

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



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

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي

إعداد الطالبات:

- صولي شهرزاد

- عيلان أحلام

تحت عنوان:

إدارة المعرفة كمدخل لتحسين

الهيئة التنافسية

-دراسة حالة مؤسسة خضنة حليب بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

| | | |
|--------------|---------------|-----------------|
| رئيسا | جامعة المسيلة | د. تاهمي نادية |
| مشرفا ومقررا | جامعة المسيلة | د. بودراع امنية |
| مناقشا | جامعة المسيلة | د. بتقة صونيا |

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

قال تعالى: " ولله شكرتم لأزيدنكم "

نحمد الله سبحانه وتعالى على منحه وفضله ابانا العزيزة وفوه الارادة وبد العون حتى
تملنا من انجاز هذا العمل أن الذي أتمنى أن نبتعنا وبتفع غيرنا به.

وعملا بقول النبي عليه الصلاة والسلام: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»

بسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان ووافر الامتنان للأستاذة المشرفة بودراع أمينة
على تفضلها بقبول الإشراف على هذه الدراسة، وعلى ما بذلته من جهد مخلص في
كل مراحل إنجاز هذه المذكرة .

كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين وجهونا لدرج النجاح ونخص
بالذكر دكتور حوحو مصطفى.

كما نتقدم بالشكر إلى أعضاء اللجنة الذين سنال شرف مناقشتهم بكتنا هذا.

كما نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الزميلات رندة، امال،
امينة.

وأخيرا لا ننسى كل من مد يد العون من قريب أو بعيد، لمساعدتهم لنا لإنجاز هذا
العمل،

فشكرا لهم

اهداء

الى النبي رفع الله مقامها فجعل الجنة تحت اقدامها، الى النبي ارثني نور الحياة وزرعت
فبا الامل والثقاؤل امي اطال الله في عمرها الى الذي كان فدوني الاولي، الى نبض فليبي
وهمس وجداني الى الذي تعب لاكون ما انا عليه، الى الذي ادعوا أن لا يجرمه
الخالف القدير من رائحة الجنة. ابي اطال الله في عمرك وجزاك الله خير.
الى من اهداهم لي القدر الى دفء البيت وسعادته اخوتي حسان، عبد الكريم، محمد
الى زوجاتهم واولادهم واخواتي نصيرة، نبيلة ،
هجيرة ،حنان ، بشرى وازواجهم واولادهم.
الى من كان سنداً ودعماً خطيبي محمد حفظه الله ورعاه.
الى اللؤلؤة الغالية وثبن.
الى من كانوا خير جلس وانيس احبائي وصدفائي.

أحلام

الاهداء

اهدي ثمرة بحثي المتواضع

الى سندي وفوتي وملادي

الى من هبأ لي اسباب النجاح وذلك طريق الصعاب

الى ذو الفضل العظيم الله عز وجل

الى من أضعني الحب والحنان

الى القلب الكبير أخي الغالي

الى القلوب الطاهرة الرفيعة والنفوس البريئة

الى رباحين حياتي إخوتي الأحياء

الى الروح التي سلنت قلبي وسأفضي معهم أجمل حياتي أسرتي الثانية.

شهرزاد

فهرس المدنويان

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--|--|
| | الإهداء |
| | كلمة الشكر |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الاشكال |
| أ-د | المقدمة العامة |
| الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية | |
| 06 | تمهيد الفصل |
| 07 | المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة |
| 07 | المطلب الأول: ماهية ادارة المعرفة |
| 09 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف ادارة المعرفة |
| 10 | المطلب الثالث: عمليات ومبادئ إدارة المعرفة |
| 14 | المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة المعرفة |
| 15 | المطلب الخامس: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة |
| 17 | المبحث الثاني: مفاهيم واساسيات حول الميزة التنافسية |
| 17 | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية |
| 18 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية |
| 19 | المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية |
| 22 | المطلب الرابع: مصادر وابعاد الميزة التنافسية. |
| 24 | المطلب الخامس: محددات ومؤشرات قياس الميزة التنافسية. |
| 27 | المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية. |
| 27 | المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية. |

| | |
|--|--|
| 28 | المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. |
| 30 | المطلب الثالث: أثر المعرفة على أداء المنظمات. |
| 34 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية | |
| 36 | تمهيد الفصل |
| 37 | المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع |
| 37 | المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة |
| 42 | المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 43 | المطلب الثالث: معالجة أداة الدراسة |
| 48 | المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة |
| 48 | المطلب الأول: الوصف الاحصائي للعينة |
| 50 | المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات المحور الاول |
| 57 | المطلب الثالث: عرض وتحليل اجابات المحور الثاني |
| 59 | المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة |
| 59 | المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية |
| 61 | المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية |
| 71 | خاتمة |
| 74 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|---|-------|
| 7 | هرم المعرفة | 1 |
| 13 | العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة | 2 |
| 24 | الابعاد العامة لبناء الميزة التنافسية | 3 |
| 25 | نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر | 4 |
| 32 | اثر ادارة المعرفة على المنتجات | 5 |
| 49 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | 6 |
| 49 | توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي | 7 |
| 50 | توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 8 |
| 52 | تمثيل بياني للعبارة الأولى | 9 |
| 53 | تمثيل بياني للعبارة الثانية | 10 |
| 54 | تمثيل بياني للعبارة الثالثة | 11 |
| 56 | تمثيل بياني للعبارة الرابعة | 12 |
| 57 | تمثيل بياني للعبارة الخامسة | 13 |
| 58 | تمثيل بياني لعبارات الميزة التنافسية | 14 |
| 69 | ملخص فرضيات الدراسة | 15 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 12 | نموذج SECI لاكتساب وتوليد المعرفة | 1 |
| 22 | الاستراتيجيات التنافسية العامة | 2 |
| 42 | ملخص عينة الدراسة | 3 |
| 44 | قيمة معامل الفاكرو نباخ للاستبيان | 4 |
| 45 | صدق الاتساق البنائي لاعداد الدراسة | 5 |
| 46 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات اجابات افراد العينة | 6 |
| 48 | توزيع افراد العينة حسب متغير البيانات الشخصية | 7 |
| 50 | مقياس ليكارت الخماسي | 8 |
| 51 | نتائج تحليل اجابات افراد العينة | 9 |
| 51 | نتائج تحليل اجابات افراد العينة على العبارة الأولى | 10 |
| 52 | نتائج تحليل اجابات افراد العينة على العبارة الثانية | 11 |
| 53 | نتائج تحليل اجابات افراد العينة على العبارة الثالثة | 12 |
| 55 | نتائج تحليل اجابات افراد العينة على العبارة الرابعة | 13 |
| 56 | نتائج تحليل اجابات افراد العينة على العبارة الخامسة | 14 |
| 57 | نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني | 15 |
| 59 | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية العامة | 16 |
| 61 | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الاولى | 17 |
| 63 | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الثانية | 18 |
| 64 | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الثالثة | 19 |
| 66 | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الرابعة | 20 |
| 67 | ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية الخامسة | 21 |

قائمة الملاحق

| العنوان | الرقم |
|-----------------------------------|-------|
| الاستبيان | 01 |
| قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان | 02 |
| الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 03 |

مقدمة عامة

مقدمة:

نظرا للانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم، وتأثر المنظمات بنوعيتها العامة والخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق، واحتياجها لتكوين مراكز تنافسية في السوق وذلك بإحداث تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية وتطويرها من أجل الاستمرار والبقاء في سوق يتسم بشدة المنافسة والبقاء فيه للأقوى. ومع التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد ومن أبرزه التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة الموارد الملموسة إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتبر المورد الأهم للمنظمات، وظهر مع هذا التطور كأسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الامثل لهذه الموارد المعنوية. حيث أن هذه التحديات جعلت المنظمات تخشى حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى منظمات منافسة؛ الأمر الذي جعلها تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال قاعدة معرفية بعدما أصبحت الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجود الفكري. لذلك أصبحت المعرفة السلاح والمورد الإستراتيجي في معرفة التنافس والجزائر كغيرها من دول العالم عرف اقتصادها انفتاحا خاصة بعد اتجاهه لاقتصاد السوق والانفتاح على التجارة العالمية، ومنه فإن "حضنة حليب" ليست بمنأى عن هذه التطورات. حيث تسعى لتقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة وأكثر جودة، وذلك بتطبيق أحدث التكنولوجيات، وكذلك تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المنظمة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

ومن هنا نطرح إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدى مؤسسة "حضنة حليب"؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها:

1. ما المقصود بإدارة المعرفة؟
2. ما المقصود بالميزة التنافسية؟
3. هل تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة "حضنة حليب"؟

فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة عن الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. تعبر إدارة للمعرفة عن مجموع العمليات التي يعول عليها في استكشاف وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
2. تمثل الميزة التنافسية مطلبا أساسيا حتى تستطيع تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية.

3. تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير المعرفة المتعلقة بقوى المنافسة لدى مؤسسة حضانة حليب.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب دفعت نحو اختيارنا للموضوع نوجزها فيما يلي:

- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة كأداة لتحسين الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في وقتنا الحالي؛
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر؛
- الاطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية في تطبيق أسلوب إدارة المعرفة لتعزيز مركزها التنافسي سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

أهمية الدراسة:

موضوع المعرفة تتزايد أهميته يوماً بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي لا يخضع لا من قريب ولا من بعيد للقوانين والنظريات الاقتصادية التقليدية، فالمعرفة وإدارتها هي أداة لخلق القيمة المضافة، وهي المورد الوحيد الذي لا يعاني أبداً من النقص أو مشكلة الندرة، بل العكس يمكن استخدامها في توليد وتعزيز أفكارا جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة، وتختلف كل الاختلاف عن الموارد الطبيعية بالاستخدام. فمع الانفتاح العالمي وازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى الوطني والعالمي، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تكون عجلة محرّكة ووسيلة فعالة من أجا أن تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق والاستمرار.

أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في توضيح كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها وعملياتها، ومشكلات تطبيقها؛
- محاولة إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لمفهومها وخصائصها ومحدداتها؛
- محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية مما يمكنها من البقاء والنمو.

منهج الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في محاولة التعرف على كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية، إضافة إلى منهج دراسة حالة من أجل إسقاط المعلومات النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

الإطار المكاني: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، حيث تم اختيارها على غرار باقي المؤسسات كونها من المؤسسات الصناعية التي لها قدرة إنتاجية كبيرة وتكنولوجيا مستعملة عالية.

الإطار الزمني: تمت الدراسة ما بين أبريل وماي 2019.

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات تناولت موضوع المعرفة والميزة التنافسية كل على حدة وأخرى جمعت المتغيرين، وقد تم إختيار بعضها منها وتقديم ما يختلف به عن الدراسات السابقة ومن بينها نجد:

بحث بعنوان: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر" دراسة حالة مؤسسة مواد البناء بتمنراست، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال من إعداد الباحث بلالي محمد، جامعة ورقلة 2003

هدفت الدراسة إلى التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالتركيز على تحليل "مايكل بورتر" وتوصلت الدراسة الى انه بالرغم من أهمية تحليل الأنشطة الداخلية باعتبارها المسؤولة عن إنشاء القيمة إلا أنه ينبغي عدم إغفال دور المحيط الخارجي في التأثير على الميزة التنافسية.

بحث بعنوان: "علاقة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة" رسالة ماجستير غير منشورة من إعداد الساعد حريم كلية الاقتصاد الجامعة الاردنية، 2004 تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمة في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن من وجهة نظر العاملين بها وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة أصبحت من أهم الموارد وأصول المنظمة المعاصرة، كما تعد المعلومات قوة مؤثرة وفعالة تتحكم في كل نواحي الحياة بما في ذلك المنظمات.

بحث بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية" رسالة ماجستير منشورة من إعداد الطالب بوركو عبد المالك، قسم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 2011. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية ومن خلالها تم التوصل إلى تقديم بعض المقترحات منها ضرورة تبني عملية تجميع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة، واستخدام أسلوب في نقلها إلى بقية العمال في المؤسسة يتضمن التكوين الجيد لعمالها. يجب على الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر نجمة المحافظة على حاملي المعرفة وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة.

ويلاحظ أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة في الإطار المفاهيمي واختلفت عنها في الجانب التطبيقي بإختيار مجمع صناعي جزائري وفي طريقة استعراض الإشكالية من تجزيء الفرضيات على عمليات إدارة المعرفة وكيف تساهم في تحسين الميزة التنافسية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي كالتالي:

الفصل الأول: وتناول الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، وسيتم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل لإدارة المعرفة، والمبحث الثاني تضمن مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث حولنا من خلاله التعرف على إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: خصص لمعالجة الدراسة الميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، على مستوى مؤسسة "حضنة حليب" بالمسيلة، وذلك بالتطرق إلى التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث وحاولنا إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة حالة مؤسسة "حضنة حليب" وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، شمل المبحث الأول تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع، أما المبحث الثاني فخصص للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وفي المبحث الثالث قمنا بإحتبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير ختمنا دراستنا ككل الدراسات بخاتمة عامة، تم فيها بلورة عدة نتائج مكنتنا من إبداء توصيات حول الموضوع كي تكون مرشدا نظريا وعلميا في الدراسات اللاحقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة

التنافسية

تمهيد الفصل:

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب سمته الجوهرية تسارع المتغيرات، وفي إطار هذا التحول الكبير، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يضمن الاستغلال الأمثل للموارد. وأصبحت إدارة المعرفة تشكل حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة باعتبارها مصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسة للتفاعل مع صيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم.

وتعاضد دور إدارة المعرفة بعد الإدراك بأن المنظمات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية، اعتمدت أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنافسي.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ثلاث مباحث وهي:

- ❖ المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة؛
- ❖ المبحث الثاني: مفاهيم وإساليب حول الميزة التنافسية؛
- ❖ المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

تشكل المعرفة الأصل الأكثر أهمية وعامل الإنتاج الأكثر قيمة، فهي بذلك تعتبر أولوية هامة خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبحت تشكل أهم الموجودات التي تساعد المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الجوانب الأساسية لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

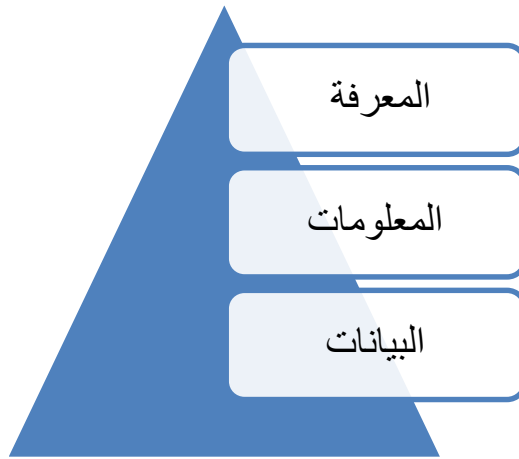
قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة قمنا بتعريف المعرفة وبعض المفاهيم المتعلقة بها أولاً.

