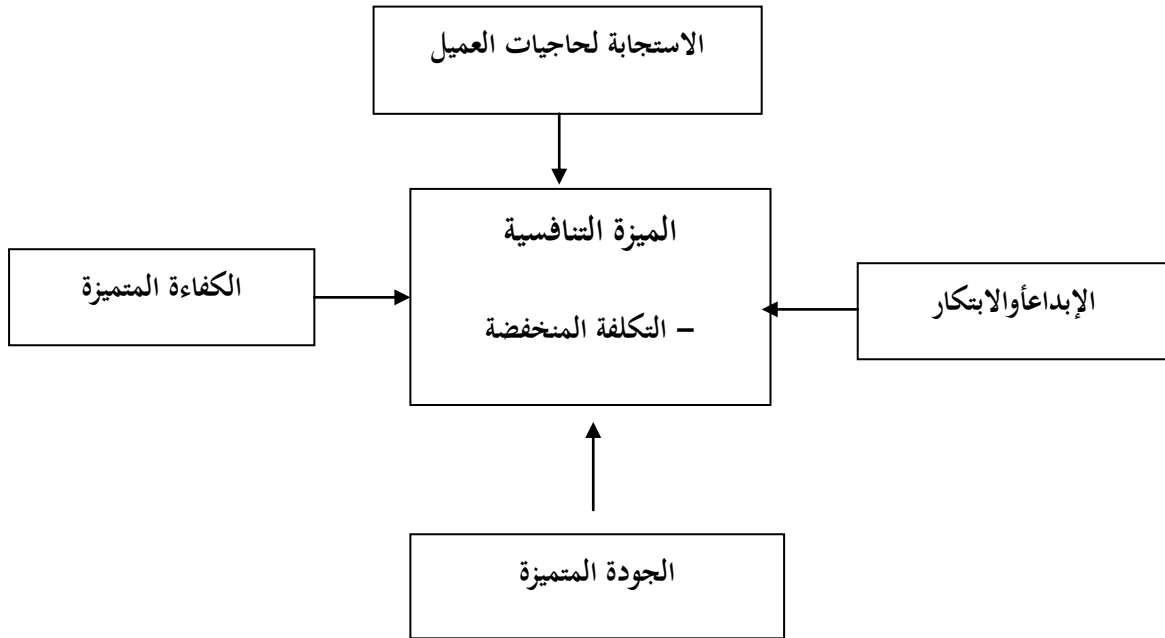
¹ شارلز هل وجاريت جونز "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل" ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض،

مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد احد الأسس البنائية للميزة التنافسية، الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعار عالية، أو تخفض تكاليف إنتاجها.

4- الاستجابة لحاجات العميل: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه السلع والخدمات من المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.

تحقيق الاستجابة المتفوقة للعملاء تتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالعملاء أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات، التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف واحتياجات وأذواق العملاء والسرعة في تصميم المنتجات والخدمات التي تلبي تطور الاحتياجات والأذواق المتغيرة للعملاء، وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة راكداً وغير مطلوب من العملاء. والشكل الموالي يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

الشكل رقم(4): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز وجاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.196.

المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

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

المطلب الأول: المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية

1- توليد المعرفة

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

ويمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، فنوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها، بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة الفعالة.¹

2- أنماط توليد المعرفة

توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعها المؤسسة بغية الوصول إلى المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الريادة والمنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي:²

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراء وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المماثلة، أو خلال الاستماع إلى المحاضرات.

¹ شوقي ناجي جواد وهيثم حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص ص 08-09.
² مرجع نفسه، ص 10.

- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل، فبينما يفكر شخص مليا في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترايط الأشياء
- ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.
- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

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

1- مفهوم إدارة معرفة الزبون

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

2- عناصر إدارة معرفة الزبون

تتجسد عناصر إدارة المعرفة فيمايلي:²

- جهود المنظمة للحصول على معرفة الزبون: تبذل المؤسسة جهود كبيرة للحصول على المعرفة المتعلقة بالزبائن، ومن بين الجهود التي تركز عليها هي الطرق التي تبنتها لتحقيق ميزة المعرفة والتي يمكن أن تتحقق من خلال التفاعل مع الزبائن.
- التسويق: التسويق يمثل الزبون مركز الاهتمام وغرض دراسات التسويق هو زيادة فهم تفضيلات الزبائن وهي من أحد المداخل، ذلك من خلال تطوير المخابرات التسويقية، حيث تحاول المؤسسة جمع المعرفة حول العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر ربحية المنتج ومن هذه العوامل نذكر منها تفضيلات الزبون ويتضمن هذا المدخل (أساليب مسح البيئي، المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع أصحاب المصالح، بحوث السوق الرسمية) وهذه الدراسات كان الزبون واحد من عدة مكونات تقوم المؤسسة بدراستها لتحديد استراتيجيات الإنتاج المستقبلية.

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص84.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 297.

ويمكن أن يكون الزبائن مصدرا جيدا لبحوث السوق التي يتم استغلال كامل إمكاناتها لتصبح كمصدر من مصادر المعرفة في المؤسسة، ومعظم بحوث التسويق تستند إلى الدراسات التي تجري بصورة غير متكررة وبهدف المدخل التسويقي الأكثر حداثة لفهم الزبائن من خلال استخدام أساليب (علم المجتمعات البشرية، وأساليب أخرى) التي تساعد المؤسسات ليس في فهم تفضيلات الزبائن فقط وإنما الثقافات الفرعية المرتبطة بانتماء الزبائن إلى مجموعات مهنية.

- إدارة علاقة الزبائن: وهي مساهمة أخرى لفهم الزبائن من منظور معرفي وتنطلق الفكرة أساسا من قدرة التكنولوجيا المستندة إلى شبكة المعلومات حيث أن هناك تركيز كبير على إمكانية جمع البيانات من خلال تصفح الزبائن لشبكة المعلومات وقد توسعت هذه الفكرة حديثا لتشمل كل أنواع التعاملات وهذا التوسع في جميع البيانات قد يتضمن الاتصال بخطوط الزبائن عندما تكون هناك رغبة بتوثيق الاتصالات مع الزبائن.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

من خلال ما سبق سيتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس "لمايكل بورتر"، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية والمتمثلة في: قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين.

1- أثرا إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدمات ما بعد البيع وقبله .

كما أن الإدارة المعاصرة تعتمد من خلال أسلوب إدارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها

عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة متميزة بقيمة حقيقية بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساساً للميزة التنافسية.¹

2- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة

2-1- أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد في السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات مقدمة ومتطورة وحديثة ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.²

2-2- أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة

إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المؤسسات الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار أن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه بالعمل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على التوجه إلى منتجات بديلة.³

¹ علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 123.

² حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ مرجع نفسه، ص ص 65-66.

3- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين

3-1- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين

تعد قدرة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح مؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام، السلع شبه المصنعة والمواد المصنعة بالإضافة إلى الأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية. وتظهر قوتهم التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين وعدم توفر البدائل وعدم توفر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين، خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة. وقد اعتمدت المنظمات مثلا على أنظمة أتمت الإنتاج للسيطرة على نقابات العمال والأيدي العاملة، واعتمدت أيضا أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.¹

3-2- أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات من تقليل هذه القوة وذلك من خلال اعتماد أسلوب تكاليف التمويل وهي تكاليف إعادة تدريب العاملين وإعادة هندسة الإنتاج والآلات والمعدات والخدمات المقدمة من قبل المشتريين وغيرها، الدوائية لنظام معلومات متقدم لكل مشتري منها من خلال معالجة طلباتهم من خلال هذا النظام بسهولة وبسرعة وبالتالي تخفيض تكلفة الشراء والتخزين لهؤلاء المشتريين بالإضافة لسرعة التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مفاوضة المشتريين.

¹ حسن عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تم الاستنتاج أن الميزة التنافسية تركز على توفيق المنافسين في السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، وحسب الظروف التي تواجهها المؤسسة. وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب عليها الاعتماد على مجموعة من المصادر، وتشكل إدارة المعرفة أحد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المؤسسة تمكنها من توليد وإنشاء المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية على عينة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة

المبحث الأول: نبذة تاريخية للتأمين في الجزائر

المطلب الأول: التطور التاريخي للتأمين

المطلب الثاني: تنظيم سوق التأمين في الجزائر

المطلب الثالث: وسطاء التأمين وفقا للقانون الجزائري

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثالث: تحليل خصائص وإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاورة استمارة الاستبيان

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الثالث: تحليل واختبار فقرات المحورين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سيتم التطرق في هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين بالتطبيق على عينة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، منهج الدراسة، طرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها، كما يتناول هذا المبحث الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ويتطرق المبحث الأول إلى نبذة تاريخية للتأمين في الجزائر، والمبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة).

