



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي

تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

تأثير إدارة المعرفة على تنافسية

المؤسسة

دراسة حالة لوكالة LG التجارية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

بكارى سعد الله

إعداد الطالبين:

بوغاري خيرة

معمري فاطمة

اللجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ

الأستاذ

الأستاذ

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

قال تعالى ﴿وَإِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

فالحمد لله كما ينبغي لجلاله وعظيم سلطانه حمدا كثيرا طيبا
يوافى نعمته ويكافئ مزاياه، وطلاقة وسلام على سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه وعلى من اهتدى بهديه.

لا يسعنا إلا أن نتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سببا
لإتمام هذه الرسالة وذلك عملا بالتوجيه النبوي الكريم "لم
يشكر الله من لم يشكر الناس"

واعترافنا بالفضل والجميل إلى أهله، فإننا نخص بالشكر
والتقدير المشرف على هذه الرسالة بكاري سعد الله الذي أعطانا
من وقته وجهده وعمله الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى هذا
المستوى، وجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة، إلى
كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إلى
كل عمال مؤسسة LG الالكترونية، وكذلك لكل من مد لنا العون
سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدنا بالمراجع.

وختاماً نسأل الله العليّ القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم،
إنه ولي ذلك والقادر عليه.

أهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا:

إلى من لولاها لم يكن اسمي منقوشاً بأحرفه من ياقوتة في
دنياي ومعنى الحب والتفاني وبسمة حياتي ومن كان صمتها مناجاة للرب كي
أحقق طموحي وأنصتني امرأة طالعة في مجتمعي شمعتي المنيرة لمظلمتي
أمي الحبيبة "عائشة"

إلى من أحياني في دنياه وأنار شمعتي حتى أبلغ مسعالي ولم يبخل علي ماديا
ومعنويا حتى أرضي مناي ومناه إلى من كلفه الله بالصحة وعلمني العطاء بدون
انتظار وأنا اليوم أحمل اسمه بكل افتخار

أبي ووالدي العزيز "عبد القادر"

إلى من قاسمني الألم والأمل وأشعل شموع التضحية حبا وكرامة زوجي "Midou"
وعائلته

إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بوجودهم ولا تزول كرتي إلا بمصالحهم ولا أكتسب
محبة وقوة ولا أعرف معنى الحياة إلا بمشاطرتهم إخوتي وأخواتي طيبة، شهرة،
عبادية، محمد، محفوظ، بشري، هارون

إلى عمتي الأم الثانية "يمينة" وأولادها "الحاج، عبد القادر، محبوبة" إلى زوجة
جدي وابنتها "سميلة"

إلى براعم العائلة "بثينة، عبد الهادي، آدم" و"شيماء، سيد علي، عبد الحق"
و"إنصاف"

إلى توأم الروح ورفيقة الدرب إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من
رافقتني منذ أن حملنا حقائبنا ومعها سرور الدرب خطوة بخطوة ومعاً ذقنا الحلو
والمر وما زالت ترافقتني حتى الآن "فاطمة"

إلى إخوتي التي لم تلد لهم لي أمي، تميزوا بالوفاء إلى ينادي

الصدق الصافي ومعهم سعادتك وبرفقتهم سرور أصدقائي

"عاشوراء، مليكة، نعيمة، نصيرة، حورية، خلود، سمية، أمال"

زهية ...





إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى

إليك ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل ومصدر الحنان والاطمئنان

أمي الحبيبة "ميمونة"

إليك من اسمه بكل فخر يا من أشتاق إليك وأحن في غيابي عنك إليك يا

أعلى ما في وجودي نعم أنك يا أبي الحنون "قدور"

إلى سدي وقوتي وملاذي بعد الله عزوجل إلى من أثروني على أنفسهم

وعلموني علم الحياة وأظهروا لي ما هو من الحياة

إخوتي: "فتيحة، سعاد، جهيدة، محمد، عبد القادر، عابد، دليلة، هجيرة"

إلى أعم وأعلى إنسان إلى الذي كتب لي القدر أن يكون لي إلى زوجي

الغالي «يوسف»

إلى من كانوا ملاذي وملجئي ومن تذوقن معهم أجمل اللحظات يا من

جعلهم الله إخوتي وأخواني بالله صديقاتي

نصيرة، حورية، مليكة، عاشوراء، طليحة، نصيرة، حنان، سهام، نعيمة

إلى من جمعته بين سعادتي وحزني وكانته دواما سدي محمد سيفي

ومن جعلني ذاتها وجعلتها ذاتي وسقتني من كأس الصداقة

الأخوية الوفية ومن جعلني أبقى على صورتها في عيوني

وفؤادي زميلتي وأعم البنات والصديقات "زهية"

إلى كل الأعمام والعمات والأخوال والخالات وأبنائهم

إلى من لم أعرفهم ولم يعرفوني إلى من أتمنى أن

أذكرهم إذا ذكروني إلى كل من واقتهم

المنية داعية لهم بالرحمة والمغفرة

فاطمة ...



قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12المداخل الأساسية لإدارة المعرفة.....	01-01
16إدارة المعرفة كعملية تفاعلية بين المورد البشري والعمليات والتكنولوجيا.....	02-01
17عمليات إدارة المعرفة.....	03-01
21نموذج ماركودرت.....	04-01
24نموذج نجم عود نجم، نموذج الرصيد، التحقق، الميزة.....	05-01
29مجالات إدارة المعرفة.....	06-01
46عجلة الإستراتيجية التنافسية.....	01-02
50مصادر الميزة التنافسية.....	02-02
55تحديات الميزة التنافسية.....	03-02
66الهيكلة التنظيمي لمؤسسة LG.....	01-03
69توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.....	02-03
70توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.....	03-03
71توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.....	04-03
72توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.....	05-03

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	مناظير إدارة المعرفة.....	01-01
15	قابليات نظم إدارة المعرفة.....	02-01
69	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.....	01-03
70	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.....	02-03
71	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.....	03-03
72	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.....	04-03
73	إحصائيات الصدق والثبات.....	05-03
73	إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الأول (دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة).....	06-03
74	إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الثاني (إدراك العمال دور إدارة المعرفة).....	07-03
74	إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الثالث (إدراك العمال دور إدارة المعرفة).....	08-03
74	إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الرابع (مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة).....	09-03
75	إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة لكل محاور.....	10-03
75	مقياس ليكارت الخماسي.....	11-03
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة).....	12-03
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني (إدراك العمال دور إدارة المعرفة).....	13-03
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث (مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة).....	14-03
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع (تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة).....	15-03
80	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المحاور.....	16-03

قائمة الملاحق:

الملاحق	الرقم
استمارة الاستبيان	الملحق رقم 01
مخرجات برنامج SPSS	الملحق رقم 02

الملخص:

تناولت الدراسة تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة، حيث أوضحت الدراسة أن بدون إدارة معرفة لا يمكن للمؤسسة أن تحقق هذا النجاح في ظل التطور التكنولوجي الحاصل، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول إدارة المعرفة وهي من الاتجاهات الفكرية المعاصرة التي يستطيع من خلالها العاملين إنجاز الأنشطة بشكل أفضل، أما الفصل الثاني إدارة المعرفة وعلاقتها بتنافسية المؤسسة حيث أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة، وهي من العناصر الأساسية لتنافسية المؤسسة، والفصل الثالث دراسة حالة لمؤسسة LG .

وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن المؤسسة لديها اهتمام كبير بإدارة المعرفة لأنها مصدر هام لتحقيق تنافسية المؤسسة وهي العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه مختلف المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التنافسية

Résumé

Cette étude a examiné l'impact du système de gestion des connaissances sur la compétitivité de l'entreprise. Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe une relation statistiquement significative entre la gestion des connaissances et la compétitivité de l'entreprise. L'étude a montré que, sans la gestion des connaissances ne peut réaliser aucun succès à la lumière de ce développement technologique.

Là où nous avons divisé l'étude en trois chapitres

Le premier chapitre a identifié les concepts de base de la gestion des connaissances

Le chapitre II, nous avons analysé la compétitivité de l'entreprise et sa relation avec la gestion des connaissances

Chapitre III, nous avons étudié le cas de Agence commerciale LG Tissemsilt par un questionnaire pour d'améliorer notre d'étude

Et les résultats les plus importants de cette étude que la gestion des connaissances et de l'utilisation des connaissances par l'entreprise permettra d'améliorer sa compétitivité par ce que Il est l'élément clé pour réussir dans un environnement concurrentiel

Mot clé: connaissance - la gestion des connaissances – compétitivité-

ABSTRACT

This study examined the impact of the knowledge management system on the competitiveness of the company. The results of the study showed that there is a statistically significant relationship between knowledge management and business competitiveness. The study showed that without the knowledge management can achieve no success in light of this technological development.

Where we divided the study into three chapters

The first chapter identified the basic concepts of knowledge management

In chapter II, we analyzed the competitiveness of the company and its relationship with knowledge management

Chapter III, we studied the case of LG Tissemsilt Commercial Agency by a questionnaire to improve our study

And the most important results of this study that knowledge management and knowledge use by the company will improve its competitiveness by what it is the key element to succeed in a competitive environment

Key word knowledge - knowledge management - competitiveness

الفهرس:

I	الإهداء.....
II	الإهداء.....
III	شكر وعرهان.....
IV	الملخص.....
V	الفهرس.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الملاحق.....
ب-د	مقدمة.....

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.....
3	المطلب الأول: ماهية المعرفة.....
4	المطلب الثاني: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة.....
7	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة.....
8	المطلب الرابع: أهمية إدارة المعرفة.....
9	المبحث الثاني: أنواع ومداخل ومشاكل إدارة المعرفة ومناظيرها.....
10	المطلب الأول: أنواع إدارة المعرفة.....
11	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة.....
12	المطلب الثالث: مشاكل ومناظير إدارة المعرفة.....
18	المبحث الثالث: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.....
18	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.....

20	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة ومجالاتها.....
29	المطلب الثالث: نظم إدارة المعرفة.....
32	خلاصة.....

الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة المعرفة

34	تمهيد.....
35	المبحث الأول: تنافسية المؤسسة.....
35	المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة.....
36	المطلب الثاني: أهمية التنافسية وأهدافها.....
37	المطلب الثالث: أنواع التنافسية وعواملها.....
39	المبحث الثاني: أسباب ومؤشرات ومبادئ إستراتيجيات التنافسية.....
39	المطلب الأول: أسباب التنافسية ومؤشراتها.....
43	المطلب الثاني: مبادئ التنافسية.....
44	المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية.....
46	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة.....
47	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميته.....
49	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها.....
52	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.....
55	المبحث الرابع: التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة على المنظمة.....
56	المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على الأفراد.....
57	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على العاملين.....
59	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتجات والأداء الكلي للمنظمة.....
61	خلاصة.....

الفصل الثالث: دراسة حالة لوكالة LG التجارية تيسمست

63	تمهيد.....
64	المبحث الأول: البطاقة التعريفية لمؤسسة LG.....

64	المطلب الأول: ماهية المؤسسة
65	المطلب الثاني: معنى العلامة التجارية ل LG
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة LG.....
67	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.....
67	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
68	المطلب الثاني: تحليل الاستبيانات.....
82	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.....
83	خلاصة.....
85	خاتمة.....
88	قائمة المصادر والمراجع.....

يشهد العالم في الوقت الراهن تطورات هائلة في بيئة تمتاز بتغيرات سريعة ومعقدة شملت ميادين عديدة (اجتماعية، سياسية، ثقافية، اقتصادية) من أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يركز أساسا على العنصر البشري باستمرار.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي والكم الهائل من المعلومات، المعارف، الأفكار وسرعة التغيرات، يتطلب على المؤسسات الاعتماد على مديرين من نوعية خاصة ذو خبرة عالية وتكون لهم القدرة على توفير نظرة مستقبلية ومساعدة المؤسسة على مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والعمل على مواجهتها، وذلك عن طريق إدارة المعرفة لمواجهة هذه التغيرات بفعالية، فالمعرفة هي بدورها تشكل المورد الأساسي لبناء ومنافسة العديد من المؤسسات، حيث يمكنها من الاستمرار في عصر البقاء لمن يمتلك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل للإنتاج.

ونظرا لهذا التطور الذي يعرفه العالم في حرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية، وتأثر المؤسسات بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا، أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي للمنافسة وتقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة وبجودة عالية، وذلك بتطبيق أحدث تكنولوجيا وكذلك تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغير السريع.

الإشكالية الرئيسية:

إن موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة التي أحدثت جدلا كبيرا بين الباحثين كل حسب تخصصه ولمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف تأثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

انطلاقا من الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تعي المؤسسة بدور إدارة المعرفة؟
2. هل العمال يدركون دور إدارة المعرفة؟
3. هل الموارد البشرية تساهم في خلق المعارف؟
4. هل تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة؟

الفرضيات:

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

1. هناك نظام لإدارة المعرفة يعمل على اكتساب، خلق واستخدام المعرفة.
2. يدرك العمال بدور إدارة المعرفة.
2. يعتبر رأس المال البشري مفتاح التحكم في نظام إدارة المعرفة.
3. يؤثر نظام إدارة المعرفة في تنافسية المؤسسة بشكل كبير.

أهمية الدراسة:

- ✓ لأن إدارة المعرفة أصبحت تفرض نفسها نظرا لاهتمام في ظل العولمة.
- ✓ لفت انتباه المؤسسات محل الدراسة بأهمية هذا الموضوع وضرورة العمل بها.
- ✓ من أجل المنافسة وبقاء المؤسسات.
- ✓ تزويد الطلبة المقبلين على التخرج بالمراجع.

أهداف الدراسة:

- ✓ إعطاء فهم لإدارة المعرفة وذلك عن طريق التطرق إلى مفاهيمها، أنواعها، عملياتها، ونماذجها.
- ✓ إبراز الجواب المهمة لتنافسية المؤسسة من خلال التطرق إلى مفاهيمها وأنواعها وأهميتها.
- ✓ لفت الانتباه لدور إدارة المعرفة في تحقيق التنافسية للمؤسسات في ظل البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ التعرف على مدى تطبيق مؤسسة LG لإدارة المعرفة.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:
- ✓ الأهمية البالغة لإدارة المعرفة بتحقيق التنافسية للمؤسسات المنافسة في الوقت الحاضر.

✓ حاجة المؤسسات لمثل هذه الدراسات.

✓ حداثة هذا الموضوع وقلة الدراسات فيه.

✓ تحول المؤسسات الاقتصادية والاهتمام برأس مالها الفكري الذي أصبح من مفاتيح النجاح للمؤسسات المعاصرة.

حدود الدراسة:

✓ الحدود الزمنية: من 20 / 02 / 2017، 27 / 04 / 2017.

✓ الحدود المكانية: مركب LG.

منهج الدراسة:

من الإجابة عن الإشكالية وكذا الإمام بجميع جوانب الموضوع ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

هيكل الدراسة:

من أجل الإمام بجوانب البحث تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تناولنا فيه ماهية المعرفة، مفهوم ونشأة إدارة المعرفة، أهدافها وأهميتها أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لأنواع إدارة المعرفة، مداخلها، ومشاكلها، ومناظيرها، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عملياتها، نماذجها ومجالاتها، ونظمها.

الفصل الثاني معنون تنافسية المؤسسة وعلاقتها بإدارة المعرفة تناولنا فيه ثلاثة مباحث المبحث الأول ماهية تنافسية المؤسسة أهدافها، أنواعها، وعواملها، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أسباب ومؤشرات التنافسية، مبادئها، وإستراتيجياتها، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية وأهدافها، مصادرها، أنواعها، خصائصها، والعوامل المؤثرة فيها.

أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى مبحثين، المبحث الأول البطاقة التعريفية لمؤسسة LG، ماهية المؤسسة، ومعنى العلامة التجارية، وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

صعوبات الدراسة:

1. قلة المراجع

2. صعوبة جمع البيانات في مؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

✓ وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، حيث تناولت الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية.

✓ بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2011، حيث تناولت الدراسة دور إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية ومدى مساهمتها في تطوير وبقاء المؤسسات الاقتصادية.

✓ فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث تناولت الدراسة تحديد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات.

✓ شويحة صلاح الدين، دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي أحمد أولحاج، البويرة، 2014 حيث تناولت الدراسة إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في خلق وإنتاج المعرفة التي تعد مصدر الميزة التنافسية.

تمهيد:

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الحالي إلى التركيز على دور وأهمية إدارة المعرفة لتحقيق قيمة مضافة للأنشطة والأعمال، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وأصبح امتلاك المعرفة تعبير عن الدور الإستراتيجي لها في تحقيق البقاء والاستمرارية لمنظمات الأعمال حيث أن نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصاد المعرفي أي الاقتصاد القائم على العامل الإنساني المسيطر والمستخدم لتكنولوجيا المعلومات بما يضمن لها الحصول على درجات عالية من جودة الأداء.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.

المبحث الثاني: أنواع ومدخل ومشاكل إدارة المعرفة وأهم مناظيرها.

المبحث الثالث: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.

يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنها أداة فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

المطلب الأول: ماهية المعرفة.

هناك اختلاف كثير حول مفهوم إدارة المعرفة بين الباحثين والاقتصاديين، باعتبار هذا المفهوم يشكل مفهوم جديد في مرحلة التطور والاكتشاف، وقبل التطرق إلى هذا المفهوم لابد من تحديد المعرفة وأهم أنواعها.

أولا: مفهوم المعرفة:

المعرفة هو تفاعل أكثر من عنصر واحد وهو قوة غير متطورة وخبرات واسعة وثقافة مبنية متراكمة، وقد تناول [Nonake and Takeuchi 1995] توليد المعرفة من زاوية تفاعل بين نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الظاهرية.

أو هي إدارة المنظمة اتجاه التحديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة.

أو هي تخطيط المعرفة وتنظيمها ومراقبتها وتنسيقها وتولييفها، والأمور المتعلقة بالرأس المال الفكري والعمليات والقدرات، والإمكانات الشخصية والتنظيمية كافة لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية، التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات لها من الأفراد المعرفة والحاسبات والشبكات.¹

¹ عصام حسن الصعيدي، نظم المعلومات السياحية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص 11.

وتعني المعرفة بالإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع الإنسان لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن أن نحدد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر.¹

ثانياً: أنواع المعرفة:

يفق العديد من الكتاب والباحثين أمثال [Beijerse, 1999 :100]، [Ubogu, 2001]، [Daet, 2001 :258]، [Marier, 2001]، على أن للمعرفة نوعين رئيسيين هما:

1. المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge.

2. المعرفة الضمنية Taict Knowledge.

■ **المعرفة الظاهرة:** هي المعرفة الموثقة المنظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة، [Kidwell, 2000 :29].

■ **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المكتسبة لأداء عمل، وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين [Daft, 2001 :258].²

المطلب الثاني: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة.

زادت الحاجة لإدارة المعرفة نظراً لأهميتها ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: نشأة إدارة المعرفة.

مرت إدارة المعرفة شأنها في ذلك شأن معظم المداخل الإدارية بعدة مراحل سوف يتناولها الكاتب منوهاً إلى التصورات المستقبلية، فهي رأت النور من منظور المنظمة.

¹ علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2005، ص 34.

² د زكريا الدوري، د أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 53.

في عام 1958 فكانت هناك مشاركة لـ michapl polanyi و turban وتم مناقشة هذا الموضوع معتبرين أن المنظمات كانت دائما تستخدم المعرفة في كل مستوياتها وبطرق مختلفة كموجود فكري يبتكر، ويمتلك، ويشكل مصدر الميزة التنافسية.

كما أن أول من استخدم مصطلح وتسمية إدارة المعرفة هو don marchand في الثمانينيات، فهو يرى بأنها المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة drucker الذي يرى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذي يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن والزملاء.

