

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير



مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : التسيير الإستراتيجي

في علوم التسيير

## دور إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - مستغانم

تحت إشراف : الأستاذ خليفة الحاج

خيال وئام

من إعداد الطالبتين:

مقدم العباسية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. معارفية الطيب	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. خليفة الحاج	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
د. دباحي أمينة	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية : 2021 . 2022.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير



مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : التسيير الإستراتيجي

في علوم التسيير

## دور إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - مستغانم

تحت إشراف : الأستاذ خليفة الحاج

خيال وئام

من إعداد الطالبتين:

مقدم العباسية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. معارفية الطيب	أستاذ محاضراً	رئيساً
د. خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	مشرفاً ومقرراً
د. دباحي أمينة	أستاذ محاضراً	مناقشاً

السنة الجامعية : 2021 . 2022.

# الشكر و التقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث، ونشكره راكعين، الذي وهبنا الصبر والمطاوله والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به .

قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : " من لم يشكر الناس لن يشكر الله " .

أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف "خليفة الحاج" على ما بذل ه من جهد في سبيل تقديم هذا البحث في صورته النهائية، وإلى أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة عبد الحميد ابن باديس، ومن ساهم بالمساعدة من قريب ومن بعيد في إنجاز هذا البحث.

وفي الأخير أشكر كل الأساتذة المحترمين المشرفين على مناقشة هذا البحث.

# الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد ابن عبد اله وآله وصحبه ومن ولاه وبعد:

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله ووفقهم

إلى كل قسم علوم التسيير دفعة 2022

جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل

من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي

خيال ونام

# الإهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجعلنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد ابن عبد اله وآله وصحبه ومن ولاه وبعد:

اهدي ثمرة عملي هذا إلى : أحق الناس بصحبي، إلى من تزهو الدنيا بوجودها ولا نوافيها حقها مهما عاملين جاهادين " أمي حبيبتي:

إلى الصديق الأول والشمعة التي تحترق من أجلنا " أبي الغالي "

الذين قاسمت معهم حنان أمي وأبي، وكانوا دوما السند لي، سر بهجتي وسعادتي "إخوتي "

إلى من كان لي الأمل ، الصبر والعطاء، الحب والوفاء، ولم يدر ظهره في كل محناء، وكان رمزا للرضا الذي رضيت به " زوجي الغالي "

إلى كل من علمني حرفا ولم يبخل بالعطاء أساتذتي الأعزاء

إلى رفيقة دربي وأفضل صديقة عرفتها في الحياة " وئام "

كل من لم يتسع له المجال لذكره ولم تنسه الذاكرة

مقدم عباسية

الفهرس

## فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	الإهداء
.I	فهرس المحتويات
.II	فهرس الجداول
.III	فهرس الأشكال وفهرس الملاحق
1	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول : مدخل نظري حول المعرفة
8	المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأهميتها
9	المطلب الثاني: أنواع المعرفة وخصائصها
10	المطلب الثالث : مصادر المعرفة
10	المبحث الثاني : مدخل نظري حول إدارة المعرفة
10	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
12	المطلب الثاني : أهداف إدارة المعرفة وأبعادها
13	المطلب الثالث : أدوات إدارة المعرفة ومبادئها
15	المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة وعملياتها
15	المطلب الأول : متطلبات إدارة المعرفة وعناصرها
16	المطلب الثاني : وظائف إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث : مراحل إدارة المعرفة
18	المبحث الرابع : نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها
18	المطلب الأول : نماذج إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني : استراتيجيات إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
25	خاتمة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الأول : تعريف التنافسية وأسبابها
31	المطلب الثاني : تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها
34	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الميزة التنافسية
34	المبحث الثاني : دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها

34	المطلب الأول : دورة حياة الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية
37	المبحث الثالث : مؤشرات، أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها
37	المطلب الأول : مؤشرات الميزة التنافسية
38	المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث : إستراتيجيات الميزة التنافسية
44	المبحث الرابع : علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
44	المطلب الأول : علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية
44	المطلب الثاني : علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية
45	المطلب الثالث : علاقة تخزين وتطبيق المعرفة بالميزة التنافسية
46	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
48	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
48	المطلب الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.
49	المطلب الثاني: فروع مجمع اتصالات الجزائر.
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
58	المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة
58	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
59	المطلب الثاني: البيانات الشخصية لأفراد العينة.
62	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.
62	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
65	خاتمة الفصل التطبيقي
67	خاتمة عامة
70	المراجع
77	الملاحق

## فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	عمليات إدارة المعرفة	الجدول رقم (01)
43	الإستراتيجيات التنافسية	الجدول رقم (02)
43	ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس	الجدول رقم (03)
43	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية	الجدول رقم (04)
58	معامل الثبات ألفا لكرومباخ	الجدول رقم (05)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم (06)
60	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم (07)
59	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (08)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (09)
62	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	الجدول رقم (10)
62	معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية والبعدين الأساسيين في الاستمارة	الجدول رقم (11)
63	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية	الجدول رقم (12)
63	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية	الجدول رقم (13)
64	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية	الجدول رقم (14)
64	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية	الجدول رقم (15)

## فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نموذج إدارة المعرفة لWiig	الشكل رقم (01)
19	عمليات إدارة المعرفة في نموذج Duffy	الشكل رقم (02)
20	نموذج إدارة المعرفة عند ماركوردت	الشكل رقم (03)
21	نموذج إدارة المعرفة لنجم عبود نجم	الشكل رقم (04)
22	نموذج سلسلة القيم المعرفية Bots and buijin	الشكل رقم (05)
26	عمليات إدارة المعرفة	الشكل رقم (06)
33	أنواع الميزة التنافسية	الشكل رقم (07)
36	مصادر الميزة التنافسية	الشكل رقم (08)
38	مؤشرات الميزة التنافسية	الشكل رقم (09)
40	أبعاد الميزة التنافسية	الشكل رقم (10)
40	الإستراتيجيات الأساسية ل Porter	الشكل رقم (11)
50	الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر.	الشكل رقم (12)
54	الهيكل التنظيمي للمديريات.	الشكل رقم (13)
55	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية.	الشكل رقم (14)
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (15)
60	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم (16)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (17)
61	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (18)
62	توزيع عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي	الشكل رقم (19)

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
77	استمارة حول إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية	الملحق رقم (01)

# مقدمة عامة

## مقدمة :

تسعى كل منظمة من منظمات الأعمال إلى تحقيق أهداف وأبعاد إستراتيجية كالحصول على الثروة ، تعظيم الأرباح، تفعيل الجودة الشاملة، حسن تسيير الموارد المادية وغير المادية وبذلك تحقيق ميزة تنافسية والاندماج في الاقتصاد العلمي، فما يحدث من تطور تكنولوجي وتدفق معلوماتي مسهل لسرعة الحصول على المعلومة، إضافة إلى التغيرات في الهياكل الاقتصادية والسياسية التي تطرأ على البيئة التنظيمية، مما أدى إلى ضرورة التفكير في منهج جديد يختلف عن المنهج الكلاسيكي وذلك من خلال التحكم في الكفاءات الاهتمام بالإبداع والاستثمار في رأس المال الفكري لأن هذا الأخير يتضمن جزء كبير من المعرفة والمعرفة هي أقوى محرك للإنتاج فالمؤسسة أو المنظمة تقاس قيمتها برأسمالها المعرفي وقدرتها على تطوير العلم ونقله من المجال النظري إلى المجال التطبيقي فهي العامل الأساسي لتنمية الكفاءات وتشجيع الابتكار ولكن المعرفة وحدها لا تكفي فلا بد من وضعها في قلب يعطيها المعنى التام والمتمثل في إدارة المعرفة أي يكون هناك تجميع للمعلومات من مصادر داخلية وخارجية، تحليلها، تفسيرها، وخلق أساليب وسلوكيات قيادية جديدة تسمح بصناعة القرار بكفاءة، فإدارة المعرفة تعتبر من بين أكثر الممارسات العملية ملائمة مع التغيرات المتسارعة بيئة الأعمال وهي من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير واكتساب المنظمات ميزة تنافسية وكذا تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة .

حيث يقول " Perer drucker " في كتابه ما بعد المجتمع الصناعي " إن إنتاجية المعرفة ستصبح يوماً ما بالنسبة للبلد، للصناعة، وللمؤسسة، العامل المحدد لتنافسيتها والميزة المؤكدة هي القدرة على الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة قبل أن يحصل المنافسون عليها" وبغرض التطلع على دور إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، كونها مؤسسة خدمية يتميز سوقها بنوع من المنافسة لمعرفة مدى استغلال المعرفة فيها ومدى إمكانية إدارة المعرفة تحقيق ميزة تنافسية .

من خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية : ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟

- هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية؟

- ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

فرضيات الدراسة :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

## دواعي اختيار موضوع الدراسة :

اختيارنا لموضوع إدارة المعرفة كان وراءه دوافع وأسباب شجعتنا لدراسة، تمثلت في أسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

تمثلت الأسباب الموضوعية في :

- نحن طلبة تخصص إدارة أعمال وهذا الموضوع هو من تخصصنا.

- موضوع مهم وتحتاجه كل المؤسسات الاقتصادية .

وأسباب ذاتية :

- قدرة فهمنا لهذا الموضوع .

- رغبتنا في إثراء المكتبة بهذا الموضوع .

- هو من تخصص الدكتور المشرف الذي اقترحه علينا .