أما المبحث الثالث خصصت تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: نبذة تاريخية للتأمين في الجزائر

المطلب الأول: التطور التاريخي للتأمين

كانت الجزائر في مرحلة الاحتلال الفرنسي وقد كان التشريع الفرنسي هو المطبق في الجزائر، حيث كان قانون 13 جويلية 1930 المنظم لعقد التأمين هو المطبق، وكان قطاع التأمين في الجزائر مستغلا من طرف شركات أجنبية.

استمر تطبيق التشريع الفرنسي بعد الاستقلال ما عدا ما كان يتنافى منه مع السيادة الوطنية، ومن بين هذه التشريعات قانون 13 جويلية 1930 المتعلق بالتأمين البري وقانون 27 فيفري المتعلق بإلزامية التأمين على السيارات.

وقد كان قطاع التأمين عند الاستقلال مستغلا من طرف شركات أجنبية فرنسية في معظمها، ولم تكن خاضعة لرقابة الدولة الجزائرية ولم تكن الجزائر تستفيد من هذه الشركات، حيث كانت هذه الأخيرة تدفع للشركات إعادة التأمين الفرنسية، وبذلك كان هناك تحويلا مستمرا لرؤوس الأموال إلى الخارج، دون أن تستفيد الجزائر من ذلك، ولهذا السبب قررت الجزائر سنة 1963 إنشاء إعادة التأمين وإحداث رقابة على شركات التأمين، فبموجب قانون 197/63 الصادر سنة 1963 فرضت إعادة التأمين على جميع عمليات التأمين الجارية في الجزائر لدى شركة الجزائر للتأمين وإعادة التأمين CAAR.

وأحدثت الدولة رقابة على جميع شركات التأمين العاملة في الجزائر بموجب القانون رقم 201/63 الصادر سنة 1963، حيث تم فرض الاعتماد، حين يتعين على كل شركة أن تحصل عليه لممارسة نشاطها، ويتضمن ذلك دفع ضمان مالي.

وقد أدى هذا القانون إلى انسحاب أغلب شركات التأمين الأجنبية، كما أن الشركات التي لم تقدم طلب اعتماد اعتبرت منسحبة وألزم بالتصفية .

ثم بعد ذلك، وبموجب الأمر 127/66 المتعلق باحتكار الدولة لجميع عمليات التأمين، حيث أشارت المادة الأولى منه على أنه (من الآن فصاعدا يرجع استغلال كل عمليات التأمين للدولة).

وقامت الدولة بإنشاء شركات تأمين جزائرية من أجل احتكار هذا النشاط مثل: الشركة الجزائرية للتأمين SAA والشركة المركزية لإعادة التأمين CCR والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR والشركة الجزائرية لتأمينات النقل CAAT.

بعد انتظار أكثر من 10 سنوات، أعيد النظر في نصوص التأمينات وصدر قانون رقم 15/74 المتعلق بإلزامية التأمين على السيارات، وهو من أهم النصوص القانونية التي صدرت في هذه الفترة. وأهم ما جاء في هذا القانون:

- إلزامية التأمين عن السيارات؛
- التعويض عن الأضرار الجسمانية؛
- الصندوق الخاص بالتعويضات؛
- عدل وتمم بقانون 31/88 المؤرخ في 19 جويلية 1988 المحدد لجدول التعويضات عن حوادث المرور الجسمانية؛

وعندما صدر القانون المدني سنة 1975 بالأمر 58/75، فقد تضمن فصلا خاصا بعقد التأمين، حيث اشتمل على أحكام عامة وأحكام خاصة تتعلق بأنواع التأمين، غير أنه تم إلغاء المواد من 626 إلى 643 من القانون المدني وهي التي كانت تنظم الأحكام الخاصة بأنواع التأمين، حيث تولى هذا التنظيم نص جديد وهو القانون رقم 07/80 المؤرخ في أوت 1980 المتعلق بالتأمينات، ويتناول هذا القانون كل ما يتعلق بالتأمين وتنظيمه سوى أكان التأمين بري أو جوي أو بحري.

ومن خلال هذه الفترة، أعيد تنظيم مؤسسات التأمين وحدد اختصاص كل مؤسسة في فرع من فروع التأمين.

وفي سنة 1995، عرف نظام التأمين نظاما جديدا وذلك بصدور الأمر رقم 07/95 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، وقد ألغى هذا الأمر كل الأحكام المخالفة له، حيث ألغى الأمر 127/66 المتعلق بإنشاء أحكام الدولة لعمليات التأمين، وكذلك القانون رقم 07/80 المتعلق بالتأمينات.

وبذلك أصبح الأمر 07/95 يمثل الاتجاه الجديد في الجزائر في مجال التأمينات حيث قضى على احتكار الدولة لقطاع التأمين، وفتح المجال لنظام جديد يكون للقطاع الخاص شأن حيث استحدثت الوساطة

في التأمينات والمتمثلة في الوكلاء العاملون وسماسة التأمين وفتح المجال للخوادم (الأجانب والمحليين) في ممارسة نشاط التأمينات.

المطلب الثاني: تنظيم سوق التأمين في الجزائر

يخضع حاليا سوق التأمين قانونيا إلى الأمر 07/95 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، والأمر 06/96 المؤرخ في 10 جانفي 1996 المتعلق بتأمينات القرض الموجه للتصدير.

يضم سوق التأمين في الجزائر 14 أربعة عشر شركة منها 06 ستة شركات تمارس نشاطها قبل صدور الأمر 07/95 وبعد صدور هذا الأمر أنشأت الشركات الأخرى.

1: الشركات الوطنية قبل صدور الأمر 07/95

1-1 الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR

تعتبر إحدى الشركات الكبرى لقطاع التأمين في الجزائر، نشأت سنة 1963 وكانت مكلفة بالمراقبة من خلال التنازل القانوني، حيث كانت تلزم مختلف الشركات التي تزاول نشاطها في الجزائر أن تتنازل عن حجم الأقساط بنسبة 10% لصالح الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR.

وفي سنة 1975، تنازلت عن نشاط إعادة التأمين إلى الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR، وفي سنة 1985 تنازلت عن محافظتها في فرع النقل إلى الشركة الجزائرية للتأمين الشامل CAAT، وفي إطار إعادة هيكلة نشاطها أصبحت تختص بالتأمين عن الأخطار الصناعية.

وفي سنة 1989 ومع إلغاء قانون التخصص والانتقال إلى الاستقلالية عملت الشركة من جديد على تنويع محافظتها (النقل، السيارات، تأمين الأشخاص) وفي سنة 1995، تنازلت عن محافظتها في فرع القرض الموجه للتصدير إلى الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات CAGEX

1-2 الشركة الجزائرية للتأمين SAA

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين في 12 سبتمبر 1963 في صورة مختلطة جزائرية، وفي 27 ماي 1966 أمتت الشركة في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين وفي 21 ماي 1975 ومع ظهور قانون التخصص احتكرت الشركة كل من فرع السيارات، الأخطار البسيطة، تأمينات الحياة، حيث قدر رأس

مالها ب 3100 دج و شبكة توزيعها 24 وحدة و309 وكالة وعدد عمالها في سنة 1995 كان 5218 عامل وانتقل إلى 4325 عامل في الوقت الراهن ويفسر هذا الانخفاض بخروج المتقاعدين.

1-3- الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

نشأت الشركة الجزائرية للتأمين سنة 1985، اهتمت في البداية بالأخطار المرتبطة بفرع النقل وذلك طبقا لمبدأ التخصص واحتكار الدولة لقطاع التأمين في تلك الفترة، وعند إلغاء التخصص في إطار الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة أصبحت CAAT مؤسسة اقتصادية عمومية تمارس مختلف فروع التأمين.

و كانت شركة الجزائرية للتأمين caat تتكون شبكة التوزيع فيها 10وكالات في بداية 1985، وانتقلت إلى 5 فروع و70 ورأسمالها قدر ب 60 مليون وأصبح في سنة 1992 يقدر ب 900 مليون دج ووصل إلى 2300 مليون في وقتنا الراهن، وعدد عمالها من 300 عامل في بداية نشاطها إلى 1200 عامل سنة 1996 ثم إلى 1365 عامل في الوقت الراهن.

1-4 الشركة المركزية لإعادة التأمين CCR

بدأت الشركة نشاطها في 1975 حيث كان رأس مالها يقدر ب 2000 مليون دج وعدد عمالها في 1975 كان 280 عامل وفي 1985 انتقل إلى 101 وفي سنة 1990 أصبح عدد عمالها 115 وفي وقتنا الراهن أصبح عدد العمال فيها 112 عامل وتم إنشاءها قصد تحقيق المهام الموالية:

- المساهمة في تطوير السوق الوطنية لإعادة التأمين من خلال ارتفاع قدرتها على الاحتفاظ.

- ترقية التعاون الدولي والإقليمي في مجال إعادة التأمين.

1-5-1 التعاضديات:

يضم السوق الجزائري للتأمينات عدة تعاضديات منها:

1-5-1 الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA

تعرف التعاونية الفلاحية بأنها شركة مدنية للأشخاص ذات طابع تعاوني برأس مال متغير ولا يسعى إلى تحقيق ربح. يتكون الصندوق الوطني من 62 صندوق محليا ويضمن الصندوق الأخطار التالية: البرد،

الحريق، التأمين الشامل على الماشية، التأمين الشامل على النخيل والتمر، والتأمين على أجسام سفن الصيد، الاستغلال الفلاحي.