أولاً: تعريف المعرفة

هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد وتوجه السلوك البشري فردياً، ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني لإنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة.¹

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): هرم المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

1-أهمية المعرفة: نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية:²

-تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص18.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص13.

- ترشد المعرفة الإدارية أصحاب المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
 - المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛
 - تعتبر الأساس الحقيقي لخلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
 - أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- 2- مصادر المعرفة:**

يوجد هناك مصدرين للحصول على المعرفة واكتسابها:

- **مصادر داخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكراتهم ومذكراتهم وفي الغالب يكون هذا النوع صعب النقل أو الشرح.
- **مصادر خارجية:** هناك الكثير من المصادر نذكر منها: المشاركة في المؤتمرات، متابعة الصحف والمجلات، مشاهدة التلفزيون، الاطلاع على الفيديو وجمع المعلومات من المنافسين.¹

ثانيا: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة:

1- المفهوم:

هناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة وضعت لتخدم أغراض المستخدمين مثل الباحث **FIHMERAN**، 1999 حيث عرفها " بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال المؤسسة لهدف رفع مستوى إدارة الأعمال" وهذا يعني أن إدارة المعرفة هي إيجاد طرق للإبداع والحصول على معرفة المؤسسة من أجل الاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية.²

وتعرف بأنها مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة لتجميع ومشاركة المعلومات والخبرات. إن مفهوم إدارة المعرفة يمكن تطبيقه في جميع مجالات الأعمال وليس في الشركات والمنظمات فقط.³

وتعرف كذلك بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها.⁴

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 62، 63.

² نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 78.

³ ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 26.

⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 138.

2-النشأة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقات المعرفة وهيكلها أماكن العمل هي جديدة نسبياً ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية ومنذ مطلع التسعينات وفي عام 1980، في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فرينوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" **KNOWLEDGE PAWER** ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد آخر نتيجة لأدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدراك المعرفة، وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع ومن بينهم كمثال: تغيير عنوان المجلة وإعادة الأعمال إلى إدارة معالجة المعرفة وفي نصف التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري للإدارة، فلقد حققت شركة تكساس أرباها عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

من خلال تناولنا لمفهوم ونشأة إدارة المعرفة يمكن التطرق إلى الأهمية والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

أما عن أهمية إدارة المعرفة تتحدد في النقاط التالية:²

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتعزيز قدرة المنظمة لاحتفاظ بالأداء المنظم؛
- تتيح إدارة المعرفة لمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع قدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية دائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين منظمة لانتهاج ممارسات في طرح سلع والخدمات؛

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص75.

² صالح اسماعيل ابو عودة، دور الانماط القيادية في تعزيز وممارسة عمليات ادارة المعرفة بالمحافظات الامن الفلسطيني ، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2016، ص20.

- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛¹
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من معلومات المعارف في المؤسسة؛
- تعمل على إعادة تشكيل كفاءات حيوية جديدة .

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

- لقد تعددت وتنوعت أهداف إدارة المعرفة ويمكن ايجازها في ما يلي:²
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛
 - تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛
 - تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
 - تسهل عملية تقاسم المعرفة؛
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية؛
 - تكوين مصدر موحد للمعرفة.

المطلب الثالث: عمليات ومبادئ إدارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها وبناء عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات.

إن نشاطات المنظمة الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي النظر الأولى كونها نشاط وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت وشكلت بذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم وحسب هذه الواجهة يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص91.

² بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص12.

ودعم القرار ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما تعلق بها بالفعل. أما وجهة نظر ثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها مكانة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في مكان مهم لإنجاز الاهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة كإبداع وابتكار المعرفة.

ومن خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما. وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانفتاح الكلي بالمعرفة الموجودة وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية وذكر آخرون مثل هذا التوجه من خلال الإشارة إلى الاتجاه الأول لإدارة المعرفة الذي ركز على أثر تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعرفة أي:

المعرفة = المعلومات وإدارة المعرفة = إدارة المعلومات

أما الاتجاه الثاني لإدارة المعرفة فهي تساوي إدارة العاملين وكلاهما يستخدم لغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الآخر وفي عرض اتجاهات التطور نجد أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية لمعرفة العاملين من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية تساعد في تميز الاعمال وبما يشكل صعوبة تقليدها.

إن مثل هذا التوجه يشجع على الاستثمار في المورد البشري استقطابا ومحافظة وتماشيا مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين وهي تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تطويرها وتوزيعها واخيرا تطبيقها ويمكن التفصيل فيها كالتالي.¹

1- تشخيص المعرفة: إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في الإجراءات وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجيا وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة باستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة من جانب آخر فإنه في المرحلة الأولى لوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها ثم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة أنه يتكون من مخازن المعرفة والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

¹عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص38-40.

2- اكتساب المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات والشبكات العالمية وغيرها، كما تحصل الشركة علي المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها (كالأبحاث الأكاديمية ومن الخبرات والمتخصصين في مجال الصناعة وكذلك الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين واستقطاب العاملين الجدد).¹

الجدول رقم(01): نموذج SECI لتوليد واكتساب المعرفة

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| من الضمنية إلى الصريحة التجسيد | من الضمنية إلى الضمنية التنشئة |
| من الصريحة إلى الصريحة الترباط | من الصريحة إلى الضمنية التدويت |

المصدر: بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2012، ص27.

3-خزن المعرفة: وهي المحافظة على البيانات وإدامتها والبحث والوصول والاسترجاع ومكان الوصول، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم المعرفة واكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين.

4-توزيع المعرفة: على المنظمة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفاء، لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين وخبراتهم وهو تحدي المعرفة وأدركت الشركات والمنظمات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت إلى فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة من سلوكيات

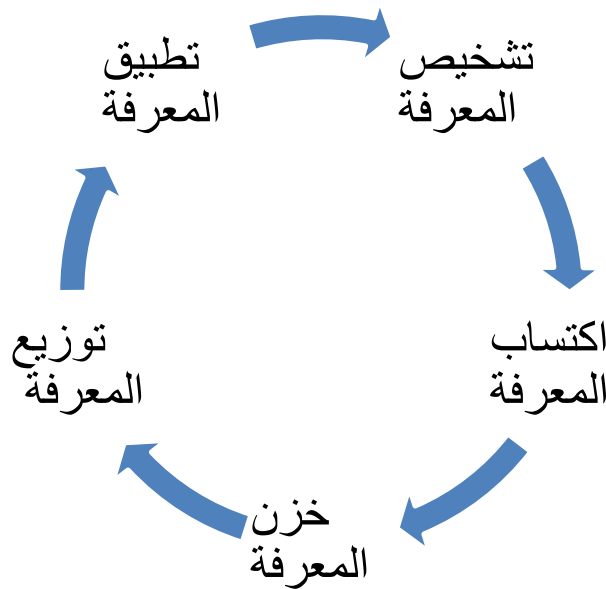
¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص195، 196.

الجماعة ويسمح بإبداع قصص جديدة، وبين LEIDNER_ALAVI 2001. إن المنظمات تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتحوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات وغيرها.

5-تطبيق المعرفة: هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها وقد أشار BURK_1999 إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة، وأن يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة وأن يؤكد على استخدام وعلى إعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على تقارير ليتفادى الفجوات وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة التقنيات خاصة الانترنت وسائل وأساليب تطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي، ومما يؤدي إلى الابتكار، هذا وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة أو التدريب من قبل الخبراء والمستشارين وأن يعمل تطبيق المعرفة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة والعمل على تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمة لتحقيقها.¹

الشكل (02): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 62-63.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

توجد مجموعة من المبادئ الخاصة بإدارة المعرفة نستعرض أهمها في ما يلي:

- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، فقد قال «روبرت بكمان» صاحب مجموعة بكمان الصناعية انه أنفق 7% من الأرباح على عمليات إدارة المعرفة، ولكن بينما تبدو عمليات إدارة المعرفة مكلفة جدا فواضح أن عدم وجود إدارة المعرفة مكلف أكثر من تلك التكلفة.
- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار، وإيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا: تحتاج إدارة المعرفة توفر التكنولوجيا إلى جانب الأيدي العاملة البشرية.
- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا: على المنظمة تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة من إدارة المعرفة بأسلوب جيد داخل المنظمة.
- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: على المنظمة أن تخلق داخل كل قسم من أقسامها مجموعة إدارة المعرفة لكي تسهل عمليات إيجاد، وتوزيع واستخدام المعرفة.
- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: صيغ المعرفة دائما تتغير، ودائما هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة، وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمام العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائما ما تغير من استراتيجياتها والسوق له احتياجات جديدة.¹

المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة ويكون التركيز فيها على:²

1-مرحلة المبادرة:

- بناء البنية التحتية؛
- بناء العلاقات الإنسانية؛
- تكنولوجيا الاتصالات.

2-مرحلة النشر: ويكون التركيز فيها على:

¹ لويذة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 39:40.

² جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص ص 66، 67.

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم؛
- الحصول على المعرفة التي تم إيجادها وتحكيمها؛
- إظهار الأفكار والإبداع الذي أعده العاملون.

3-مرحلة التكامل الداخلي:

- هيكلية المعرفة، ورسم خريطتها؛
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء؛
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4-مرحلة التكامل الخارجي: ويكون التركيز فيها على:

- التمويل الخارجي؛
- إدارة التعاون؛
- نظم المشاركة بالمعرفة.

المطلب الخامس: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

عند تطبيق منهج إدارة المعرفة، فإن هناك مشكلات كثيرة قد تبرز منها:

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة، وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناءه. وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير مجددة إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محددة أقل من المتوقع.

ويشير **sveiby and woyd** إلى مشكلات أخرى منها:

- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها؛
- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود وتطبيق وعدم مراعاة الامر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمنظمة؛¹
- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
- الفجوة بين الإمكانيات والطموح، حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.²

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص115.

² إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص112.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية

في ظل تزايد المنافسة الناتج عن تكاثر المؤسسات، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها وذلك بإتباع طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية قمنا بتعريف التنافسية.

تعريف التنافسية: بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار مع ظهور كتابات بورتر التي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين الشركات ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعنوية والنمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة وتطرح أهم التعاريف المتعلقة بالتنافسية.

فتعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، النمو، استمرار، التوسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة وتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء، البحث عن عملاء جدد.... الخ.

وتعرف على أنها إمكانية تقديم المنتج ذو الجودة العالية وبسعر معقول من طرف المستهلك ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها قد تحول دون النمو في السوق وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.¹

أما فيما يخص الميزة التنافسية فنجد لها التعاريف الآتية:

تعريف الميزة التنافسية ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات أين بدأت بالانتشار والتوسع بعد اكتشافات مايكل بورتر بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980، 1985، 1990) فقد أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الاختصاص.

¹ بوغرة نادية، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2016، ص 43، 44.

التعريف الأول يشير مصطلح الميزة التنافسية للمؤسسة إلى « قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط».

وحسب الكاتب porter «تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد أحداث المؤسسة لعملية الإبداع» ويتضح أن بورتر يؤكد أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الإبداع .

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 هوامش ربح مرتفعة تطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول مما يمكن.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه: أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

أولا: أهمية الميزة التنافسية:

تنجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

- تعطي المنظمة تفوقا كميًا ونوعيًا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- تعطي الميزة حركية وديناميكية للعملية الداخلية للمنظمة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.

¹ محمد زرفاني ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ممد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 50، 51.

كما تظهر أهميتها في كونها: ¹

- هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، هذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها الدعمة لميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة؛
- أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون؛
- تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
- هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

من أبرز الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي: ²

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون؛
- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

وفيما يلي توضيح لتلك الإستراتيجيات التنافسية وآليات عملها:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعد إستراتيجية التكلفة المنخفضة مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار فمن خلال تخفيض التكلفة في كل مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية ستستطيع المنظمة أن تباع منتوجاتها أوخدماتها بأسعار رائدة في السوق ويقدم **thompson -strukland** مجموعة من الشروط التي يؤدي توافرها وتحقيقها إلى أن تكون إستراتيجية تخفيض التكلفة فعالة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية وعلى النحو التالي:

¹ فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص153.

² سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص153.

- أن تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية؛
- أن تكون المنتجات أو الخدمات في الصناعة معيارية أو نمطية وفي متناول الجميع؛
- أن يكون هناك محدودية لتحقيق التميز وخلق القيمة من خلاله للمستهلك؛
- أن يكون المنتج أو الخدمة يحظى برضى المشترين من دون الحاجة إلى إضافات معينة؛
- أن تكون أعداد المشترين كبيرة ولديهم قوة مساومة لخفض الاسعار.¹

أما الطرق والأساليب التي يمكن إعتماها بوصفها متطلبات رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية المستندة إلى خفض التكاليف فهي عديدة ومتنوعة ويطلق عليها تسميات مختلفة إلا أنه يمكن إيجازها بالآتي:

- الإستثمار الأمثل للموارد؛
- إستخدام مواصفات مقبولة للموارد الأولية ونصف المصنعة؛
- التسويق المباشر نحو المستهلك وتخفيض عدد منافذ التوزيع؛
- الحد من الإضافات على المنتجات وتقليص عددها؛
- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.

2- إستراتيجية التميز:

تقضي هذه الإستراتيجية إلى جعل المنتج أو الخدمة متفرد للمشتري بحيث يكون ذلك المنتج أو تلك الخدمة ذو جاذبية تنافسية في الصناعة وإستراتيجية التميز هي «الأسلوب الذي تبحث فيه المنظمة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين.»

ويعتبر الكاتبان THOMSON-STRUKLAND بأن التميز الناجح يتطلب من المنظمة:

- السيطرة على السعر المرتفع لمنتجاته؛
- زيادة عدد الوحدات المباعة؛
- ضمان ولاء المشتري للعلامة التجارية.

وتبنى المنظمة ميزتها التنافسية اعتماداً على إستراتيجية التميز من خلال عدة أبعاد ومتطلبات وطرق تتضمن خلق قيمة مؤثرة لدى المستهلكين ومن أهم هذه الطرق:

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 102-103.