أهمية الدراسة :

يكتسي الموضوع أهمية بالغة فهو يتعلق بإدارة المعرفة ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، حيث تكمن الأهمية فيما يلي:

1. توعية المدراء والعاملين في المؤسسات بالدور الذي تلعبه إدارة المعرفة، كونها تساعد المؤسسة على مواجهة

المنافسة وبالتالي تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرارية في ظل البيئة المعقدة والديناميكية .

2. قلة الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات وخاصة في الدول النامية، وتقديم أولوية توفير الموارد

التكنولوجية والمادية على حساب الاستثمار في الموارد الفكرية والمعرفية .

3. الأهمية الإستراتيجية التي تكسيها المعرفة ضمن موارد المؤسسة، وبالأخص ما يملكه المورد البشري داخل

المؤسسة من معرفة متجددة، وكامنة في عقولهم، ومهارات وكذا خبرة يصعب تقليدها تعد مصدر لخلق ميزة

تنافسية للمؤسسة .

4. الاهتمام المتزايد بالمورد البشري باعتباره مصدر الإبداع والخبرات والابتكار ومولد للمعرفة .

5. لفت الانتباه إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في حيات المؤسسات بصفة عامة، وفي مجال المنافسة

بصفة خاصة، وأنه السلاح الأساسي الذي يضمن تحقيق التفوق التنافسي .

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ويتشعب

هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية التالية :

1. التعريف بإدارة المعرفة وبعملياتها ( اكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها، وتطبيقها ).

2. توضيح ماهية الميزة التنافسية وأهم أبعادها (الجودة، التكلفة، الإبداع، المرونة)، وكل ما يتعلق بجوانب

المنافسة .

3. محاولة التعرف على العلاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية .

4. دراسة العلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية .

5. معرفة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية .

6. تحليل العلاقة بين تصنيف المعرفة والميزة التنافسية .

7. التعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية .  
الدراسات السابقة:

(1) دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور، 2015، الموسومة ب: " متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة ومن النتائج التي توصلت إليها، أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد ( القوى البشرية بنسبة 73,40 % الثقافية التنظيمية 72,31 % تكنولوجيا المعلومات 71,40% القيادة التنظيمية 68,93% وأثبتت الدراسة أن هناك وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية وقد اختلفت عن دراستنا في دراستها لدور توفير متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات، فدراستنا ركزت عن كيفية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية .

وتشابهت الدراستين في كونهما يدرسان العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

(2) دراسة مايكل جيشوي 2014 ( Maykel jichouki ): الموسومة ب: تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة دراسة فنادق المنطقة الساحلية، كينيا.

**Achieving competitive advantage through knowledge practises by hotels in the coastal region .**

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مدى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة، في مجموعة من الفنادق المتواجدة بالمناطق الساحلية بكينيا، اعتمد الباحث في في دراسته على المنهج الوصفي وكذلك الاستبيان ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

. أن الموظفين يتمكنون من إبداء معارفهم للإدارة بكل سهولة وذلك بعد التشاور فيما بينهم .

. أن تبني إدارة المعرفة يساعد الموظفين على الإبداع بجميع أبعاده، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

. أن تبني إدارة المعرفة تعتمد بدرجة كبيرة على الإمكانيات الداخلية للفنادق سواء مادية أو بشرية .

(3) دراسة الباحث أحمد بن خليفة، 2011، الموسومة ب" مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي، الجزائر .  
هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الإستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الإستراتيجي.  
وقد توصلت النتائج أهمها :

. وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الإستراتيجي إذ حققت نتيجة الارتباط 45,6 % .

. وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعمليات إدارة المعرفة.

. عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين وذوي المهارات العالية في العمل الاقتصادي، وقد اختلفت الدراسات في كون هذه الدراسة تدرس علاقة إدارة المعرفة بصناعة القرار الإستراتيجي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أما دراستنا فتدرس علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية واحدة ،

أما أوجه التشابه فكانت : الموضوعان كلاهما درسا موضوع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية وكذلك في إتباعهما المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وبرنامج التحليل الإحصائي SPSS .

**المنهج الدراسة :**

لقدرتنا على الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية حول موضوع بحثنا وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وجب علينا استخدام أسلوب الوصف، وكذلك المنهج التجريبي المتمثل في دراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بالاستعانة بالأدوات التالية: الاستبيان، البرنامج التحليل الإحصائي SPSS .

**هيكل الدراسة :**

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول إذ خصصنا فصلين للجانب النظري والفصل الأخير للجانب التطبيقي .

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارتها وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول مدخل نظري حول المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول مدخل نظري حول إدارة المعرفة، والمبحث الثالث أساسيات حول إدارة المعرفة أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه إلى نماذج، إستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها .

أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى عموميات حول الميزة التنافسية ، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناول دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها، بينما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى مؤشرات، أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها، والمبحث الرابع تناول علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية .

**صعوبات الدراسة :** في هذه الدراسة واجهتنا صعوبات عديدة من بينها :

. تعذر الحصول على بعض المراجع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر .

. طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يشمل عدد كبير من المفاهيم المختلفة والمتداخلة .

. النقص في الدراسات الميدانية التي تشمل موضوع الميزة التنافسية .

. صعوبة تحليل الموضوع بعمق علمي وذلك لأن تحقيق هذا الهدف يتطلب من أي باحث قدرات فكرية

ومهارات ذهنية يصعب تنميتها.



# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

المبحث الأول : مدخل نظري حول المعرفة

المبحث الثاني : مدخل نظري حول إدارة المعرفة

المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة وعملياتها

المبحث الرابع : نماذج، إستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها

## مقدمة الفصل الأول :

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في آن واحد ، حيث درج الفلاسفة الكتابة على هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، كونها تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة، فهي تعتبر من أهم الأفكار المعاصرة التي لها تأثير كبير في نجاح أعمال المؤسسات ، وهي أداة ووسيلة إدارية تسعى إلى توليد المعارف وتصنيفها وترتيبها بما يحقق تميزا ونجاحا لمنظمات الأعمال . هذا ما نتطرق إليه من خلال تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث :

المبحث الأول : مدخل نظري حول المعرفة .

المبحث الثاني : مدخل نظري حول إدارة المعرفة .

المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة .

المبحث الرابع : نماذج ، استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها .

المبحث الأول: مدخل نظري حول المعرفة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم المعرفة وأهميتها، وكذا أنواع المعرفة وخصائصها، بالإضافة إلى مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.

أولاً: مفهوم المعرفة:

- يرى كل من Harris و Hendersen بأن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.<sup>1</sup>  
- تعرف المعرفة أيضا: "بأنها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة".<sup>2</sup>

- حسب نجم (2005): المعرفة أصل جديد غير ملموس، وهي أحد أهم عوامل الإنتاج والذي يعتبر موردا أساسيا لخلق الثروة في الاقتصاد كما تعتبرها الإدارة مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، وقد أكد الكبيسي (2005) أن Peter Drucker عرف المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى الأداء، وذلك بهدف تحقيق مهمة محددة أو الوصول إلى هدف أو شيء معين وهي نوع من القدرات لا يملكها إلا الموارد البشرية ذات مستوى عقلي ومهارات فكرية مرتفعة.<sup>3</sup>

- "المعرفة ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان".<sup>4</sup>  
من التعاريف السابقة نستخلص:

المعرفة هي أهم مورد في المؤسسة، وهي مجموعة معلومات وقدرات يمتلكها المورد البشري ويتم ترجمتها وتوظيفها لجعلها قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

ثانياً: أهمية المعرفة:

نظرا للأهمية الكبيرة التي تحظى بها المعرفة، هذا ما زاد من الاهتمام بها، إذ تبرز أهميتها في: - تساهم المعرفة في تحقيق المرونة في المؤسسات وذلك من خلال اعتمادها على مختلف أشكال التنسيق و التنظيم مما يجعلها أكثر مرونة.<sup>5</sup>

- أصبحت المعرفة اليوم موردا استراتيجيا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج التي تساهم في خلق الميزة التنافسية و الزيادة في القدرة الإنتاجية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 46.

<sup>2</sup> محمد عواد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

<sup>3</sup> مقراش فوزية، "إدارة المعارف"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، السنة الجامعية 2020. 2021، ص 20، 21.

<sup>4</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 30.

<sup>5</sup> مقراش فوزية، المرجع نفسه، ص 22.

<sup>6</sup> مقراش فوزية، المرجع نفسه، ص 22.

- يمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة كمنتج نهائي يتم المتاجرة بها وبيعها من أجل خلق منتجات جديدة أو إدخال تعديلات على منتج معين.<sup>1</sup>

- تساهم المعرفة في جعل المنظمات قادرة على التكيف ومواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الشديدة التعقيد.<sup>2</sup>

- توفر المعرفة بالمنظمة يشجع الأفراد والجماعات وكذا المنظمة ككل ويحفزهم على الإبداع والابتكار بشكل دائم ومستمر.<sup>3</sup>

المطلب الثاني : أنواع المعرفة وخصائصها .

أولا : أنواع المعرفة :

يصنفها Nonaka et Taeuchi إلى :

1. المعرفة الظاهرة :

هي كل البيانات والمعلومات والمستندات المتعلقة بالبيانات والبرامج والإجراءات الخاصة بالمنظمة، وكل عمليات التشغيل ومختلف العمليات الوظيفية، تكون في شكل وثائق، مراجع، كتب، تقارير، مدونات، ومستندات، تكون مخزنة في وسائط الكترونية رقمية، وبذلك هي سهلة الوصف والتحديد وسهلة المشاركة بين أفراد المنظمة .