1-5-2 التعاضدية الجزائرية لتأمين عمال التربية والثقافة MAATEC:

اعتمدت في 1966 بصدور أمر إنشاء احتكار الدولة لعمليات التأمين، سمح لهذه التعاضدية أن تؤمن على السيارات والتأمين الشامل للسكن. وصل حجم الصندوق التأسيسي سنة 1998 إلى 71 مليون دج.

2: الشركات المعتمدة عند صدور الأمر 07-95

1-2 الشركة الجزائرية لضمان الصادرات CAGEX:

نشأت الشركة في 10 جانفي 1996 بموجب الأمر 07-96 المتعلق بتأمين القرض الموجه للتصدير، واعتمدت بمرسوم رقم 26-235 في 20 جويلية 1996.

حيث كان رأسمالها في بداية نشاطها يقدر ب 250 مليون دج ووصل إلى 450 مليون دج في وقتنا وعدد عمالها 29 عامل من بينهم 17 إطار.

مهام الشركة:

- ضمان العمليات الموجهة للتصدير لحسابها الخاص ولحساب الدولة (الخطر السياسي لحساب الدولة، والخطر التجاري لحسابها الخاص).

- ضمان تحويل الصادرات.

- تقديم النصائح والمساعدة للمصدر وتزويده بالمعلومات الاقتصادية والقانون

2-2 شركة ضمان القرض العقاري SI:

وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، أنشأت في ديسمبر 1997 برأس مال قدره 1000 مليون دج، وتتمثل مهام الشركة في تقديم ضمانات القروض الممنوحة من طرف المؤسسات المالية من أجل الحصول عليها.

2-3 الشركة الجزائرية لضمان قرض الاستثمار AGCI:

اعتمدت في 1998 لممارسة عمليات التأمين المرتبطة بقروض الاستثمار الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رأسمالهما الاجتماعي يقدر بـ 2 مليار دج.

2-4 صندوق ضمان الأسواق العمومية CGMP:

وهي مؤسسة مالية متخصصة، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-98 في 21 فيفري 1998 وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تسهيل عملية تنفيذ المشاريع التنموية في قطاع الهياكل القاعدية والبناء.
- منح الضمانات بمختلف أنواعها.
- الاستفادة من تسبيقات تعاقدية وقانونية موجهة لتغطية نفقات تنفيذ الأسواق العمومية أو الطلبات.

2-5 Trust Algeria

وهي شركة للتأمين وإعادة التأمين مختلطة جزائرية بحرينية قطرية، تساهم فيها البحرين بحصة 60% وقطر بحصة 5% أما حصة الجزائر فتنقسمها كل من CAAR بـ 17.5% والشركة المركزية لإعادة التأمين CCR بـ 17.5%

اعتمدت الشركة في نوفمبر 1997 برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1.8 مليار دج.

2-6 الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR:

اعتمدت في 5 أوت 1998 لتباشر مختلف عمليات التأمين برأسمال اجتماعي 450 مليون دج وتضم شبكة توزيع بـ 25 وكيفا عاما.

2-7 الجزائر للتأمينات LA A2:

أنشأت هذه الشركة بموجب أمر 07-95 في 25 جانفي 1995 ومنح لها الاعتماد في 05 أوت 1998 لتمارس نشاط التأمين وإعادة التأمين، ويقدر رأسمالها بـ 500 مليون دج.

2-8 شركة تأمين المحروقات CASH:

وهي شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 1800 مليون، وتباشر عمليات التأمين المحروقات إلى جانب فروع التأمين الأخرى.

إلى جانب هذه الشركات الوطنية والخاصة، تم اعتماد عدة شركات جديد في التأمين:

- مجموعات التأمينات المتوسطة GAM: في 2001 وبالتالي تدعم موقف التأمين في الجزائر، ويظهر ذلك من خلال اعتماد تسعة سماسرة تأمين.

المطلب الثالث: وسطاء التأمين وفقا للقانون الجزائري**1- الوكيل العام للتأمين**

هو وسيط للتأمين، وقد نص القانون على شروط من أجل الالتحاق بهذه المهنة، حيث يمنح اعتماد الوكيل العام للتأمين من طرف الشركة الأم لشخص طبيعي يمثل هذه الشركة بموجب عقد تعيين الذي يمثل في حد ذاته اعتماد الوكيل العام للتأمين.

وتتمثل شروط منح هذا الاعتماد فيما يلي: أن يكون طالب الاعتماد حسن الخلق، الجنسية الجزائرية، العمر أكثر 25 سنة، الكفاءة المهنية المطلوبة، الضمانات المالية المطلوبة، وتتمثل هذه الضمانة في إيداع الوكيل العام للتأمين كفالة مالية لدى الخزينة العمومية، أو كفالة بنكية، وتقدر هذه الكفالة بـ 500000 دج.

وتتمثل العلاقة بين الوكيل العام للتأمين وشركة التأمين في علاقة وكالة، حيث أن الوكيل العام يمثل شركة أو عدة شركات بمقتضى عقد التعيين الذي يتضمن اعتماده. وقد أعطى المشرع الجزائري في الامر 95-07 لعقد التعيين صفة عقد الوكالة.

2- سمسار التأمين

هو وسيط للتأمين، وقد يكون شخصا طبيعيا أو شخصا معنويا، على عكس الوكيل العام للتأمين الذي يكون دائما شخصا طبيعيا. ويعتبر سمسار التأمين تاجرا يخضع للقانون التجاري، وبالتالي يجب عليه التسجيل في سجل التجاري.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 95-340 المتعلق بشروط منح وطاء التأمين الاعتماد، فإن ممارسة مهنة سمسار التأمين تتوقف على اعتماد يمنحه الوزير المكلف بالمالية بقرار بعد أخذ رأي المجلس الوطني للتأمينات.

وإذا كان طالب الاعتماد شخصا طبيعيا، فإن شروط منح الاعتماد له هي نفس الشروط المتعلقة بالوكيل العام للتأمين. أما إذا كان طالب الاعتماد شخصا معنويا، فإن هناك شروطا تتعلق بمسيري شركات السمسرة، وأخرى تتعلق بالشركاء في شركات السمسرة. أما بالنسبة لمسير شركة السمسرة فيجب للحصول على الاعتماد أن يكون حسن الخلق، بالغا 25 سنة على الأقل من العمر، جزائري الجنسية وحائزا على الكفاءة المهنية المطلوبة. أما بالنسبة للشريك في شركة السمسرة، فيجب أن يكون حسن الخلق، جزائري الجنسية، مقيما في الجزائر، ولم تحدد له سنا معينة. ويشترط في الشريك أن يكون لديه ضمانات مالية كافية. وإذا كانت العلاقة بين الوكيل العام للتأمين وشركة التأمين الأم هي علاقة وكالة فإن شركة السمسرة لا تربطها أية علاقة تعاقدية مع شركة التأمين، بل أن سمسار التأمين هو وكيل عن المؤمن له، حيث تقتصر مهمته على التوسط في إبرام عقد التأمين بين المؤمن له وشركة التأمين ولا يقوم بإبرام العقد إذن هناك علاقة وكالة بين سمسار التأمين والمؤمن له.¹

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث عرض المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أنها عرفت مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، وبهذا تم السعي للوصول إلى قياس مدى إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين بالتطبيق على عينة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة، فقد تم استعمال المنهج

¹الأستاذ بشيري، "قانون تأمينات"، مطبوعات، ماستر 2، تخصص تأمينات.

الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدم لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من شركات التأمين الناشطة بمدينة بوسعادة.

بالإضافة إلى ذلك استخدام مصدرين أساسيين للبيانات هما:

- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة.

- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال الممثلة لعينة الدراسة، وبه تم جمع وتفريغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في شركات التأمين الناشطة بمدينة بوسعادة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه شركات بدقة، وتم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 50 إداري عامل في مجموعة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (02): عدد استثمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات الضائعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	شركة التأمين	
01	11	12	العدد	الشركة الجزائرية للتأمين SAA
20%	24.44%	24%	النسبة %	
02	10	12	العدد	الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT
40%	22.22%	24%	النسبة %	
00	05	05	العدد	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA
00%	11.11%	10%	النسبة %	
00	05	05	العدد	TRUST Algeria
00%	11.11%	10%	النسبة %	
00	06	06	العدد	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين CIAR
00%	13.33%	12%	النسبة %	
01	04	05	العدد	مجموعة التأمينات المتوسطة GAM
20%	8.89%	10%	النسبة %	
01	04	05	العدد	سلامة للتأمينات الجزائرية SALAMA
20%	8.89%	10%	النسبة %	
05	45	50	العدد	المجموع
10	90	100	النسبة %	

المصدر: تم إعدادها بالاعتماد على بيانات استمارة الأسئلة

من خلال الجدول رقم (02) يلاحظ أنه بلغ عدد شركات التأمين الممثلة لعينة الدراسة 07 شركات تأمين، تم توزيع فيها 50 استمارة استبيان وتم استرجاع 45 استمارة أي بنسبة 90 %، في حين بلغ عدد الاستمارات الضائعة 05 استمارة أسئلة بنسبة 10 % من عدد الاستمارات الموزعة الكلية.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

1- أداة الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد في دراسة موضوع هذا البحث، كأداة أساسية استمارة استبيان، بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستمارة، كما تم الاعتماد أيضا على الملاحظة، حيث وأثناء القيام بجولة بين مكاتب الإداريين في المستويات المختلفة، وفي أقسام وإدارات المؤسسات محل الدراسة، تمت تسجيل كل ماله علاقة بموضوع البحث، من تنظيم للأعمال،

والأرشيف، وما هو موجود من تجهيزات للإعلام الآلي، وكذا سلوك الأفراد داخل الإدارات، وهذا بهدف استعمالها في تحليل وتفسير بعض فقرات استمارة الأسئلة.