- شراء مدخلات ذات نوعية عالية حتى لو كانت مرتفعة السعر؛
- تخفيض جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث والتطوير والإبداع؛
- تصميم المنتج اعتماداً على بحوث مبدعة والتركيز على جودته عند تصميمه؛
- تقديم خدمات مابعد البيع والخدمات الفنية الأخرى بصورة سريعة فضلاً عن الإهتمام بنظام التسليم بحيث يكون إستلام المنتج من المشتري بأسرع وقت.¹

3- إستراتيجية التركيز:

إستراتيجية التركيز تختلف هذه الإستراتيجية تماماً عن الإستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تطبيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم بإختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدل من التعامل مع السوق ككل، وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو القطاع سوقي معين إذ تسعى المؤسسات إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع سوق مستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين أو منتجات متميزة من حيث الجودة، ومواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة على مستويين :

- **المستوى الأول:** يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن،
- **المستوى الثاني:** فيتعلق بتميز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزبائنها مابين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية إحتياجات إستثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل تقوم هذه الإستراتيجية على إعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل إلا أنه باءستطاعتها ذلك إذا ركز على أهداف سوقية معينة مما يعني تمتع المؤسسة بحماية سوقية من القوي التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية.

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ونجد أن من مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية:

- عدم الاستفادة من وفرات الحجم الكبير وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر من مخاطرها؛
 - ضالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل علي خدمة جزء من السوق.
- مما سبق فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب إختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة بعين الإعتبارات كالربحية، مدى قوة القوي التنافسية، احتمالات النمو وغالبا مايرتبط بحجم المؤسسة، بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لاتملك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل، وعليه قد يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق. وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات خدمته بكفاءة أو تجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مداخيل أكثر.

إن نموذج بورتر ممثلا في الإستراتيجيات العامة للتنافس وسلسلة القيمة، نموذج قوي المنافسة يعكس وجهة نظر تأخذ في الإعتبار العديد من العوامل والمتغيرات التي تسمح بتفسير المزايا التنافسية للمؤسسة والكشف عن مختلف التأثيرات الهيكلية للصناعة عليها¹.

جدول رقم (2): الإستراتيجيات التنافسية العامة

| | | |
|----------------------------|------------------------|----------------|
| التميز | قيادة الكلفة | الصناعة ككل |
| التركيز إستنادا إلى التميز | التركيز إستنادا للكلفة | قطاع سوقي معين |
| تميز | تكلفة أقل | |
| الميزة التنافسية | | |

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهب جلاب، الادارة الاستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المنتهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

2008، ص 312

المطلب الرابع: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية

أولا: مصادر الميزة التنافسية

يمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في ثلاث عناصر أساسية هي الكفاءة، الجودة، والمعرفة. فلاستغلال الأمثل للموارد، أو ما يمكن تسميته بالكفاءة، تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج. لكن الكفاءة

¹بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011، ص 37-39.

وحدها لا تكفي للحصول على نصيب من الأسواق، على اعتبار أن انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصراً محددًا لإقدام الزبون على اقتناء تلك السلعة، بل يتطلب الأمر من ناحية ثانية تحسين نوعية المنتج من خلال رفع جودة المنتج. لأن الجودة العالية تسمح للمؤسسة بالبقاء إن تحسين الكفاءة وتحقيق منتجات ذات جودة عالية لا تتم هكذا نتيجة لرغبة لدى مسيري المؤسسة، بل تستند أساساً إلى وجود معرفة تتمثل في مجموع الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات. هذه المعرفة تتمثل في براءات الاختراع، طرق التسيير.

إن نجاح المؤسسة في اقتحام الأسواق الدولية والاستمرار في التواجد يدل على تقبل الزبائن لمنتجاتها. هذا الأمر مشروط بامتلاك المؤسسة لميزات تنافسية، أي عناصر تفوق. نشير إلى أن الميزات التنافسية للمؤسسة عرضة للتطور والتغيير. فالمؤسسة التي تنطلق من سوق محلي يتميز بخصائص معينة مطالبة باكتساب مؤهلات جديدة تمكنها من اقتحام الأسواق الدولية والصمود فيها.¹

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

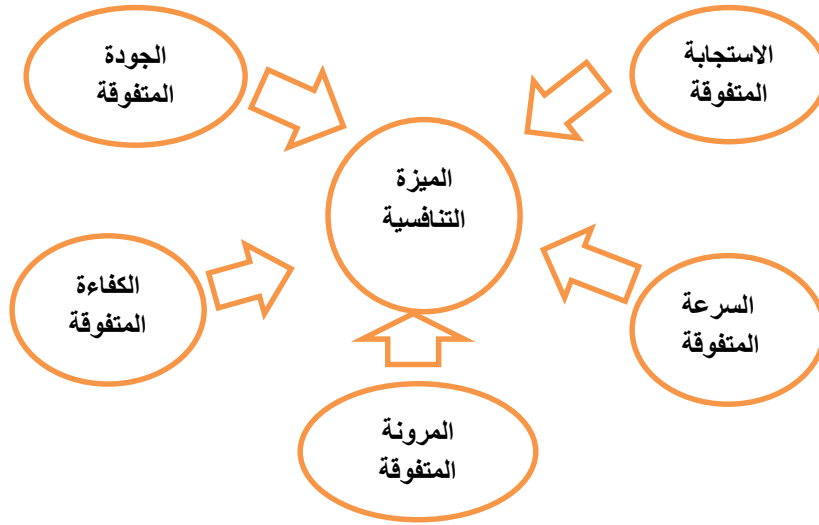
يشير كثير من الباحثين والدارسين إلى العديد من أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والمنظمات والتي تعنى قدرة هذه المنظمات على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية وجودة المخرجات والخدمات التي تقدمها للزبائن وتشمل هذه الأبعاد:²

- الكفاءة المتفوقة؛
- الجودة المتفوقة؛
- المرونة المتفوقة؛
- السرعة المتفوقة؛
- الاستجابة المتفوقة لرغبات الزبائن.

¹ زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 32، 33.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 150.

الشكل رقم (03): الأبعاد العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على ما سبق

المطلب الخامس: محددات ومؤشرات قياس الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

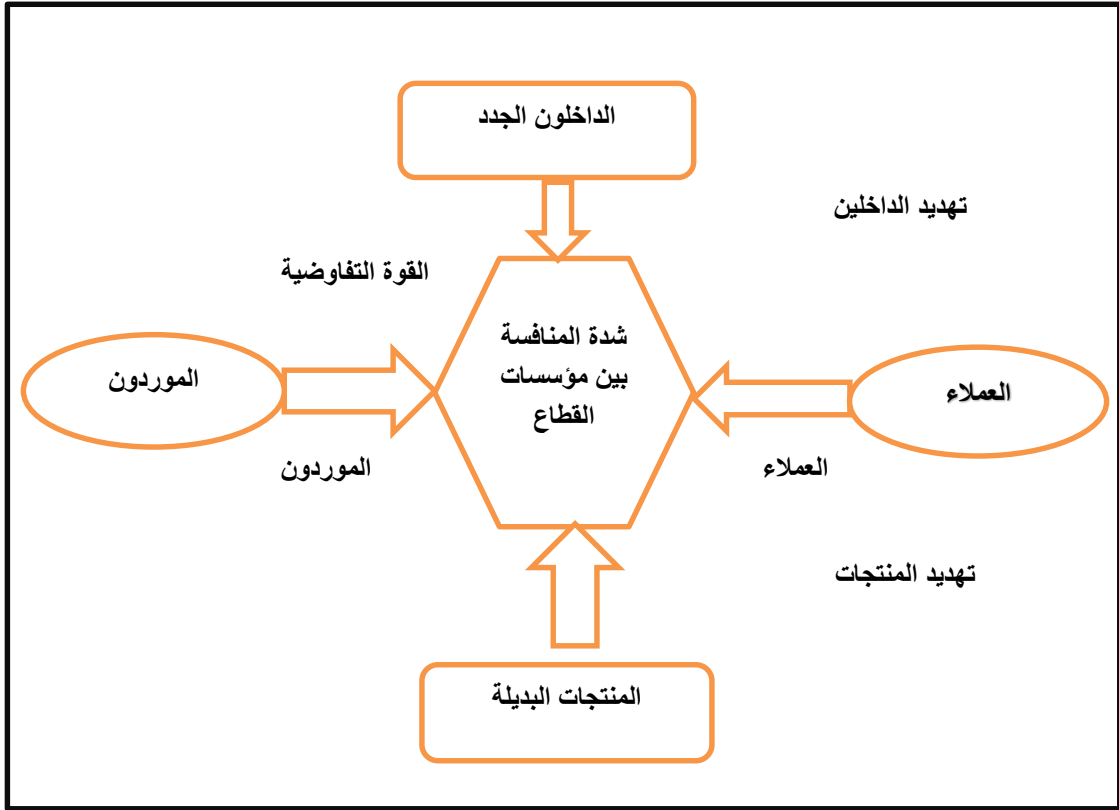
فإنها تتحدد من خلال متغيرين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، في حين يرى بورتر أن خمسة قوى مؤثرة في بيئة المنافسة، ويمكن اعتبارها من المحددات لها وقد شمل ما يلي:

- شدة المنافسة في السوق؛
- قوة مساومة العملاء؛
- قوة مساومة الموردين؛
- تهديدات دخول منافسين جدد؛
- تهديدات المنتجات البديلة.

وحسب هذا المنظور، فإن أي زيادة في قوة أي من هذه العوامل فإنها حتما ستؤدي إلى نقص كبير في قوة المنظمة للتعامل معها وتحقيق الربحية التي تسعى إليها، أيضا مع مرور الوقت وزيادة وتيرة التطورات وحدة المنافسة سوف تتغير قوة هذه العوامل مما ترك أثرا كبيرا ومباشرا على القدرة التنافسية للمنظمة.¹

¹مصطفى يوسف كاني، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار الفا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 216.

الشكل رقم (04): نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر.



المصدر: بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011، ص 25.

ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

وتتمثل مؤشرات قياس الميزة التنافسية في ما يلي:

- 1- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا للدلالة على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا.¹
- 2- **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس الى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة

¹ بوركو عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 54.

العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما انه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروق عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

4- الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق ارباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو لأسباب أخرى، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.¹

¹ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقره، بومرداس، الجزائر، 2014، ص ص 76-77.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية.

في ظل الظروف الراهنة التي يشهدها العالم، يظهر جليا أن الميزة التنافسية تستند على الموارد المعرفية، والتي تتعلق بإدارة المعرفة لتكتسح السوق العالمي وعليه فإن الميزة التنافسية للمنظمة تركز أساسا على المعرفة وإدارتها.

المطلب الأول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

على اعتبار ان الموارد الملموسة تتواجد داخل او في محيط المنظمة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، وهذا لتوفر فرص للمنظمات المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، بالاعتماد على الموارد غير الملموسة، فهذه الموارد لا يمكن ايجاد بديل لها لطابعها الضمني، أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية مرتبط بالمعارف الموجودة، والتي تسعى المنظمات إلى اكتسابها والمحافظة عليها.

تعتبر المعرفة من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ويرجع ذلك للأسباب التالية:¹

- المعرفة مورد ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المنظمة وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة؛
- الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير المادي؛
- من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلالها بطريقة فعالة. حيث أن المنظمات أصبحت اشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضل الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية اخرى، لذا تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسييره بفاعلية.

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

- تساعد إدارة المنظمة على تغيير اطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، و الخبرات، الثقافات وتوظيفها؛
- توفر المناخ الايجابي المحفز للعاملين ذو المعرفة بما يؤدي الى اطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز؛
- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.

¹ بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير. تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2012، ص69.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

ومن خلال ما سبق سيتم تحديد اثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم القدرة التنافسية وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية والمتمثلة في قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخلين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين.

1-أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين للصناعة: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد اتاحت فرصا لكل مؤسسة اعمال التعامل تعد الان 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 خدماتها في 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 ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية

ومن المفيد في هذا المقام الإشارة الى مجموعة من مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية وانحصار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات ادارة المعرفة لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يخدم المستهلك خدمة جديدة، ليس فقط التعرف على الوقت بل ايضا ابراز العنصر الجمالي في المنتج الناتج عن التغيير المستمر في التصميم والالوان مع تخفيض التكلفة على مستوى معقول من الجودة، فالخبرة التقنية المتفوقة و اعتماد الادارة لمشروع شامل لا عادة صياغة صناعة الساعات السويسرية عزز مكانتها التنافسية على مستوى الاسواق العالمية.¹

2-أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة: إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الاداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، خاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري. وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والاحلال محل منتجات هذه المنظمات. لأن

¹ بوركو عبد الملك، مرجع سبق ذكره، ص ص 113، 114.

ما يهتم المستهلك بالنهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالعمل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه الى منتجات بديلة.

3-أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين:

1-أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين : تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام للمنظمة، والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة والمواد المصنعة بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين، وعدم توافر البدائل، والمواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات لتغلب على قوة الموردين على أنظمة إتمام عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى للسيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

2-أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن المتمثلة في القدرة على تخفيض الاسعار من العناصر المهمة التي تؤدي الى تقليل ارباح المنظمات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد اسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون اذا حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد الى اخر بديل مثل تكاليف إعادة العاملين وتكاليف خدمات ما بعد البيع وغيرها من التكاليف.¹

كما تجدر الإشارة إلى انه ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا اساسيا من مصادر المعرفة. حيث ان هذا المصدر في العلاقات طويلة الامد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية في السوق والتغيرات التجارية فيه، فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات يمكن رصدها بشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون وعلى هذا الاساس فإن المنظمات تسعى الى القيام بما يلي:

¹شويحة صلاح الدين، دور ادارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اقلي احمد الحاج البوير، الجزائر، 2014، ص ص 107-108.

-تكوين راس المال الزبوني: حيث أن معرفة الزبون على الاقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد المنظمة على تحسين استجابتها من أجل إشباع حاجاته، وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون من مشتري إلى زبون ذو ولاء، مما يرجح الشراء من المنظمة على حساب المنظمات المنافسة.

- خفض تكلفة الصفقة: كلما كان الزبون معروفا للمنظمة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلع والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة

- زيادة منافع الزبون: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوي عما يعانیه من مشاكل مع منتجات المنظمة والمقترحات من أجل تحسينها، ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن ان تنعكس ايجابا على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها المنظمة.