ويرى الكاتب أنه رغم هذا الاهتمام الحديث نسبيا بإدارة المعرفة إلا أن الجذور التاريخية لها كانت منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي كان من أبرز روادها (فريدريك تايلور، وهنري فايول، وآخرون). الذين نادوا إلى لزوم تحقيق الكفاءة، والفعالية الإنتاجية، والبحث العلمي، والتخصص والتقسيم للعمل وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة.

وعليه إن النشأة العلمية لإدارة المعرفة يمكن توضيحها وتبيان أسبابها من خلال الدراسة التي قدمها Dinattia و Oder فهو رأى أن إدارة المعرفة نشأت فعليا بسبب اثنين من النقلات التي ساهمت في خلاف هذا المفهوم وفي اتجاه نحو تصغير حجم المنظمات والتطور التقني.

أ- الاتجاه نحو التصغير Downsizing: ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينات، وكان الهدف الأساسي منه التقليل التكلفة وتعظيم العائد قدر الإمكان، إلا أن هذا الأمر الذي رافق تلك السياسة ولم تنتبه إليه المنظمات إلا في وقت متأخر، أن التصغير يفقد المنظمة جزءا هاما من معرفتها، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة وهذا ما سماه Gretchen M. Spreitzer (فقدان المواهب الهامة Loss of Key Talent)، وهذا ما أدى إلى العديد من المنظمات تبني سياسة إدارة المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارستهم إلى أعمالهم وتخزينها للحفاظ عليها.¹

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013، ص 53، 55.

ب- التطور التقني **Technological Development**: لقد اكسب التطور التكنولوجي كأهم عنصر

من عناصر التغيير إدارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك من خلال اتجاهين رئيسيين:

- الانفجار الهائل والسريع في نمو مصادر المعلومات.
- تسارع الخطى في التغييرات التكنولوجية.

بحيث أثر في حياة الأفراد والمنظمات، وأن التدفق المستمر للمعلومات جعلنا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق، مما نتج عنه حالة من عدم الاستقرار، بحيث يرى Oder و Dinattia أن إدارة المعرفة ما هي إلا محاولة للسيطرة على انفجار المعلومات، من أجل تجميعها واستخدامها في زيادة معرفة الأفراد الموجودين في مكان العمل، وأن التطور التكنولوجي ساعدة على تقاسم المعرفة على الصعيد العالمي.¹

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها الإستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة، إذ هي مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المنظمة وأنشطتها الرئيسية، كل هذا بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في العمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع واتخاذ القرار.²

إدارة المعرفة هي عملية يقصد بها إبداع وتنظيم ونشر، واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو في قواعد البيانات، أو في عقود العاملين لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة.³

¹ د عبد الرحمن جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 55،56.

² حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 16

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 و ط2، 2010، ص 198.

كما عرفها سعد التكريتي عام 2004 هي العمل التي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.¹

كما عرفها راستوقي [Rastogi, 2000] فإنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.²

وعرفت مدرسة إدارة الأعمال في جامعة تكساس: إدارة المعرفة بأنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستخلاصها وتنظيمها وتنقيتها وخزنها، واستخدامها لتحسين قدرات العاملين في المنظمة وفي حل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الإستراتيجي وصناعة القرارات وتحمي الموارد الفكرية وتزيد ذكاء المنظمة.³

تعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى منظمات الأعمال وأنشطتها الرئيسية.⁴

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة.

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها في ما يلي:⁵

تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة بكفاءة وفعالية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة المعرفة ومنظمات التعلم المجموعة العربية للتدريب، النشر القاهرة، مصر، ط1 2012، ط2 2014، ص 72.

² مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 247.

³ الطائي علي حسون، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 116.

⁴ أحمد طرطار برلاني، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 15/13 ديسمبر 2011.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 37.

* تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

* تحسين صورة المؤسسة وتطور علاقاتها.

* تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية.

* زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

* تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

* إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح، وفي الوقت المناسب مع استخدام الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبير.

* تحسين وضع المؤسسة في مهاجمة المصائب المحافظة على بقائها.

* إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع، توثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.¹

المطلب الرابع: أهمية إدارة المعرفة.

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:²

* تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

* زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، تطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 120، 121.

- * تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة الفجوات في توقعاتهم.
- * تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إيجاد تحقيق أهدافها.
- * تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة والحسية.
- * تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- * أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- * تحفيز المنظمات على تحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- * إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- * دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.¹

المبحث الثاني: أنواع ومداخل ومشاكل إدارة المعرفة وأهم مناظيرها.

تمثل إدارة المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة، وهي قابلة للتصنيف، كما أنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل إنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتصطبغ بمجموعة من أنواع تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، وعليه يمكن القول بأن لإدارة المعرفة عدة مداخل ومناظير ومجموعة من مشاكل يتم ذكرها في النقاط اللاحقة.

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 121، 122.

المطلب الأول: أنواع إدارة المعرفة.

يؤشر ديفيد هاي أن هناك ثلاث أنواع لإدارة المعرفة:

1) البيانات: كمعلوماتين أو اختصاصي معلومات نحن نفترض أن أهم معرفة هي التي تتوافر في قواعد بياناتنا العلائقية، فنحن نبين مخازن للبيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة في المنظمة قيد أنامل المدراء.

لكن هذا جزء واحد من معرفة المنظمة، وهي تقتصر على معلومات عن المنتجات والناس والفعاليات، وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من بيئتها الحالية، فمخازن البيانات لا تمتلك إلا أقل من القليل من المعلومات عن المستقبل.

2) رأس المال الفكري: نجد في بطون أرشيفات المنظمة نتائج بحوثها وعملياتها التطورية، وهنا تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر، فالأفكار التي بدت رائعة جدا، ولكنها لم تؤدي ثمارها في ذلك الحين لازلت متوافرة في هذا الأرشيف أو ذاك وهنا يتوافر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المنظمة، ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدرا للإلهام والابتكار الآن أو في المستقبل المنظور.

3) الخبرة: الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي تعاني صعوبة أكبر في استعمالها وهي خبرات العاملين في المنظمة، فالأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل مالا يعمل، والمنظمة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة لو استطاعت فقط أن تعرف كيف تصل إليها، وعلى العكس من ذلك فالمنظمة تفقد جزءا من ثروتها في كل مرة يترك أحد العاملين فيها عملة.¹

¹ هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري. المفاهيم الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص 123، 123.

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة.

الاهتمام المتزايد بالمعرفة يوصفها من أهم أصول المنظمات، والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المنظمات القائمة على المعرفة أدى إلى تنوع مداخل المنظمات إلى إدارة المعرفة ونعرض فيما يلي بعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة وهي:¹

1) **مدخل الرافعة:** وهو يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت إمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة ومنها جمع وتصنيع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة فائقة.

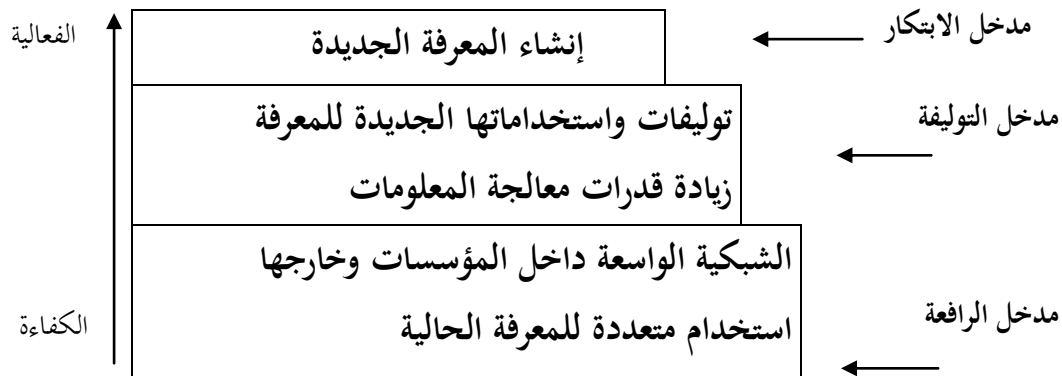
2) **مدخل التوليفة:** يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من إيجاد توليفات، وخدمات واستشارات جديدة عي مختلف المجالات، وبعد هذا المدخل الوساطة بين إدارة المعرفة القائمة على التوثيق ومستودعات البيانات وفق مداخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء معرفة جديدة وفق المدخل الابتكاري، ويعمل هذا المدخل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة، أو استخدام معرفة من مصادر خارجية.

3) **المدخل الابتكاري:** يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة وهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، بل نشاط لبناء المعرفة الجديدة وبالتالي فالمعرفة ليست عالمية بل هي شخصية فردية بدرجة عالية، وليست للتقاسم مع الآخرين.

ويمكن توضيح هذا المدخل في الشكل التالي:

¹ سملاي مجذيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر يوم 9/8 مارس 2005، ص 44، 46.

الشكل رقم [01-01] : المدخل الأساسية لإدارة المعرفة.



المصدر: سملاي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر يوم 9/8 مارس 2005، ص 169.

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة نظام إداري يستجيب للأهداف الإستراتيجية خاصة منها المتعلقة بالإبداع، وهي بذلك تساعد المنظمة على البقاء، وأصبحت في حد ذاتها عنصر المنافسة، لذلك أصبح لها مداخل عديدة في المنظمة.¹

المطلب الثالث: مشاكل ومناظير إدارة المعرفة.

أولا: مشاكل إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشاكل التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي:²

1. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث إن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.

¹ سملاي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 79.

3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها.

ويضيف Thierruaf 2003 إن هناك بعض المشكلات تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

1. العزلة: حيث أن منفي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيد عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفي النظام الشخصية.

2. عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.

3. عدم توافر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

4. الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

ويرى الكيسي في هذا الصدد أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام الباحثان [Sutton and Feffer] بحيث اكتشفا العديد من الأخطاء والخطايا التي من سوء إدارة المعرفة وهي:

1. عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعلمية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.

2. احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات، الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.

3. عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها.¹

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 80.

4. إثراء المعرفة من الجهات المختصة قد تؤدي إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
5. القصور والعجز في إجراء التجارب الموجه لتوليد المعرفة أو اختيارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.
6. قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعدد استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.¹

ثانيا: مناظير إدارة المعرفة:

هناك ثلاث مناظير لإدارة المعرفة يمكن إدراجها من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم [01-01]: يبين مناظير إدارة المعرفة

قاعدة المعلومات	قاعدة التكنولوجيا	قاعدة الثقافة
معلومات إجرائية	مستودعات البيانات	تراكم التعلم
تصنيف المعلومات	مناجم البيانات	الملكية الفردية
تنقية المعلومات	نظم الأعمال التنفيذية	التعلم المنظمي
المفاهيم والسياقات التنظيمية	النظم الخبيرة	
سجلات معلومات الأفراد	الانترنت	
المعلومات اليومية	الوسائل المتعددة	
	محركات البحث	
	النظم الذكية	

المصدر: بلال خلف السكارنه، دراسات إدارة معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، ط 1 2009، ط 2 2010، ص 287.

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 80.

مما يلاحظ على الجدول السابق ما يلي:

1. منظور قاعدة المعلومات: المديرون يتلقون التقارير المكتوبة عن إدارة المعرفة حول خصائص المعلومات من حيث وصولها وقت الطلب وفي الوقت المناسب لتكون فاعلة، لكنه ونظرا لكون هذه المعلومات كثيرة وفوق القدرة على التحمل تقتضي الضرورة تنقيتها، لذا يركز المديرون على المعلومات التي تدعم الميزة التنافسية، أي إن محور التركيز هنا حول تقفي اثر المعرفة وجمعها.

2. منظور قاعدة التكنولوجيا: نظرا لأن المعرفة ليست معلومات فإنه تم الاعتماد على منظور قاعدة التكنولوجيا التي تحتوي على مستودعات البيانات ومناجمها والنظم الخبيرة ومحركات البحث والوسائط المتعددة التي ساهمت في دعم عملية اتخاذ القرارات، وعملية كان لا بد من تهيئة البنية التحتية من التكنولوجيا المنسجمة مع حجم المنظمة وتوجيهها.

3. منظور قاعدة الثقافة: تأسيس هذا المنظور على أساس التركيز على التعلم من مناظير مختلفة منها تراكمية المعرفة والملكية الفكرية والتعلم المنظمي وهنا ينصب على معظم عمل أنظمة إدارة المعرفة، فإن كان المنظور الأول والثاني قد شكلا 20% من مفهوم قاعدة الثقافة يشكل ما نسبة 80% مما دفع المنظمات لإعداد القابليات الآلية كمتطلبات لإدارة المعرفة، والموضحة في الجدول (01-02):¹

جدول رقم [01-02]: قابليات نظم إدارة المعرفة

قاعدة المعلومات	قاعدة التكنولوجيا	قاعدة الثقافة
خارجيا: معلومات عن الزبون	قواعد البيانات	فريق العمل الجماعي
معلومات عن المنافسة	بنية تحتية عالية	دليل الممارسات العملية
معلومات عن السوق	نظم ذكية	مشاركة المعرفة
داخليا: خفض كلف الأنشطة	إنشاء مواقع الانترنت	
معلومات عن التمويل	أدوات استكشافية	
الموارد البشرية	مواجهات واسعة	
الخدمات/ المنتجات	سرعة الاندماجات	

المصدر: بلال خلف السكارنه، دراسات إدارة معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

الأردن، ط 1 2009، ط 2، 2010، ص 287.

¹ بلال خلف السكارنه، دراسات إدارة معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1 2009، ط 2 2010، ص 287.

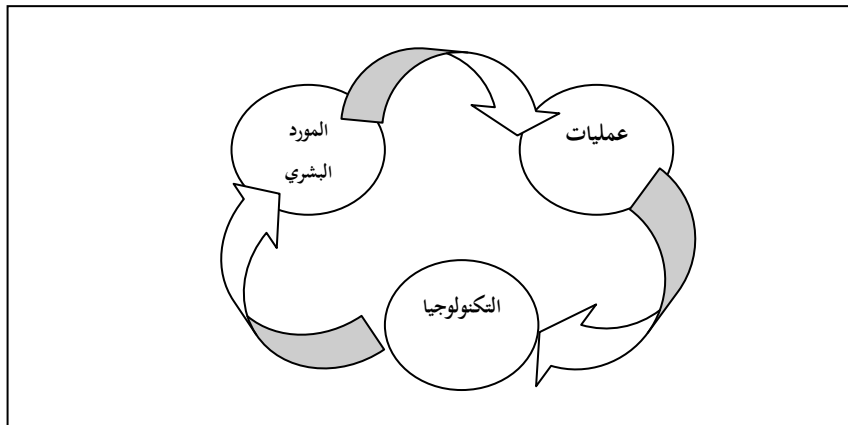
من الجدول السابق يتضح بأن إدارة المعرفة لا تتم إلا من خلال تكاملية المعلوماتية والتكنولوجيا والثقافة، والتي ينعكس تأثيرها على منافع تؤكد على تحسين نتائج العمليات من خلال تسريع وتحسين الاتصالات وتبادلات الآراء والمشاركة وتحسين الكفاءة وتقليل وقت حل المشكلات والوصول إلى النتائج السريعة وتعظيم الكفاءة الكلية للشركة.

ويمكن تمثيل التحسن في النتائج التنظيمية في الجوانب الآتية:

1. ماليا: زيادة المبيعات وتقليل الكلف وزيادة الربحية.
2. تسويقيا: تقديم خدمات أفضل، لتسويق ريادي موجه نحو الزبون.
3. بشكل عام: التوجه نحو الزبائن العالمين.

وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الأكبر لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع بالمعرفة الموجودة، وتضمن هذه المعرفة في المنتجات أو الخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، ويلاحظ بأن وجه النظر هذه تركز على إدارة العاملين وتعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة وذلك بإيجاد بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار اللذان سيقودان المنظمة إلى الميزة التنافسية التي تتميزها عن غيرها وبما يشكل صعوبة في عملية تقليدها. وبين وجهتي النظر الأولى والثانية تبرز وجهة النظر الثالثة التي تحاول أن تنظر إلى إدارة المعرفة من خلال المزيج المركب من المورد البشري والعمليات وتكنولوجيا المعلومات والتي تظهر في الشكل التالي:¹

الشكل رقم [01-02]: إدارة المعرفة كعملية تفاعلية بين المورد البشري والعمليات والتكنولوجيا



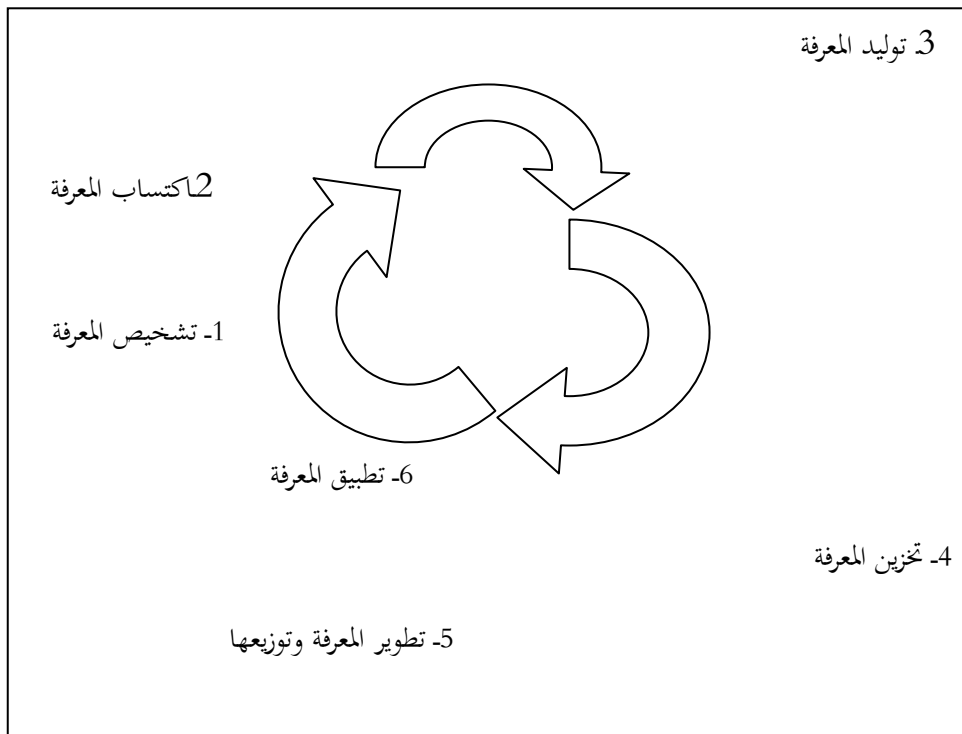
المصدر: بلال خلف السكارنة، دراسات إدارة معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009، ط2،

2010، ص 290.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارة معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 288، 290.

وهذا التوجه الأخير هو الذي قاد إلى ضرورة التشجيع على الاستثمار في المورد البشري استقطاباً ومحافظة وصيانة وهو ما يؤكد على التركيز على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في تشخيص المعرفة ثم اكتسابها فتوليدها ثم تخزينها وتطويرها ثم توزيعها وأخيراً تطبيقها لتصبح إدارة المعرفة قوة للمنظمة وإذا ما تم تطبيقها بالفعل فإنها ستصبح قوة وثروة في أن واحد وهو ما سيتم توضيحه من خلال تفصيل عمليات إدارة المعرفة. والموضحة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم [03-01]: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،

ط1 2009، ط2 2010، ص 291.

¹ بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 291.

المبحث الثالث: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

إدارة المعرفة عملية جوهرية تتفاعل وتتداخل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال، يساهم من خلال مجموعة عمليات لنجاح المنظمة بشكل مباشر وواضح.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.