2. المعرفة الضمنية :

هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة ، قد تكون جماعية إلا أنها غالبا ما تكون ذات طابع شخصي، فتكون هناك صعوبة في الحصول عليها أو نقلها للآخرين فهي ناتجة عن عمليات تتم داخل العقل الإنساني من تفكير وإدراك وفهم.<sup>4</sup>

ثانيا : خصائص المعرفة :

من أهم خصائص المعرفة :

- المعرفة تولد وتجدد : بعض المنظمات تستطيع توليد المعرفة وذلك من خلال عمليات البحث العلمي ، وكذا الأفراد الذين يبتكرون ويولدون المعرفة.<sup>5</sup>

- المعرفة تتقدم وتموت : تموت المعرفة بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة ، أو بموت الشخص الحامل لها، وبعضها تتقدم ويقل استخدامها ، ويمكن وصفها بالميتة نسبيا.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مقراش فوزية، مرجع سابق، ص 22 .

<sup>2</sup> مقراش فوزية، المرجع نفسه، ص 22 .

<sup>3</sup> الأمين حلموس، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية "، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2016.2017، ص 36 .

<sup>4</sup> لطفي معتوق، إيمان بن زيان، " أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11،

العدد 1، 2021، ص 351 .

<sup>5</sup> الأمين حلموس، المرجع نفسه، ص 38 .

<sup>6</sup> الأمين حلموس، المرجع نفسه، ص 38 .

- المعرفة تحفظ وتخزن: يمكن أن تخزن المعرفة في الورق أو الأشرطة، وحديثاً في وسائل التخزين الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة، حيث يتم تخزينها وفق نماذج وشفرات معينة ناتجة عن خبير إنساني.<sup>1</sup>

- المعرفة يمكن أن تمتلك: أكثر الطرق شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، إذ تقوم المنظمات بتحويل هذه المعارف إلى براءة اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.<sup>2</sup>

- المعرفة لا تفتى بالاستعمال بل على العكس فهي تتولد وتتطور بالاستعمال.<sup>3</sup>

- إمكانية تصنيف المعرفة: هناك عدة أنماط من التصنيفات أهمها: معرفة صريحة، معرفة ضمنية، معرفة ظاهرة ومعرفة باطنية.<sup>4</sup>

المطلب الثالث: مصادر المعرفة.

لقد بينت دراسات 2002 وجود مصدرين للحصول على المعرفة واكتسابها وهما:

- مصادر داخلية: تتمثل في خبرات العاملين بالمؤسسة المتراكمة حول موضوعات مختلفة وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.

ومن الأمثلة حول المصادر الداخلية: الإستراتيجية، مؤتمرات داخلية، مكاتب إلكترونية، حوار، عمليات الأفراد والتعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

- مصادر خارجية: هي مصادر تظهر بيئة المؤسسة المحيطة (البيئة الخارجية) والتي تتوقف على وع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان ومن الأمثلة عن هذه المصادر، المكتبات والإنترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها، الزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. فالبيئة هي المصدر الخارجي للمعلومات حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهم مثل: التأمل، التأمل، الحكم معالجة هذه البيانات وتحويلها لمعلومات وبعد ذلك تحول إلى معرفة.<sup>5</sup>

المبحث الثاني: مدخل نظري حول إدارة المعرفة.

في هذا المبحث سنشير إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، بالإضافة إلى أهداف، أبعاد، أدوات ومبادئ إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، وبذلك هناك تعريف عديدة ومع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات ثقافية وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص.8.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 8.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 8.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 8.

<sup>5</sup> أسامة محمد سيد علي، "إدارة المعرفة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق. شارع الشركات. ميدان المحطة، 2013، ص.83، 84.

المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".<sup>1</sup>

يرى Wiin أن إدارة المعرفة هي " مجموعة من الطرق والوسائل تستخدم في مواقف عملية لاكتشاف المعرفة و تحليل جوانبها وتطويرها من أجل الاستفادة من الموارد البشرية وإحداث تطوير في المنظمة بما يحقق أهدافها".<sup>2</sup>

تعرف أيضا على أنها " عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويلها بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".<sup>3</sup> يعرفها " Nonaka et Takeuche " قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات".<sup>4</sup>

➤ من التعاريف السابقة نستخلص :

أن إدارة المعرفة هي مجموعة عمليات وأنشطة تقوم باستخدام المعرفة، نشرها من خلال الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة .

ثانيا : أهمية إدارة المعرفة :

يعود ظهور إدارة المعرفة إلى ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال في الوقت الراهن ألا وهي:

- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر التجارة الإلكترونية وشبكة الأنترنت .
- آلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على مكانة وحصص في سوق المنافسة .
- الكيفية التي تمكن المؤسسة من إعادة خبرات العاملين المتراكمة وكذا أفكارهم من خلال تفعيل مفهوم التعلم التنظيمي لبناء قيم المؤسسة وتعميقها .<sup>5</sup>
- تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها المعرفية لتوليد إيرادات جديدة مع الزيادة في جودة المنتجات .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> . عبد الستار العلي، وآخرون ، "المدخل إلى إدارة المعرفة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006 ، ص 26 .