- **تصميم استمارة الأسئلة:** قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيانتم إدراج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين بالتطبيق على عينة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة، والهدف من تصميم الاستمارة

ما يلي:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في شركات التأمين

- التعرف على واقع الميزة التنافسية في شركات التأمين.

- توضيح مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

وفيما يخص تصميم استمارة الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، وتم تصميم استمارة الاستبيان بالاعتماد على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستمارة المندرجة تحت محورين أساسيين، والجدول رقم (03) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على عدة مراجع

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، ثم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك

لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- غير موافق اطلاقا: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- غير موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- موافق: المتوسط ينتمي إلى المجال: (3.40 - 4.20).

- موافق بشدة: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

وقد تم القيام بالإجراءات الآتية:

- إعداد استمارة أسئلة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض استمارة أسئلة على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

- تعديل استمارة أسئلة بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازماً للتعديل.

- تم عرض استمارة أسئلة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد،

وتعديل من إضافة وحذف لبعض العبارات وتعديل البعض.

- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية لاستمارة الأسئلة، والقيام بالتعديل المناسب.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين، أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من

خمس فقرات وهي السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والوظيفة، والهدف من اعتماد هذا الجزء

هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من

استمارة الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة

التنافسية في شركات التأمين بالتطبيق على عينة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة، وتم تقسيمه إلى

محورين، كما يوضحه الجدول رقم (04) والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية

لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستمارة.

جدول رقم (04): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	إدارة المعرفة	25-1	25	55.55
2	الميزة التنافسية	45-26	20	44.44
المجموع	-	45-1	45	100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون بإدارة المعرفة بلغ 25 فقرة بنسبة % 55.56 من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالميزة التنافسية 20 فقرة بنسبة % 44.44 من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

2- أساليب الإحصائية المستعملة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة من اجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة و التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

- ✓ - التكرارات و النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد العينة الدراسة.
- ✓ - معامل الفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- ✓ - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات افراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد أداة الدراسة
- ✓ - اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة طبيعة توزيع البيانات.
- كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في محاور الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل خصائص وإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

سيتم التطرق في هذا المبحث لعرض الطريقة المتبعة في الدراسة وذلك من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة واهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس والنسبة

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	31	68.89
أنثى	14	31.11
المجموع	45	100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) يلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة 68.89% بالنسبة للذكور و 31.11% بالنسبة للإناث ونلاحظ أن نسبة الذكور هي نسبة عالية على نسبة الإناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن والنسبة

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
اقل من 25 سنة	02	8.89
من 25 إلى 35 سنة	14	31.11
من 35 إلى 50 سنة	22	48.89
أكثر من 50 سنة	07	15.56
المجموع	45	100

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) يلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 8.89% الذين عمرهم اقل من 25 سنة وبنسبة 31.11% للذين عمرهم محصور ما بين 25-35 سنة وبنسبة 48.89% بالنسبة للذين عمرهم من 35-50 سنة وبنسبة 15.56% للذين عمرهم أكثر من 50 سنة

ونلاحظ أن فئة الأفراد الذين عمرهم ما بين 35 إلى 50 سنة هم أكثر نسبة من الذين عمرهم أقل من 30 سنة لتأتي النسبة الصغيرة للذين عمرهم أقل من 25 سنة.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي والنسبة

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00	00	متوسط
55.56	25	ثانوي
44.44	20	جامعي
100	45	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) يلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة 55.56% للذين مستواهم الثانوي، أما نسبة 44.44% للذين مستواهم جامعي، ونلاحظ أن نسبة من مستواهم ثانوي هي نسبة عالية جدا مقارنة بنسب الذين مستواهم جامعي أو متوسط.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

يوضح الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية والنسبة

جدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
11.11	05	أقل من 5 سنوات
42.22	19	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
46.67	21	أكثر من 10 سنوات
100	45	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) يلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 11.11% للذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات أما نسبة 42.22% للذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات أما نسبة 46.67% فتعود للذين لهم خبرة أكثر من 10 سنوات وهي النسبة الأعلى.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي والنسبة

جدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
11.11	05	مدير
55.56	25	رئيس مصلحة
20	09	عون
13.33	06	أخرى
100	45	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (09) يلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى الوظيفي بنسبة صغيرة والتي تقدر بـ 11.11% للذين صفتهم مديرون بنسبة 55.56% للذين صفتهم رئيس مصلحة ونسبة 20% للذين صفتهم عون لتأتي نسبة 13.33% بالنسبة للذين صفتهم أخرى.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات استمارة الأسئلة ما وضعت لقياسه، ولقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

1-1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم الاستجابة لأراء السادة المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة استمارة الأسئلة بشكل نهائي (انظر الملحق رقم 1).

2-1 ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات استمارة الأسئلة، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع استمارة الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات استمارة الأسئلة يعني الاستقرار في نتائج استمارة الأسئلة، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة أسئلة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (10) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الأسئلة.

جدول رقم (10): قيمة معامل crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: إدارة المعرفة	25	0.989
1- توليد المعرفة	05	0.937
2- تخزين المعرفة	06	0.947
3- نشر وتوزيع المعرفة	07	0.977
4- تطبيق المعرفة	07	0.959
المحور الثاني: الميزة التنافسية	20	0.985
5- الجودة	05	0.943
6- الكفاءة	06	0.965
7- الإبداع	05	0.942
8- الاستجابة للعملاء	04	0.931
جميع فقرات الاستبيان	45	1.545

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.931-0.989) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور استمارة الأسئلة معا بلغ 1.545 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير وهذا يعني ان هناك ثقة كبيرة بصحة استمارة الأسئلة وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه تم الاستنتاج أن أداة الدراسة التي تم إعدادها من أجل معالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

باستخدام اختبار كولمجروف- سميرنوف سيتم معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال الجدول رقم(11) تم إيجاد أن القيمة الاحتمالية SIG اكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات يتم إتباع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم(11)اختبار التوزيع الطبيعي(1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	إدارة المعرفة	1.496	0.123
02	الميزة التنافسية	1.779	0.104
المجموع		1.545	0.127

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل واختبار فقرات المحورين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (T testone sample) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

1- تحليل فقرات المحورين

1-1- تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة

يوضح الجدول رقم(12) تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة المكون من 25 فقرة

جدول رقم (12): تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
	توليد المعرفة	4.0356	0.60646	44.638	.000	مرتفع	/
01	تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين	3.8222	0.86047	29.798	.000	مرتفع	16
02	توليد المعرفة ضروري للتجديد والتكيف التنظيمي	4.1556	0.56228	49.577	.000	مرتفع	03
03	تشارك جميع المستويات الإدارية في عملية توليد المعرفة	4.0000	0.56408	47.569	.000	مرتفع	10

02	مرتفع	.000	45.957	0.62603	4.2889	التعلم من تجارب الآخريندروس الماضي	04
14	مرتفع	.000	35.791	0.73306	3.9111	يوجد قسم داخل شركة التأمين يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث	05
/	مرتفع	.000	37.429	0.70229	3.9185	تخزين المعرفة	
09	مرتفع	.000	39.077	0.69048	4.0222	توجد أنظمة خبيرة داعمة للعمل الحالي والموجودة على الحاسوب	06
20	مرتفع	.000	32.579	0.77329	3.7556	هناك طريقة للتعامل مع خزن المعرفة في شركة التأمين	07
21	مرتفع	.000	20.765	1.19891	3.7111	تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة اليدوية	08
17	مرتفع	.000	32.421	0.78625	3.8000	يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى أفراد شركة التأمين	09
05	مرتفع	.000	48.133	0.57296	4.1111	تشمل عمليات الخزن على أسماء وعناوين الأفراد والجهات المتعاملة مع شركة التأمين	10
04	مرتفع	.000	51.857	0.53182	4.1111	يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة من هذا المجال	11
/	مرتفع	.000	42.874	0.63480	4.0571	نشر وتوزيع المعرفة	
01	مرتفع	.000	47.988	0.60886	4.3556	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية (إيميل - موقع الكتروني)	12
06	مرتفع	.000	42.595	0.64745	4.1111	النشرات الداخلية والتقارير وسيلة لنشر المعرفة	13
08	مرتفع	.000	41.084	0.65674	4.0222	تتشر المعرفة من خلال التدريب الداخلي	14
07	مرتفع	.000	40.331	0.67270	4.0444	يتم النشر من خلال تقنيات حاسوبية متطورة مرتبطة بقاعدة البيانات	15
12	مرتفع	.000	37.602	0.70568	3.9556	تتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المختصين وأفراد شركة التأمين	16
11	مرتفع	.000	37.947	0.70711	4.0000	تشجع شركة التأمين على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين من خارج الشركة	17
14	مرتفع	.000	35.791	0.73306	3.9111	هناك متابعة مستمرة وتصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها وتصميم برامج التدريب	18
/	مرتفع	.000	35.729	0.70392	3.7492	تطبيق المعرفة	
23	متوسط	.000	20.184	1.10782	3.3333	يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات أو بروز الحاجة إليها	19