هناك عدة عمليات لإدارة المعرفة يمكن تفصيلها على النحو التالي:¹

1) عملية تشخيص المعرفة:

لقد أشار Finnfi Phillips 2002 إلى أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في الإجراءات، وأنه لتحقيق الهدف الثاني وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة، كما أضاف Zack أن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصالح الشركة في المعرفة وأنه يكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

2) عملية اكتساب المعرفة:

إن عملية تشجيع المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة وقد أشار العديد من الباحثين منهم Limietarl أنها تكون من مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعد في ذلك التطورات التكنولوجية والاستخبارات التسويقية وتحليلها واستقطاب العاملين الجدد.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامري، نظم المعلومات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 203، 206.

(3) توليد المعرفة:

يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الدائمة لتوليد رأس المال المعرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية.¹

(4) تخزين وتنظيم المعرفة:

العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، بإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتسيير سبل استرجاعها، حيث بمثابة ذاكرة تنظيمية للمؤسسة.²

(5) تطوير المعرفة وتوزيعها:

لقد أشار 2001 Dinney إلى أن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص، والبرامج التدريبية المستمرة بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة الشركة

أما توزيع المعرفة: فقد أشار 2003 Discauza بقوله أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام³

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامري، نظم المعلومات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² فرحاني لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 / 2016، ص 44.

³ عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 206.

الأدوات الالكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لأداء المعرفة.

(6) تطبيق المعرفة:

لقد أوضح Suttin , Pfeffen 1999 أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يستحسن مستوى المعرفة وبعمقها وعلى ضوء ذلك يجب أن يأخذ تطبيق المعرفة المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية وذلك لأنه الوحيد الذي لا يخطئ هو لا يعمل وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف.¹

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة ومجالاتها.

أولاً: نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة وممن بين هذه النماذج نذكر ما يلي:²

(1) نموذج ماركودرت:

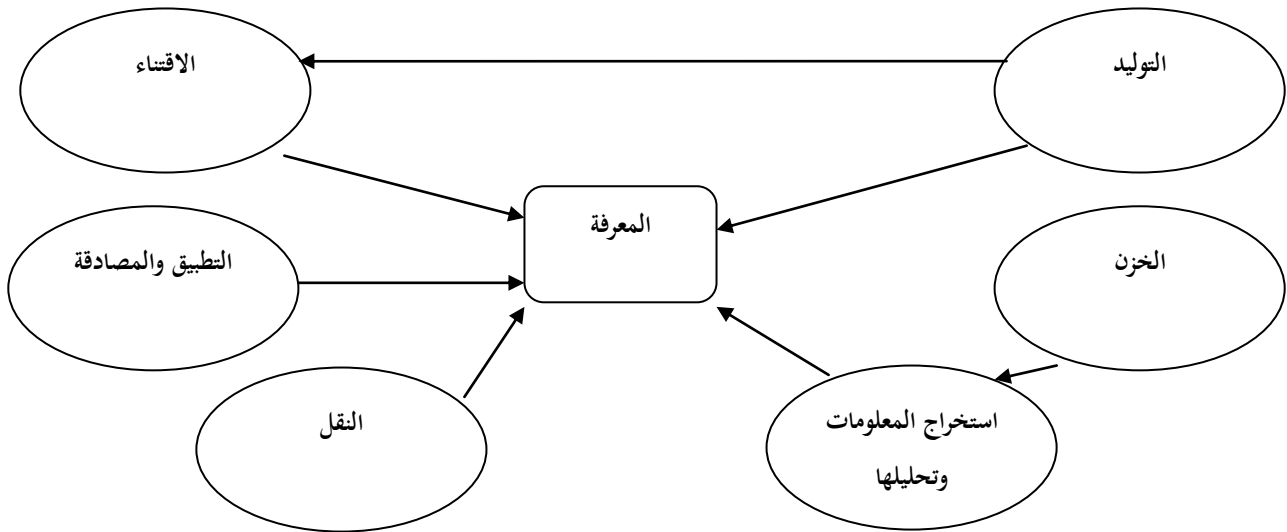
اقترح ماركودرت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من سنة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 207.

² بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، 2011/2012، ص22.

اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، وخبزها، واستخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر التطبيق والمصادقة ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركودرت وفق التصور الشكلي:

الشكل رقم: [04-01]: نموذج ماركودرت



المصدر: بوركو عبد المالك، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة المعرفة

كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري، 2012/2011، ص 22.

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقرة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر للعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

2) نموذج ويج Wiig:

لقد قدم ويج نموذج الإدارة وقسمه إلى نموذجين:

أ- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية: يتكون من خمسة مراحل أساسية هي: ¹

¹ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

✓ **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة:** يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

✓ **مرحلة اكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل استخدامها في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

✓ **مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة:** في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مغيرة للمنظمة، وهذا قد يحول إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا ما يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

✓ **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، ويجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريبية والنظم المستندة بالمعرفة، وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات سلع وخدمات.

✓ **مرحلة الرفع المعرفي:** في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمصلحة للمراحل الأربعة السابقة وهنا تبدأ المنظمة تحقيق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزود عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

ب- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي: يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل:

✓ **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة:** وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

✓ **مرحلة المعرفة المثالية:** يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.¹

¹ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

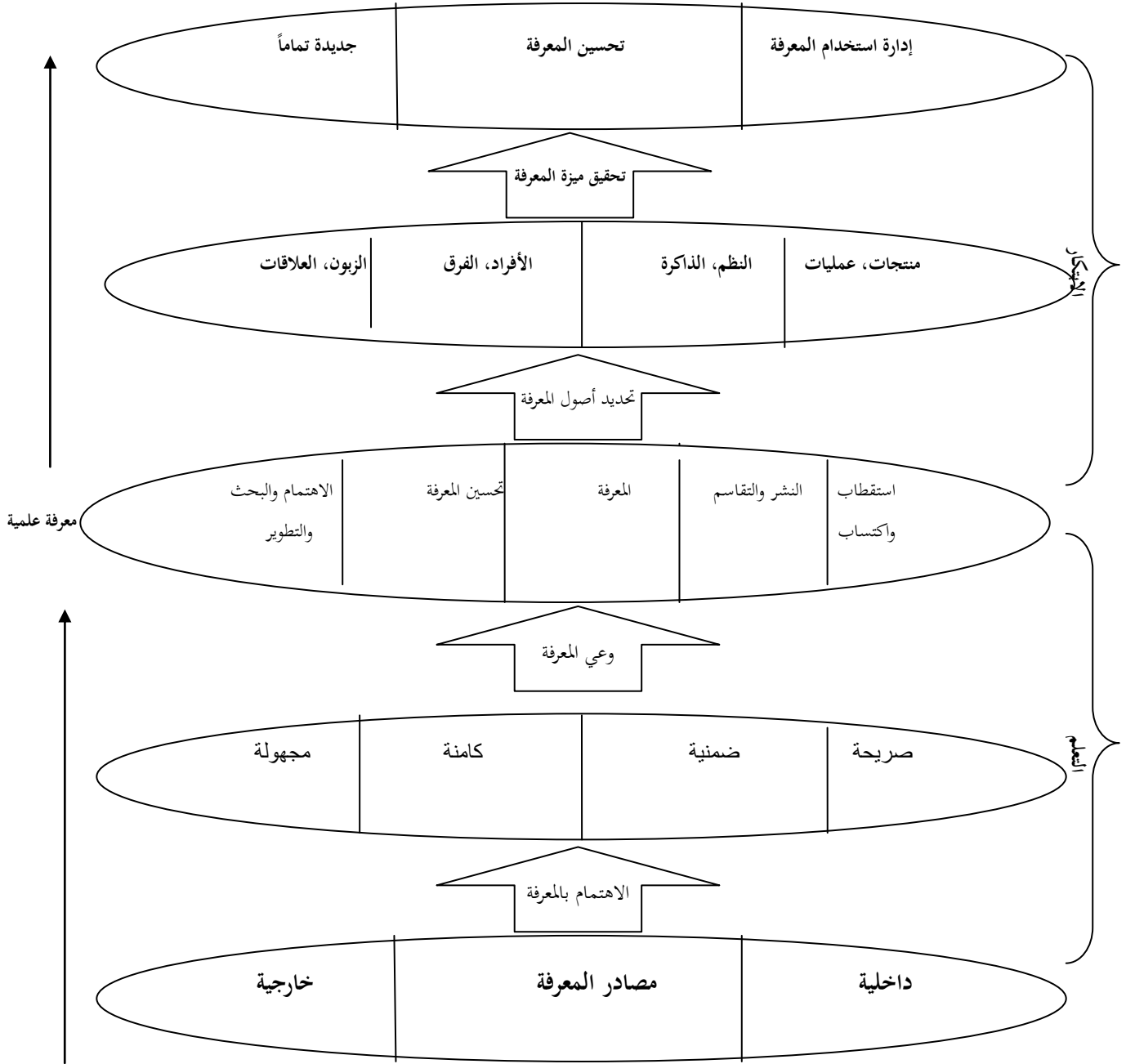
- ✓ **مرحلة المعرفة النظامية:** تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستمرة بالمعرفة.
- ✓ **مرحلة المعرفة الواقعية:** هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
- ✓ **مرحلة المعرفة الروتينية:** عي هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة من الممكن أتمته هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.
- (3) نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم عبود نموذج لإدارة المعرفة وسماه الرصيد، التدفق، الميزة ومن مميزات هذا النموذج نجد:

- * أنه شامل لمصادر المعرفة والأنواع المعرفة ولعمليات المعرفة والمجالاتها.
- * أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلمنا وإنشاء المعرفة الجديدة ابتكار، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها.
- * أنه تحفيزي بحيث يبدأ بتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولا إلى المعرفة كميزة هذه المميزات أوضحها الدكتور نجم عبود عجم في المخطط التالي:¹

¹ بوركو عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

الشكل رقم [01-05]: نموذج نجم عبود نجم، نموذج الرصيد، التحقق، الميزة.



المصدر: بوركو عبد المالك، مذكرة تخرج ليل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، إدارة المعرفة

كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة منتوري، 2012/2011، ص 25.

ومن خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هناك مجموعة من المراحل يمكن إبرازها على النحو التالي:

1. **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** في هذه الصورة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظم في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.
2. **وعي المعرفة:** أي هناك قدرة على التمييز بين أنماط المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة، والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأول من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.
3. **تحديد أصول المعرفة:** في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.
4. **تحقيق ميزة المعرفة:** في هذه المعرفة المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.
5. **تعظيم رافعة واستدامة المعرفة:** هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدراتهم على المبادرة الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق الندامة بتجديد المعرفة والابتكار.

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في 'دائرة معرفة المؤسسة وكذا النماذج والعناصر التي يتطلب إتباعها، فهذا دليل على تشعب إدارة المعرفة، إن هذه الرؤية والإستراتيجيات المتبعة في إدارة معارف المؤسسة.¹

¹ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

ثانيا: مجالات إدارة المعرفة:

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

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشك أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها والبحوث والتطوير، التحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.
6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
7. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

ويعدد Wiig المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:

أ- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.

¹ ربحي مصطفى عيان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 181.

ب- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة من المصادر الخارجية خلال التقاعد والتصورية وغير ذلك.

ت- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.

ث- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.

ج- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.

ح- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.

خ- تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.

د- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب، وبفعالية، وأنها تلي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.

ذ- تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى، المرتبطة بالمعرفة.

ويشير Wiig إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة، إذ أن إدارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المنظمة، ولذلك فإن الإدارة العليا تجب أن لا تدعم إدارة المعرفة فقط، بل أيضا أن تكون مقتنعة بأن مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماما، أن هناك خطوات فاعلة يجب عليها القيام بها بهدف أحداث الأثر الإيجابي الفاعل لإدارة المعرفة ومن هذه الخطوات:

أ- ترتيب الأولويات وتقديم النظرة التمويلية للمنظمة.

ب- توليد وتوجيه إستراتيجية الشركة لتسهيل توليد المعرفة الفاعلة.

ت- استغلال واستخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة.

ث- تخصيص الموارد وتوزيعها.

ج- الطلب على مدرين الدوائر في المنظمة إدارة المعرفة باعتبارها إحدى موجودات المنظمة.¹

¹ ربحي مصطفى عيان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره ص 182، 183.

ح- وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة.

خ- مراقبة الكيفية التي تتم بها إدارة المعرفة.

د- إيجاد الحوافز التي تكفل تشارك الأفراد جميعهم في المعرفة.

ذ- توفر البنى والهيكليات اللازمة لدعم إدارة المعرفة وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جيدة، كما يوضح الشكل التالي، علما أن هذه المجالات متداخلة، ويؤثر كل منها في الآخر.

* مجال موجودات المعرفة.

* مجال نشاطات المعرفة.

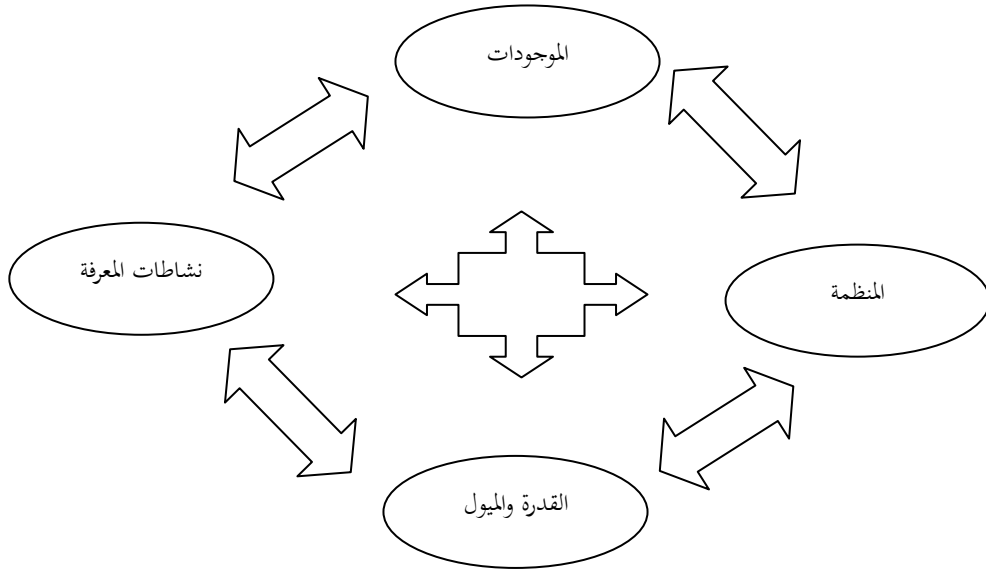
* مجالات القدرات والميول.

* مجال المنظمة.

ويشمل مجال موجودات المعرفة على: الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات ويشمل مجال النشاطات المعرفة على: عملية التوليد، والبناء، والنقل، والمراقبة، والاستخدام والتقييم، أما مجال القدرات والميول فيشمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة ويشمل مجال المنظمة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها ، وقد وضع Wiig رسما يوضح مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:¹

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 184، 185.

الشكل رقم [06-01]: مجالات إدارة المعرفة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص185.

المطلب الثالث: نظم إدارة المعرفة.

هناك أربعة نظم لإدارة المعرفة يمكن شرحها على النحو التالي:¹

1. **نظم اكتشاف المعرفة:** أن نظم إدارة المعرفة تدعم عملية تطوير معرفة صريحة ومعرفة ضمنية جديدتين من البيانات والمعلومات أو تجميعه من المعرفة السابقة المتوفرة وتدعم هذه النظم عمليتين فرعيتين لإدارة المعرفة، هما: التركيب والتي تساعد على اكتشاف معرفة حركة جديدة، والتفاعل الاجتماعي والتي تساعد على اكتشاف معرفة ضمنية جديدة وبذلك تسهل تكنولوجيا نظم اكتشاف المعرفة وآلياتها والقيام بهاتين العمليتين.

وتشمل الآليات التي تسهل عملية التركيب: حل المشكلات تعاونياً، واتخاذ القرارات الجماعية أو التشاركية، وتكوين الوثائق بطريقة تعاونية، وتشمل الآليات التي تدعم التفاعل الاجتماعي، التدريب على مهنة ما، وتدوير العاملين بين الوحدات التنظيمية المختلفة، والمؤتمرات والعصف الذهني والمشروعات بين دوائر المنظمة، وإدماج العاملين الجدد في الجامعة.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 141، 142.

وتشمل التكنولوجيا التي تسهل عملية التركيب: نظم اكتشاف المعرفة، وقواعد البيانات والوصول إلى البيانات من الانترنت، ومن المعلوم أن إعادة تشكيل المعلومات المتوافرة من خلال الفرز والإضافة والتجميع وتصنيف المعرفة الصريحة في مجموعات يمكن أن تؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة، ومن المعلوم أيضا أن مستودعات المعلومات والممارسات الفضلى والدروس المتعلمة تسهل عملية التركيب، وجدير بالذكر أن التكنولوجيا المختلفة تلعب دورا أقل في التفاعل الاجتماعي منه في التركيب وتشمل التكنولوجيا التي تسهل عملية التفاعل الاجتماعي: المؤتمرات الفيديوية والدعم الإلكتروني لجماعات الممارسة.

2. نظم أسر المعرفة: تدعم عملية استرجاع إما المعرفة الصريحة أو الضمنية الموجودة لدى العاملين أو الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة، ويمكن أن تساعد هذه النظم في أسر المعرفة الموجودة داخل المنظمة أو خارجها، بما فيها المعرفة، لديهم مستشرين فيها، والمنافسين، والعملاء والموردين والعاملين السابقين في المنظمة، والجهات الموظفة سابقا للعاملين الجدد، وتعتمد نظم أسر المنظمة على الآليات والتكنولوجيا التي تدعم الإخراج والإدخال.

ويمكن أن تساعد آليات المعرفة في أسر المعرفة من خلال تسهيل عمليات الإخراج (مثل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة) وإن تطوير النماذج أو النماذج الأولية وتوضيح الممارسات الفضلى أو الدروس المتعلمة هي بعض الأمثلة على الآليات التي تساعد في الإخراج ومن الآليات التي تساعد على الإدخال: التعلم من خلال العمل، والتدريب أثناء العمل أو الوظيفة والتعلم من خلال الملاحظة، والاجتماعات وجهها لوجه وغيرها من الآليات.

وتساعد التكنولوجيا أيضا في عملية أسر المعرفة من خلال تسهيل عملية الإدخال والإخراج، فالإخراج من خلال استخراج المعرفة هو ضروري لتطبيق التكنولوجيات الذاتية مثل: النظم الخبيرة، ونظم الاستدلال المبنية على الحالة وتشمل التكنولوجيا التي تساعد في الإدخال: التدريب المبنى على الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات يستطيع الفرد إدخال المعرفة من خلال رسالة إلكترونية أو ملف ملحق مرسله مرسل من قبل خبير آخر.¹

¹ عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

3. نظم مشاركة المعرفة: تدعم نظم مشاركة المعرفة عملية نقل المعرفة الصريحة والضمنية وإيصالها إلى الآخرين وتقوم بهذا من خلال دعم عملية التبادل مثال: مشاركة المعرفة الصريحة والتفاعل الاجتماعي والتي تشجع عملية مشاركة المعرفة الضمنية وتعزيزها.

وجدير بالذكر أن الآليات والتكنولوجيا الداعمة للتفاعل الاجتماعي والتي تم مناقشتها في النظم السابقة، تلعب دورا مهما في نظم مشاركة المعرفة، إذ تسهل جماعات النقاش أو جماعات المحادثة مشاركة المعرفة من خلال مساعدة الأفراد من شرح معرفتهم للآخرين في المجموعة، ويضاف إلى ذلك أن نظم مشاركة المعرفة تستخدم الآليات والتكنولوجيا التي تسهل التبادل المذكرات التي تسهل التبادل ومن أمثلة الآليات التي تسهل التبادل: المذكرات، والكتيبات، وتقارير الإنجاز والرسائل والمحاضرات وعروض المعلومات، وتشمل التكنولوجيا التي تسهل التبادل: الجماعات من نوع معين من الآليات الأخرى لتعاون الفريق، والوصول إلى البيانات عبر الشبكة وقواعد البيانات ومستودعات المعلومات بما فيها قواعد بيانات الممارسات الفضلى، ونظم تحديد أماكن الخبرات وإيجادها.