- التعامل بخصوصية مع الزبون: فمعرفة ظروف حاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وذو خصوصية مع الزبون، فالزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة للتعامل المنظمة معه بشكل جيد، فإن هذا سوف ينعكس على نظرتة الجيدة إلى ما تقدمه¹.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات

تلعب ادارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث انها تؤثر وبشكل كبير على الاداء المنظمي في الابعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة الى الاداء العام للمنظمة. ومن الجدير الاشارة هنا الى انه تستطيع عمليات ادارة المعرفة من التأثير على المنظمات من خلال:

1-أثر ادارة المعرفة على اداء وتعلم العاملين: تؤثر ادارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الاولى تستطيع إدارة المعرفة تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة. ويسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، اما الطريقة الثانية فإن ادارة المعرفة تجعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة الى تدعيمها لرضا العمل لديهم. وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الاعمال. وعموما فإن ادارة المعرفة تؤدي الى تحقيق ثلاثة امور غاية في الاهمية، وهذه الامور هي :

¹ بوشندوقة هدى، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛
- دعم وزيادة رضا الزبائن لمنتجات المنظمة؛
- زيادة الربح والعائد.

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة من خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث ان مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر تعاملًا واستجابة للتغيرات المفاجئة. وهنا تكون ادارة المعرفة قد حققت الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

كما ان هناك فوائد لإدارة المعرفة تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- انه يصبح بمقدور العاملين التعلم افضل مقارنة بالمنظمات الاخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- تهيئة الظروف المناسبة للتعامل مع التغيرات المفاجئة.

فهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم المعرفية. بالإضافة الى ذلك تساعد إدارة المعرفة العاملين في التصدي للمشاكل التي قد تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي تم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل، وذلك يرجع الى زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية.

كما أن مساهمة إدارة المعرفة في إدخال العاملين في برنامج التدريب والتطوير من شأنه ان يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أداءهم، إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.¹

2-أثر إدارة المعرفة على العمليات: تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-278.

الأنشطة الثانوية مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، أصبح الآن واحدا من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية، والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشارك والتداول.¹

3-أثر إدارة المعرفة على المنتج: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذا في محورين: هما المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما هو في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): أثر إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 281.

- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. وخير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات النهائية على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن ان تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات. وتنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.

¹ مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015، ص 65.

- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة: يمكن أيضا أن تساعد إدارة المعرفة تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات. كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان من أن تلعب دورا مهما في الشركات الإنتاجية التقليدية. مثلا شركة Matsushita اليابانية قد طورت ماكينة عجن الخبز ذات الجودة العالية. ولتحقيق هذا الإنجاز، فقد طورت الشركة أولا آلة العجن الرئيسية ومن ثم دراسة وتطبيق لمختلف أساليب إنتاج الخبز ومن ثم إدخال هذه الأساليب ضمن برمجيات وظائف ماكينة العجن.¹

¹عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص281،282.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول، يوجز في كون إدارة المعرفة أصبحت الأصل الجوهري الذي تفوق في الأهمية عن الأصول المادية الأخرى للعديد من المنظمات، خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تمتاز بسرعة التغيير ، وتشكل إدارة المعرفة أحد الركائز الفعالة في المنظمة حيث تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

كما أن تطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمة يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية التي تساعد على كسب ونقل المعرفة، ومعرفة قوى التنافس واستغلالها. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

بعدما تطرقنا إلى بعض المفاهيم الأساسية والمتعلقة بكل من إدارة المعرفة، والميزة التنافسية من الناحية النظرية، وجب إعطاء الصيغة العملية لجعل الدراسة أكثر موضوعية بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العملي.

وسوف نقوم بمحاولة إظهار الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية على مستوى مؤسسة حضنة حليب باعتبارها تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات التي تمكنها من تحسين مركزها التنافسي

ولتحقيق هذه الأهداف وغيرها وتدعيما لما تم عرضه في الفصل الأول قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

هما:

- ❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع
- ❖ المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- ❖ المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ومنهج الدراسة المتبع

من أجل القيام بالدراسة التطبيقية والتأكد من فرضيات البحث فقد تم اختيار مؤسسة حضانة حليب لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان بغرض التأكد من تحقق الفرضيات، وسيتم التعرف على المؤسسة محل البحث ومنهجية الدراسة وأدوات التحليل وعينة الدراسة.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

تعتبر حضانة حليب مؤسسة اقتصادية في القطاع الخاص تقع في مدينة المسيلة، في موقع استراتيجي في المنطقة الصناعية أين تتواجد مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة والقديمة الناشئة، كما وتعتبر مؤسسة حضانة حليب من بين المؤسسات القديمة الناشئة حيث انشئت في 15 ديسمبر 1998، إلا أن انطلاقتها الفعلية كان في سنة 1999 باستثمار بلغ 58 451 619 DA دينار جزائري، عدد الشركاء 4، و بإسم ملبنة الحضانة ، تم تغيير إسمها إلى حضانة حليب.

فقد حققت مؤسسة حضانة حليب أرقام أعمال إيجابية لمبيعاتها خلال جميع مسارها الإنتاجي إلى حد الساعة (2017)، كما شهدت العديد من التوسعات نظرا لنجاحها في السوق الجزائرية، كما يقدر عدد موظفيها حاليا ب 953 موظف.

تعتبر مؤسسة حضانة حليب في المرتبة الثانية من حيث الإنتاج بعد مؤسسة الصومام، ان القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة هو القطاع الخاص، وأن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة هو نشاط إنتاجي (إنتاج الحليب ومشتقاته) و ذلك بقدرة إنتاجية قدرها 920 000 لتر يوميا من حليب في أكياس بلاستيكية وعلب، وجميع مشتقاته من جبن، زبدة، ياغورت بأنواعه الموجودة في علب وقارورات كبيرة وصغيرة الحجم.

الفرع الثاني: النشأة والتطور التاريخي للمؤسسة

لقد مرت عملية انجاز مؤسسة حضانة حليب بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي للإنتاج وان تطور المؤسسة إلى يومنا هذا مقسم الى خمس مراحل:

- المرحلة 1: النشأة؛
- المرحلة 2: التوسع الأول؛
- المرحلة 3: التوسع الثاني؛
- المرحلة 4: التوسع الثالث؛

● المرحلة 5: التوسع الرابع.

✓ المرحلة 1: النشأة

وتغطي هذه المرحلة الفترة الممتدة من 1 ديسمبر 1998 إلى 31 ديسمبر 2000، تتعلق فقط بالوحدة 1 من اختصاصها منتجات الأكياس (حليب -اللبن -رايب -حليب البقرة).
اجمالي الاستثمارات خلال هذه الفترة هو 58451619.88 دج بقدرة إنتاجية 40 000 لتر/اليوم.
خلال سنة 2000، حققت المؤسسة رقم أعمال يقدر ب 127792000 دج وما يقارب 25 عامل مع نهاية السنة.

✓ المرحلة 2: التوسع الأول

وتغطي هذه المرحلة الفترة الممتدة من 1 جانفي 2001 الى 31 ديسمبر 2003. تتعلق فقط بالوحدة 1 (حليب الاكياس -اللبن اكياس-رايب اكياس-حليب البقرة اكياس)
اجمالي الاستثمارات خلال هذه الفترة هو 29596968.27 دج بقدرة إنتاجية 40000 لتر/اليوم وتجاوزت 140000 لتر/اليوم.

خلال هذه الفترة حققت المؤسسة رقم أعمال يقدر ب:

- 335937000 دج سنة 2001 مع عدد عمال يقدر ب 40 عامل.
- 496255000 دج سنة 2002 مع عدد عمال يقدر ب 39 عامل.
- 519355000 دج سنة 2003 مع عدد عمال يقدر ب 53 عامل.

✓ المرحلة 3: التوسع الثاني

تبدأ هذه المرحلة من 01 جانفي 2004 إلى 31 ديسمبر 2004 ، عززت بوحدة ثانية (المشتقات المعبأة) وبمبلغ استثمار في هذه المرحلة يقدر ب 513.938.339.31 دج، بقدرة إنتاجية 140.000 لتر/ في اليوم وتجاوزت 320.000 ل/اليوم، و 180.000 لتر/ للوحدة رقم 2.المخصصة آنذاك في انتاج قارورات 1 ل حليب مبستر، اللبنة، الرائب، حليب البقر، ياغورت في قارورة 1ل، ياغورت معطر في علب 110غرام، ياغورت معطر بالفواكه علبه 110 غرام، Crème dessert في علبه 100غرام.
وخلال سنة 2004 حققت الشركة رقم أعمال يقدر ب 705.731.000 دج وما يقارب 58 عامل في نهاية السنة.

✓ المرحلة 4: التوسع الثالث

تبدأ هذه المرحلة من 01 جانفي 2005 إلى 31 ديسمبر 2011، عززت بوحدة ثانية (المشتقات المعبأة) مبلغ الاستثمار منذ الإنشاء في هذه المرحلة يقدر بـ 556.644.565 دج، بقدرة إنتاجية تقدر بـ 320.000 لتر/ في اليوم، وتجاوز 660.000 ل/اليوم.

- 240.000 لتر من الحليب الأكياس؛

- 240.000 لتر من اجل ياغورت علب؛

- 180.000 لتر من اجل ياغورت قارورة.

خلال هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال يقدر بـ:

- 1.221.594.000 - دج، في 2005 مع 142 عامل.

- 2.213.552.000 - دج، في 2006 مع 195 عامل.

- 2.939.428.000 - دج، في 2007 مع 246 عامل.

- 3.799.650.000 - دج، في 2008 مع 414 عامل.

- 5.018.264.160 - دج، في 2009 مع 471 عامل.

- 5.728.445.788 - دج، في 2010 مع 600 عامل.

- 7.019.456.946 - دج، في 2011 مع 633 عامل.

- في حين رأس المال الاجتماعي قفز من 97.000.000 دج في 2006 إلى 1.091.000.000 دج في 2011.

- المنتج الجديد يتمثل في:

- Crème dessert في علب 100 غ؛

- Flan Caramel في علب 100 غ؛

- Yaourt étuvé في علب 110 غ؛

- ياغورت ممزوج معطر في علب 100 غ؛

- ياغورت ممزوج بالفواكه في علب 100 غ؛

- Bifidus 110 غ؛

- 110 Light غ؛
- 100 friandise غ.
- ✓ المرحلة 5: التوسع الرابع
- خلال المدة الممتدة من 1 جانفي 2012 الى 31 ديسمبر 2014. اجمالي الاستثمارات خلال هذه الفترة قدر ب 2305575213 دج.
- القدرة الانتاجية التي كانت 660000 لتر/اليوم وتجاوزت 920000 لتر/اليوم:
- 280000 لتر للمنتجات في اكياس 1 لتر؛
- 330000 لتر للياغورت في علب؛
- 180000 لتر للياغورت في قارورة؛
- 130000 لتر للحليب UHT والزيادة. خلال هذه الفترة حققت المؤسسة رقم اعمال قدر ب:
- 8825711596 دج سنة 2012 مع عدد عمال يقدر ب 742 عامل.
- 9063713049 دج سنة 2013 مع عدد عمال يقدر ب 795 عامل.
- 10601606265 دج سنة 2014 مع عدد عمال يقدر ب 883 عامل.
- تمت زيادة الرأسمال من 1091000000 دج الى 1600000000 دج سنة 2013.
- تمت زيادة الرأسمال من 1600000000 الى 1800000000 دج سنة 2014.
- معلومات أخرى :
- عدد الموردين الاجنبيين 20، اما الموردين الوطنيين قدروا ب 180 مورد.
- عدد الزبائن 500. موزعي الحليب: 70.
- مستودع البيع 2: الجزائر العاصمة - عنابة.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة "حضنة حليب"

1-: أهمية مؤسسة "حضنة حليب"

تعتبر المؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة على أساس أنها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات طابع استهلاكي واسع، وتوجه هذه المنتجات الى فئات واسعة من المجتمع من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس به المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وعموماً يمكن تجسيد أهمية المؤسسة في:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية بالنسبة للمستهلك؛
- تغطي المؤسسة جزءاً كبيراً من حاجات السوق؛
- تساهم في امتصاص جزء كبير من البطالة من خلال توفير مناصب الشغل؛
- تنمية واندماج الاقتصاد الوطني.

2-: أهداف مؤسسة "حضنة حليب"

نظراً لوعي المؤسسة بمخاطر المحيط الذي تنشط فيه، ولكي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، فقد سطرت مجموعة من الأهداف في الأجلين الطويل والقصير، مع التركيز على جانب المنافسة والسوق، ومن هذه الأهداف نذكر:

- تامين الموارد المحلية؛
- التنمية المحلية، الإقليمية والوطنية؛
- تنمية القطاع؛
- التقليل من الاستيراد؛
- زيادة الطاقة الإنتاجية الوطنية؛
- خلق فرص عمل؛
- زيادة رقم الأعمال للمبيعات السنوية؛
- تنمية المقاولاتية الباطنية sous traitance؛
- تنويع نطاق المنتجات المصنعة.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي يتوصل إلى نتيجة البحث والتي تمثل تجسيدا للتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم على صحة فرضياته وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسة حضنة حليب المسيلة، ولعل سبب اختيار هذه المؤسسة كمجتمع الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة راجع لسبب كبر حجم المؤسسة ومكانتها محليا ووطنيا واهتمامات الكبيرة نحو جودة منتجاتها، وبناءً على إشكالية الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة يستهدف مختلف أفرادها بما فيهم (إطار سامي، إطار، متحكم، منفذ) بمؤسسة حضنة حليب.

حيث قمنا باختيار عينة عشوائية تقدر ب 80 فرد من مجتمع دراسة 950 فرد ووزعت عنها استمارات الاستبيان، حيث استرجع 60 استمارة والتي كانت العينة النهائية لدراستنا. يمكن توضيح مجتمع عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03 : ملخص عينة الدراسة

| عينة الدراسة | | | | | مجتمع الدراسة |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------------|---|---------------|
| الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات المستبعدة | الاستمارات القابلة للتحليل | نسبة الاستمارات القابلة للتحليل إلى مجتمع الدراسة | |
| 80 | 60 | 0 | 60 | 8.42% | 950 |

المصدر: من إعداد الطالبين

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات

فيما يخص جمع البيانات فبعد دراسة منهجية لأدوات البحث، وحتى تكتمل الدراسة الميدانية علميا وعمليا، وعلى ضوء إشكالية البحث وفرضياته أتضح لنا أن الدراسة الكمية باستخدام الاستبيان كأداة بحث هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الثالث: معالجة أداة الدراسة

الفرع الاول: جمع بيانات الدراسة

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات هما:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الجزء النظري للبحث، وذلك بالإعتماد على ما ورد في الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

الفرع الثاني: أداة الدراسة:

1-تصميم استمارة الاستبيان

تم تصميم استمارة الاستبيان بما يتلاءم وأهداف البحث، وقد إستعنا في تصميمها للأداة وصياغة الأسئلة بالاعتماد على المعلومات الواردة في الجانب النظري والمعلومات الواردة في استمارات الاستبيان في الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث.