22	مرتفع	.000	30.146	0.78625	3.5333	توجد فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف	20
19	مرتفع	.000	45.288	0.55958	3.7778	هناك طريقة معتمدة لتطبيق المعرفة في شركة التأمين	21
13	مرتفع	.000	39.266	0.66818	3.9111	يستند المختصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة	22
18	مرتفع	.000	31.291	0.81464	3.8000	يتم إشراك العاملين وذوي العلاقات بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة	23
15	مرتفع	.000	34.274	0.75679	3.8667	نشر ثقافة منظمة تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة في الشركة	24
09	مرتفع	.000	39.077	0.69048	4.0222	تطبيق عمليات إدارة المعرفة يزيد من كفاءة العمليات والأنشطة الروتينية	25
/	مرتفع	.000	40.0411	0.65294	3.9333	كل فقرات المحور الأول	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

يمكن الجدول رقم (12) من معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.3556 وانحراف معياري 0.60886 وبلغت القيمة T المحسوبة 47.988 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية (إيميل - موقع الكتروني).

احتلت الفقرة رقم (04) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.2889 وانحراف معياري 0.6203 وبلغت القيمة T المحسوبة 45.957 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن التعلم من تجارب الآخرين يدرس الماضي.

احتلت الفقرة رقم (02) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.1556 وانحراف معياري 0.56228 وبلغت القيمة T المحسوبة 49.577 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة

إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن توليد المعرفة ضروري للتجديد والتكيف التنظيمي.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.1111 وانحراف معياري 0.53182 وبلغت القيمة T المحسوبة 51.857 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة من هذا المجال.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.1111 وانحراف معياري 0.57296 وبلغت القيمة T المحسوبة 48.133 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تشمل عمليات الخزن على أسماء وعناوين الأفراد والجهات المتعاملة مع شركة التأمين.

احتلت الفقرة رقم (13) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4.1111 وانحراف معياري 0.64745 وبلغت القيمة T المحسوبة 42.595 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن النشرات الداخلية والتقارير وسيلة لنشر المعرفة.

احتلت الفقرة رقم (15) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0444 وانحراف معياري 0.67270 وبلغت القيمة T المحسوبة 40.331 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم النشر من خلال تقنيات حاسوبية متطورة مرتبطة بقاعدة البيانات.

احتلت الفقرة رقم (14) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 4.0222 وانحراف معياري 0.65674 وبلغت القيمة T المحسوبة 41.084 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تنتشر المعرفة من خلال التدريب الداخلي.

احتلت الفقرتين رقم (6) و(25) نفس المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0222 وانحراف معياري 0.69048 وبلغت القيمة T المحسوبة 39.077 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أنالفقرتين ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أنه توجد أنظمة خبيرة داعمة للعمل الحالي والموجودة على الحاسوب وان تطبيق عمليات إدارة المعرفة يزيد من كفاءة العمليات والأنشطة الروتينية.

احتلت الفقرة رقم (03) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 4.0000 وانحراف معياري 0.56408 وبلغت القيمة T المحسوبة 47.569 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تشارك جميع المستويات الإدارية في عملية توليد المعرفة.

احتلت الفقرة رقم (17) المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي بلغ 4.0000 وانحراف معياري 0.70711 وبلغت القيمة T المحسوبة 37.947 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تشجع شركة التأمين على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين من خارج الشركة.

احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9556 وانحراف معياري 0.70568 وبلغت القيمة T المحسوبة 37.602 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المختصين وأفراد شركة التأمين.

احتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9111 وانحراف معياري 0.66818 وبلغت القيمة T المحسوبة 39.266 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يسند المختصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة.

احتلت الفقرتين رقم (05) و(18) نفس المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9111 وانحراف معياري 0.73306 وبلغت القيمة T المحسوبة 35.791 وهي أكبر من القيمة T الجدولية،

مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك متابعة مستمرة وتصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها وتصميم برامج التدريب.

احتلت الفقرة رقم (24) المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.8667 وانحراف معياري 0.75679 وبلغت القيمة T المحسوبة 34.274 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن نشر ثقافة منظمة تدعوا إلى التطبيق الفعال للمعرفة في الشركة.

احتلت الفقرة رقم (01) المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.8222 وانحراف معياري 0.86047 وبلغت القيمة T المحسوبة 29.798 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين.

احتلت الفقرة رقم (09) المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.8000 وانحراف معياري 0.78625 وبلغت القيمة T المحسوبة 32.421 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى أفراد شركة التأمين.

احتلت الفقرة رقم (23) المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.8000 وانحراف معياري 0.81464 وبلغت القيمة T المحسوبة 31.291 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم إشراك العاملين وذوي العلاقات بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة.

احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.7778 وانحراف معياري 0.55958 وبلغت القيمة T المحسوبة 45.288 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك طريقة لتطبيق المعرفة في شركة التأمين.

احتلت الفقرة رقم (07) المرتبة عشرون بمتوسط حسابي بلغ 3.7556 وانحراف معياري 0.77329 وبلغت القيمة T المحسوبة 32.579 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك طريقة للتعامل مع خزن المعرفة في شركة التأمين.

احتلت الفقرة رقم (08) المرتبة الواحد وعشرون بمتوسط حسابي بلغ 3.7111 وانحراف معياري 1.19891 وبلغت القيمة T المحسوبة 20.765 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن يتم خزن البيانات بالطريقة اليدوية.

احتلت الفقرة رقم (20) المرتبة الثانية والعشرين بمتوسط حسابي بلغ 3.5333 وانحراف معياري 0.78625 وبلغت القيمة T المحسوبة 30.146 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن توجد فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف.

احتلت الفقرة رقم (19) المرتبة الثالثة والعشرون بمتوسط حسابي بلغ 3.3333 وانحراف معياري 1.10782 وبلغت القيمة T المحسوبة 20.184 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على أن يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالآزمات أو بروز الحاجة إليها.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول بلغ 3.9333 وانحراف معياري 0.65294 وبلغت القيمة T المحسوبة 40.411، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على جميع عبارات المحور الأول.

1-2- تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بالميزة التنافسية

يوضح الجدول رقم (13) تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بالميزة التنافسية المكون من 20 فقرة

جدول رقم (13): تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة بالميزة التنافسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة	الترتيب
	الجودة	4.0844	0.48145	56.909	.000	مرتفع	/
26	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء	4.2444	0.48409	58.817	.000	مرتفع	01
27	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء	4.0444	0.60135	45.117	.000	مرتفع	08
28	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء	3.9111	0.41682	62.945	.000	مرتفع	17
29	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء	4.0667	0.57997	47.037	.000	مرتفع	06
30	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة العاملين على تقديم جودة المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب المقدمة للعملاء	4.1556	0.56228	49.577	.000	مرتفع	03
	الكفاءة	3.9815	0.50904	52.469	.000	مرتفع	/
31	الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الشركة	4.0222	0.49949	54.018	.000	مرتفع	09
32	تعمل إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار	3.9333	0.65366	40.366	.000	مرتفع	16
33	تمتاز إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة بالقدرة على انجاز العمليات وتوفير معلومات استراتيجية للشركات والعملاء	3.9778	0.49949	53.421	.000	مرتفع	13
34	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تمييز منتجات خدمات الشركة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى	3.9111	0.63325	41.431	.000	مرتفع	18

11	مرتفع	.000	62.929	0.42640	4.0000	تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على تبني كل الطرق والأساليب الاستراتيجية الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات فيها	35
07	مرتفع	.000	48.251	0.56228	4.0444	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحقيق استخدام الأمثل لموارد الشركة المختلفة	36
/	مرتفع	.000	48.570	0.55184	3.9956	الإبداع	
19	مرتفع	.000	36.526	0.71421	3.8889	تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	37
10	مرتفع	.000	49.682	0.54309	4.0222	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تسهيل عملية البحث والتطوير	38
20	مرتفع	.000	35.105	0.72614	3.8000	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية	39
02	مرتفع	.000	55.844	0.50452	4.2000	تعد إدارة المعرفة عاملا مساعدا وفعالا في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في الشركة	40
05	مرتفع	.000	50.579	0.53936	4.0667	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات	41
/	مرتفع	.000	56.544	0.47521	4.0056	الاستجابة للعملاء	
15	مرتفع	.000	45.495	0.57997	3.9333	تتيح إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم	42
12	مرتفع	.000	59.073	0.45171	3.9778	تساعد إدارة المعرفة الشركة على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة	43
14	مرتفع	.000	45.735	0.58344	3.9778	تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتها	44
04	مرتفع	.000	60.637	0.45726	4.1333	تساهم إدارة المعرفة الشركة على تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة	45
/	مرتفع	.000	54.845	0.49115	4.0156	كل فقرات المحور الثاني	
/	مرتفع	.000	46.074	0.57799	3.9699	الكلية	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

يمكن الجدول رقم (13) من معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها بالاستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار t (ستودنت).