4. نظم تطبيق المعرفة: تدعم نظم تطبيق المعرفة العلمية التي خلالها تستخدم بعض الأفراد المعرفة التي يتم معالجتها من قبل أفراد آخرين بدون طلبها أو تعلمها حقيقة، وتدعم آليات وتكنولوجيا تطبيق المعرفة من خلال تسهيل عمليتي الروتين والتوجيه.

وتشمل الآليات التي تدعم العلاقات العمومية التقليدية في المنظمات، ومكاتب المساعدة، والمراكز المساندة، ومن جهة أخرى تشمل الآليات الداعمة للروتين السياسات التنظيمية وممارسات العمل والمعايير.

وتشمل التكنولوجيا التي تدعم معرفة الخبراء المتضمن في النظم الخبيرة، ونظم دعم القرار، ونظم التخلص من الخلل (Trouble shooing Sytems) المرتكز على استخدام تكنولوجيا مثل الحالة المرتكزة على الاستدلال (Case based Reasoning)، ومن ناحية أخرى تشمل التكنولوجيات التي تسهل الروتينيات النظم الخبيرة، ونظم تخطيط الموارد في المنظمات، والنظم التقليدية لإدارة المعلومات، وبشكل عام تسهل هذه الآليات والتكنولوجيا التوجيه والروتينيات داخل المنظمة وخارجها وبين المنظمات.¹

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، مرجع سبق ذكره، ص 143/144.

خلاصة:

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

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

تمهيد:

إن الطابع الذي يميز منظمات أعمال النجاح والتفوق، هو ازدياد نزعتها نحو التنافسية المعتمدة على المعلومات والمعرفة في ظل الاقتصاد الجديد، الذي يركز على اقتصاديات الوفرة وليس الندرة، وقد أصبحت التنافسية ذلك المجال الذي يقوم إلى تقديم الإبداعات من المنتجات والخدمات التي تلي طموحات السوق المتجدد، فضلا عن إمكانية المنظمات لاستفادة من التراكم المعرفي للخلق أو إبداع تكنولوجيا متقدمة، تمكنها من إدامة سبقها التنافسي، وبالتالي تنال الاهتمام بالتنافسية نتيجة لتنامي قدرة المنظمات على البقاء، وتنامي قدرتها على التنافس أيضا وعليه قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تنافسية المؤسسة.

المبحث الثاني: أسباب ومؤشرات ومبادئ واستراتيجيات التنافسية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية.

المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة.

تعد التنافسية أحد المصطلحات التي ظهرت بقوة في عهد العولمة الجديدة، حيث أصبحت كلمة رئيسية تستعمل لوصف القوة الاقتصادية للأقطار، أو موقع منظمة معينة بالنسبة لمنافسيها في السوق، خاصة بالنسبة كتلك الدول التي ترغب في إدامة وزيادة مستويات المعيشة لمواطنيها، ومشاركتهم في التقدم العلمي.

المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة.

مفهوم تنافسية المؤسسة:

تعرف بأنها القدرة على إنتاج السلع المناسبة والخدمات النوعية الجيدة، بالسعر الملائم وفي الوقت الجرد وهذا يعني تلبية حاجات الزبون بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى.

كما تعرف القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق¹.

وتعرف أيضا لإنتاج بأكثر وأكفا نسبيا ويقصد بالكفاءة في هذا الوضع (تكلفة أقل، ارتفاع الجودة، الملائمة العالية في الزمان والمكان).

*هي استقطاب الاستثمارات الخارجية المباشرة لإضافة بعض المزايا التنافسية للسلع في الأسواق العالمية².

كما عرفها Anor Tyson Laura التنافسية الدولية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختيار المنافسة بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة مدى قدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية والخارجية³.

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص263.

² مصطفى كمال طليل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2013، ص3.

³ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة اقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة الماجستير في علوم التسويق، جامعة 20 أوت 1955، بسكرة، 2006/2007، ص6.

وتعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على حماية حصتها في السوق أو الحصول على المزيد من الحصص.

ويعرفها P. Barange r بأنها القدرة على بيع منتج معين لمنافسة الآخرين، أي أنها القدرة على الحصول على حصص أخرى، فليس السعر فقط هو المبرر لكن كذلك الجودة، الآجال، الخدمة.¹

المطلب الثاني: أهمية التنافسية وأهدافها.

أولاً: أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف و الأسعار.

وبالتالي أصبح ما يميز النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة التنافسية كنموذج استرشادي للتنمية.²

¹ مفيدة عيسى يحيوي، إلهام عيسى يحيوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، نبلاء وناشرون وموزعون، الأردن، عمان، ط1، 2014، ص 72.

² هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق لمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014، ص 137.

ثانيا: أهداف تنافسية المؤسسة:

- 1) تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- 2) التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- 3) الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أداءها.¹

المطلب الثالث : أنواع التنافسية وعواملها.

أولا: أنواع التنافسية:

نميز الكثير من الأنواع للتنافسية أهمها:

- 1) تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
- 2) التنافسية غير السعرية: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة و تسهيلات التقديم وعنصر الإبتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة ولو كانت أعلى سعر من سلع المنافسة.
- 3) التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.²

¹ أ. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية في ظل متطلبات التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 10/9 نوفمبر 2010، ص 17.

² هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق لمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، ط 1، 2014، ص 137، 138.

ثانيا: عوامل التنافسية.

إن استطلاع الرأي الذي شمل مدراء المؤسسات، طرح عليهم السؤال التالي:

* ماذا فعلتم لتصبح مؤسستكم تنافسية ؟

حيث أسفرت الإجابات على النتائج التالية:

- 1) عوامل مرتبطة بالتسيير: المرونة، النمو، القدرة على التأقلم، البحث عن منتجات جديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن من التميز، تخفيض التكاليف، الدراسات والتنبؤ.
 - 2) عوامل مرتبطة بالبيع: الإشهار، الترقية، السياسة التجارية.
 - 3) عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن: الصورة، الجودة الملحوظة، خدمات ما بعد البيع.
 - 4) عوامل مرتبطة بالإنتاج: الإنتاجية، سياسة الشراء، التخزين، التكنولوجيا، الآجال، الجودة.
 - 5) عوامل مرتبطة بالكفاءات: تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز، تحمل المسؤولية وأدى تحليل النتائج على أساس التواتر إلى ترتيب العوامل إلى مجموعات كالآتي:
- ✓ المجموعة الأولى: يعني أنها حرجة ويتوقف عليها بقاء ونمو المؤسسة أو انسجامها.
 - ✓ المجموعة الثانية: مهمة و لكن ليست حرجة.
 - ✓ المجموعة الثالثة: تدرج ضمنها المجموعة المرتبطة بالإنتاج والمجموعة المتعلقة بالكفاءات وتعد أقل أهمية.
 - ✓ المجموعة الرابعة: تتضمن العوامل المرتبطة بالبيع وهي ذات أهمية ضعيفة تعد الإجابات المقدمة نسبية، لأنها قدمت من قبل أشخاص يشتغلون مناصب مختلفة ويمتلكون وجهات نظر وتجارب مختلفة أيضا، وكذا الاستناد إلى التواتر لتحديد درجة أهمية العوامل، فهو أساس نسبي كذلك، فالكفاءات في وقتنا الحاضر، مثلا هي الورقة الراجحة للمؤسسة، فكيف تصنف في المجموعة الثالثة.¹

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تسميتها، وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بالخرنوب، الجزائر 2002، ص 12، 13.

✓ فلو اعتمدت أسس أخرى إلى جانب التواتر لاختلف الترتيب، غير أن هذا التحليل للنتائج لا يمنع من استخلاص بعض الأمور المفيدة التي تساهم في فهم التنافسية.¹

المبحث الثاني: أسباب ومؤشرات ومبادئ واستراتيجيات التنافسية.

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد وقصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يتحقق لها ذلك إلا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها منافسيها في السوق.

المطلب الأول: أسباب التنافسية ومؤشراتها.

أولاً: أسباب التنافسية:

تتعد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ومن العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي من أهم تلك الأسباب:²

1) ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات [Gatt] ومنظمة التجارة العالمية.

2) وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3) سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4) تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تمهيتها، وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم اقتصاد تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة المتورني قسنطينة، 2011/2012، ص 72.

5) مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر أي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف القطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطويرات التقنية يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها.

ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت والجهد كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية المحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى السوق مشتريين Buyers Market يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بديلة، ينافس المنتجون على إرضاءه ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.¹

¹ بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

ثانياً: مؤشرات التنافسية:

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفتها إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، حيث قدم أوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وبشكل هذا النموذج عنصر هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلة في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤثرات للتنافسية على مستوى المؤسسة وهي كالآتي:¹

1) الربحية: تشكل الربحية مؤثراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤثراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تنظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض ربع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية، لمن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة عن إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2) تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعني ذلك إما انخفاض إنتاجيتها أو عوامل

¹ حسن خلف راضي، تطور إنتاجية العمل في قطاع الصناعة التحويلية، دار البداية ناشرون والموزعون، عمان، ط 1، 2014، ص 92، 93.

الإنتاج المكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا، ونشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعنى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسة.

3) الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

4 الحصة من السوق: من الممكن المؤسسة ما، أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة والدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفعال السوق، والتقدير، الاحتمال لهذا الحديث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسها الدولية المحتملين.

عند ما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط مادي إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعف حصتها من السوق ذات التوازن.¹

¹ حسن خلف راضي، تطور إنتاجية العمل في قطاع الصناعة التحويلية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وقد تعلق الأمر بمؤثرات قياس تنافسية قطاع النشاط، فيمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تكون تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد [تجمع الأنشطة] يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تغيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

5 الميزة النسبية الظاهرة: أنشأ بورتير 1990 مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة.¹

المطلب الثاني: مبادئ التنافسية.

هناك عدة مبادئ للتنافسية نذكر منها ما يلي:²

- 1) أن المستقبل ليس امتداداً آلياً للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل.
- 2) أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنازع على أجزاء من السوق القائمة.
- 3) أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس، فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء.
- 4) تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق، إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعاً.

¹ حسن خلف راضي، تطور إنتاجية العمل في قطاع الصناعة التحويلية، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² د بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 240.

5) أن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين.

6) أن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.

7) يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

8) التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الإستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.

9) تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن.¹

المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية.

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات تقصد تقسيم مزيج فريد من القيمة Porter- 1996 والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقدم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي تقدمها المنافسون Harri Sonn and John وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافياً بمفرده لضمان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية وذلك لأن هذا الموقف يمكن أن يقلد بطريقتين هما Porter 1996:²

¹ د بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 241.

² د صالح عبد الرضا رشيد، أ.م.د إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 303، 304.

1. أن يرتب المنافس موقفه التنافسي لمواجهة الأداء المتميز، أي إن المنافس يعيد النظر في نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد.

2. أن يبقى المنافس في موقفه الحالي ويسعى بنفس الوقت على نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد، وعليه فإن اختيار الموقف التنافسي الفريد يجب أن يدعم بالمبادلات بين نشاطات المنظمة، أي أن تعطى بعض النشاطات أهمية كبيرة على حساب النشاطات الأخرى بنفس المنظمة.

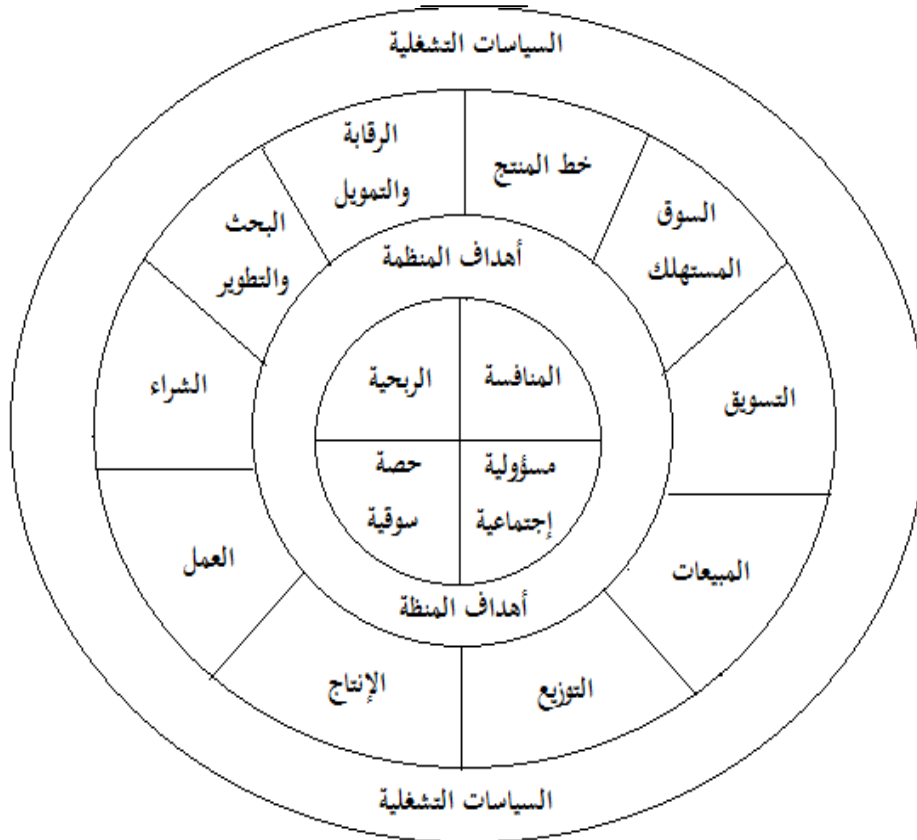
حيث قدم الأستاذ Michael , Porte نموذج المعروف بعجلة الإستراتيجية التنافسية الشكل رقم

[01-02] في إشارة إلى العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية والمتمثلة بالآتي Porter 1980:

- ✓ نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.
- ✓ القيم الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين.
- ✓ الفرص والتهديدات البيئة الخارجية.
- ✓ ما ينتظر المجتمع من المنظمة التوقعات الاجتماعية.¹

¹ د صالح عبد الرضا رشيد، أ.م.د إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص 304.

شكل رقم [01-02]: عجلة الإستراتيجية التنافسية



المصدر: د. صالح عبد الرضا رشيد، أ.م.د، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل

تكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 304.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسة.

جاء مفهوم الميزة التنافسية ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين، ومتخصص التجارة، لذلك اتجهت مؤسسات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل وطرق عمل في تحويل ميزتها النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال امتلاك عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها **David 2009**: على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أم منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير المواد المحددة.¹

هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة قيمتها في الأسواق التجارية، وزيادة أرباحها ونفوذها ومثال ذلك أن هناك منظمات تمتلك منفذ توزيع في بلدان عديدة أو هناك منظمة تشتهر ببيع منتج يلاقي رضا كبير بين العملاء مقارنة بغيرها من المنظمات أو أن هناك منظمة عملت على استيراد تقنيات حديثة أسرع من غيرها.²

تعريف **Hofer 1980** : هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

Ehey 1989: أي شيء يميز المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر لزبون.

Evans 1993: القابلة على تقديم قيمة متفوقة للزبون.

Mac malland Tampo 2000: هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان

منافسيها مع الآخرين.³

¹ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 70، 71.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 192.

³ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص 194.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية.

لا تخلو الدراسات والأبحاث من ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعل من التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: ¹

(1) تمثل الميزة التنافسية مؤثرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني احتلال المنظمة للزبائن أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تأثرا لعروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى Gzepil 1992.

(2) تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حول الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة Basse man and phatak 1989.

(3) تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع Wilehill 1997.

(4) أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا إلى دفع البعض من المفكرين والكتاب إلى القول (أنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية).

(5) تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل لها Macmillam and Tampot 2000.

¹ عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، دار كارعة للعلوم، ط 1، 2014، ص 168، 170.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وأنواعها.

أولاً، مصادر الميزة التنافسية:

يشير Proctor في نموذج حوله مصادر الميزة التنافسية في ما يلي:¹

1) **التكلفة المنخفضة:** إن تميز المنظمة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المنظمة على إتباع سياسة تسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تمديد الأسعار بشكل أقل من المنافس مع الاحتفاظ بالجودة المميزة، بمعنى آخر أن المنظمة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة فيها فهذا يجب أن لا يكون على حساب نوعية أو جودة المنتج لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة، إذا الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة.

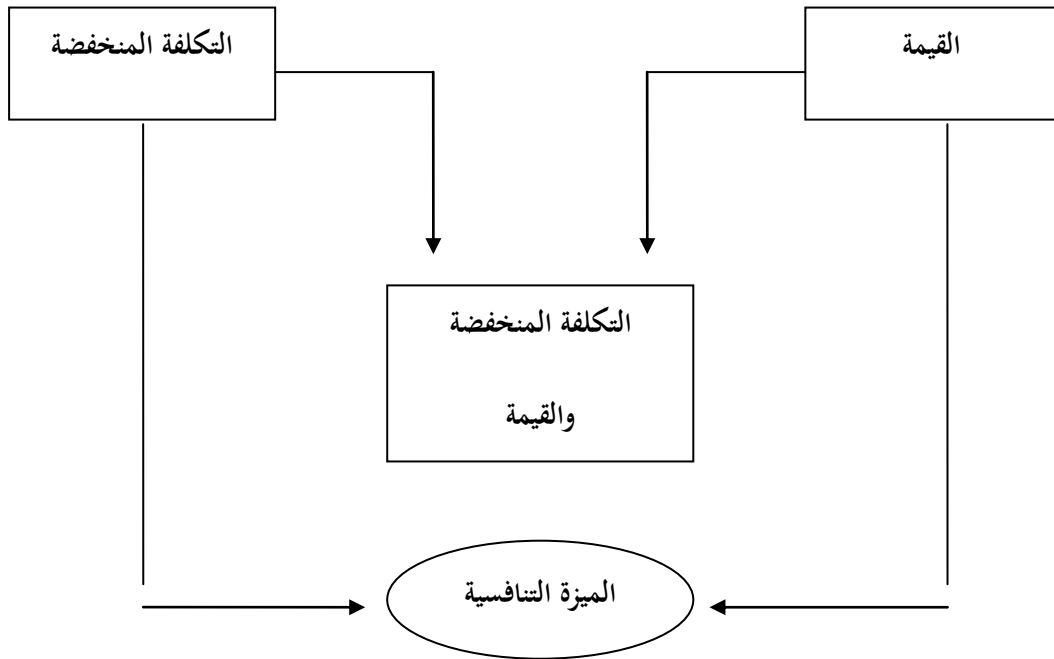
أما Barney 2002: فإنه يشير إلى ربط الميزة التنافسية بالأداء الطبيعي عندما يولد قيمة أعظم من المتوقع من المصادر المستخدمة، فمثل عند تحديد الأداء الطبيعي ب (10) دولارات تخلق (12) دولار فإن هذا الاختلاف إيجابي بين متوقع القيمة والقيمة الفعلية المعروفة بربح اقتصادي أو فائض اقتصادي ، فإن هذا الأداء يمثل ميزة تتمتع بها هذه المنظمة مقارنة مع المنافسين.

2) **القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التمييز في تقديم المنتجات أو الخدمات تشكل مصدراً آخر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، وإن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى ميزة التمايز في هذه المنتجات.