2-أقسام استمارة الاستبيان:

تكونت استمارة الاستبيان المستخدمة في هذا البحث من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستمارة من 31 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين هما إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

1-الصدق الظاهري

لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة وتقديم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية (الملحق 01).

2- الصدق الداخلي

توجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان، وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور استبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ ويعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج او الاستنتاجات فيما لو اعيد تطبيق نفس الاداة وفق ظروف مماثلة.

وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا كرومباخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (04) يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

| محاور وابعاد الاستبيان | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | النتيجة الاختبار الثبات |
|---------------------------------|--------------------|--------------|-------------------------|
| المحور الأول: إدارة المعرفة | 0.733 | 20 | ثابت |
| اولا: تشخيص المعرفة | 0.715 | 05 | ثابت |
| ثانيا: اكتساب المعرفة | 0.688 | 04 | ثابت |
| ثالثا: خزن المعرفة | 0.644 | 04 | ثابت |
| رابعا: توزيع المعرفة | 0.765 | 04 | ثابت |
| خامسا: تطبيق المعرفة | 780.8 | 03 | ثابت |
| المحور الثاني: الميزة التنافسية | 0.808 | 11 | ثابت |
| جميع الفقرات الاستبيان | 0.830 | | ثابت |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.830 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

صدق الاتساق البنائي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون

هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة قيمة مستوى المعنوية (sig) لكل معامل

ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (05): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

| الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان يساوي = | | | أبعاد ومحاور الاستبيان | | محاور الاستبيان |
|---|-------|---------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------|
| N | Sig | Pearson Correlation | | | |
| 20 | 0.000 | 0.891** | المحور الأول: إدارة المعرفة | | |
| 20 | 0.001 | 0.688** | 01 | أولاً: تشخيص المعرفة | |
| 20 | 0.000 | 0.731** | 02 | ثانياً: اكتساب المعرفة | |
| 20 | 0.001 | 0.699** | 03 | ثالثاً: تخزين المعرفة | |
| 20 | 0.001 | 0.670** | 04 | رابعاً: توزيع المعرفة | |
| 20 | 0.003 | 0.624** | 05 | خامساً: تطبيق المعرفة | |
| 20 | 0.000 | 0.823** | المحور الثاني: الميزة التنافسية | | |
| قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين محور وابعاد الاستبيان والدرجة او المعدل الكلي لإجمالي عبارات الاستبيان | | | | | |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة

من نتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: محاور الاستبيان تمتاز بالاتساق البنائي مع الدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان حيث أن علاقة الارتباط بين المحور والدرجة الكلية لأجمالي عبارات الاستبيان هي علاقة دالة إحصائية، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة بين كل محور ودرجة الاستبيان هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ومنه عبارات المحور ترتبط ارتباط وثيقاً بالدرجة الكلية للاستبيان، أي أن كل محور يقيس ما وضعت لقياسه ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياس

الفرع الرابع: اختبار كشف التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات العينة على عبارات الاستبيان

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة على

متغيرات الدراسة ضمن عبارات ومحاور الاستبيان منها (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، طريقة

حساب معاملي الالتواء والتفلطح و طريقة اختبار Shapiro-Wilk)

كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50،

ويستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات اقل من 50.

- وللتذكير نعلم أن هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

- أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

- أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع بيانات إجابات افراد العينة نتحصل على الجدول التالي:

جدول رقم (06): يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

| Tests of Normality | | | | | | | |
|---|--------------|----|-----------|---------------------------------|----|-----------|---|
| نوع نتيجة التوزيع | Shapiro-Wilk | | | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | بيانات إجابات العينة على عبارات المحاور: |
| | Sig. | df | Statistic | Sig. | df | Statistic | |
| البيانات تتبع التوزيع الطبيعي | 0.255 | 60 | 0.975 | 0.200* | 60 | 0.960 | متغير إدارة المعرفة |
| البيانات تتبع التوزيع الطبيعي | 0.111 | 60 | 0.968 | 0.181 | 60 | 0.125 | متغير الميزة التنافسية |
| كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات اقل من 50 واختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50 | | | | | | | |
| قاعدة: هي إذا كانت قيمة (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي. | | | | | | | |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان افراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار

(Kolmogorov-Smirnov) تظهر أن مستوى المعنوية (sig) لاختبار التوزيع الطبيعي (-Kolmogorov

Smirnov) هي أكبر من (0.05) أي قيمة sig=0.200 في بيانات متغير إدارة المعرفة هي قيمة أكبر من 0.05

ونفس الشيء بالنسبة لبيانات متغير الميزة التنافسية حيث بلغت sig=0.181، وهي أكبر من 0.05 مما يدل على

إتباع بيانات إجابات أفراد العينة للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى وصف وتحليل عينة وأبعاد الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة

هنا نقوم بتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية والجداول التالية

توضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير

جدول (07): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير البيانات الشخصية

| النسبة المئوية% | التكرارات | الفئة |
|-----------------|-----------|-------------------|
| 20.0% | 12 | اقل من 30 سنة |
| 33.3% | 20 | من 30 الى 40 سنة |
| 35.0% | 21 | من 41 الى 50 سنة |
| 11.7% | 7 | اكثر من 50 سنة |
| 18.3% | 11 | متوسط |
| 21.7% | 13 | ثانوي |
| 26.7% | 16 | تقني سامي |
| 20.0% | 12 | ليسانس |
| 6.7% | 4 | مهندس |
| 6.7% | 4 | شهادة عليا متخصصة |
| 25.0% | 15 | اقل من 5 سنوات |
| 31.7% | 19 | من 5 الى 10 سنوات |
| 21.7% | 13 | من 11 الى 15 سنة |
| 20.0% | 12 | أكثر من 15 سنة |
| 1.7% | 1 | 6.00 |
| 100.0% | 60 | Total |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال نتائج الجدول يتضح ما يلي:

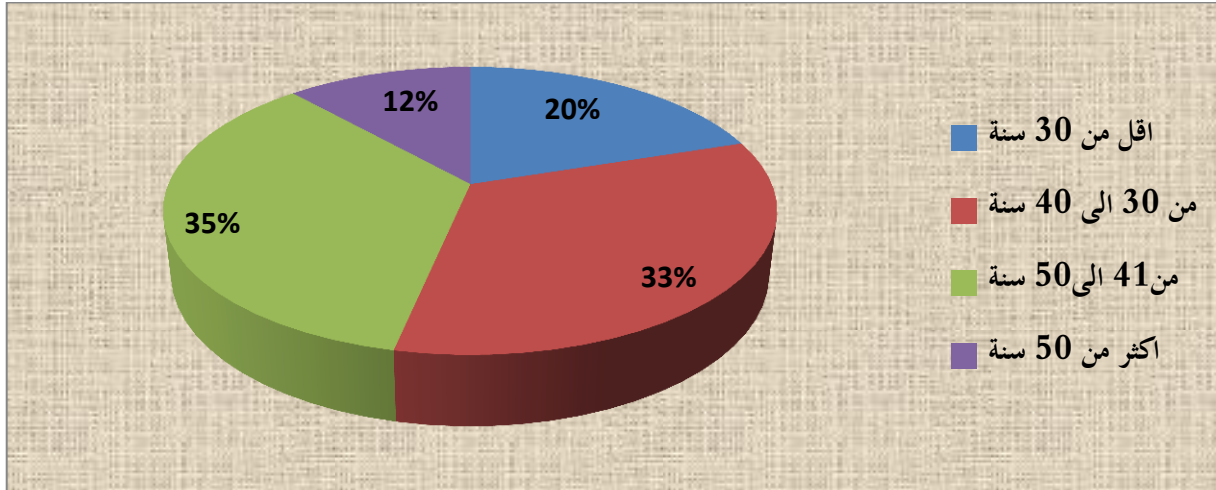
1- توزيع افراد العينة على مختلف فئات العمر :

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث يتضح من الجول أن ما نسبته 20% من

الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و33,3% تتراوح أعمارهم بين 30 الى 40 سنة، بينما بلغت

نسبة الذين تتراوح اعمارهم بين 41 الى 50 سنة يمثلون أكبر نسبة ب 35% من افراد العينة والافراد الذين يزيد عمرهم عن 50 سنة فيمثلون نسبة 11.7 % من افراد العينة.

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

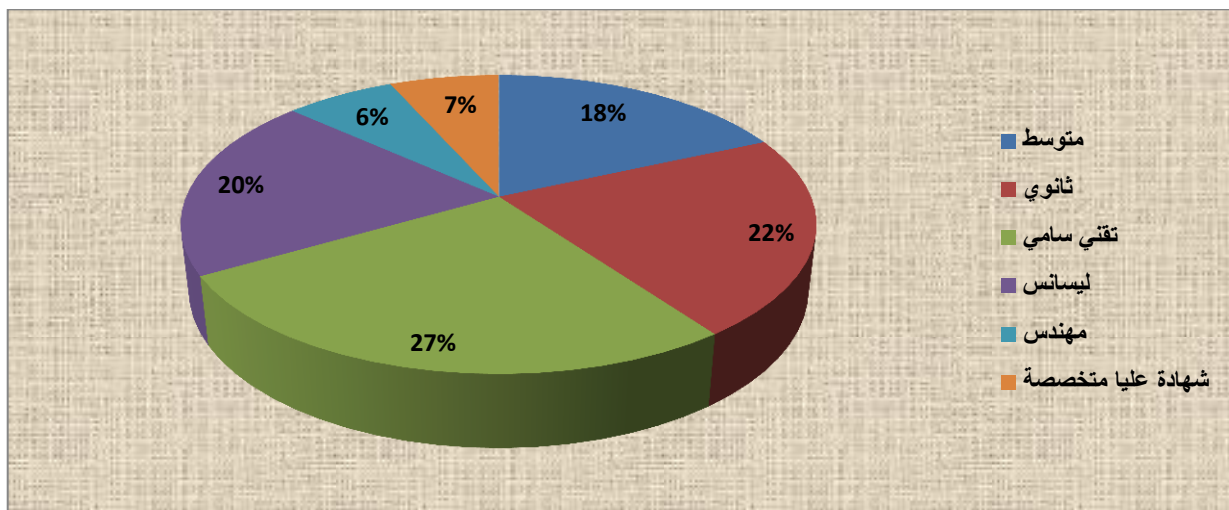


المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

2_توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يشير الجدول اعلاه إلى أن 18.3% من أفراد العينة ذو مستوى متوسط، وأن 21.7% يملكون مستوى ثانوي، والنسبة الأكبر من افراد العينة ذو مستوى تقني سامي يمثلون 26.7% من افراد العينة ، و20% من افراد العينة الذين يملكون مستوى ليسانس، أما المتحصلون على مستوى مهندس وشهادة عليا متخصصة فهم بنسبة متساوية تقدر ب 6.7% من افراد العينة.

الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

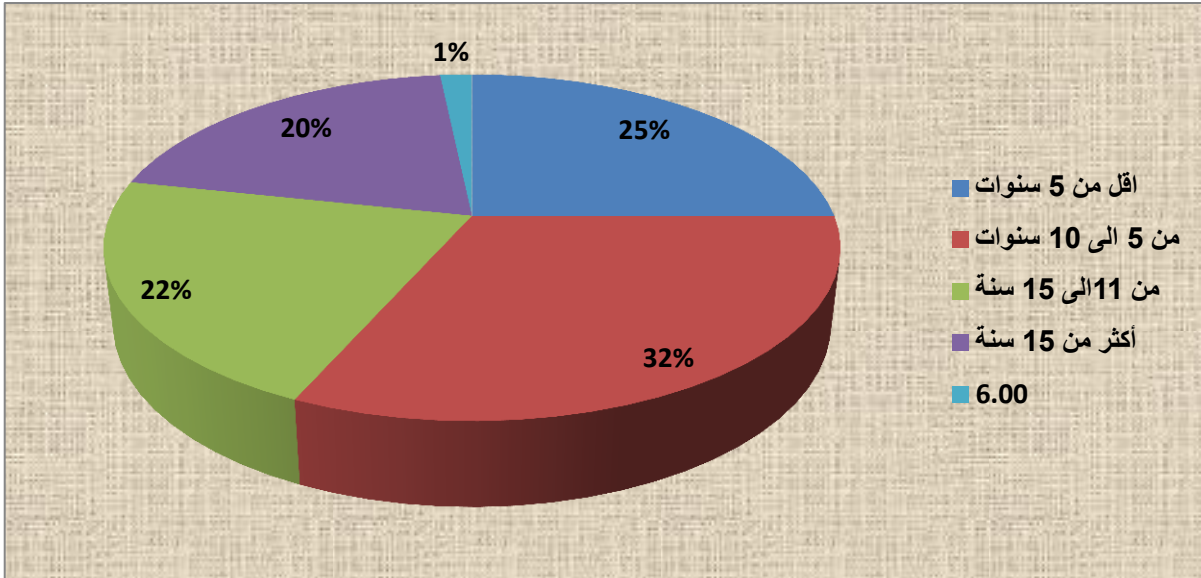


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

3_توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة :

يوضح الجدول أعلاه أن 25% من افراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات وكذلك 31.7% تتراوح خبرتهم من 3 سنوات تتراوح خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، و 21% من افراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة، واما الذين تتجاوز خبرتهم 15 فأكثر فيمثلون نسبة 20% من أفراد العينة .