احتلت الفقرة رقم (26) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0844 وانحراف معياري 0.48145 وبلغت القيمة T المحسوبة 56.909 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء.

احتلت الفقرة رقم (40) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.2000 وانحراف معياري 0.50452 وبلغت القيمة T المحسوبة 55.844 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تعد إدارة المعرفة عاملاً مساعداً وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الإدارية في الشركة.

احتلت الفقرة رقم (30) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.1556 وانحراف معياري 0.56228 وبلغت القيمة T المحسوبة 49.577 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة العاملين على تقييم جودة المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب المقدمة للعملاء.

احتلت الفقرة رقم (45) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.1333 وانحراف معياري 0.45726 وبلغت القيمة T المحسوبة 60.637 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساهم إدارة المعرفة الشركة على تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة.

احتلت الفقرة رقم (41) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.0667 وانحراف معياري 0.53936 وبلغت القيمة T المحسوبة 50.579 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على توسيع آفاق التحديث والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات.

احتلت الفقرة رقم (29) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4.0667 وانحراف معياري 0.57997 وبلغت القيمة T المحسوبة 47.037 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

احتلت الفقرة رقم (36) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0444 وانحراف معياري 0.56228 وبلغت القيمة T المحسوبة 48.251 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحقيق استخدام الأمثل لموارد الشركة المختلفة.

احتلت الفقرة رقم (27) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 4.0444 وانحراف معياري 0.60135 وبلغت القيمة T المحسوبة 45.117 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة المستخدمة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

احتلت الفقرة رقم (31) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 4.0222 وانحراف معياري 0.49949 وبلغت القيمة T المحسوبة 54.018 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الشركة.

احتلت الفقرة رقم (38) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 4.0222 وانحراف معياري 0.54309 وبلغت القيمة T المحسوبة 49.682 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن عملية تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تسهيل عملية البحث والتطوير.

احتلت الفقرة رقم (35) المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي بلغ 4.000 وانحراف معياري 0.42640 وبلغت القيمة T المحسوبة 62.929 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة الشركة على تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات فيها.

احتلت الفقرة رقم (43) المرتبة الثاني عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9778 وانحراف معياري 0.45171 وبلغت القيمة T المحسوبة 59.073 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة الشركة على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.

احتلت الفقرة رقم (33) المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9778 وانحراف معياري 0.49949 وبلغت القيمة T المحسوبة 53.412 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تمتاز إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة بالقدرة على انجاز العمليات وتوفير معلومات استراتيجية للشركات والعملاء.

احتلت الفقرة رقم (44) المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9778 وانحراف معياري 0.58344 وبلغت القيمة T المحسوبة 45.735 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتها.

احتلت الفقرة رقم (42) المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9333 وانحراف معياري 0.57997 وبلغت القيمة T المحسوبة 45.495 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تتيح إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.

احتلت الفقرة رقم (32) المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9333 وانحراف معياري 0.65366 وبلغت القيمة T المحسوبة 40.366 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تعمل إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.

احتلت الفقرة رقم (28) المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9111 وانحراف معياري 0.41682 وبلغت القيمة T المحسوبة 62.945 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

احتلت الفقرة رقم (34) المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.9111 وانحراف معياري 0.63325 وبلغت القيمة T المحسوبة 41.431 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تمييز منتجات خدمات الشركة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.

احتلت الفقرة رقم (37) المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 3.8889 وانحراف معياري 0.71421 وبلغت القيمة T المحسوبة 36.526 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساعد إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.

احتلت الفقرة رقم (39) المرتبة العشرون بمتوسط حسابي بلغ 3.8000 وانحراف معياري 0.72614 وبلغت القيمة T المحسوبة 35.105 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن تساهم إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ 4.0156 وانحراف معياري 0.49115، وبلغت القيمة T المحسوبة 54.845، هذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون وبدرجة عالية على جميع عبارات المحور الثاني .

2- اختبار الفرضيات:

2-1- اختبار فرضية المحور الأول: إدارة المعرفة

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد إدارة المعرفة في شركات التأمين

الفرضية البديلة H_1 : يوجد إدارة المعرفة في شركات التأمين

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول إدارة المعرفة

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H ₀	H ₁
نتائج المحور الأول	40.411	1.6794	.000	رفض	قبول

المصدر: تم إعداد الجدول باعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن اختبار T للمحور الأول بلغ 40.411 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.6794) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05) وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁ والتي تقول أنه يوجد إدارة معرفة في شركات التأمين.

2-2- اختبار فرضية المحور الثاني: الميزة التنافسية

الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد ميزة تنافسية في شركات التأمين

الفرضية الصفرية H₁: يوجد ميزة تنافسية في شركات التأمين

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

البيان	T المحسوبة	T الجدولية	(sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H ₀	H ₁
نتائج المحور الثاني	54.845	1.6794	.000	رفض	قبول

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أن اختبار T للمحور الثاني بلغ 54.845 وهو أكبر بكثير من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.6794)، وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة H₁، والتي تقول أنه يوجد ميزة تنافسية في شركات التأمين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاث مباحث المبحث الأولي نبذة تاريخية للتأمين في الجزائر وفي المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث الذي ذكر فيه تحليل خصائص وإجابات أفراد عينة الدراسة.

تم المحاولة من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة و المتمثلة في: "كيف يمكن لإدارة المعرفة من تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين"، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية لشركات التأمين بمدينة بوسعادة، من خلالها تم التوصل إلى أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين بصفة عامة، وفي شركات التأمين بمدينة بوسعادة بصفة خاصة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

يفرض حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية على المؤسسات أن تقوم بجهود أكبر في هذا المجال إدارة المعرفة، المعرفة، الميزة التنافسية، أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم، وهذا يشكل أكبر تحد للمؤسسات، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية، وتبني استراتيجياتها على هذا الأساس.

سعت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية الموالية:

كيف يمكن لإدارة المعرفة من تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين بصفة عامة؟ وفي شركات التأمين بمدينة بوسعادة بصفة خاصة

اختبار الفرضيات: قامت دراستنا على ثلاث فرضيات رئيسية و المتمثلة فيما يلي:

- تمثلت الفرضية الأولى في "تبنى شركات التأمين مفهوم إدارة المعرفة من خلال عملياتها"
- تمثلت الفرضية الثانية في "تهتم شركات التأمين بتحقيق الميزة التنافسية"
- تمثلت الفرضية الثالثة في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية"

وكإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث، يمكن القول أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين بصفة عامة، وفي شركات التأمين بمدينة بوسعادة بصفة خاصة، غير أنه لا يجب الاعتماد على إدارة المعرفة بشكل كامل من أجل تحقيق ميزة تنافسية، بل لابد من التحكم في إدارة الموارد البشرية، وكذا التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

التوصيات:

يمكن عرض عدة توصيات بناء على ما جاء من نتائج في البحث كما يلي:

- ضرورة أن تتبنى شركات التأمين إجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.
- على شركات التأمين كقطاع خدمي أساسي أن تدرك أهمية المعرفة كمصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية.

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع الشركات التي لها رغبة في تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة أن تقوم الشركة بتطوير المعرفة بشكل متجدد بحيث تحسن الأداء والفاعلية للعاملين.
- على شركات أن تتبنى إجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.