3) **التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المنظمات تستطيع الجمع ما بين الميزة بالتكلفة والقيمة (التمييز في المنتجات) الآن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المنظمة التي تتوفر في هاتان الميزتان حتما تكون قائمة في سوقها ومتفرقة على منافسيها.

¹ محمود جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص 245، 246.

الشكل [02-03]: مصادر الميزة التنافسية:



المصدر: محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، ص 246.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية:

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء وتنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليه ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات، وتتمثل في نوعين حددهما Porter على النحو التالي:¹

1) **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة أن ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الخروية، الجزائر، 2005، ص 109.

ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.

وتعتبر التكلفة حجر أساسي لتنافسية، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:¹

✓ مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلية المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.

✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

✓ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.

✓ مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.

✓ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

(2) **ميزة التميز:** تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة، القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرو من العملاء في القطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة أو تستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:

✓ الإجراءات التقليدية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراءات، الخدمات ما بعد البيع.

✓ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

✓ الرزنامة إذا تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها بحيث تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

✓ التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 65، 67.

✓ التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي تمتلكها كافة أفراد المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

لقد اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في موارد ومقدرات المنظمة لكي تيمعدها ميزة تنافسية، إذا حددت مجموعة من الخصائص كالتالي:¹

1. تساعد المنظمة عن استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

2. متوفر لدى عدد صغير من المنافسين.

3. ذات قيمة عالية وغير قابل لتقليد.

وتم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية بغير قابلية لتقليد، وغير قابلة للاستبدال، ويجب أن تكون "حاسمة": أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، ويمكن الدفاع عنها ولاسيما من تقليد المنافسين، "ومستمرة": أي إمكانية استمرارها خلال الزمن كما يجب أن تقدم دعماً مهماً يسهم في نجاح المنظمات، وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساساً التحسينات المستقبلية، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة لكي يتم عدها ميزة تنافسية ومن أهمها:

1. الموارد المنتقاة: تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها، كسمعتها في السوق.

2. القوة النسبية للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.

¹ غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2014، ص 134.

3. المقدرات المبدعة للمنظمة: وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
 4. قوة الاستمرارية: وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن وديمومة الميزة التنافسية.
 5. صعوبة الإحلال الاستعاضة: يصعب إحلال شيء بديلا عن منتجات المنظمة.
 6. التوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
 7. صعوبة التقليد: أي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة ومن جهة أخرى ثم تحديد مجموعة خصائص تتمتع بها الميزة التنافسية منها:
 - ✓ نسبية وتحقق بالمقارنة مع غيرها، أي ليست مطلقة.
 - ✓ تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق القيمة لها.
 - ✓ تحقق التفوق والأفضلية للمنظمة.
 - ✓ تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها.
 - ✓ تحقق مدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.
- وبعد الإطلاع على ما سبق يمكن تلخيص أهم الخصائص للميزة التنافسية كالآتي:
- 1) متوفر لدى عدد صغير من المنافسين في الصناعة.
 - 2) إمكانية إدامتها لأطول مدة ممكنة.
 - 3) صعوبة محاكاتها من قبل المنافسين وإمكانية الدفاع عنها من قبل المنظمة.
 - 4) تساعد على تحقيق الانسجام بين موارد المنظمة كافة بالشكل الذي يساعد على تطويرها.
 - 5) تعمل على إرضاء كل الجهات ذات المصالح المشتركة مع المنظمة.
 - 6) ذات قيمة عالية للمنظمة وللزبائن الذين تتعامل معهم.
 - 7) صعوبة استغناء المنظمة عنها أو استبدالها بموارد أخرى.
 - 8) تساعد على تحقيق الأفضلية للمنظمة من خلال مساعدتها على الإبداع والتفوق.¹

¹ غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 135.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

لقد حدد Porter خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي: دخول متنافسين جدد، وتحديد البدائل، والقدرة على مساومة المجهزين، والقدرة على مساومة المشترين، والتنافس بين المنافسين الحاليين، كما أن للميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تنقدها بسرعة بسبب البيئة الدينامية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري، المتوفر لدى المنظمة فضلا عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمد عليها في تنفيذ عملياتها المختلفة، كما أن الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة التنافسية، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في إدارة المعرفة، وكذلك تتأثر بالتوجه السوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي وهناك عدد من المحددات المؤثرة أهمها:¹

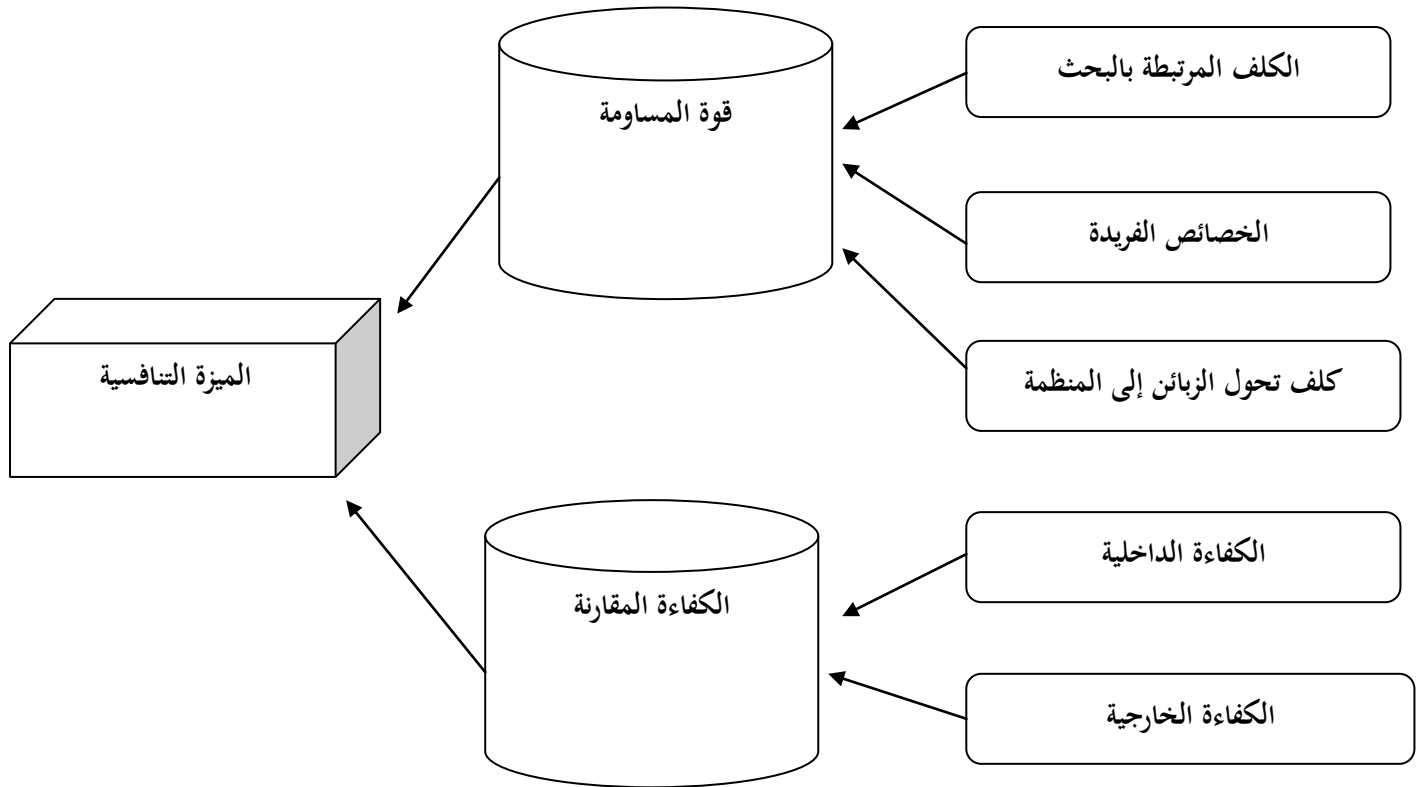
- 1) الاستثمار في مجال البحث والتطوير، بهدف الحصول على سبعا تكنولوجيا يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة.
- 2) سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها
- 3) التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة.
- 4) التصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية.
- 5) تحكم المنظمة في مواردها المختلفة (مادية، وتنظيمية، وبشرية).
- 6) زيادة متطلبات الزبائن وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم.
- 7) الجودة الشاملة وتعد هدفا إستراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى.
- 8) الاتصال: إن بساطة التنظيم وقلة الإداريين يسهل الاتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب سواء كان ذلك شفهيًا أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

¹ غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 143،135.

كما يمكن تحديد مجموعة من التحديات التي من الممكن أن تؤثر في الميزة التنافسية من خلال

الشكل التالي:

الشكل [02-04]: تحديات الميزة التنافسية:



المصدر: غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 143.

المبحث الرابع: التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة على المنظمة.

تشمل إدارة المعرفة قيام المنظمة بتعريف وتحليل موارد المعرفة المتاحة لها، والاهتمام بالعمليات المتعلقة بهذه الموارد، وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتضمن موارد المعرفة تلك المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو تلك التي تحتاج إلى امتلاكها، والتي تتعلق بالمنتجات والسوق والتكنولوجيا والمنظمات، والتي تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات أو تحسين العمليات، وكذلك تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على الأفراد.

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على في المنظمة من خلال ثلاث نقاط تتمثل في: التعلم، والتكيف، والرضا، يمكن إبرازها فيما يلي:

(1) التأثير على تعلم الأفراد:

التعلم هو: التغيير النسبي والثابت في السلوك، وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها، وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية لاستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته، واستنادا إلى هذا التعريف، يمكن أن تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، من مصادر خارجية، خاصة إذا تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب (أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة، وبيانات أو معلومات، لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة) ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوفرة لدى العاملين (أي تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صحيح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد)، وتحويلها إلى معرفة صريحة، من خلال التفاعل مع الآخرين، واجتماعات وجلسات عصف ذهني.

(2) التأثير على تكيف الأفراد:

يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعدادا لتقبل التغيير والتعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة، أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.¹

¹ د. سعاد نائف برونوطي، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط 01، 2011، ص 154.

يعرف التكيف: بأنه الملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان، علما بأن الكائن الحي يتعرض إلى ثلاثة أنواع من التكيف هي:

1. تكيف تركيبى: يشتمل على تشكيل الصفات والتراكيب الجسمية للكائن الحي لتتلاءم مع مكون أو أكثر من مكونات البيئة.
2. تكيف وظيفي: ويشتمل على جميع الأعمال الداخلية في جسم الكائن الحي.
3. تكيف سلوكي: ويعني قدرة الكائن الحي على الاستجابة للمؤثرات الطارئة، أو أي سلوك تطوري بهدف البقاء.

(3) التأثير على رضا الأفراد:

يعرف الرضا بأنه مجموعة من الأحاسيس الإيجابية التي تشمل القبول، والسعادة، والاستمتاع، التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله، ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية.

وتؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر.

هذا التحسن في المهارات، وفرص التقدم يمكن أن تؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك، كما يسهم الرضا في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل.¹

المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على العمليات.

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة وهناك أثر لإدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة يمكن إبرازها فيم يلي:

¹ د. سعاد نائف برنوطي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 155، 156.

(1) أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً.

(2) أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات :

ويظهر هذا الأثر من خلال الأتي:

1. تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات
2. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
3. تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

(3) أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات :

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.¹

¹ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01/ ديسمبر 2014، ص 131.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتجات والأداء الكلي للمنظمة:

أولاً: أثر إدارة المعرفة على المنتجات:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمات وخاصة في السوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محوريها هما المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة هذا مع العلم إن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مع المنتجات السابقة، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المنظمات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والرسائل التقنية الأخرى.¹

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة:

يعرف روبينز وكولتر الأداء بأنه مجموع النتائج النهائية لكل عمليات المنظمة ونشاطها، ويمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمنظمة بطريقتين: تأثير مباشر على الأداء، وتأثير غير مباشر.

1) التأثير المباشر على الأداء:

إذا كان هناك انسجام وتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة والبرامج التي تنفذها، لا بد وأن تنعكس الآثار الإيجابية التي تم الإشارة إليها أعلاه، وهي: (التأثير على وعلى العمليات وعلى الأفراد) على الأداء العام للمنظمة، والذي يمكن تلخيصه بالعائد على الاستثمار باعتباره من أشهر المؤشرات المالية، فهو يمثل النسبة بين الأموال المكتسبة (الأرباح أو الخسائر) والأموال المستثمرة، والعائد على الاستثمار ليس محددًا بحددة زمنية، لكنه غالباً ما يستخدم لقياس العائد خلال سنة مالية، ويسمى في²

¹ أحمد طرطار، سارة حلمي، أثر إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، شلف، 2011، ص 15.

² د. سعاد نائف برونوطي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 158، 159.

هذه الحالة العائد السنوي على الاستثمار. ونشير إلى تحسين العمليات، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين قدرة الأفراد، لابد وأن يؤدي ذلك إلى زيادة الإيرادات وفي الأرباح.

2) التأثير غير المباشر على الأداء:

يؤدي تنفيذ برامج إدارة المعرفة، والتي تنسجم مع إستراتيجية المنظمة، إلى مجموعة آثار أخرى غير ملموسة، قد لا يمكن قياس تأثيرها بشكل مباشر، إذ أنها تؤثر بشكل غير واضح، وغير مباشر على الأداء، ومن أمثلة ذلك:

1. زيادة كمية الإنتاج والمبيعات، وبالتالي تقليص تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، ما يؤدي إلى تحسين العوائد المالية، فالزيادة في كمية المبيعات والإنتاج تؤدي بشكل غير مباشر إلى تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج الواحدة بسبب الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتي تؤدي إليها هذه الزيادة في حجم الإنتاج

2. زيادة عدد المنتجات و الخدمات، مما يؤدي إلى تقليص آخر في تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، وبالتالي تحسين آخر في العوائد المالية: فزيادة عدد المنتجات والخدمات المختلفة يمكن المنظمة من الإنتاج بتكاليف أقل نتيجة اقتصاديات المدى التي تتوفر لها.¹

¹ د. سعاد نائف بنوطي، إدارة المعرفة، ص 159.

خلاصة الفصل:

إن التغييرات داخل المؤسسات ولاسيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين والتي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية ومصدرا مهما في تطبيقها من أجل تدعيم الميزة التنافسية، فدعائم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات والتغييرات سواء تكنولوجيا أو على مستوى المكاسب والخبرات التي يكتسبها عمال المعرفة، جعل بفضلها تحقق أهدافها من خلال النمو والبقاء في السوق.

تمهيد:

تواجه المؤسسات العديد من المشاكل والعراقيل التي تعيق العمل بالمؤسسة لذا يجب أن تبحث عن الأسباب ومعالجتها وتتخذ قرارات مناسبة بشأنها، في ظل توجه الاقتصاد إلى الانفتاح نحو اقتصاد حر يتميز بشدة المنافسة حيث أن بعض المشاكل متكررة يمكن معالجتها عن طريق الخبرة السابقة كون تكون قد واجهت مثل هذه المشاكل.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم والمعلومات القاعدية في دراسة حالة تأثير إدارة المعرفة على تنافسية مؤسسة، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: البطاقة التعريفية لمؤسسة LG.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: البطاقة التعريفية لمؤسسة LG.

تواصل LG سعيها إلى تحقيق رؤيتها للقرن الحادي والعشرين والمتمثلة في الوصول إلى مكانة عالمية رائدة في مجال التقنية الرقمية، بما يمكنها من إرضاء عملائها في مختلف أنحاء العالم من خلال ما توفره من منتجات وخدمات رقمية مبتكرة، والعمل على أن تصبح إحدى أكبر ثلاث شركات الإلكترونيات والمعلومات والاتصال السلكية واللاسلكية في العالم، كما تتبع إستراتيجيتين للنمو تركز على الابتكار السريع والنمو السريع.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة:

هي شركة متعددة الجنسيات من كوريا الجنوبية تعد ثالث أكبر شركة إلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات في العالم يقع مقرها الرئيسي في سيول بكوريا الجنوبية LG Electronics. هي جزء من مجموعة LG والتي تعتبر أكبر تكتل في كوريا الجنوبية ورائدة في السوق العالمي بأكثر من 60 منتج بما في ذلك أشباه الموصلات مثل: ذاكرة الوصول العشوائية الديناميكية DRAM والذاكرة الوميضية، (ذاكرة الفلاش Flash Memory) أجهزة العرض الرقمية مثل: أجهزة CD والبلازما الإلكترونيات الاستهلاكية مثل: مشغلات DVD (DVD Player) والهواتف النقالة والكاميرات الرقمية وطابعات الليزر وأجهزة حواسيب محمولة، الأجهزة المنزلية مثل: الثلاجة، غسالات الأطباق وغيرها.

أما مؤسسة LG محل الدراسة هي مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، مؤسسة ذات أسهم، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريج، حيث أنشأت سنة 2001م باسم LG السلام، وفي سنة 2010 انضمت إلى كوريا الجنوبية وأصبح اسمها LG.

ثانياً: أهداف المؤسسة:

هناك عدة أهداف لمؤسسة LG نذكر منها:

- 1) تصنيع الكثير من المعدات المنزلية، مثل: أجهزة الراديو والتلفزيون.
- 2) تطبيق تقنيات جديدة في صورة الأجهزة المحمولة والأجهزة التلفزيونية الرقمية.

3) تعزيز مكانتها كإحدى الشركات العالمية بوضع LG Electronics رؤية جديدة متوسطة وطويلة المدى.

4) تهدف إلى تحقيق مكانة كإحدى أكبر ثلاث شركات للإلكترونيات والمعلومات والاتصالات السلوكية واللاسلكية في العالم وذلك بحلول عام 2010 م.

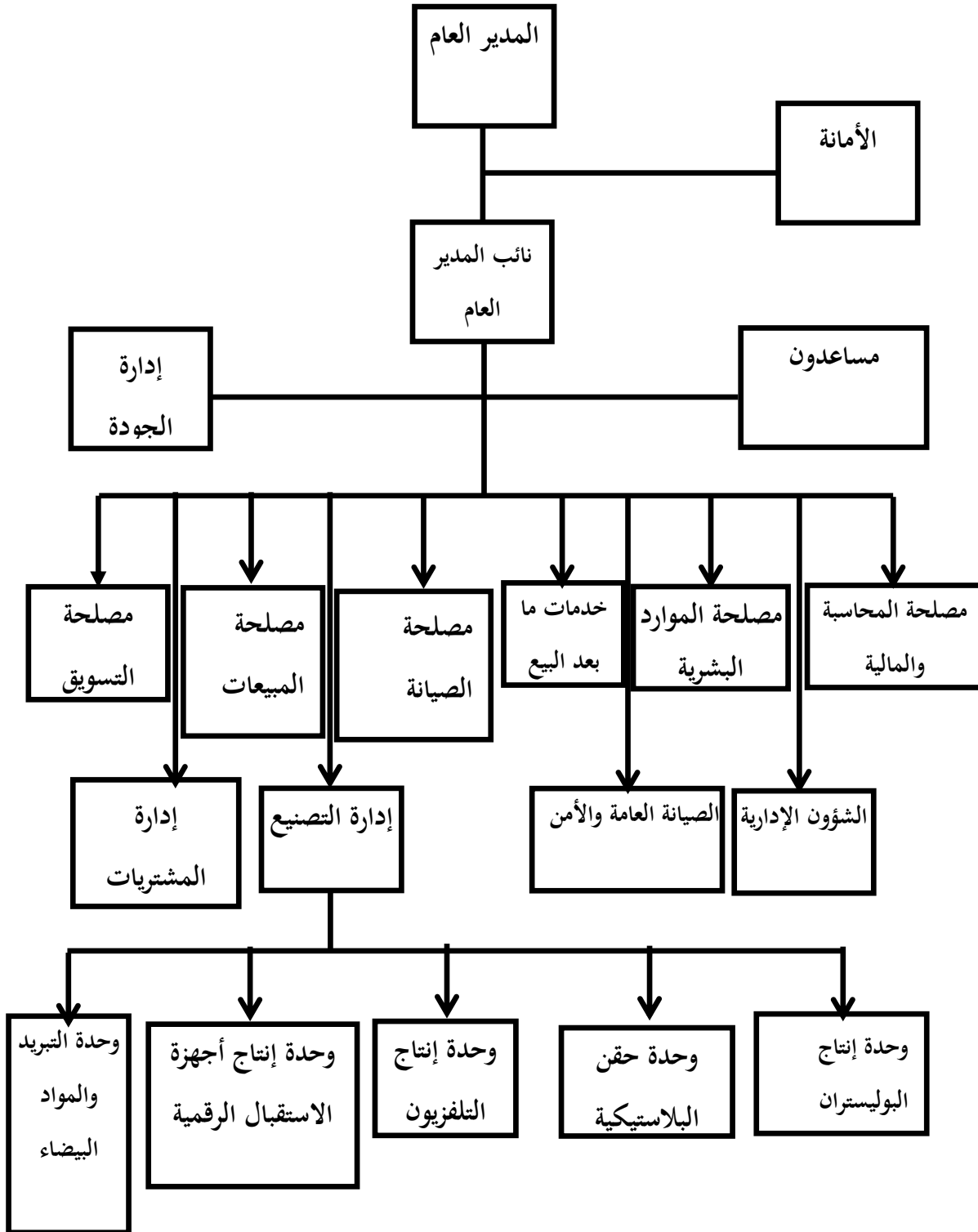
المطلب الثاني: معنى العلامة التجارية لـ LG.