<sup>2</sup> . Wiig, Karl M, 1993, Knowledge Management Foundation : Mthinking About Thinking How People And Innovation, The Information Manggement Journal . U . S . A , P 16 . 22

<sup>3</sup> . عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 32 .

<sup>4</sup> . أمال ياسين المجالي، مدى توافر إدارة المعرفة في بلوزة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، الأردن، العدد 36، نوفمبر 2009، ص 142 .

<sup>5</sup> . Belkaid Brahim , Benlhcene Lahouari, The Impact Of Nowlge Mangement On The Competitive Advantage Of The Economic Institution (Sonatrach\_ Downstrem\_ Oron Case Stwdy), Revue Algérienne D'économie Et Gestion, Vol 15, N 02, University D'Oran 2 Mohamed Bn Ahmed, Alger, 2021, P464 .

<sup>6</sup> . نذير بوسهوه ، علي مكيد، "دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السابع، ص 153 . 154 .

- تعد إدارة المعرفة وسيلة فعالة لاستثمار المؤسسة في رأس مالها الفكري، وذلك من خلال تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة واستخدامها من طرف الأشخاص المحتاجين إليها.<sup>1</sup>
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسات تحديد المعرفة المطلوبة وخزن المتوافر منها وكذا توثيقها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها.<sup>2</sup>
- تمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها على تحسين أدائها وكذا الاحتفاظ به اعتمادا على المعرفة والخبرة.<sup>3</sup>
- تتيح الفرصة للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وضمان البقاء الطويل وذلك من خلال تبنيها المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرق عمل جديدة أو سلع وخدمات جديدة.<sup>4</sup>
- المطلب الثاني : أهداف إدارة المعرفة وأبعادها.**
- أولا : أهداف إدارة المعرفة :**
- تنمية الجوانب الثقافية والاجتماعية والتنظيمية لمنظمات الأعمال .
- التعرف بشكل شمولي لمعنى إدارة المعرفة، واستخدام مبادئ إدارة المعرفة بشكل أوسع وتعميم الاستفادة.<sup>5</sup>
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية، لأنها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة والمعقدة ومجابهة الصعاب.
- تزويد الأفراد بالقدرة على اتخاذ القرارات وتشكيل نظرة مستقبلية تمكنهم من العمل بكفاءة وفعالية وكذا تساهم في رفع أداء الموظفين.<sup>6</sup>
- تنمية قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع المتغيرات وذلك من خلال استغلال الفرص الناتجة عن الاستثمار في التحولات الإيجابية أو تفادي التحولات السلبية المعاكسة وما تنتج من مخاطر وتهديدات .
- مساعدة الإدارة في تحديث القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها وهذا ما يسمى بعملية التجديد الفكري، ثم اكتساب المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة، واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة.<sup>7</sup>
- تعزيز الميزة التنافسية عن طريق مكوناتها الجودة، الكلفة، المرونة والإبداع.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> . نذير بوسهوه، علي مكيد، مرجع سابق، ص . ص 153 . 154 .

<sup>2</sup> . فاطمة محبوب، " إدارة المعرفة" ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف . ميلة، السنة الجامعية 2017 . 2018 ، ص 19 .

<sup>3</sup> . فاطمة محبوب، المرجع نفسه، ص 19 .

<sup>4</sup> . نذير بوسهوه، علي مكيد، المرجع نفسه، ص 153 . 154 .

<sup>5</sup> . بن حسان حكيم، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة حالة موبيليس بالجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، ص 300 . 301 .

<sup>6</sup> . Belkaid Brahim , Benlahcene Lahouari , Op. Cit , P 465 .

<sup>7</sup> . زايدي عبد السلام، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال مدخل لتحقيق تراكم معوقات الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 25 و26 ديسمبر 2008، ص 07، 08 .

<sup>8</sup> . Belkaid Brahim , Benlahcene Lahouari , Idem , P 465 .

ثانيا : أبعاد إدارة المعرفة :

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية وهي :

1. البعد التكنولوجي : نذكر من الأمثلة حول البعد التكنولوجي محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي بدورها تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك تسعى المنظمة إلى التميز من خلال امتلاك بعد تكنولوجي للمعرفة .

2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. وهذا البعد يقوم بكل الإجراءات و الطرق والتسهيلات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة من أجل كسب قيمة اقتصادية عالية .

3. البعد الاجتماعي : يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة والاهتمام بالابتكارات، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة .<sup>1</sup>  
المطلب الثالث : أدوات إدارة المعرفة ومبادئها .

أولا : أدوات إدارة المعرفة :

من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة هو العنصر البشري، لأنه هو المولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات . وعليه فإن من أدوات المعرفة ما يلي:

1. العقل البشري :

أو ما يسمى بأفراد المعرفة، هم الأشخاص القادرين على إنتاج ونقل المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة.