آفاق الدراسة:

إن هذا البحث المتواضع ما هو إلا محاولة للإلمام بأهم جوانب الموضوع وهو لا يخلو من التقصير سواء من الناحية المنهجية أو العلمية إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، أو لندرة المراجع الأكاديمية المتخصصة في هذا الجانب، وعليه تم اقتراح بعض الإشكاليات لبحوث المستقبلية:

- دور التشارك المعرفي في الاندماج والتحول نحو اقتصاد المعرفة.
- نقل المعرفة كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب باللغة العربية:

1. بدير جمال يوسف، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2. الجاموس عبد الرحمان، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. الحاج أحمد على، "اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
4. حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005
5. الخضير أحمد محسن، " صناعة المزاي التنافسية"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
6. الزغبى حسن على، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
7. الزيادات محمد عواد، "اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، 2007.
8. سالمان عماد صفر، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
9. سلمان جمال داود، "اقتصاد المعرفة"، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
10. السلمي علي خواطر، في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
11. السلمي علي، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
12. شارلز هل وجاريت جونز "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل" ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001
13. الشرايبي فؤاد، "نظم المعلومات الإدارية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. الصاوي ياسر، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار سحاب للنشر وتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، 2007.
15. الصمعيدي محمود جاسم وردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

16. الطاهر علاء فرج، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
17. طيطي خضر مصباح إسماعيل، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009 .
18. الظاهر نعيم إبراهيم، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
19. عبد الستار علي وقندلجي عامر، "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
20. علاء فرحان طالب، الجنابي أميرة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. عليان ربحي، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
22. الغالبي طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل، عمان، 2007.
23. كافي مصطفى يوسف، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
24. الكبيسي صلاح الدين، "إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2005،
25. كورتل فريد، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر العدد 12.
26. معالي فهمي حيدر " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
27. الملكاوي خلوف إبراهيم، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006.
28. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
29. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.

ب-المجلات:

1. الطيب الدواوي، مراد محبوب، تعزيز التنافسية من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، نوفمبر2007.

ج- مؤتمرات وملتقيات:

1. رزيق كمال، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، 22-23 أبريل 2003.
2. شوقي ناجي جواد وهيثم حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010
3. موساوي زهيرة خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005 .

د- رسائل ومطبوعات جامعية:

1. الأستاذ بشيري، "قانون التأمينات"، مطبوعات، ماستر2، تخصص تأمينات.
2. بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

هـ-المراجع باللغة الأجنبية:

1. jean – claudtarondeau, le management des savoirs, 2éme édition, éditionpresseuniversitaires, paris, 2002.
2. Leyy- Leboyer , la gestion des compétences,éditionorganisation, Paris, 1996.
3. Loïc Daniel, Burnometting, Jaquecastelman, le pilotage stratégique, 2eme édition, éditionorganisation, Paris, 2001.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم اقتصادية

تخصص : اقتصاديات التأمين

استمارة استبيان

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين
دراسة حالة عينة من شركات التأمين في بوسعادة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والغرض منه هو وضع أداة للقياس تستخدم في إعداد مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين "دراسة عينة من شركات التأمين في بوسعادة" في تخصص تأمينات بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .
آملين أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين ، بالإجابة بدقة على أسئلة الاستبانة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما ان اجابتم ستتم بالسرية التامة .

إشراف الاستاذ:

د. غربي حمزة

من إعداد الطالبتين:

- بن بوزيد مريم

- خارف عائشة

ملاحظة :

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

البيانات الشخصية:

- السن:

أقل من 25 سنة 25-35 سنة 35-50 سنة 50 سنة وما فوق

- الجنس:

ذكر أنثى

- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي

- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

- الوظيفة :

مدير رئيس مصلحة عون اخرى

أولاً : إدارة المعرفة

عبارات تتعلق بإدارة المعرفة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
					توليد المعرفة: هو مجموعة من العمليات المؤدية إلى تكوين معرفة جديدة لشركة التامين عن طريق تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد في الشركة إلى معرفة ظاهرية
					المعرفة الضمنية : هي المعرفة الموجودة في عقول الافراد والناجمة من الخبرة والتجربة والمشاهدة ويمكن مشاركتها بواسطة اتصالات المباشرة بين الافراد
					1. تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين
					2. توليد المعرفة ضروري للتجديد و التكيف التنظيمي
					3. تشارك جميع المستويات الادارية في عملية توليد المعرفة
					4. التعلم من تجارب الاخرين و دروس الماضي

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان

					5. يوجد قسم داخل شركة التأمين يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث
تخزين المعرفة: وتتضمن العمليات المتعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في المخازن المعدة لهذا الغرض					
					6. توجد انظمة خبيرة داعمة للعمل الحالي و الموجودة على الحاسوب
					7. هناك طريقة للتعامل مع خزن المعرفة في شركة التأمين
					8. تتم عمليات خزن البيانات والمعلومات بالطريقة اليدوية
					9. يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى افراد شركة التأمين
					10. تشمل عمليات الخزن على اسماء وعناوين الافراد والجهات المتعاملة مع شركة التأمين
					11. يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة من هذا المجال
نشر وتوزيع المعرفة: وتتضمن الفعاليات المتضمنة مشاركة وتوزيع المعرفة بين افراد الشركة التأمينية وتوفير الوسائل اللازمة لنقلها					
					12. يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية(ايميل - موقع الكتروني)
					13. النشرات الداخلية و التقارير وسيلة لنشر المعرفة
					14. تنتشر المعرفة من خلال التدريب الداخلي
					15. يتم النشر من خلال تقنيات حاسوبية متطورة مرتبطة بقاعدة البيانات
					16. تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المختصين و افراد شركة التأمين
					17. تشجع شركة التأمين على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين من خارج الشركة
					18. هناك متابعة مستمرة و تصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها و تصميم برامج التدريب
تطبيق المعرفة: وتتضمن عمليات استخدام المعرفة المتاحة والمتوفرة لدى الشركات التأمينية					
					19. يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات او بروز الحاجة اليها
					20. توجد فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية و حرية التصرف
					21. هناك طريقة معتمدة لتطبيق المعرفة في شركة التأمين
					22. يستند المختصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة البيانات التي توفر فرص الاستفادة من المعرفة
					23. يتم اشراك العاملين و ذوي العلاقات بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة
					24. نشر ثقافة منظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة في الشركة
					25. تطبيق عمليات ادارة المعرفة يزيد من كفاءة العمليات والانشطة الروتينية

ثانيا: الميزة التنافسية

عبارات تتعلق بالميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	العبارات
الجودة					
					26. تساعد ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء
					27. تساعد ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء
					28. تساهم ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء
					29. تساعد ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء
					30. تساعد ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة العاملين على تقديم جودة المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب المقدمة للعملاء
الكفاءة					
					31. الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل الشركة
					32. تعمل ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار
					33. تمتاز إدارة المعرفة المستخدمة في الشركة بالقدرة على انجاز العمليات وتوفير معلومات استراتيجية للشركات والعملاء
					34. تساهم ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تمييز منتجات خدمات الشركة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الاخرى
					35. تساعد ادارة المعرفة الشركة على تبني كل الطرق والاساليب والاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات فيها
					36. تساعد ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تحقيق استخدام الامثل لموارد الشركة المختلفة

الملحق رقم 01 : استمارة الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات
الابداع					
					37. تساعد ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تأمين فرص الابداع والمبادرة
					38. تساهم ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على تسهيل عملية البحث والتطوير
					39. تساهم ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على ازالة القيود واعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية
					40. تعد ادارة المعرفة عاملا مساعدا وفعالاً في ابتكار حلول لكثير من المشاكل الادارية في الشركة
					41. تساهم ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة على توسيع افاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات
الاستجابة للعملاء					
					42. تتيح ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم
					43. تساعد ادارة المعرفة الشركة على فتح المجال امام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة
					44. تساهم ادارة المعرفة المستخدمة في الشركة في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتها
					45. تساهم ادارة المعرفة الشركة على تركيز اهتمامها على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة

الملحق رقم 02 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء
01	عيشاوي علي	أستاذ محاضر أ	
02	بركاتي حسين	أستاذ محاضر أ	
03	بوعايدة حسان	أستاذ محاضر أ	
04	غربي حمزة	أستاذ محاضر أ	

الملحق رقم 03 : استمارة مساعدة لإجراء التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم اقتصادية
المسيلة في:



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم اقتصادية
الرقم:ع/ 2018/1

الى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة في اجراء التبرص الميداني

في اطار فتح الفضاء الجامعي على المحيط الاقتصادي والاداري، ومن اجل مساعدة الطلبة على تحضير مذكرات
نهاية التخرج، المكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، فانه يشرفنا ان اطلب من سيادتكم الموافقة
مساعدة الطلبة المذكورين اسفله على اجراء تبرصهم الميداني بمؤسساتكم المحترمة؛
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الرقم	اسم ولقب الطالب (ة)	التخصص
01	بن بوزيد صريم	ثانية ماستر اقتصاد تامينات
02	خارق عائشة	ثانية ماستر اقتصاد تامينات

رئيس القسم

الدكتور: غريب حمزة
استاذ مساعد -
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

هيئة التبرص

السنة الجامعية: 2017/2018

الملحق رقم 03 : استمارة مساعدة لإجراء الترخيص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم اقتصادية
المسيلة في:



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم اقتصادية
الرقم:ع/ 2018/1

الى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة في اجراء الترخيص الميداني

في اطار فتح الفضاء الجامعي على المحيط الاقتصادي والاداري، ومن اجل مساعدة الطلبة على تحضير مذكرات نهاية التخرج، المكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، فانه يشرفنا ان اطلب من سيادتكم الموافقة مساعدة الطلبة المذكورين اسفله على اجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم المحترمة،
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الرقم	اسم ونقب الطالب (ة)	التخصص
01	خارق عائشة	ماستر 1 تأهيلات
02	بن بوزيل محمد	" " "