وما يحمله من مفهوم LG وجه المستقبل، اكتشف معنى تصميم شعار داخل دائرة فان L و G العالمية، الغد، الطاقة، البشرية، التقنية، تلك هي الأعمدة التي تأسست عليها الشركة، ومع وضع الحرفين الكبيرين ذلك يمثل تركيز على عنصر البشرية أكثر من أي شيء آخر، ويمثل هذا الرمز عزمنا على تأسيس علاقة دائمة مع العملاء مع تحقيق الموضوعان في دائرة إلى العالم والمستقبل والشباب والبشرية "L" و "G" أفضل درجات الرضا لديهم في الوقت نفسه، ويرمز الحرفان والتقنية، حيث أن فلسفتنا مبنية على عنصر البشرية، كما يمثل هذا الرمز مساعي LG للاحتفاظ بعلاقة حميمة مع العملاء في مختلف أنحاء المكتوبين باللون الرمادي وصورة وجه إنسان بأسلوب خاص LG العالم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة LG.

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسئوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر وكذا استخلاص فكرة عامة عن هذه المؤسسة والشكل التالي... يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة LG.

الشكل رقم [01-03]: الهيكل التنظيمي لمؤسسة LG



المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة LG بتيسمسيلت، وفيما يلي توضيح منهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، ويتناول هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءات التطبيقية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض، وقد تم تفرغ البيانات، معالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

● تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة:

أولا: نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، المتغير المستقل إدارة المعرفة، والمتغير التابع تنافسية المؤسسة، والذي يساند الافتراض كون إدارة المعرفة لها تأثير على تنافسية المؤسسة وذلك أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن معرفة متميزة حول التنافسية، وأن تدعيم التنافسية في المؤسسة يتطلب توفر المعرفة.

ثانيا: عينة الدراسة:

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على أفراد المؤسسة، تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها (40) فرد، فقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية بالنسبة لفرع تيسمسيلت، وعبر البريد الإلكتروني بالنسبة لمؤسسة الأم التي مقرها ولاية برج بوعريج، وتم استرجاع 38 استمارة، والباقية لم ترد.

ثالثا: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة.

وتتكون الاستبانة من جزئين هما:

✓ **الجزء الأول:** يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية).

✓ **الجزء الثاني:** ينقسم الجزء الثاني إلى أربعة محاور، يتضمن المحور الأول (دراسة العمال بمفهوم إدارة المعرفة) ويتكون من 05 عبارات، أما المحور الثاني (إدراك العمال بدور إدارة المعرفة) ويتكون من 04 عبارات، أما المحور الثالث يتضمن (مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة) ويتكون من 06 عبارات، وأخيرا المحور الرابع (تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة) يتكون من 12 عبارة.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم تجميعها، وذلك باستخدام برنامج spss، والاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي لتقديم وصف لبيانات العينة.

✓ حساب معامل ألفا كرونباخ.

✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان.

✓ قياس المتوسطات الحسابية الانحراف المعياري لكل عبارة من الاستبيان استنادا إلى الإجابات.

✓ حساب معامل الارتباط لكل محور من محاور الاستبيان.

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة:

من خلال الإجابات المقدمة من قبل أفراد العينة، يمكننا من التعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي:

1) الجنس:

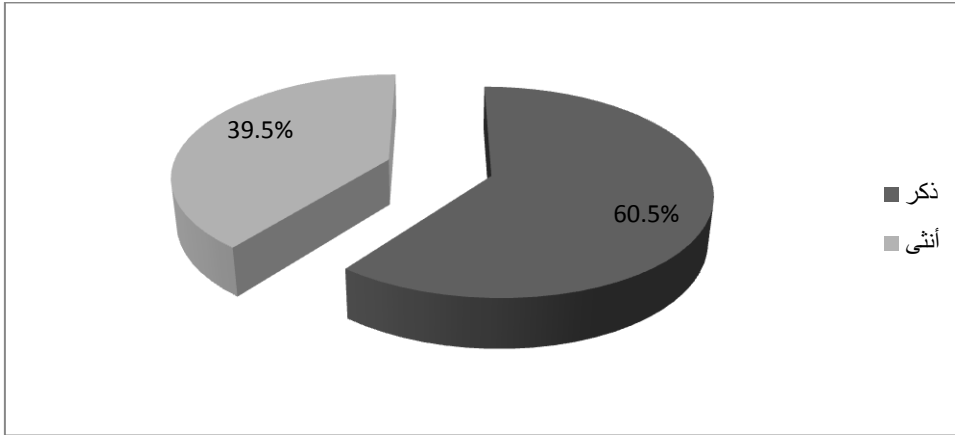
الجدول رقم [01-03]: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	60.5
أنثى	15	39.5
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم [01-03] أن هناك 23 فردا من عينة الدراسة هم فئة الذكور بنسبة تقدر ب 60.5%، وهناك 15 فردا من عينة الدراسة تمثل فئة الإناث بنسبة قدرت 39.5%، وسنوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم [02-03]: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم [01-03]

نلاحظ من خلال الشكل رقم [02-03] أن عدد الذكور في العينة المدروسة يفوق الإناث، ويرجع ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة.

2) العمر:

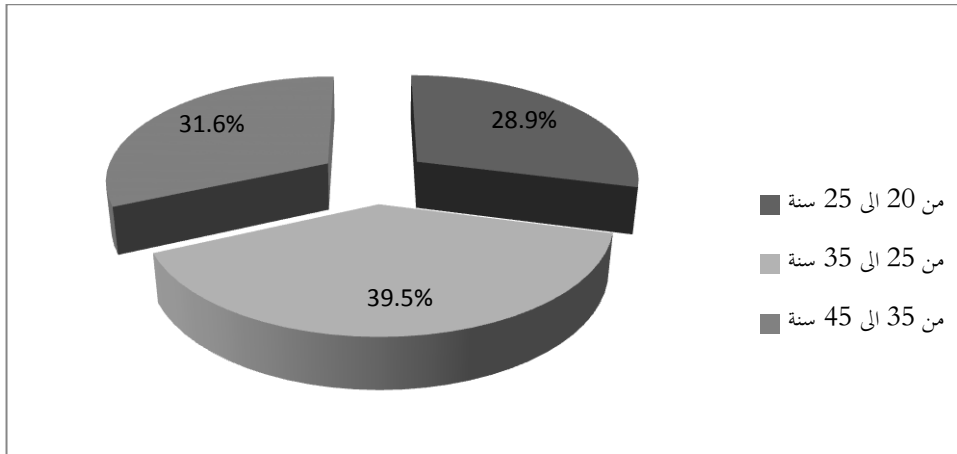
الجدول رقم [02-03]: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

النسبة	التكرار	السن
28.9	11	من 20 إلى 25 سنة
39.5	15	من 25 إلى 35 سنة
31.6	12	من 35 إلى 45 سنة
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول رقم [02-03] نلاحظ أن العمال الذين تتراوح أعمارهم من (من 25 إلى 35) تمثل نسبة 39.5% وهي الفئة الأكبر، ثم تليها فئة (من 35 إلى 45) بنسبة 31.6، أما فئة (من 20 إلى 25) بنسبة 28.9%، ونلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشبانية في عملية التوظيف، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم [03-03]: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات الجدول [02-03]

من خلال الشكل [03-03] أن المؤسسة تعتمد أكثر على الطاقات الشبانية، وهذا راجع إلى الرصيد المعرفي الذي تمتلكه الفئة الشبانية في ظل التطور التكنولوجي المستعمل والذي ترجم بنسبة 39.32% للفئة العمرية (من 25 إلى 35).

3) المستوى التعليمي:

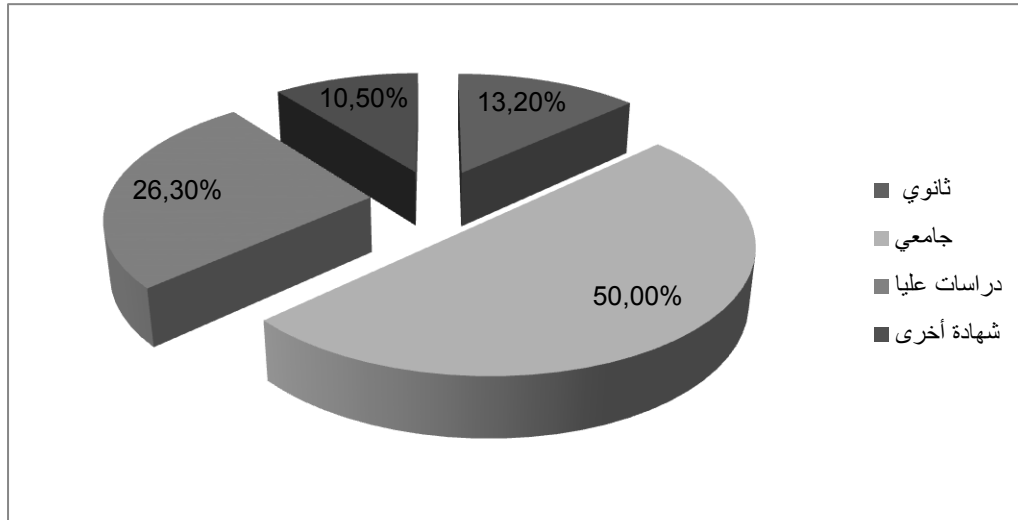
الجدول رقم [03-03]: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
13.2	05	ثانوي
50	19	جامعي
26.3	10	دراسات عليا
10.5	04	شهادات أخرى
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم [03-03] أن أغلب العمال مستواهم التعليمي جامعي حيث بلغت النسبة 50%، ثم يليها المستوى الدراسات العليا بنسبة 26.3%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 13.2%، أما الشهادات الأخرى بنسبة 10.5%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم [04-03]: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول [03-03]

من خلال الشكل [04-03] يتضح لنا أن نسبة 50% تحصل عليها العمال ذو مستوى جامعي نظرا للرصيد المعرفي الذي يمتلكونه، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 26.3% وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي يستدعي فئة هذا الصنف، أما المستوى الثانوي والشهادات الأخرى بنسبة أقل (13.20%)،

10.50% حيث لا تعتمد عليهم المؤسسة في عملية التوظيف بشكل كبير وذلك لمحدودية الرصيد المعرفي لديهم.

4) سنوات الخبرة:

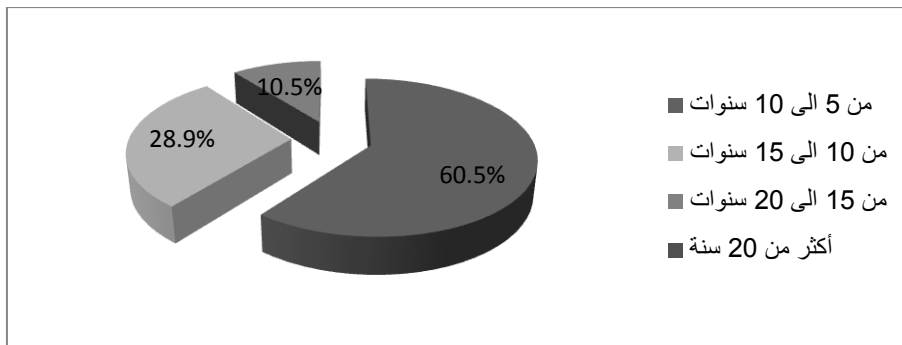
الجدول رقم [04-03]: توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
60.5	23	من 5 إلى 10 سنوات
28.9	11	من 10 إلى 15 سنة
10.5	04	من 15 إلى 20 سنة
00	00	أكثر من 20 سنة
100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم [04-03] أن أغلبية العمال عملها داخل المؤسسة يتراوح ما بين (5 إلى 10) سنوات بنسبة 60.5%، ثم تليها فئة العمال من (10 إلى 15) بنسبة 28.9%، في حين بلغت نسبة العمال (من 15 إلى 20) بنسبة 10.5% أما فئة العمال أكثر من 20 سنة فكانت معدومة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم [05-03]: توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما جاء في الجدول رقم [04-03]

نلاحظ من خلال الشكل رقم [03-05] أن أكثر من نصف العينة تمثل سنوات الخبرة تخص الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 60.56%، مما يدل على أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

ثانياً: إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان:

- ثبات وصدق المفردات: وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وزيادة قيمته تعني زيادة مصداقيته.

الجدول رقم [03-05]: إحصائيات الصدق والثبات

العدد	ألفا كرونباخ
27	0,989

المصدر: من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.989% وهي موجبة الإشارة، وفيما يلي سوف نتطرق إلى معامل الثبات لكل محور من المحاور. ✓ بالنسبة للمحور الأول: دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة.

الجدول رقم [03-06]: إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الأول

العدد	ألفا كرونباخ
05	0,920

المصدر: من خلال برنامج SPSS

• قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.920.

✓ بالنسبة للمحور الثاني: إدراك العمال بدور إدارة المعرفة.

الجدول رقم [07-03]: إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الثاني

العدد	ألفا كرونباخ
04	0,980

المصدر: من خلال برنامج SPSS

• قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.980.

✓ المحور الثالث: مساهمة العنصر البشري في إدارة المعرفة.

الجدول رقم [08-03]: إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الثالث

العدد	ألفا كرونباخ
06	0,954

المصدر: من خلال برنامج SPSS

• نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.954.

✓ المحور الرابع: تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.

الجدول رقم [09-03]: إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة للمحور الرابع

العدد	ألفا كرونباخ
12	0,975

المصدر: من خلال برنامج SPSS

• نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.975

وعليه يمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم [10-03]: إحصائيات الصدق والثبات بالنسبة لكل المحاور

المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
- دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة	05	0.920	0.959
- إدراك العمال بدور إدارة المعرفة	04	0.980	0.990
- مساهمة العنصر البشري في إدارة المعرفة	06	0.954	0.977
- تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة	12	0.975	0.987
المجموع	27	3.829	3.913

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

ثالثاً: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة لمحاور الاستبيان:

سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التقدير، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وهو مقياس ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ثم نحسب المتوسط الحسابي، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة أولاً وهي في دراستنا هذه عبارة عن قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات، و5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة يساوي 0.8، ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم [11-03]: مقياس ليكارت الخماسي

الرمز	المتوسط الحسابي للإجابات	المستوى
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم [03-12]: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول (دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة)

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول					
			موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.64	4.55	23	14	0	1	0	1.23
			60.5	36.8	0	2.6	0	
موافق بشدة	0.70	4.31	16	19	2	1	0	
			42.1	50	5.3	2.6	0	
موافق بشدة	0.66	4.13	11	21	6	0	0	
			28.9	55.3	15.8	0	0	
موافق بشدة	0.66	4.13	11	21	6	0	0	
			28.9	55.3	15.8	0	0	
موافق بشدة	0.69	3.94	8	20	10	0	0	
			21.1	52.6	26.3	0	0	
موافق بشدة	0.67	4.212	دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول [03-11] نجد أن متوسط الحسابي الخاص بالمحور الأول والذي يحتوي على خمس عبارات حيث قدر 4.55 والانحراف المعياري قدر ب 0.64 وهذا يدل على أن العمال لهم دراية بمفهوم إدارة المعرفة خاصة وأن نسبة الإجابة على العبارتين موافق بشدة وموافق كانت مرتفعة وتراوحت النسب بين 52.6% و 60.5%.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم ببناء المعرفة في مؤسساتها وتعطيها أهمية وتعتبرها ممتلكات قيمة وإستراتيجية يجب العمل بها.

الجدول رقم [03-13]: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.89	4.05	1	0	8	16	13	6. تقوم المؤسسة بوضع نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.
			2.6	0	21.1	42.1	34.2	
موافق	0.88	4.15	0	2	6	14	16	7. تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأنشطتها.
			0	5.3	15.8	36.8	42.1	
موافق	0.83	4.05	0	1	9	15	13	8. يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.
				2.6	23.7	39.5	34.2	
موافق	1.02	4.02	1	2	7	13	15	9. تقوم المؤسسة بوضع دورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم.
			2.6	5.3	18.4	34.2	39.5	
موافق	0.905	4.068	إدراك العمال بدور إدارة المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول رقم [03-12] أن أغلبية العمال كانت إجاباتهم عالية على العبارتين موافق بشدة وموافق حيث تراوحت النسب ما بين 34.2 و 42.1، والمتوسط الحسابي للمحور الثاني 4.05 وهي نسبة أقل من المحور الأول بقليل، بينما كان الانحراف المعياري 0.89 وهي نسبة عالية عن المحور الأول وهذا يدل على أن أغلبية العمال لهم إدراك بدور إدارة المعرفة.

ومنه نستنتج أن العمال يدركون الدور الذي تلعبه المعرفة لتنمية قدراتهم الفكرية لتزويد المؤسسة بالمعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسات المنافسة.

الجدول رقم [03-14]: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث (مساهمة العنصر البشري في خلق إدارة المعرفة)

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	1.03	3.89	0	4	10	10	14	10. تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.
			0	10.5	26.3	26.3	36.8	
موافق	0.85	4.15	0	2	5	16	15	11. يوجد في المؤسسة نظام لإدارة المعرفة يتابع تغيرات القنوات المالية.
			0	5.3	13.2	42.1	39.5	
موافق بشدة	0.49	4.60	0	0	0	15	23	12. تهم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.
			0	0	0	39.5	60.5	
موافق	0.95	3.81	2	0	9	19	8	13. تقوم المؤسسة بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع البحث والتطوير في المؤسسة.
			5.3	0	23.7	50	21.1	
موافق بشدة	0.61	4.31	0	0	3	20	15	14. يبدي العاملون في المؤسسة تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة.
			0	0	7.9	52.6	39.5	
موافق	0.90	3.78	2	0	8	22	6	15. تشجع المؤسسة التشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال.
			5.3	0	21.1	57.9	15.8	
موافق	0.805	4.09	مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول رقم [03-13] أن أغلبية العمال كانت إجاباتهم متمحورة حول العبارتين موافق بشدة وموافق حيث كانت النسب ما بين 26.3 و 60.5، ومتوسط الحسابي كان ما بين 3.78 و 4.60 بينما كان الانحراف المعياري 0.49 و 1.03 وهذا يدل على أن أغلبية العمال يساهمون في خلق، نشر واستخدام المعرفة.