2. تقنية المعلومات :

يقصد بها تكنولوجيا المعلومات حيث تلعب دورا مهما في برامج إدارة المعرفة، حيث لها القدرة على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات وبذلك يمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة : الأول مكون جميع أنشطة المنظمة والتي تنعكس على الإستراتيجية العامة والممارسات اليومية المنظمة، والمكون الثاني هو مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها.<sup>2</sup>

ثانيا : مبادئ إدارة المعرفة :

من أهم مبادئ إدارة المعرفة ما يلي :

1 - إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة :

المعرفة تعتبر قوة ولكن إدارتها تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة ومنها :

- تحصيل المعرفة وذلك من خلال الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر.

<sup>1</sup>. يوسف أحمد أبو فارة، " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن، 26 . 28 أبريل، 2004، ص 13 .

<sup>2</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ، ص . ص113، 114 .

- تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.
- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة .
- وإذا كانت إدارة المعرفة مكلفة ، إلا أن مقابل ذلك هو أن عدم إدارة المعرفة يكون أكثر كلفة، مثلاً كم يكلف المؤسسة ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أو إذا كانت غير قادرة على تلبية احتياجات عملاءها والرد عليهم بسرعة وبذلك تكون لديها معرفة خاطئة .
- 2 - الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا :
- إن المؤسسات التي تستعمل إدارة المعرفة تتطلب موارد بشرية مدربة، ولهم دراية كبيرة بالقيام بالأنشطة والأعمال بالكومبيوتر وبذلك لديهم مهارات المعرفة، بالبشرهم الأداة الأنسب لفهم المعرفة واستيعابها ومن ثم تفسيرها وترجمتها وأجهزة الكومبيوتر تكون الأداة المناسبة لنقل وتوزيع المعرفة بطريقة سريعة .
- وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة المعرفة المختلطة حيث يكون هناك استخدام للبشر والأجهزة بطرق تكمل بعضها البعض .
- 3 - إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة :
- تحتاج إدارة المعرفة إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة، وكذا إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبتها واستخدامها، وهناك العديد من مؤسسات الخدمات التي تؤدي دوراً هاماً في إدارة المعرفة ولديها مسؤولين على مستوى عال .
- 4 - إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم:
- قد يفكر البعض عن إدارة المعرفة في خلق نموذج هرمي أو تسلسلي للمعرفة شبيهاً بمجموعة معارف الموسوعة البريطانية والتي يمكنها جمع وتصنيف المعرفة والتحكم فيها، لكن معظم المنظمات تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل حيث تقوم بتقسيم وتصنيف المعرفة وتقديمها لمستهلكيها. وقد بدأت بعض الشركات بالفعل مساعدة مدراءها بالانخراط في تحصيل المعرفة على سبيل المثال قامت " جونيت ليندر" مديرة قسم المعلومات وبحوث التسويق بشركة بولا رويد بتدريب رؤساء الأقسام بالشركة وفق خطة أطلق عليها " ألعاب الحرب " حيث قام المشاركون بدراسة السوق ثم قاموا بلعب الأدوار المنافسين للشركة في تقديم عروض تجارية للعملاء . حققت هذه التدريبات التسويقية نجاحاً كبيراً .
- 5 - إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة :
- تختلف عمليات إدارة المعرفة من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، وهناك عمليات أخرى مثل التسعير وإعداد الطلبات، وعند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة يجب مراعاة أتم مثل هذه العمليات التجارية الأساسية.
- ويتم تحسين المعرفة من خلال الدراسات والبحوث لاستخدامها في تطوير المؤسسات.
- 6 - إدارة المعرفة لا تنتهي أبداً :
- عملية إدارة المعرفة عملية لا تنتهي أبداً ووظائفها ليست لها نهاية ويرجع هذا الأمر كون فئات المعرفة المطلوبة تتغير بصفة مستمرة، فالتقنيات الحديثة واحتياجات العملاء تتغير باستمرار، كما أن المؤسسات تتغير من

استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وأساليب إنتاجها، كما أن المدراء الجدد لديهم احتياجات جديدة للمعرفة، لذلك فبيئة المعرفة هي بيئة متغيرة.

ومن هذه المبادئ نستنتج أن أيا كانت الطريقة التي تستخدمها المنظمة في توظيف المعرفة من المهم إدراك أنه القيام بذلك لا يمس جزءا محددًا من المنظمة، وإنما يمس المنظمة كلها لأن توقيف إدارة المعرفة يكسبها قيمة مضافة.<sup>1</sup>

المبحث الثالث : أساسيات حول إدارة المعرفة .

عالجنا في هذا المبحث متطلبات إدارة المعرفة وعناصرها وكذا وظائفها ومراحلها .