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات المحور الاول

سيتم تقييم الأبعاد من خلال جدول ليكارت الخماسي:

الجدول رقم (08) : مقياس ليكارت الخماسي

| درجة الموافقة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------|----------------|-----------|-----------|----------|------------|
| الوزن | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| المجال | 1-1.79 | 1.8- 2.59 | 2.6- 3.39 | 3.4-4.19 | 4.2-5 |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول المعرفة لدى مؤسسة حضنة حليب

جدول رقم(10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى

| رقم | العبارة | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة التقييم |
|-----|--|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 01 | تحصل المؤسسة على المعرفة من مصادر داخلية كالعاملين | 3.083 3 | 1.2390 | 61.67 | موافقة متوسطة |
| 02 | تعتمد المؤسسة على خبرة موظفيها وتطوير مهاراتهم في أدائهم | 3.883 3 | 1.0591 | 77.67 | موافقة عالية |
| 03 | تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة الإبداعية | 3.650 0 | 1.1619 | 73.00 | موافقة عالية |
| 04 | تلتزم المؤسسة بدعم فرص لتعلم العاملين من بعضهم البعض | 3.650 0 | 1.1619 | 73.00 | موافقة متوسطة |
| 05 | تشارك المؤسسة العاملين في عملية حل المشاكل واتخاذ القرارات | 3.300 0 | 1.1394 | 66.00 | موافقة متوسطة |
| | مستوى تشخيص المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3.513 3 | 0.7753 | 70.27 | موافقة عالية |

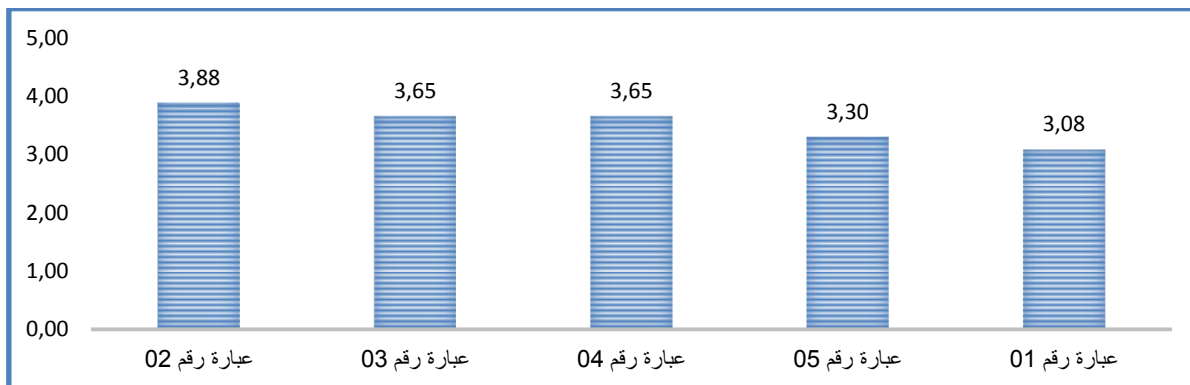
المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات بلغ (3.5133) وبالانحراف معياري بلغ (0.7753) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تشخيص المعرفة بمؤسسة "حضنة حليب" محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 70.27% حسب وجهة نظرهم وهذا يدل على ان المؤسسة تشجع طرح الافكار الجديدة مهما كان عددها او نوعها وتعتمد بشكل كبير على خبرة ومهارة موظفيها وتشاركهم في عملية حل المشاكل، وعلى تعلمهم من بعضهم البعض كأحد اهم الوسائل لخلق المعرفة وكذلك عملية الخلق المستمر للمعرفة تحظى أهمية وتن المؤسسة تشجع العملية الابداعية سعيا منها للحصول على معارف جديدة تمكنها من العمل في بيئة شديدة التغير

والتعقيد وفي وقت تعد فيه المعرفة مصدرا للإبداع هذا ما يفسر السعي الجاد من قبل المؤسسة للعمل في بيئة تتسم بالعرفة والمعلومات والشكل التالي يبين ترتيب العبارات حسب أهميتها كما يلي:

شكل رقم (09): يبين تمثيل بياني لترتيب واهمية العبارة الأولى حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة في

المؤسسة محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL 2016

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة الثانية

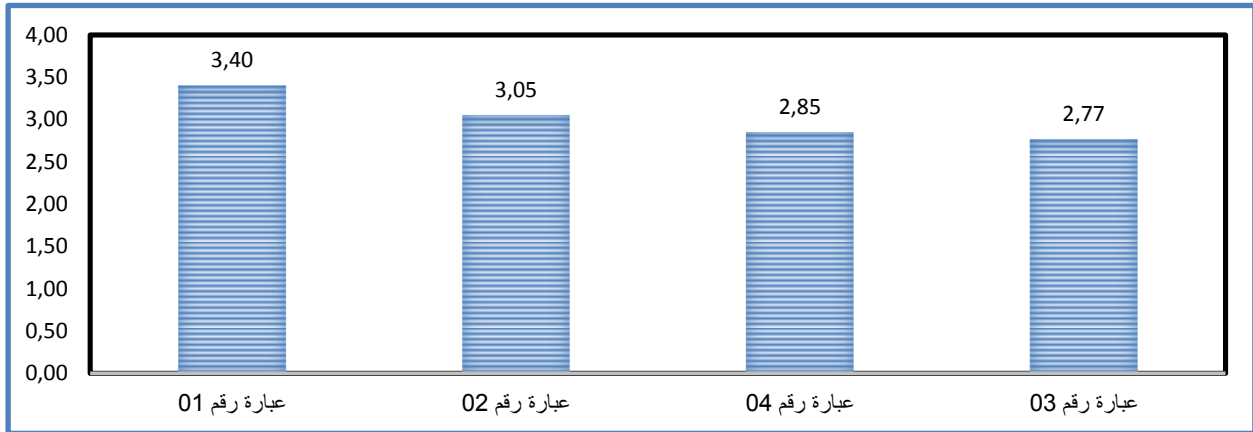
| العبارة | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة التقييم | ترتيب |
|---|-----------------|-----------------|----------------|---------------|-------|
| يتم اكتساب المعرفة لدى المؤسسة بتحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة | 3.4000 | 1.0923 | 68.00 | موافقة متوسطة | 01 |
| تكتسب المعرفة في المؤسسة من أفكار واقتراحات العاملين | 3.0500 | 1.2271 | 61.00 | موافقة متوسطة | 02 |
| تقوم المؤسسة بشراء المعرفة من مختلف المؤسسات الناشطة في نفس القطاع | 2.7667 | 1.1254 | 55.33 | موافقة متوسطة | 03 |
| تمتلك المؤسسة وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة | 2.8500 | 1.1323 | 57.00 | موافقة متوسطة | 04 |
| مستوى اكتساب المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3.0167 | 0.6747 | 60.33 | موافقة متوسطة | |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات بلغ (3.0167) وبانحراف معياري بلغ 0.6747 وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى اكتساب المعرفة بمؤسسة "حضنة حليب" محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 60.33% حسب وجهة نظر العمال مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على تحليل المعرفة المتاحة لديها وتشجع عملها على ابداء آرائهم وافكارهم وتمنحهم الحرية الكاملة لتوليد واكتساب افكار جديدة سواء داخلها او خارجيا (منظمات ناشطة في نفس القطاع)تضيفها الى ما هو متوفر لديها من مخزون معرفي يساعدها على رفع كفاءتهم وتقوية تنافسيتها، وتعمل على توفير انظمة وقنوات تمكنها من متابعة المعرفة وذلك عن طريق تخصيص مصلحة داخل المؤسسة لتقديم الدراسات والابحاث، على الشكل التالي يبين ترتيب العبارات حسب أهميتها كما يلي:

شكل رقم (10): يبين تمثيل بياني لترتيب واهمية العبارة الثانية حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة في

المؤسسة محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL 2016

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

| العبارة | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة التقييم |
|--|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 01 تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول اليها واسترجاعها | 3.35 | 1.205 | 67.00 | موافقة متوسطة |
| 02 تستخدم الأرشيف والمستندات الورقية لتخزين المعرفة | 3.58 | 1.169 | 71.67 | موافقة عالية |
| 03 تعتمد على الأفراد لتخزين المعرفة لأنهم حفظة الخبرات | 3.18 | 1.112 | 63.67 | موافقة متوسطة |

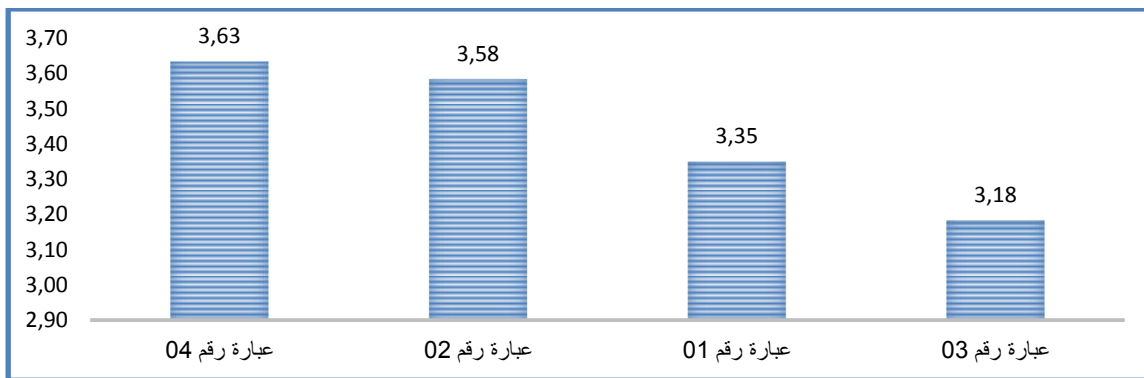
| | | | | | |
|--------------|-------|-------|------|--|----|
| | | | | المهارات | |
| موافقة عالية | 72.67 | 1.025 | 3.63 | يتم تخزين المعرفة في قواعد البيانات | 04 |
| موافقة عالية | 68.75 | 0.737 | 3.44 | مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة | |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات بلغ (3.44) وبالاختلاف المعياري بلغ 0.737 وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تخزين المعرفة بمؤسسة "حضنة حليب" محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 68.75% حسب وجهة نظرهم هذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على عملية تخزين المعرفة ضمن قواعد بيانات وانظمة تكنولوجية فعالة تمكنها من استرجاع والوصول للمعرفة وبدون الاستغناء عن الارشيف والمستندات الورقية والاعتماد عن الخبراء والمتخصصون الذين يعتبرون راس مال معرفي يساعدها على تقديم افضل اداء خدماتي عالي بالإضافة الى الاستخدام الامثل للأنترنز لتبادل مختلف المعلومات بين الافراد والشكل التالي يبين ترتيب العبارات حسب أهميتها كما يلي:

شكل رقم (11): يبين تمثيل بياني لترتيب واهمية العبارة الثالثة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة في

المؤسسة محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL 2016

جدول رقم (13) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

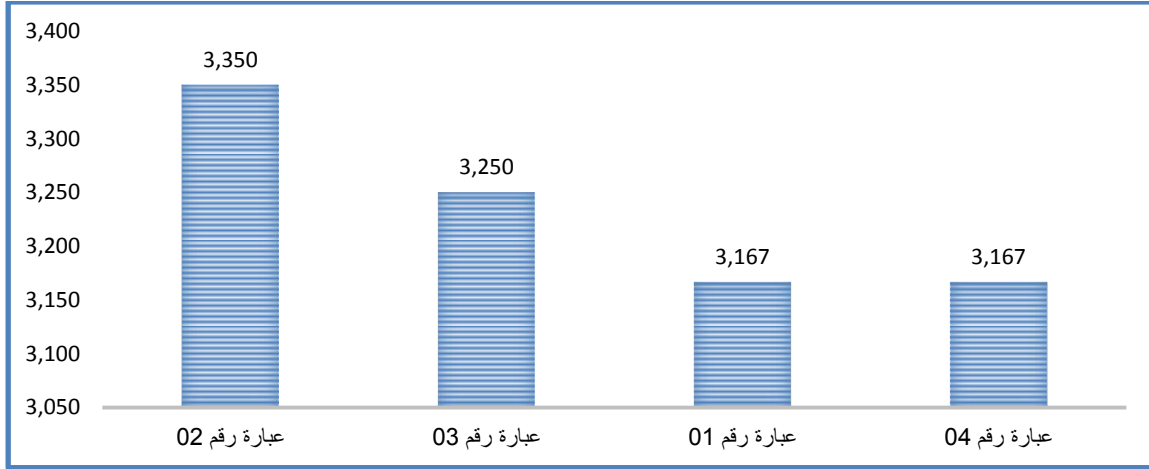
| رقم | العبارة | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة التقييم |
|-----|--|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 01 | تعمل إدارة المؤسسة على خلق بيئة للاتصال بين العاملين في مجال المعرفة | 3.167 | 1.251 | 63.33 | موافقة متوسطة |
| 02 | تدعم المؤسسة ثقافة المبادرات الفردية | 3.350 | 1.313 | 67.00 | موافقة عالية |
| 03 | تشجع إدارة المؤسسة على تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات، وفرق العمل | 3.250 | 1.114 | 65.00 | موافقة متوسطة |
| 04 | القيام بدورات تكوينية داخلية لتدعيم معارف جديدة للعاملين | 3.167 | 1.251 | 63.33 | موافقة عالية |
| | مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3.233 | 0.997 | 64.67 | موافقة عالية |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات بلغ 3.233 وبالانحراف المعياري بلغ 0.997 وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي مجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توزيع المعرفة بمؤسسة "ملبنة الحضنة" محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 64.67% حسب وجهة نظرهم وهذا يشير إلى اهتمام المؤسسة بشكل جيد بتوزيع المعرفة بين موظفيها والاستفادة منها وذلك بخلق بيئة للفهم، التعاون، التبادل والتعلم بحيث يكون فيها الأفراد والجماعات وفرق العمل قادرين على مشاركة المعرفة التي تعتبر أهم عوامل نجاحها وذلك بالقيام بدورات تكوينية لتدعيم نشر المعرفة والشكل التالي يبين ترتيب العبارات حسب أهميتها كما يلي:

شكل رقم (12): يبين تمثيل بياني لترتيب واهمية العبارة الرابعة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة في

المؤسسة محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL 2016

جدول رقم (14) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة

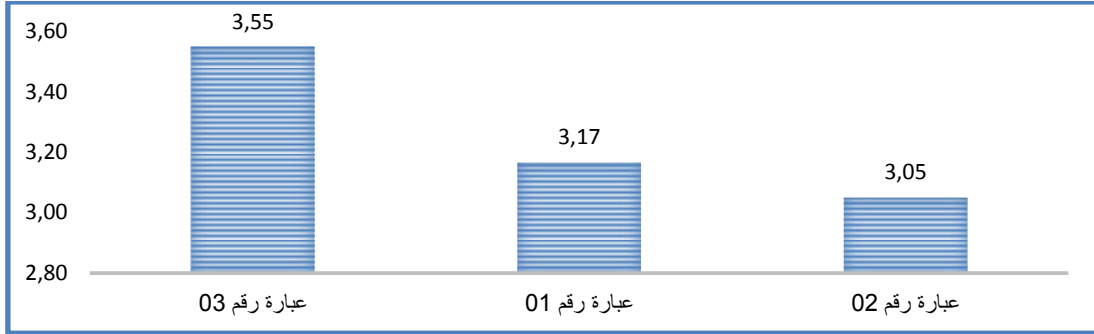
| العبارة | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة التقييم |
|--|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 01 يمكن تطبيق المعرفة من مواجهة المشاكل العملية التي تواجه المؤسسة | 3.17 | 1.28 | 63.33 | موافقة متوسطة |
| 02 تدرك المؤسسة القيمة المضافة للمعرفة و تطبيقاتها | 3.05 | 1.36 | 61.00 | موافقة متوسطة |
| 03 يتم تطبيق المعرفة لإدارة العلاقات مع الاطراف الخارجية مثل الزبائن أو الموردين أو الحكومة ... الخ. | 3.55 | 1.21 | 71.00 | موافقة عالية |
| مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3.26 | 0.97 | 65.11 | موافقة متوسطة |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات بلغ 3.26 وبالانحراف المعياري بلغ 0.97 وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق المعرفة بمؤسسة "حضنة حليب" محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65.11% حسب وجهة نظرهم يمكن تفسير هذه النتيجة بحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة التي تحصل عليها سواء من مصادر داخلية او خارجية، انطلاقا من إيمانها بأهمية المعرفة وتطبيقها وتعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وادارة العلاقات مع الاطراف الخارجية والشكل التالي يبين ترتيب العبارات حسب أهميتها كما يلي:

شكل رقم (13): يبين تمثيل بياني لترتيب واهمية العبارة الخامسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة في

المؤسسة محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL 2016

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات المحور الثاني

من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب:الميزة التنافسية نجد:

جدول رقم(15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني

| العبارة | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي % | درجة التقييم |
|---|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 01 تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن | 3.90 | 1.05 | 78.00 | موافقة عالية |
| 02 تعمل المؤسسة على تنمية وتحسين الحصة السوقية | 4.00 | 1.01 | 80.00 | موافقة عالية |
| 03 أجور العمال في المؤسسة مرتفعة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة | 3.08 | 1.29 | 61.67 | موافقة متوسطة |
| 04 تلتزم المؤسسة بالمواعيد لتلبية طلبات الزبائن | 3.45 | 1.00 | 69.00 | موافقة عالية |
| 05 يوجد قسم خاص لمراقبة الجودة | 3.63 | 0.96 | 72.67 | موافقة عالية |
| 06 تؤخذ مقترحات العاملين بخصوص المنتج بعين الاعتبار | 3.63 | 0.80 | 72.67 | موافقة عالية |
| 07 تمتلك المؤسسة كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة | 3.23 | 1.09 | 64.67 | موافقة متوسطة |
| 08 تعتقدون أنكم تمتلكون الموارد التي تسمح لكم بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة | 3.50 | 1.02 | 70.00 | موافقة عالية |
| 09 تكاليف الانتاج التالف منخفضة | 3.57 | 1.01 | 71.33 | موافقة عالية |
| 10 استخدام مواد أولية عالية الجودة في العمليات الانتاجية | 3.55 | 1.13 | 71.00 | موافقة عالية |
| 11 تحقيق الكفاءة في عناصر الانتاج من خلال تخفيض في | 3.30 | 1.15 | 66.00 | موافقة متوسطة |

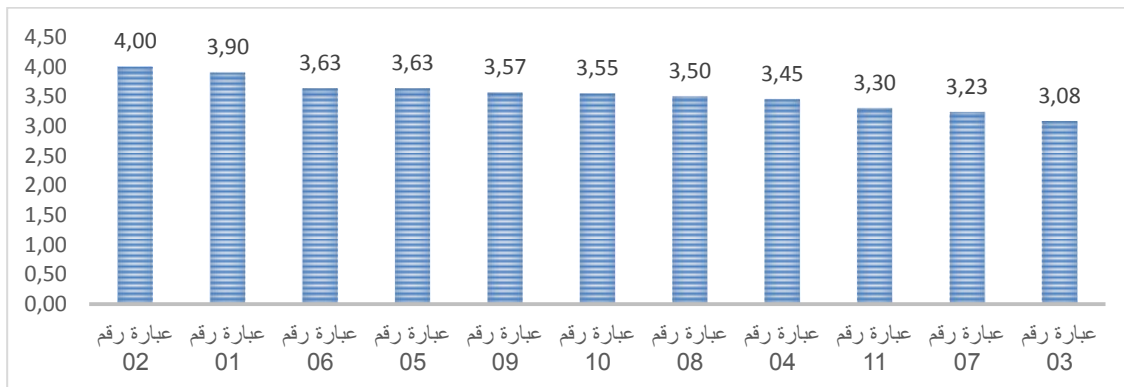
| | | | | |
|--------------|-------|------|------|---|
| | | | | تكاليف المدخلات |
| موافقة عالية | 70.64 | 0.63 | 3.53 | مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات والمتعلق ب : الميزة التنافسية في المؤسسة: بلغ ($\bar{x}=3.53$) وبالانحراف المعياري بلغ (0.63) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمتغير حيث ينتمي لمجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تميز مؤسسة " حضنة حليب " محل الدراسة عن المؤسسات الأخرى والمتواجدة في السوق هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 70.64% حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه في اجابتهم حول مضمون عبارات حيث جل اجاباتهم موافقون عليها بدرجة عالية وتقع متوسطاتها الحسابية بين (3.08 الى 4.00) مما سبق يتضح ان المؤسسة تسعى باستمرار لتحقيق حاجات زبائنها وذلك بتصميم منتجات تلبي رغباته في الوقت المناسب لزيادة ارضاه والاختذ بعين الاعتبار آرائه ومقترحاته لتحسين مستوى الجودة وهذا ما يعزز مكانتها في السوق ويميزها عن بقية المنافسين وذلك لامتلاكها موارد تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة مع العمل على تخفيض التكاليف من خلال تخفيض الوقت المستغرق والجهد المبذول(ادخال البيانات، تصحيح الاخطاء..). في عمليات المؤسسة مع استخدام مواد اولية عالية الجودة والحرص على تخفيض تكاليف الانتاج والمدخلات مع الابقاء على الجودة والتميز من اجل الحصول على مكانة سوقية متميزة والشكل التالي يبين ترتيب العبارات حسب أهميتها كما يلي:

شكل رقم (14): يبين تمثيل بياني لترتيب واهمية عبارات الميزة التنافسية حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة في المؤسسة

محل الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج EXCEL 2016

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة في الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة: -كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بـمؤسسة حضنة حليب؟ حيث سوف نقوم ومن خلال بيانات أفراد عينة دراسة اختبار مدى مساهمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في تحسين المتغير التابع (الميزة التنافسية) بالمؤسسة محل الدراسة وللتأكد من ذلك تم استخدام تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع ويوفر لنا تحليل نموذج الانحدار الخطي عدة احصائيات نعلم عليها في دراسة العلاقة والمساهمة بين متغيرات الدراسة و تتمثل هذه الاحصائيات فيما يلي (تحليل التباين ANOVA، اختبار F (F-test)، مستوى المعنوية (SIG) ، معامل الارتباط بيرسون، معامل التفسير، اختبار T (T-test)، معاملات الانحدار (b0,b1).

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية البحث: يوجد تأثير ل إدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

-نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

جدول رقم (16) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية العامة

| المعنوية الجزئية /المعاملات الانحدار | | | | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA | |
|--------------------------------------|-------|-------|-------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG) | t | B | المعاملات نموذج الانحدار | R^2 | R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.002 | 3.266 | 1.488 | B 0 (Constant) مقدر الثابت | 0.262 | 0.512 ^a | 0.000 ^b | 20.639 |

| | | | | | | | |
|--|-------|-------|--------|---------------------------------|--|--|--|
| 0.000 | 4.543 | 0.619 | B 1 | متغير المستقل: إدارة المعرفة | | | |
| <p>قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (Sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)</p> | | | | | | | |

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتماداً على اجابات أفراد عينة الدراسة

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بينت نتائج اعلايه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين ادارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.512$ وهو ضمن المجال علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة (من 0.30 الى 0.7). والعلاقة ارتباط موجبة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي التحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري إذ وجدنا أن تطبيق إدارة المعرفة يساهم بشكل ايجابي في تحسين الميزة التنافسية

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، واحصائياً يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) وعليه لا بد من التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط (معنوية العلاقة) من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 20.639$) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) ومنه توجد علاقة دالة احصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية .

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج المعادلة التالية:

$$\text{تحسين الميزة التنافسية} = 1.488 + 0.619 (\text{إدارة المعرفة}) + \epsilon_i$$

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرع الأول: الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل تشخيص المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل تشخيص المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

جدول رقم (17) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

| المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار | | | | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA | |
|---------------------------------------|-------|-------|--------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG) | T | B | المعاملات نموذج الانحدار | R ² | R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000 | 6.735 | 2.357 | B (Constant) مقدر الثابت | 0.169 | 0.411 ^a | 0.001 ^b | 11.795 |
| 0.001 | 3.434 | 0.334 | B متغير المستقل: تشخيص المعرفة | | | | |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بينت نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين تشخيص المعرفة وتحسين الميزة التنافسية وفقا لأراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.411$

وهو ضمن المجال علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة (من 0.30 الى 0.7). والعلاقة ارتباط موجبة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق تشخيص المعرفة يؤدي التحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري إذ وجدنا أن تطبيق ادارة المعرفة يساهم بشكل ايجابي في تحسين الميزة التنافسية

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، واحصائيا يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (تشخيص المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) وعليه لا بد من التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط (معنوية العلاقة) من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=11.795) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (تشخيص المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) ومنه توجد علاقة دالة احصائيا بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية

نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) تشخيص المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج المعادلة التالية:

$$+ \epsilon_i = 2.357 + 0.334 (\text{تشخيص المعرفة})$$

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) ل اكتساب المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-
الفرضية البديلة (H₁): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) ل اكتساب المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محضنة حليب- مسيلة-

جدول رقم (18) : يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية 02

| معنوية الكلية لنموذج الانحدار | | | | معامل | معامل | ANOVA | |
|---------------------------------------|-------|-------|--|----------------|--------------------|----------------------|-----------------|
| المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار | | | | التفسير | الارتباط | | |
| مستوى المعنوية (SIG) | t | B | المعاملات نموذج الانحدار | R ² | R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000 | 8.638 | 3.260 | B ₀ (Constant) مقدر الثابت | 0.009 | 0.097 ^a | 0.463 ^b | 0.546 |
| 0.463 | 0.739 | 0.090 | B ₁ متغير المستقل: اكتساب المعرفة | | | | |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁)

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بينت نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين اكتساب المعرفة وتحسين الميزة التنافسية وفقا لأراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون r= 0.097 وهو ضمن المجال علاقة ارتباطية بدرجة ضعيفة (اقل من 0.300). والعلاقة ارتباط موجبة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق اكتساب المعرفة يؤدي التحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري إذ وجدنا أن تطبيق ادارة المعرفة يساهم بشكل ايجابي في تحسين الميزة التنافسية

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، واحصائياً يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (اكتساب المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) وعليه لا بد من التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط (معنوية العلاقة) من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal}=0.546) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة

sig = 0.463 المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا

يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (اكتساب المعرفة وتحسين الميزة

التنافسية) ومنه توجد علاقة دالة احصائيا بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية

نرفض الفرضية البديلة (H_1): ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

اكتساب المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل تخزين المعرفة على تحسين الميزة

التنافسية في المؤسسة ملبنة الحضنة- مسيلة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل تخزين المعرفة على تحسين الميزة

التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

جدول رقم (19) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية 03

| المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار | | | | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA | |
|---------------------------------------|-------|-------|-----------------------------------|----------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG) | T | B | المعاملات نموذج الانحدار | R ² | R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000 | 7.972 | 3.114 | B (Constant) مقدر الثابت | 0.020 | 0.142 ^a | .278 ^{b0} | 1.199 |
| 0.278 | 1.095 | 0.122 | B متغير المستقل: تخزين المعرفة | | | | |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بينت نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين خزن المعرفة وتحسين الميزة التنافسية وفقا لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.142$ وهو ضمن المجال علاقة ارتباطية بدرجة ضعيفة (اقل من 0.300). والعلاقة ارتباط موجبة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق خزن المعرفة يؤدي التحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري إذ وجدنا أن تطبيق ادارة المعرفة يساهم بشكل ايجابي في تحسين الميزة التنافسية

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، واحصائيا يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (خزن المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) وعليه لا بد من التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط (معنوية العلاقة) من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 1.199$) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $sig = 0.278$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (خزن المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) ومنه توجد علاقة دالة احصائيا بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية

نرفض الفرضية البديلة (H_1): ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) خزن المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: الفرضية الرابعة

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل توزيع المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل توزيع المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

جدول رقم (20): يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية 04

| المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار | | | | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية الكلية لنموذج ANOVA الانحدار | |
|---------------------------------------|--------|-------|---|----------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG) | T | B | المعاملات نموذج الانحدار | R ² | R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000 | 10.607 | 2.756 | B ₀ (Constant) مقدر الثابت | 0.144 | 0.379 ^a | 0.003 ^b | 9.734 |
| 0.003 | 3.120 | 0.240 | B ₁ متغير المستقل: توزيع المعرفة | | | | |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً. أي نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁)

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتماداً على اجابات أفراد عينة الدراسة

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بينت نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين توزيع المعرفة وتحسين الميزة التنافسية وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون r = 0.379 وهو ضمن المجال علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة (من 0.30 الى 0.7). والعلاقة ارتباط موجبة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق توزيع المعرفة يؤدي التحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري إذ وجدنا أن تطبيق ادارة المعرفة يساهم بشكل ايجابي في تحسين الميزة التنافسية

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، واحصائياً يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (توزيع المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) وعليه لا بد من التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط (معنوية العلاقة) من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F_{cal} = 9.734) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة SIG = 0.003

المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (توزيع المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) ومنه توجد علاقة دالة احصائيا بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) توزيع المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج المعادلة التالية:

$$\epsilon_i + (\text{توزيع المعرفة}) = 2.756 + 0.240 \text{ تحسين الميزة التنافسية}$$

الفرع الخامس: الفرضية الخامسة

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل تطبيق المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) ل تطبيق المعرفة على تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة حضنة حليب- مسيلة-

جدول رقم (21) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الفرضية 05

| المعنوية الجزئية / المعاملات الانحدار | | | | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA | |
|---------------------------------------|-------|-------|------------------------------------|---------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------|
| مستوى المعنوية (SIG) | t | B | المعاملات نموذج الانحدار | R^2 | R | مستوى المعنوية (SIG) | قيمة F المحسوبة |
| 0.000 | 9.731 | 2.383 | B_0 (Constant) مقدر الثابت | 0.292 | 0.540 ^a | 0.000 ^b | 23.883 |
| 0.000 | 4.887 | 0.353 | B_1 متغير المستقل: تطبيق المعرفة | | | | |

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)

المصدر: مخرجات من برنامج SPSS اعتمادا على اجابات أفراد عينة الدراسة

التعليق على الجدول:

يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بينت نتائج اعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية وفقاً لآراء الفئة المستجوبة في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r = 0.540$ وهو ضمن المجال علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة (من 0.30 إلى 0.7). والعلاقة ارتباط موجبة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات تطبيق المعرفة يؤدي التحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وهذا منطقي بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري إذ وجدنا أن تطبيق ادارة المعرفة يساهم بشكل ايجابي في تحسين الميزة التنافسية