ومنه نستنتج أن العمال يقومون بعملية الإبداع والمشاركة بالمعارف لتطوير المؤسسة وخلق المزايا التنافسية.

الجدول رقم [03-15]: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع (تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة)

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق بشدة	0.52	4.67	0	0	1	10	26	16. تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.
			0	0	2.6	26.3	68.4	
موافق بشدة	0.64	4.44	0	1	0	18	19	17. لإدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية.
			0	2.6	0	47.4	50	
موافق	0.81	3.78	1	1	8	23	5	18. تقوم المؤسسة بوضع لجان متخصصة في إدارة المعرفة لنقل المعلومات عن المؤسسات المنافسة لاستفادة منها.
			2.6	2.6	21.1	60.5	13.2	
موافق	0.91	3.76	0	4	9	17	8	19. يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض أداء الأسعار على التكلفة.
			0	10.5	23.7	44.7	21.1	
موافق	0.89	3.71	1	1	13	16	7	20. تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات ونوعية المنتجات المنافسة.
			2.6	2.6	34.2	42.1	18.4	
موافق بشدة	0.74	4.34	0	1	3	16	18	21. تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية.
			0	2.6	7.9	42.1	47.4	
موافق بشدة	0.70	4.21	0	0	6	18	14	22. تدعم المؤسسة عملياتها المعرفية بالخبرات لاقتناص الفرص المناسبة وتجنب التهديدات.
			0	0	15.8	47.4	36.8	
موافق	0.78	4.02	0	1	8	18	11	23. تساهم إدارة المعرفة في تميز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون.
			0	2.6	21.1	47.4	28.9	
موافق بشدة	0.64	4.55	0	1	0	14	23	24. تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن.
			0	2.6	0	36.8	60.5	
موافق بشدة	0.67	4.36	0	0	4	16	18	25. تساهم المعرفة المبتكرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن وكسب ولائهم.
			0	0	10.5	42.1	47.4	
موافق	0.76	4.18	0	2	2	21	13	26. يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.
			0	5.3	5.3	55.3	34.2	
موافق	1.11	3.86	2	3	5	16	12	27. تساعد إدارة المعرفة على تقليل تكاليف الجودة.
			5.3	7.9	13.2	42.1	31.6	
موافق	0.764	4.157	تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال ملاحظتنا إلى نتائج الجدول رقم [03-14] أن أغلبية العمال كانت إجاباتهم تتمحور حول موافق بشدة وموافق حيث كانت النسب 42.1 و68.4 والمتوسط الحسابي 4,67 كأكبر قيمة، والانحراف المعياري 0.52 وهي أقل من المحور الثالث، ومنه نستنتج أن إدارة المعرفة تأثر على تنافسية المؤسسة وهذا يعود إلى مدى استخدام المؤسسة إدارة المعرفة.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون

الجدول رقم [03-16]: نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المحاور

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الأول	1	,943**	,953**	,962
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	38	38	38	38
المحور الثاني	,943**	1	,968**	,971**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	38	38	38	38
المحور الثالث	,953**	,968**	1	,984**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	38	38	38	38
المحور الرابع	,962**	,971**	,984**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	38	38	38	38

المصدر: برنامج spss.

اختبار الفرضية الأولى:

H_0 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العمال وفهمهم لمضمون إدارة المعرفة

H_1 : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العمال ومضمون إدارة المعرفة

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون لمضمون إدارة المعرفة قد بلغ 9.62% عند مستوى المعنوية 0.000 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين العمال ومضمون إدارة المعرفة، كما أن قيمة $sig=0,000$ وهي أقل من 0.05، وعليه يتم قبول H_0 ورفض H_1 أي يوجد علاقة ارتباط بين العمال ومضمون إدارة المعرفة.

اختبار الفرضية الثانية:

H_0_2 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العمال وإدراكهم لدور إدارة المعرفة.

H_1_2 : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العمال وإدراكهم لدور إدارة المعرفة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون لدور إدارة المعرفة بلغ 9.43 % عند مستوى المعنوية 0.000 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين دور إدارة المعرفة والعمال، كما أن قيمة $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من 0.05 وعليه يتم قبول H_1_2 ورفض H_0_2 أي توجد علاقة ارتباط بين دور إدارة المعرفة والعمال.

اختبار الفرضية الثالثة:

H_0_3 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مساهمة العنصر البشري وإدارة المعرفة.

H_1_3 : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مساهمة العنصر البشري وإدارة المعرفة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون لمساهمة العنصر البشري بلغت 9.53 % عند مستوى المعنوية 0.000 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين مساهمة العنصر البشري وإدارة المعرفة، كما أن قيمة $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من 0.05، وعليه يتم قبول H_1_3 ورفض H_0_3 أي توجد علاقة ارتباط بين مساهمة العنصر البشري في إدارة المعرفة.

اختبار الفرضية الرابعة:

H_1_4 : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة.

H_0_4 : لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بيرسون لتنافسية المؤسسة بلغ 9.62 % عند مستوى العينة 0.000 مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة، كما أن قيمة $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من 0,05، وعليه يتم قبول H_1_4 ورفض H_0_4 أي يوجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضيات الدراسة تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جنس الذكر، بحيث يمثلون نسبة 60.5%.
- ✓ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة، بنسبة 39.5%. وهذا يعني أن هيكل المؤسسة هيكل شباني قوي قادر على العطاء والبذل.
- ✓ نصف أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 50%، هذا يعني أن أغلبية أفراد المؤسسة مؤهلين علميا ويمتلكون مخزون معرفي من خلال المستوى العلمي الذي يمتلكونه.
- ✓ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم الذين تتجاوز مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 60.5%، يعني أن الأفراد لديهم الخبرة الكافية للبذل والعطاء تساعد المؤسسة على البقاء والاستمرارية.
- ✓ أغلب أفراد عينة الدراسة كانت تقييمهم ايجابي نحو كل عبارات إدارة المعرفة، حيث كانت قيم المتوسط الحسابي لكل عبارة من العبارات نتيجتها موافق حسب مقياس ليكارت.
- ✓ معظم اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم نحو تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة موافق حسب مقياس ليكارت والذي يتوافق مع قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة.

خلاصة:

إن في ظل التطور التكنولوجي الحاصل وزيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أصبحت المعرفة من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى العمل بها واكتسابها، كما أصبح نظام إدارة المعرفة نظام يفرض نفسه على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة أعمال تمتاز بشدة المنافسة لذا على المؤسسات استغلال نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها والتركيز على كسب المعارف.

وقد توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها في مقدمة البحث كالتالي بناء على معطيات الدراسة.

الإشكالية الرئيسة صحيحة، إدارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على تنافسية المؤسسة واستمرارها، وتطورها وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة المعرفة.

أما بالنسبة للفرضيات السابقة المدرجة في المقدمة فكانت كما يلي:

الفرضية الأولى صحيحة حيث أن العمال بدراية بمضمون إدارة المعرفة وتعتبرها أساس نمو المؤسسة وأساس استمراريتها.

الفرضية الثانية صحيحة حيث أن العمال يدركون بدور إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في رفع مستواهم ومنه زيادة تنافسية المؤسسة.

الفرضية الثالثة صحيحة حيث أن العنصر البشري هو العنصر الحامل للمعرفة وخلقها ونشرها واستخدامها.

الفرضية الرابعة صحيحة حيث أن إدارة المعرفة تؤثر على تنافسية المؤسسة وبدون إدارة معرفة لا تكون تنافسية أي مؤسسة اقتصادية.

ومن خلال اختبار صحة الفرضيات نستنتج، أن إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية وهي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، في إنتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدر من مصادر تنافسية المؤسسة ونجاحها.

إن بزيادة قوة المنافسة يتوجب على كل المؤسسات الاهتمام بعنصر المعرفة وأصولها الغير مادية من أجل تعزيز تنافسيتها وبقائها الأمر الذي جعل نظام إدارة المعرفة هو مفتاح لتحقيق هذا المبتغى.

ومن خلال ما تم تناوله تبين لنا ما يلي:

تأثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة وذلك من خلال تطبيق نظام إدارة المعرفة في كل المؤسسات والعمل على تطويره وتكيفه مع المستجدات قصد ضمان البقاء والاستمرارية.

تعني المؤسسة بمضمون إدارة المعرفة وتعتبرها الأكثر حيوية في المؤسسة إذ يتم الاعتماد عليها في خلق التنافسية.

العمال يدركون بدور إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في رفع مستواهم الفكري وكذا نمو وبقاء المؤسسة.

يساهم العنصر البشري بشكل كبير في خلق المعرفة ونشرها والعمل بها داخل المؤسسة. تأثر إدارة المعرفة بشكل كبير على تنافسية وبدون إدارة معرفة لا تستمر تنافسية المؤسسة.

وقد سمحت لنا الدراسة لهذا البحث التوصل إلى مجموعة من النتائج:

إن إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا أنها لم يتم تطبيقها بصورة متكاملة في المؤسسات الاقتصادية

مؤسسة محل الدراسة مؤسسة رائدة عالميا للمنتجات الإلكترونية والتي تعتبر من الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على نظام إدارة المعرفة.

المؤسسة محل الدراسة لها حصة سوقية عالمية مما يؤكد اعتمادها على نظام إدارة المعرفة.

انتشار المؤسسة في العالم دليل على نجاحها وتفوقها.

استمرارية تنافسية المؤسسة رغم التطور الحاصل دليل على تطورها ونجاحها.

إن المعرفة وجدت منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد

الجديد أهم مصدر لتدعيم تنافسية المؤسسة

التوصيات:

- السعي الدائم إلى كسب المعرفة والتي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية .
- على المؤسسات الاقتصادية مواكبة التطورات الحديثة من إقامة نظام لإدارة المعرفة يعمل على (خلق نشر واستخدام) المعرفة وكذا استقطاب المعارف الجديدة من المصادر (الداخلية والخارجية).
- الاهتمام بالعنصر البشري لأنه العنصر الحامل للمعرفة.
- إقامة مخابر تطوير خاصة، سواء كانت داخلية أو خارجية والانتفاع بمدخلاتها.
- العمل على استقطاب الكفاءات الجيدة وتوظيفها بالمؤسسة (عمال المعرفة العالية).
- على المؤسسات تزويد مواردها البشرية بالمعارف باعتبارها أهم مصدر من مصادر التنافسية بالمؤسسة.
- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة واستخدام أسلوب في نقلها على بقية العمال في المؤسسة مما يضمن لهم التكوين الجيد للعمال.
- نظام إدارة المعرفة نظام إداري حديث يتوجب على كل المؤسسات التي لديها رغبة في الحفاظ مركزها التنافسي العمل به.

آفاق البحث :

- إن عنصر المعرفة ليس العنصر الوحيد في بناء تنافسية المؤسسة بل هناك عناصر أخرى تشبهه وهي غير مادية مثله ولكن لا تعتبر معرفة بل تدرج ضمن المكون الرئيسي للموجودات غير مادية ألا وهو (رأس المال غير ملموس).
- كما أن الرضا الوظيفي له دور في بناء تنافسية المؤسسة وهذا يحفز على كسب المعرفة ونشرها والتعاون كفريق واحد والمشاركة داخل المؤسسة.

أولاً: الكتب:

1. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
2. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارة معاصرة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ط2، 2010.
3. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
4. حسن خلف راضي، تطور إنتاجية العمل عي قطار الصناعة التحويلية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2014.
5. حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
6. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
7. د. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
8. ربحي مصطفى عيان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
9. سعاد نائف برنوطي، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
10. سعد علي العنزى، إبداعات الأعمال قراءات في التميز والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
11. صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
12. الطائي علي حسون، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
13. عاطف جابر طه، أشرف غريب، نظم المعلومات للموارد البشرية، دار كارمة للعلوم، ط1، 2014.
14. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2013.
15. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
16. عصام حسن الصعيدي، نظم المعلومات السياحية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.

17. علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2005.
18. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
19. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، عمان، الأردن، ط1، ط2، 2010.
20. غني دحام تنامي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
21. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
22. محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
23. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة المعرفة ومنظمات التعلم المجموعة العربية للتدريب، النشر القاهرة، مصر، ط1، 2012، ط2، 2014.
24. مصطفى كمال طائر، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
25. مفيدة عيسى يحياوي، إلهام عيسى يحياوي، عزيز سطحاوي، المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، نبلاء وناشرون وموزعون، الأردن، عمان، ط1، 2014.
26. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، 2005.
27. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
28. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق لمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2014.
- ثانيا: مذكرات التخرج:
29. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2011، 2012.

30. بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012 / 2011 .
31. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادر ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، بسكرة، الجزائر، 2007 / 2006 .
32. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها، وتطويرها)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بالخروبة، الجزائر، 2002 .
33. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الخروبة، الجزائر، 2005 .
34. فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016 / 2015 .

ثالثا: ملتقيات دولية:

35. أحمد طرطار برلماني، سارة حلمي، أثر إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13 / 15 ديسمبر 2011 .
36. سملاي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يوم 08 / 09 مارس 2005 .
37. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية في ظل متطلبات التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9 / 10 نوفمبر 2010، ص 17 .

رابعا: المجالات:

38. محمد زرقون الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2014 .

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

تحية طيبة وبعد: نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المتعلقة بإعداد مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة LG وهذا بوضع X في المكان الذي يتوافق مع اختيارك الشخصي، حيث نخططكم علما أن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لغايات الدراسة فقط.

تقبلوا منا الشكر والتقدير والاحترام

+ الجنس:

 أنثى ذكر

+ السن:

 45_35 35_25 25_20

+ المستوى العلمي:

 شهادة أخرى دراسات عليا ثانوي

+ الخبرة المهنية:

 من 10_05 سنوات من 15_10 سنوات من 20_15 سنوات أكثر من 20 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	
					1. هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة.	دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة
					2. هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة.	
					3. تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في المؤسسة.	
					4. تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	
					5. يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة.	
					6. تقوم المؤسسة بوضع نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.	إدراك العمال بدور إدارة المعرفة
					7. تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأنشطتها.	
					8. يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	
					9. تقوم المؤسسة بوضع دورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم.	مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة
					10. تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.	
					11. يوجد في المؤسسة نظام لإدارة المعرفة يتابع تغيرات القنوات المالية.	
					12. تهتم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.	
					13. تقوم المؤسسة بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع البحث والتطوير في المؤسسة.	
					14. يبدي العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة.	تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة
					15. تشجع المؤسسة التشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال.	
					16. تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.	
					17. لإدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية.	
					18. تقوم المؤسسة بوضع لجان متخصصة في إدارة المعرفة لنقل المعلومات عن المؤسسات المنافسة لاستفادة منها.	
					19. يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض الأسعار.	
					20. تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات ونوعية المنتجات المنافسة.	
					21. تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية.	
					22. تدعم المؤسسة عملياتها المعرفية بالختبرات لاقتناص الفرص المناسبة وتجنب والتحديات.	
					23. تساهم إدارة المعرفة في تمييز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون.	
					24. تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن.	
					25. تساهم المعرفة المبتكرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن وكسب ولائهم.	
					يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على سرعة تطوير وتنوع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.	
					تساعد إدارة المعرفة على تقليل تكاليف الجودة.	

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة

تحية طيبة وبعد: نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المتعلق بإعداد مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة LG وهذا بوضع X في المكان الذي يتوافق مع اختيارك الشخصي، حيث نخططكم علما أن المعلومات المقدمة سوف تستخدم لغايات الدراسة فقط.

تقبلوا منا الشكر والتقدير والاحترام

+ الجنس:

 أنثى ذكر

+ السن:

 45_35 35_25 25_20

+ المستوى العلمي:

 شهادة أخرى دراسات عليا ثانوي

+ الخبرة المهنية:

 من 10_05 سنوات من 15_10 سنوات من 20_15 سنوات أكثر من 20 سنة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة	
					1. هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة.	دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة
					2. هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة.	
					3. تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في المؤسسة.	
					4. تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	
					5. يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة.	
					6. تقوم المؤسسة بوضع نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.	إدراك العمال بدور إدارة المعرفة
					7. تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأنشطتها.	
					8. يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	
					9. تقوم المؤسسة بوضع دورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم.	مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة
					10. تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.	
					11. يوجد في المؤسسة نظام لإدارة المعرفة يتابع تغيرات القنوات المالية.	
					12. تهتم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.	
					13. تقوم المؤسسة بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع البحث والتطوير في المؤسسة.	
					14. يبدي العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة.	تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة
					15. تشجع المؤسسة التشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال.	
					16. تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.	
					17. لإدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية.	
					18. تقوم المؤسسة بوضع لجان متخصصة في إدارة المعرفة لنقل المعلومات عن المؤسسات المنافسة لاستفادة منها.	
					19. يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض الأسعار.	
					20. تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات ونوعية المنتجات المنافسة.	
					21. تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية.	
					22. تدعم المؤسسة عملياتها المعرفية بالخبرات لاقتناص الفرص المناسبة وتجنب والتحديات.	
					23. تساهم إدارة المعرفة في تمييز السلعة والخدمة المقدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسون.	
					24. تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن.	
					25. تساهم المعرفة المبتكرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن وكسب ولائهم.	
					يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة على سرعة تطوير وتنوع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين والجدد.	
					تساعد إدارة المعرفة على تقليل تكاليف الجودة.	