رئيس القسم



هيئة الترخيص



السنة الجامعية: 2017/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم اقتصادية
المسيلة في :



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم: علوم اقتصادية
الرقم:ع/ 2018/1

الى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة في اجراء الترخيص الميداني

في اطار فتح الفضاء الجامعي على المحيط الاقتصادي والاداري، ومن اجل مساعدة الطلبة على تحضير مذكرات
نهاية التخرج، المكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، فانه يشرفنا ان اطلب من سيادتكم الموافقة
مساعدة الطلبة المذكورين اسفله على اجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم المحترمة،
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الرقم	اسم ولقب الطالب (ة)	التخصص
01	خارق عائشة	ثانية ماستر اقتصادنا ميثاق
02	بن بوزيد صرحم	~ ~ ~ ~

الدكتور: غورني حمزة
رئيس القسم
استاذة معاضد -
جامعة محمد بوضياف المسيلة



هيئة الترخيص



الملحق رقم 03 : استمارة مساعدة لإجراء التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم اقتصادية
المسيلة في :



الرقم:ع/ 2018/1

الى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة في اجراء التبرص الميداني

في اطار فتح الفضاء الجامعي على المحيط الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة على تحضير مذكرات نهاية التخرج، المكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، فانه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة مساعدة الطلبة المذكورين أسفله على اجراء تبرصهم الميداني بمؤسساتكم المحترمة؛
نقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الرقم	اسم ولقب الطالب (ة)	التخصص
01	خارفة عائشة	ثانية ماستر اقتصادنا ميدان
02	بن بوزية صرتم	~ ~ ~ ~

الدكتور: عوجي حزمة
رئيس القسم
استمارة مساعدات التبرص
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



هيئة التبرص

السنة الجامعية: 2017/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
فرع: علوم اقتصادية
المسيلة في:



الرقم:ع/2018/1
قسم: علوم اقتصادية

الى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة في اجراء التبرص الميداني

في اطار فتح الفضاء الجامعي على المحيط الاقتصادي والاداري، ومن اجل مساعدة الطلبة على تحضير مذكرات نهاية التخرج، المكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، فانه يشرفنا ان اطلب من سيادتكم الموافقة مساعدة الطلبة المذكورين اسفله على اجراء تبرصهم الميداني بمؤسساتكم المحترمة،
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الرقم	اسم ولقب الطالب (ة)	التخصص
01	خارق عائشة	تأهية مباشر اقتصاد تأهيات
02	بن بوزيد حميد	~ ~ ~ ~

رئيس القسم

هيئة التبرص



السنة الجامعية: 2017/2018

الملحق رقم 04 : مخرجات SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mm1	mm2	mm
N		45	45	45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9333	4.0156	3.9699
	Std. Deviation	.65294	.49115	.57799
Most Extreme Differences	Absolute	.223	.265	.230
	Positive	.167	.246	.189
	Negative	-.223-	-.265-	-.230-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.496	1.779	1.545
Asymp. Sig. (2-tailed)		.023	.004	.017

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Notes

Output Created	WAT 11:32:51 2018-أبر-26	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	45
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00.000

الملحق رقم 04 : مخرجات SPSS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		mm1	mm2	mm
N		45	45	45
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9333	4.0156	3.9699
	Std. Deviation	.65294	.49115	.57799
Most Extreme Differences	Absolute	.223	.265	.230
	Positive	.167	.246	.189
	Negative	-.223-	-.265-	-.230-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.496	1.779	1.545
Asymp. Sig. (2-tailed)		.023	.004	.017

a. Test distribution is Normal.

Elapsed Time	00:00:00.006
--------------	--------------

m1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	5

m2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	6

m3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	7

m4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	7

m5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	5

m6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	6

الملحق رقم 04 : مخرجات SPSS

الأول المحور

m7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	25

m8

الثاني المحور

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	4

.985	20
------	----

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

الملحق رقم 04 : مخرجات SPSS

One-Sample Test

	Test Value =0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q1	29.798	44	.000	3.82222	3.5637	4.0807
q2	49.577	44	.000	4.15556	3.9866	4.3245
q3	47.569	44	.000	4.00000	3.8305	4.1695
q4	45.957	44	.000	4.28889	4.1008	4.4770
q5	35.791	44	.000	3.91111	3.6909	4.1313
q6	39.077	44	.000	4.02222	3.8148	4.2297
q7	32.579	44	.000	3.75556	3.5232	3.9879
q8	20.765	44	.000	3.71111	3.3509	4.0713
q9	32.421	44	.000	3.80000	3.5638	4.0362
q10	48.133	44	.000	4.11111	3.9390	4.2832
q11	51.857	44	.000	4.11111	3.9513	4.2709
q12	47.988	44	.000	4.35556	4.1726	4.5385
q13	42.595	44	.000	4.11111	3.9166	4.3056
q14	41.084	44	.000	4.02222	3.8249	4.2195
q15	40.331	44	.000	4.04444	3.8423	4.2465
q16	37.602	44	.000	3.95556	3.7435	4.1676
q17	37.947	44	.000	4.00000	3.7876	4.2124
q18	35.791	44	.000	3.91111	3.6909	4.1313
q19	20.184	44	.000	3.33333	3.0005	3.6662
q20	30.146	44	.000	3.53333	3.2971	3.7695
q21	45.288	44	.000	3.77778	3.6097	3.9459
q22	39.266	44	.000	3.91111	3.7104	4.1119
q23	31.291	44	.000	3.80000	3.5553	4.0447
q24	34.274	44	.000	3.86667	3.6393	4.0940
q25	39.077	44	.000	4.02222	3.8148	4.2297
q26	58.817	44	.000	4.24444	4.0990	4.3899
q27	45.117	44	.000	4.04444	3.8638	4.2251
q28	62.945	44	.000	3.91111	3.7859	4.0363
q29	47.037	44	.000	4.06667	3.8924	4.2409
q30	49.577	44	.000	4.15556	3.9866	4.3245
q31	54.018	44	.000	4.02222	3.8722	4.1723
q32	40.366	44	.000	3.93333	3.7370	4.1297

الملحق رقم 04 : مخرجات SPSS

q33	53.421	44	.000	3.97778	3.8277	4.1278
q34	41.431	44	.000	3.91111	3.7209	4.1014
q35	62.929	44	.000	4.00000	3.8719	4.1281
q36	48.251	44	.000	4.04444	3.8755	4.2134
q37	36.526	44	.000	3.88889	3.6743	4.1035
q38	49.682	44	.000	4.02222	3.8591	4.1854
q39	35.105	44	.000	3.80000	3.5818	4.0182
q40	55.844	44	.000	4.20000	4.0484	4.3516
q41	50.579	44	.000	4.06667	3.9046	4.2287
q42	45.495	44	.000	3.93333	3.7591	4.1076
q43	59.073	44	.000	3.97778	3.8421	4.1135
q44	45.735	44	.000	3.97778	3.8025	4.1531
q45	60.637	44	.000	4.13333	3.9960	4.2707
m1	44.638	44	.000	4.03556	3.8534	4.2178
m2	37.429	44	.000	3.91852	3.7075	4.1295
m3	42.874	44	.000	4.05714	3.8664	4.2479
m4	35.729	44	.000	3.74921	3.5377	3.9607
m5	56.909	44	.000	4.08444	3.9398	4.2291
m6	52.469	44	.000	3.98148	3.8285	4.1344
mm1	40.411	44	.000	3.93333	3.7372	4.1295
mm2	54.845	44	.000	4.01556	3.8680	4.1631
m7	48.570	44	.000	3.99556	3.8298	4.1613
m8	56.544	44	.000	4.00556	3.8628	4.1483
mm	46.074	44	.000	3.96988	3.7962	4.1435

الملخص :

أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعني الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصریحة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية لها وتعتمد إدارة المعرفة في ذلك على الأفراد وذوي الخبرة والكفاءة او ما يعرف بعمال المعرفة وهم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية والتي تجد فيهم إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين من وجهة نظر موظفيها حيث تركز على أهم عمليات إدارة المعرفة وأسس بناء الميزة التنافسية التي من شأنها أن تؤثر بشكل جيد وواضح على شركات التأمين لدى العينة المدروسة وتم إسقاط الدراسة على عينة من شركات التأمين بمدينة بوسعادة وقدرت ب (45 مفردة)

الكلمات المفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية

Summary

Knowledge management is one of the most important and most effective management methods, which means the optimal use of implicit and explicit knowledge in the organization in order to achieve competitive advantage. Knowledge management depends on individuals, experienced and efficient workers known as knowledge workers and they are the main source of knowledge. The objective of this study is to identify the role of knowledge management in achieving the competitive advantage of insurance companies from the point of view of its employees, focusing on the most important processes of knowledge management and the foundations of building competitive advantage that will be affected well and clearly on Insurance companies in the sample studied and the study was projected on a sample of insurance companies in the city of Bou-saada and estimated (45 individual).

Keywords : knowledge, knowledge management, competitive advantage