- اختبار F (F-test): إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، واحصائياً يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين (تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) وعليه لا بد من التأكد من المعنوية النموذج الانحدار البسيط (معنوية العلاقة) من خلال نتيجة اختبار F (F-test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 23.883$) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة $SIG = 0.00$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) معتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية النموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين (تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية) ومنه توجد علاقة دالة احصائياً بينهما وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية

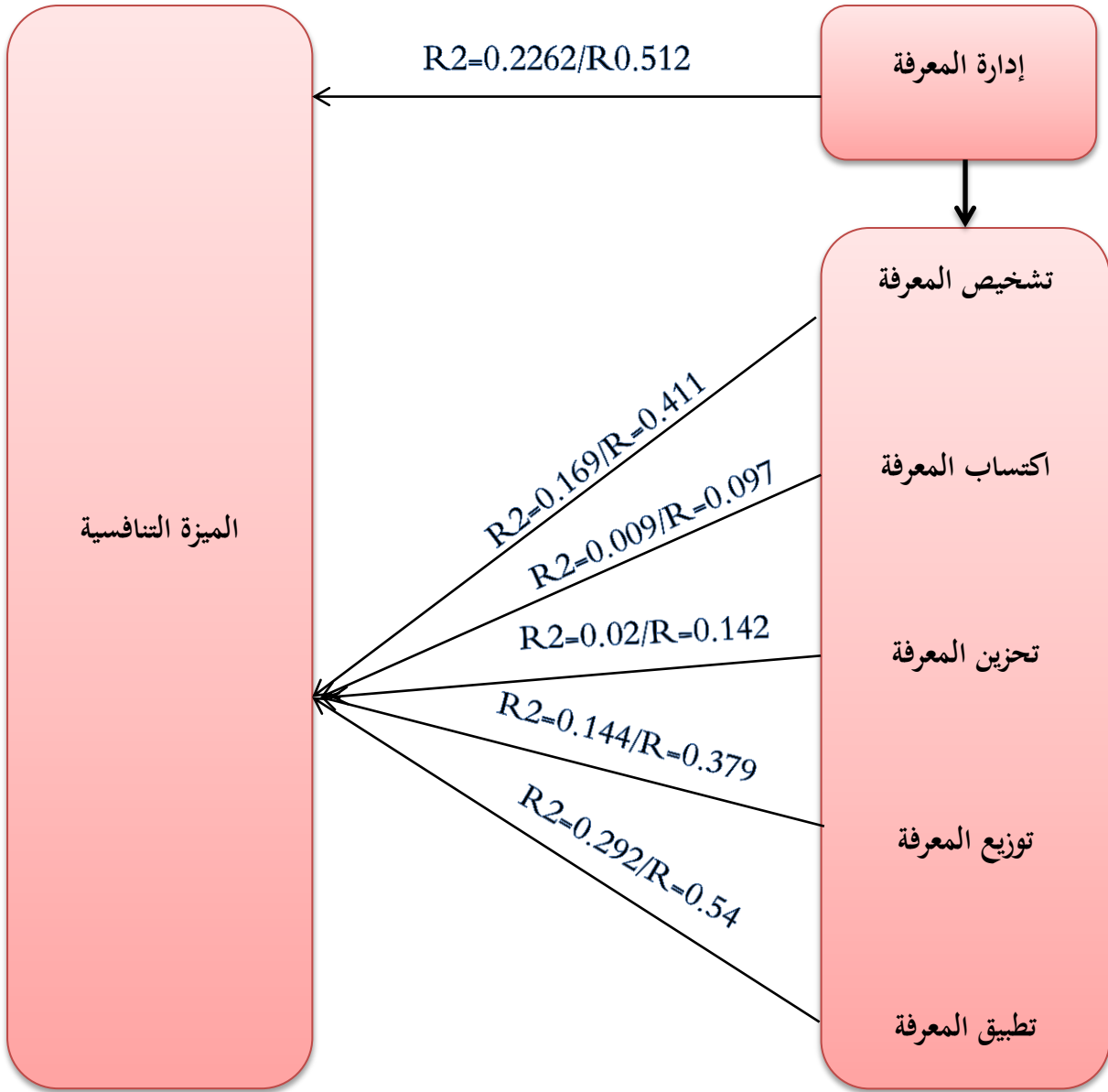
نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه نستنتج المعادلة التالية:

$$+ \epsilon_i \text{ (تطبيق المعرفة)} = 2.383 + 0.353 \text{ تحسين الميزة التنافسية}$$

ومنه يمكن وضع ملخص لنتائج الفرضيات

الشكل رقم 15 : ملخص فرضيات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

خلاصة الفصل:

من خلال النتائج المتوصل اليها اتضح بشكل عملي الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، هذا من خلال إجابة عمال مؤسسة حضنة حليب على الاسئلة المطروحة عليهم والمعدة لغرض المساعدة على الربط بين متغيرات الدراسة، تم التوصل الى النتائج التالية:

- تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال ما ذكر في الاستبيان توفر ادارة المعرفة لكي تستطيع المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية.

- من خلال الدراسة الاستبانة ومن خلال اجابات افراد عينة الدراسة تم التوصل الى وجود علاقة قوية طردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة "حضنة حليب"، وكذلك ان إدارة المعرفة تساهم في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة حضنة حليب والباقي راجع الى عوامل اخرى وهذا حسب اجابات افراد عينة الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. أن تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق التنافسي، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا والموارد البشري الذي يساعدها في كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل معرفة قوى التنافس واستغلالها حتى تستطيع المنظمة تدعيم قدرتها التنافسية.

أولاً: إختبار الفرضيات:

بالنسبة لنتائج إختبار فرضيات الدراسة فيمكن تلخيصها فيما يلي :

الفرضية الأولى: جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال المبحث الأول إلى أن إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذ يمكنها توليد و تشخيص واكتساب وتوزيع المعرفة التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية.

الفرضية الثانية: أيضاً صحيحة، حيث تم التوصل من خلال المبحث الثاني إلى أن تحسين الميزة التنافسية أصبح مطلباً حتمياً وضرورياً لبقاء ونمو واستمرار المؤسسة في ظل بيئة تنافسية.

الفرضية الثالثة: جاءت صحيحة حيث تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الدعائم.

الفرضية الرابعة: صحيحة حيث تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الثاني الى ان ادارة المعرفة تساهم في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر افراد العينة.

ثانياً: نتائج الدراسة:

ولقد سمحت لنا الدراسة ككل بالخروج بجملته من النتائج نورد اهمها في ما يلي:

- إن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولاً واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم الميزة التنافسية.
- تعد إدارة المعرفة عاملاً أساسياً في تطوير المؤسسات واستمرارها وتحقيق الربحية على المدى الطويل.
- إن تطبيق إدارة يساعد المؤسسات على تقديم منتجات جديدة وخدمات متنوعة بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

- الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة مقارنةً بمنافسيها ويتحلى ذلك بتقديم قيمة لعملائها سواءً على مستوى التكلفة، الجودة، المرونة.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى تشخيص، اكتساب، وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة.
- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصاً حاملِي المعرفة، واستخدام أسلوب لنقلها إلى بقية العاملين في المنظمة .
- يجب على مؤسسة حضانة حليب المحافظة على حاملِي المعرفة، وتحفيزهم بقدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة.
- ضرورة استقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة.
- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على إدارة المعرفة باعتبارها أسلوب إداري حديث ومتطور يمتاز بالفعالية والكفاءة والتخلي عن الأساليب الكلاسيكية في الإدارة من أجل اللحاق بالنمو العالمي من خلال تحسين مستوى تنافسياتها على الصعيد المحلي والعالمي.
- ضرورة أن تتبنى الشركة إجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.

رابعاً: آفاق الدراسة:

- إن موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوعاً واسعاً، وهذه الدراسة ماهي إلا جزء منه، لذا ما تزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:
- مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
 - إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعرفة.
 - انعكاسات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.
 - النقل الاستراتيجي للمعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أ-الكتب:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2007.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2010.
- رحبي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2008.
- زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية "مدخل تكاملي"، دار المنتهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، الطبعة الاولى، 2005.
- نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، جدار الكتاب العالمي، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2012.
- مصطفى يوسف كايفي، إدارة المواهب البشرية في المنظمة، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الاولى، 2018.
- مصطفى يوسف كايفي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار الفا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.

- ليث القهوي، استراتيجية ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2005.
- ب- الرسائل الجامعية:
- بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2012.
- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة الانصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- بوغرة نادية، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016.
- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011.
- بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2014.
- لويبة فرحاني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- صالح اسماعيل ابو عودة، دور الانماط القيادية في تعزيز وممارسة عمليات ادارة المعرفة بالمحافظات الامن الفلسطيني ، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى غزة، فلسطين، 2016.
- سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.

- شويحة صلاح الدين، دور ادارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي امحد اولحاج البويرة، 2014.
- محمد رفراي ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
- مريم فرحي، نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015.

الملاحق

الملحق رقم 02:

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الاسم واللقب:

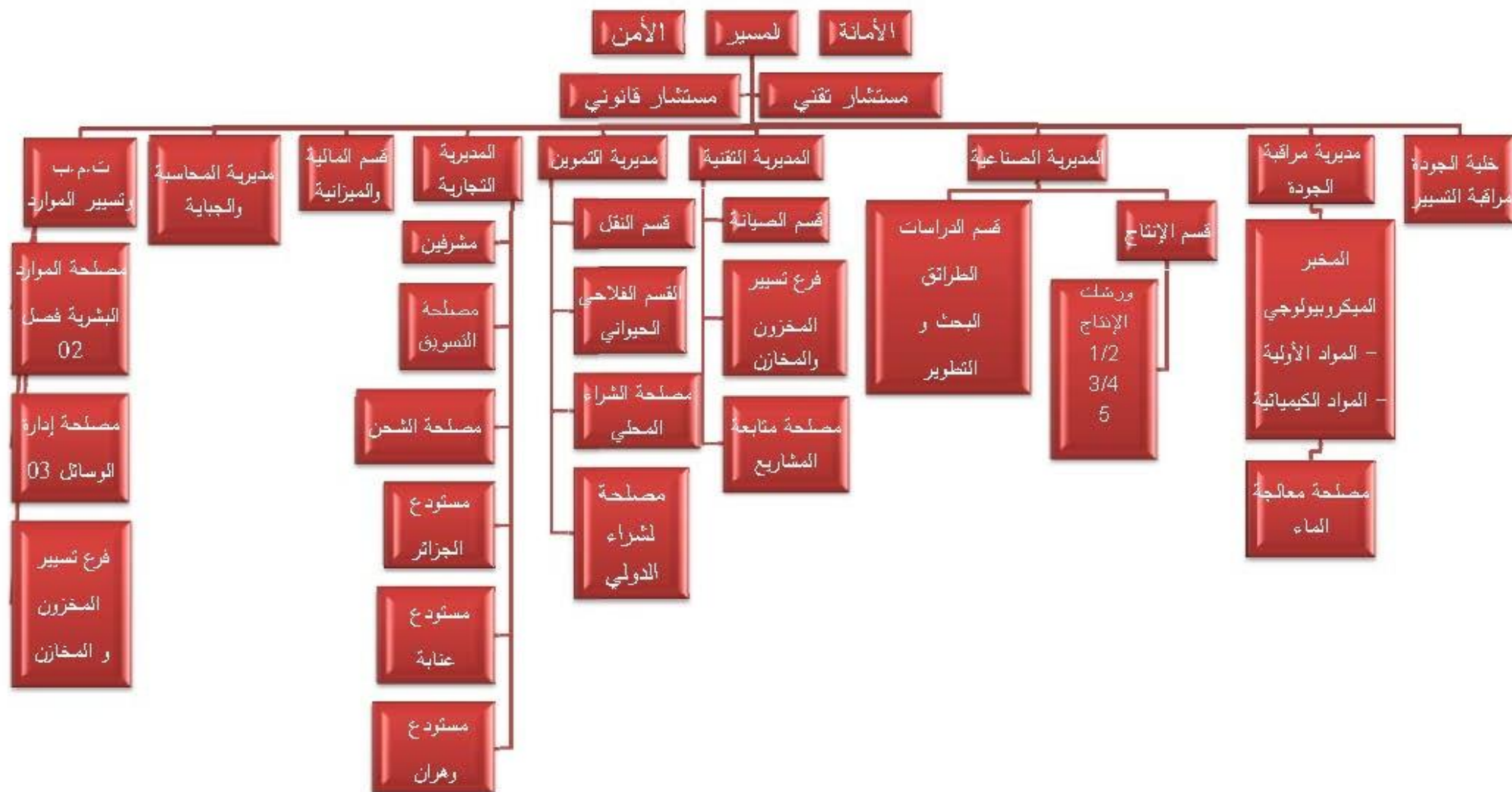
1- د. حسين بركاتي

2- د. مصطفى حوحو

3- د. مراد شريف

4- د. مهدي نزيه

الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضانة حليب



تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية لدى مؤسسة - حضانة حليب - خاصة وأن العالم الاقتصادي يشهد تحولات وتغيرات كثيرة ومتسارعة، لعل أهمها انفتاح الأسواق، الأمر الذي يؤدي إلى تصادم مصالح المؤسسات في الظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء. وفي ظل هذه الظروف لا تستطيع مؤسسة حضانة حليب إهمال المعرفة وما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية، والعمل على استدامتها، إضافة إلى أن التوجهات السوقية مرتبطة بإدارة العلاقة مع الزبائن ومحاولته الدخول في شراكة مع مختلف المنافسين لحماية الوضعية السوقية التي يحتلها. ومن خلال تصميم استبيان من أجل تحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع، وهو الميزة التنافسية، وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي، وظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وعلى هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مختلف جوانب الميزة التنافسية لتبرز دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة حضانة حليب.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aims to clarify the role of knowledge management in competitive advantage within the Hodna Lait, especially as the economic landscape characterized by many changes and mutations of openness and globalization economic, which leads to competition between companies to continue and to increase in markets.

In context Hodna Lait needs the advantage of knowledge that contains renewable skills and abilities that create competitive advantages. In addition, guidance to the markets are clearly connected with the management of customer relation.

A questionnaire was developed to ensure the relationship between the independent and dependent variables (competitive advantage).the hypotheses were tested using SPSS statistical software, the analyzes results to several outcomes including the existence of a statically significant relationship between al knowledge Management and Competitive advantage in the company of our study.

On this basis this study dealt with various aspects of competitive advantage and to highlight its role in achieving competitive advantage in Hodna Lait.

Key words : knowledge Management, Competitive Advantage.