الملحق رقم 02: برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	4

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	5

المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	12

المحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	6

المحور الثالث

معامل الارتباط

Corrélations

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الأول	1	,943**	,953**	,962**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	38	38	38	38
المحور الثاني	,943**	1	,968**	,971**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	38	38	38	38
المحور الثالث	,953**	,968**	1	,984**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	38	38	38	38
المحور الرابع	,962**	,971**	,984**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	38	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 02: برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	4

المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	5

المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	12

المحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	6

المحور الثالث

معامل الارتباط

Corrélations

		المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	,943**	,953**	,962**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,943**	1	,968**	,971**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,953**	,968**	1	,984**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38
المحور الرابع	Corrélation de Pearson	,962**	,971**	,984**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (02): : مخرجات برنامج SPSS

		Statistics				
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	دراة العمال بمفهوم إدارة المعرفة
N	Valid	38	38	38	38	0
	Missing	0	0	0	0	38
Mean		1,3947	2,0263	2,3421	1,5000	
Median		1,0000	2,0000	2,0000	1,0000	
Mode		1,00	2,00	2,00	1,00	
Std. Deviation		,49536	,78798	,84714	,68773	
Variance		,245	,621	,718	,473	

		Statistics			
		هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة	هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة	تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في معرفتها	تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي يبغي معرفتها
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,5526	4,3158	4,1316	4,1316
Median		5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		5,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,64504	,70155	,66459	,66459
Variance		,416	,492	,442	,442

		Statistics			
		يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة	إدراك العمال بدور إدارة المعرفة	تقوم المؤسسة بوضع نشرات عملية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة	تعتمد المؤسسة على العامل كمتصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لتنشيطها
N	Valid	38	0	38	38
	Missing	0	38	0	0
Mean		3,9474		4,0526	4,1579
Median		4,0000		4,0000	4,0000
Mode		4,00		4,00	5,00
Std. Deviation		,69544		,89887	,88612
Variance		,484		,808	,785

		Statistics			
		يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة	تقوم المؤسسة بوضع دورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم	مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.
N	Valid	38	38	0	38
	Missing	0	0	38	0
Mean		4,0526	4,0263		3,8947
Median		4,0000	4,0000		4,0000
Mode		4,00	5,00		5,00
Std. Deviation		,83658	1,02632		1,03426

		Statistics			
		يوجد في المؤسسة نظام لإدارة معرفة يتابع تجزات القوات التالية	تقوم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المتكررة	تقوم المؤسسة بوضع مزايا مادية لدعم مشاريع البحث و التطوير في المؤسسة	يؤدي العاملون في المؤسسة بتداعيا لإيجاد حلول المعرفة القائمة في الأعمال إلى معرفة واضحة بمرور أداء أنشطة المؤسسة
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,1579	4,6053	3,8158	4,3158
Median		4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	5,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,85507	,49536	,95451	,61973
Variance		,731	,245	,911	,384

		Statistics			
		تشجع المؤسسة التشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال	تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.	تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة	إدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية
N	Valid	38	0	37	38
	Missing	0	38	1	0
Mean		3,7895		4,6757	4,4474
Median		4,0000		5,0000	4,5000
Mode		4,00		5,00	5,00
Std. Deviation		,90518		,52989	,64504
Variance		,819		,281	,416

Statistics

		تقوم المؤسسة بوضع نظام متخصص في إدارة المعرفة لنقل المعلومات عن المؤسسات المنافسة لاستفادة منها.	يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض التكلفة	تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات و نوعية المنتجات المنافسة	تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,7895	3,7632	3,7105	4,3421
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,81067	,91339	,89768	,74530
Variance		,657	,834	,806	,555

Statistics

		تدعم المؤسسة عملياتها المعرفية بالحوارات لانتقاء الفرض المناسبة و تجنب و التهديدات.	تساهم إدارة المعرفة في تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق التي تختلف عما يقدمه المنافسون.	تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن	تساهم المعرفة المتكثرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن و كسب ولائهم
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,2105	4,0263	4,5526	4,3684
Median		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,70358	,78798	,64504	,67468
Variance		,495	,621	,416	,455

Statistics

		يعمل نظام إدارة المعرفة للمستخدم على سرعة تطوير و تبويب النشرات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين و الجدد.	تساعد إدارة المعرفة على تقليل تكاليف الجودة
N	Valid	38	38
	Missing	0	0
Mean		4,1842	3,8684
Median		4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00
Std. Deviation		,76601	1,11915
Variance		,587	1,252

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	60,5	60,5	60,5
	أنثى	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	11	28,9	28,9	28,9
	25-35	15	39,5	39,5	68,4
	35-45	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	13,2	13,2	13,2
	جامعي	19	50,0	50,0	63,2
	شهادات عليا (ماجستير دكتوراه)	10	26,3	26,3	89,5
	دراسات أخرى	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 10-05 سنوات	23	60,5	60,5	60,5
من 15-10 سنة	11	28,9	28,9	89,5
من 20-15 سنة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	2	5,3	5,3	7,9
موافق	19	50,0	50,0	57,9
غير موافق	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ضع المؤسسة لنفسها اهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في معرفتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	15,8	15,8	15,8
موافق	21	55,3	55,3	71,1
موافق تماما	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	15,8	15,8	15,8
موافق	21	55,3	55,3	71,1
موافق تماما	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	10	26,3	26,3	26,3
موافق	20	52,6	52,6	78,9
موافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

إدراك العمال بدور إدارة المعرفة

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

تقوم المؤسسة بوضع نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
محايد	8	21,1	21,1	23,7
موافق	16	42,1	42,1	65,8
موافق تماما	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأنشطتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
محايد	6	15,8	15,8	21,1
موافق	14	36,8	36,8	57,9
موافق تماما	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
Valid محايد	9	23,7	23,7	26,3
Valid موافق	15	39,5	39,5	65,8
Valid موافق تماما	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بوضع دورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	7,9
Valid محايد	7	18,4	18,4	26,3
Valid موافق	13	34,2	34,2	60,5
Valid موافق تماما	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10,5	10,5	10,5
Valid محايد	10	26,3	26,3	36,8
Valid موافق	10	26,3	26,3	63,2
Valid موافق تماما	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يوجد في المؤسسة نظام لإدارة المعرفة يتابع تغيرات القنوات المالية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
Valid محايد	5	13,2	13,2	18,4
Valid موافق	16	42,1	42,1	60,5
Valid موافق تماما	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	15	39,5	39,5	39,5
Valid موافق تماما	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع البحث و التطوير في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
Valid محايد	9	23,7	23,7	28,9
Valid موافق	19	50,0	50,0	78,9
Valid موافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يبدى العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	7,9	7,9	7,9
Valid موافق	20	52,6	52,6	60,5
Valid موافق تماما	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة المتشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
محايد	8	21,1	21,1	26,3
موافق	22	57,9	57,9	84,2
موافق تماما	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	2,6	2,7	2,7
موافق	10	26,3	27,0	29,7
موافق تماما	26	68,4	70,3	100,0
Total	37	97,4	100,0	
Missing System	1	2,6		
Total	38	100,0		

لإدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
موافق	18	47,4	47,4	50,0
موافق تماما	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
غير موافق	1	2,6	2,6	5,3
محايد	8	21,1	21,1	26,3
موافق	23	60,5	60,5	86,8
موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض التكلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10,5	10,5	10,5
محايد	9	23,7	23,7	34,2
موافق	17	44,7	44,7	78,9
موافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات و نوعية المنتجات المنافسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
غير موافق	1	2,6	2,6	5,3
محايد	13	34,2	34,2	39,5
موافق	16	42,1	42,1	81,6
موافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	3	7,9	7,9	10,5
موافق	16	42,1	42,1	52,6
موافق تماما	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	15,8	15,8	15,8
موافق	18	47,4	47,4	63,2
موافق تماما	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم إدارة المعرفة في تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق التي تختلف عما يقدمه المنافسون.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	8	21,1	21,1	23,7
موافق	18	47,4	47,4	71,1
موافق تماما	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
موافق	14	36,8	36,8	39,5
موافق تماما	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم المعرفة المبتكرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن و كسب ولائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	10,5	10,5	10,5
موافق	16	42,1	42,1	52,6
موافق تماما	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم على سرعة تطوير و تنوع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين و الجدد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
محايد	2	5,3	5,3	10,5
موافق	21	55,3	55,3	65,8
موافق تماما	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Corrélations

	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الاول	Corrélation de Pearson	,943	,953	,962
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,943	1	,968
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,953	,968	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38
المحور الرابع	Corrélation de Pearson	,962	,971	,984
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	12

Item-Tota

I
Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة	108,7027	284,381	,827	,989
هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة	108,9459	280,386	,885	,989
تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في معرفتها	109,1622	278,751	,888	,989
تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها	109,1622	278,751	,888	,989
يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة	109,3784	279,964	,758	,990
تقوم المؤسسة بوضع نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.	109,1892	274,491	,935	,989
تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأنشطتها	109,1081	272,210	,939	,989
يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة	109,2162	273,674	,940	,989
تقوم المؤسسة بوضع نورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم	109,2162	269,063	,957	,989
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.	109,3784	266,131	,958	,989
يوجد في المؤسسة نظام لإدارة المعرفة يتابع تغيرات القوات المالية.	109,1081	273,377	,936	,989
تتبع المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة	108,7027	284,381	,827	,989
تقوم المؤسسة بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع البحث و التطوير في المؤسسة	109,4324	272,586	,900	,989
يبدى العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة	108,9730	280,583	,884	,989
تنتج المؤسسة التشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال	109,4595	275,200	,862	,989
تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة	108,6486	283,234	,831	,989
لإدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية	108,8108	284,102	,818	,989
تقوم المؤسسة بوضع لجان متخصصة في إدارة المعرفة لنقل المعلومات عن المؤسسات المنافسة لاستفادة منها.	109,4595	278,477	,863	,989
يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض التكلفة	109,5135	270,701	,931	,989
تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات و نوعية المنتجات المنافسة	109,5405	274,200	,903	,989
تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية	108,9189	278,688	,895	,989
تدعم المؤسسة عمليتها المعرفية بالخبرات لاقتناص الفرص المناسبة و تجنب و التهديدات.	109,0811	276,965	,919	,989
تساهم إدارة المعرفة في تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق التي تختلف عما يقدمه المنافسون.	109,2432	275,800	,918	,989
تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن	108,7027	284,381	,827	,989
تساهم المعرفة المبتكرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن و كسب ولائه	108,9189	278,688	,895	,989

الملحق رقم (02): : مخرجات برنامج SPSS

		Statistics				
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	دراة العمال بمفهوم إدارة المعرفة
N	Valid	38	38	38	38	0
	Missing	0	0	0	0	38
Mean		1,3947	2,0263	2,3421	1,5000	
Median		1,0000	2,0000	2,0000	1,0000	
Mode		1,00	2,00	2,00	1,00	
Std. Deviation		,49536	,78798	,84714	,68773	
Variance		,245	,621	,718	,473	

		Statistics			
		هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة	هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة	تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في معرفتها	تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبني معرفتها
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,5526	4,3158	4,1316	4,1316
Median		5,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		5,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,64504	,70155	,66459	,66459
Variance		,416	,492	,442	,442

		Statistics			
		يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة	إدراك العمال بدور إدارة المعرفة	تقوم المؤسسة بوضع نشرات عملية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة	تعتمد المؤسسة على العامل كمتصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأشغالها
N	Valid	38	0	38	38
	Missing	0	38	0	0
Mean		3,9474		4,0526	4,1579
Median		4,0000		4,0000	4,0000
Mode		4,00		4,00	5,00
Std. Deviation		,69544		,89887	,88612
Variance		,484		,808	,785

		Statistics			
		يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة	تقوم المؤسسة بوضع دورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم	مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.
N	Valid	38	38	0	38
	Missing	0	0	38	0
Mean		4,0526	4,0263		3,8947
Median		4,0000	4,0000		4,0000
Mode		4,00	5,00		5,00
Std. Deviation		,83658	1,02632		1,03426

		Statistics			
		يوجد في المؤسسة نظام لإدارة معرفة يتابع تجزأت القوات التالية	تقوم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المتكررة	تقوم المؤسسة بوضع مزايا مادية لدعم مشاريع البحث و التطوير في المؤسسة	يعد العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة المكتسبة في الأعمال إلى معرفة واضحة عبر أداء أنشطة المؤسسة
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,1579	4,6053	3,8158	4,3158
Median		4,0000	5,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	5,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,85507	,49536	,95451	,61973
Variance		,731	,245	,911	,384

		Statistics			
		تشجع المؤسسة التشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال	تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.	تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة	إدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية
N	Valid	38	0	37	38
	Missing	0	38	1	0
Mean		3,7895		4,6757	4,4474
Median		4,0000		5,0000	4,5000
Mode		4,00		5,00	5,00
Std. Deviation		,90518		,52989	,64504
Variance		,819		,281	,416

Statistics

		تقوم المؤسسة بوضع نظام متخصص في إدارة المعرفة لنقل المعلومات عن المؤسسات المنافسة لاستفادة منها.	يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض التكلفة	تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات و نوعية المنتجات المنافسة	تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,7895	3,7632	3,7105	4,3421
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,81067	,91339	,89768	,74530
Variance		,657	,834	,806	,555

Statistics

		تدعم المؤسسة عملياتها المعرفية بالحوارات لانتقاء الفرض المناسبة و تجنب و التهديدات.	تساهم إدارة المعرفة في تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق التي تختلف عما يقدمه المنافسون.	تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن	تساهم المعرفة المتكثرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن و كسب ولائهم
N	Valid	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,2105	4,0263	4,5526	4,3684
Median		4,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	5,00	5,00
Std. Deviation		,70358	,78798	,64504	,67468
Variance		,495	,621	,416	,455

Statistics

		يعمل نظام إدارة المعرفة للمستخدم على سرعة تطوير و تبويب النسخات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين و الجدد.	تساعد إدارة المعرفة على تقليل تكاليف الجودة
N	Valid	38	38
	Missing	0	0
Mean		4,1842	3,8684
Median		4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00
Std. Deviation		,76601	1,11915
Variance		,587	1,252

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	60,5	60,5	60,5
	أنثى	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	11	28,9	28,9	28,9
	25-35	15	39,5	39,5	68,4
	35-45	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	5	13,2	13,2	13,2
	جامعي	19	50,0	50,0	63,2
	شهادات عليا (ماجستير دكتوراه)	10	26,3	26,3	89,5
	دراسات أخرى	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 10-05 سنوات	23	60,5	60,5	60,5
من 15-10 سنة	11	28,9	28,9	89,5
من 20-15 سنة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

دراية العمال بمفهوم إدارة المعرفة

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	2	5,3	5,3	7,9
موافق	19	50,0	50,0	57,9
غير موافق	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

ضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في معرفتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	15,8	15,8	15,8
موافق	21	55,3	55,3	71,1
موافق تماما	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	15,8	15,8	15,8
موافق	21	55,3	55,3	71,1
موافق تماما	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	10	26,3	26,3	26,3
موافق	20	52,6	52,6	78,9
موافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

إدراك العمال بدور إدارة المعرفة

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

تقوم المؤسسة بوضع نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
محايد	8	21,1	21,1	23,7
موافق	16	42,1	42,1	65,8
موافق تماما	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأنشطتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
محايد	6	15,8	15,8	21,1
موافق	14	36,8	36,8	57,9
موافق تماما	16	42,1	42,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
Valid محايد	9	23,7	23,7	26,3
Valid موافق	15	39,5	39,5	65,8
Valid موافق تماما	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بوضع دورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	7,9
Valid محايد	7	18,4	18,4	26,3
Valid موافق	13	34,2	34,2	60,5
Valid موافق تماما	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

مساهمة العنصر البشري في خلق المعرفة

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10,5	10,5	10,5
Valid محايد	10	26,3	26,3	36,8
Valid موافق	10	26,3	26,3	63,2
Valid موافق تماما	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يوجد في المؤسسة نظام لإدارة المعرفة يتابع تغيرات القنوات المالية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
Valid محايد	5	13,2	13,2	18,4
Valid موافق	16	42,1	42,1	60,5
Valid موافق تماما	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	15	39,5	39,5	39,5
Valid موافق تماما	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع البحث و التطوير في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
Valid محايد	9	23,7	23,7	28,9
Valid موافق	19	50,0	50,0	78,9
Valid موافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يبدى العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	3	7,9	7,9	7,9
Valid موافق	20	52,6	52,6	60,5
Valid موافق تماما	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة المتشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	2	5,3	5,3	5,3
محايد	8	21,1	21,1	26,3
موافق	22	57,9	57,9	84,2
موافق تماما	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تأثير إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.

	Frequency	Percent
Missing System	38	100,0

تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	1	2,6	2,7	2,7
موافق	10	26,3	27,0	29,7
موافق تماما	26	68,4	70,3	100,0
Total	37	97,4	100,0	
Missing System	1	2,6		
Total	38	100,0		

لإدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
موافق	18	47,4	47,4	50,0
موافق تماما	19	50,0	50,0	100,0
Total	38	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
غير موافق	1	2,6	2,6	5,3
محايد	8	21,1	21,1	26,3
موافق	23	60,5	60,5	86,8
موافق تماما	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض التكلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	10,5	10,5	10,5
محايد	9	23,7	23,7	34,2
موافق	17	44,7	44,7	78,9
موافق تماما	8	21,1	21,1	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات و نوعية المنتجات المنافسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	1	2,6	2,6	2,6
غير موافق	1	2,6	2,6	5,3
محايد	13	34,2	34,2	39,5
موافق	16	42,1	42,1	81,6
موافق تماما	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	3	7,9	7,9	10,5
موافق	16	42,1	42,1	52,6
موافق تماما	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	6	15,8	15,8	15,8
موافق	18	47,4	47,4	63,2
موافق تماما	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم إدارة المعرفة في تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق التي تختلف عما يقدمه المنافسون.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
محايد	8	21,1	21,1	23,7
موافق	18	47,4	47,4	71,1
موافق تماما	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	1	2,6	2,6	2,6
موافق	14	36,8	36,8	39,5
موافق تماما	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تساهم المعرفة المبتكرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن و كسب ولائهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	4	10,5	10,5	10,5
موافق	16	42,1	42,1	52,6
موافق تماما	18	47,4	47,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم على سرعة تطوير و تنوع المنتجات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين و الجدد.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	5,3	5,3	5,3
محايد	2	5,3	5,3	10,5
موافق	21	55,3	55,3	65,8
موافق تماما	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Corrélations

	المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الاول	Corrélation de Pearson	,943	,953	,962
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,943	1	,971
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,953	,968	,984
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38
المحور الرابع	Corrélation de Pearson	,962	,971	,984
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	38	38	38

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,975	12

Item-Tota

I
Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
هناك نظام معين لاستخدام إدارة المعرفة	108,7027	284,381	,827	,989
هناك قسم مكلف بإدارة المعرفة	108,9459	280,386	,885	,989
تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر إدارة المعرفة في معرفتها	109,1622	278,751	,888	,989
تحدد المؤسسة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها	109,1622	278,751	,888	,989
يعرف العمال مكونات نظام إدارة المعرفة	109,3784	279,964	,758	,990
تقوم المؤسسة بوضع نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة.	109,1892	274,491	,935	,989
تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر إدارة المعرفة اللازمة لأنشطتها	109,1081	272,210	,939	,989
يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة	109,2162	273,674	,940	,989
تقوم المؤسسة بوضع نورات تكوينية لفائدة العمال للاستفادة منهم	109,2162	269,063	,957	,989
تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على تخزين المعارف.	109,3784	266,131	,958	,989
يوجد في المؤسسة نظام لإدارة المعرفة يتابع تغيرات القوات المالية.	109,1081	273,377	,936	,989
تتبع المؤسسة التطوير الأفكار الجديدة المبتكرة	108,7027	284,381	,827	,989
تقوم المؤسسة بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع البحث و التطوير في المؤسسة	109,4324	272,586	,900	,989
يبدى العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة	108,9730	280,583	,884	,989
تنتج المؤسسة التشارك الطوعي في إدارة المعرفة من قبل العمال	109,4595	275,200	,862	,989
تؤثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة	108,6486	283,234	,831	,989
لإدارة المعرفة دور في تحقيق التنافسية	108,8108	284,102	,818	,989
تقوم المؤسسة بوضع لجان متخصصة في إدارة المعرفة لنقل المعلومات عن المؤسسات المنافسة لاستفادة منها.	109,4595	278,477	,863	,989
يعمل نظام إدارة المعرفة على تخفيض التكلفة	109,5135	270,701	,931	,989
تساهم إدارة المعرفة في توفير منتجات المؤسسة في السوق بنفس كميات و نوعية المنتجات المنافسة	109,5405	274,200	,903	,989
تستخدم المؤسسة وسائل المعرفة الحديثة لتحقيق التنافسية	108,9189	278,688	,895	,989
تدعم المؤسسة عمليتها المعرفية بالخبرات لاقتناص الفرص المناسبة و تجنب و التهديدات.	109,0811	276,965	,919	,989
تساهم إدارة المعرفة في تميز السلمة و الخدمة المقدمة في السوق التي تختلف عما يقدمه المنافسون.	109,2432	275,800	,918	,989
تساهم المعرفة في تحسين منتجات المؤسسة لتلبية رضا الزبائن	108,7027	284,381	,827	,989
تساهم المعرفة المبتكرة في وضع امتيازات لجلب الزبائن و كسب ولائه	108,9189	278,688	,895	,989



خاتمة

قائمة البحوث

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفصل السادس

الفصل الأول

الإطار النظري

لإدارة المعرفة

الفصل الثاني:

تنافسية المؤسسة

وعلاقتها بإدارة المعرفة

الفصل الثالث

دراسة حالة لوكالة

التجارية تيسيلت LG

قائمة

المصادر والمراجع

الفصل الثالث

دراسة حالة لوكالة LG

التجارية تيسر

العلماء