المطلب الأول : متطلبات إدارة المعرفة وعناصرها :

أولاً : متطلبات إدارة المعرفة :

لبناء نظام لإدارة المعرفة فعال لا بد أن تتوفر على متطلبات الأساسية التالية :

1. عمال المعرفة : هم الأفراد المسؤولين عن جمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها والاستجابة لكل الطلبات التي لها علاقة بعملهم .

2. تكنولوجيا المعلومات : تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي " فهم حيزر " إلى : (جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال)، حيث تلعب دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة وخاصة في ظل التطور الذي نشهده وكذا تدفق المعلومات.<sup>2</sup>

3. الثقافة التنظيمية : هي المكونة لشخصية المنظمة، وتظهر صورتها أمام العملاء والعاملين، تعكس القيم والمعتقدات حول كيف كانت المنظمة وكيف ستكون في المستقبل فنجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تدعم أنشطة وجهود العاملين لبناء وتطوير المعارف لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية تعزز بناء المعرفة والتعاون بين الأفراد ومكافأة السلوك الإيجابي.<sup>3</sup>

4. الهياكل التنظيمية : وجود هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة أمر ضروري ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف المعرفة وتوليدها ، حيث تتصف الهياكل التنظيمية بقدرتها على التحكم في الحصول على المعرفة، التحكم بها، إدارتها، تخزينها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة واللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل اكتساب قيم اقتصادية وميزة مستدامة.<sup>4</sup>

5. القيادة التنظيمية : هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم للقيام بأدائهم ومهامهم لتحقيق الهدف المرغوب الوصول إليه، حيث أن القائد يلعب دورا هاما في نجاح المنظمة وهو القائد الذي يتصف باللامركزية

<sup>1</sup> . محمد عواد أحمد الزبادات، مرجع سابق ، ص. 62، 63 .

<sup>2</sup> . واضح فواز، نويرة مجدي، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص. 227، 232 .

<sup>3</sup> . عيسوي وهيب ، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011 . 2012، ص 16 .

<sup>4</sup> . صالح عبد الحكيم عبد الغفور "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص 19 .

والقائد الذي يتيح لأفراد المؤسسة بالاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم لأن القائد الذي يتجه نحو المركزية والصرامة سيكون عائق في تبادل المعلومات.<sup>1</sup>

ثانيا : عناصر إدارة المعرفة :

إن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية :

- 1- التعاون : هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق ومساعدة أحدهم الآخر في مجال عمله، فنثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات .
  - 2- الثقة : هي مدى إيمان الأفراد بعضهم البعض للتمكين من عملية التبادل المفتوح ، والمؤثر للمعرفة .
  - 3- التعلم : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات، مما يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم في عملية خلق المعرفة .
  - 4 - المركزية : تشير إلى مدى مركزية صلاحية اتخاذ القرارات، والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة، حيث أن خلق المعرفة تحتاج إلى اللامركزية .
  - 5 - القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات بعمليات اتخاذ القرار وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، ولكن خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات وكذا التقليل من التركيز على قواعد العمل .
  - 6 - الخبرة الواسعة والعميقة : يعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا متنوعة أي مركزة وتخصصية .
  - 7 - تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات : أي مستوى التسهيلات الذي يمكن أن توفره تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات عنصر مهم في عملية خلق المعرفة.
  - 8 - الإبداع التنظيمي : هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار وكل ذلك من خلال ابتكار الأفراد الذين يعملون معا، فالمعرفة تجعل المؤسسة مبدعة وخلاقة.<sup>2</sup>
- المطلب الثاني : وظائف إدارة المعرفة .**
- تقوم إدارة المعرفة بتنفيذ عدة وظائف منها :
- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة : تتضمن كل أنشطة منظمة لتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.
  - تنظيم المعرفة : هي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وتخزين المعرفة ومختلف عمليات إدارة المعرفة .
  - بناء نظم المعرفة : أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم وتتضمن المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية .

<sup>1</sup> . واضح فواز، نويري مجدي، مرجع سابق، ص 232 .

<sup>2</sup> . عصام نور الدين، مرجع سابق، ص. ص 36، 38 .

- تنمية وتطوير العقل الجمعي : تتمثل هذه العملية في استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة وانتقاء أفضل العقول والخبرات التي تعمل في نفس النشاط .  
- إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية : تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات أو بربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال .

- إدارة التعاضد ( التماسك ) : تعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل بشكل إيجابي مع الآخرين .  
ويعني أيضا قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مراحل إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة عدة مراحل وكل مرحلة تحتوي على أنشطة يتم التركيز عليها وهذه المراحل كالآتي :

أ . مرحلة المبادرة : يتم التركيز فيها على النقاط التالية :

(1) بناء البيئة التحتية .

(2) بناء العلاقات الإنسانية .

(3) نظم المكافآت .

(4) إدارة الثقافة التنظيمية .

(5) تكنولوجيا الاتصالات .

ب - مرحلة النشر : يتم التركيز فيها على :

• تبرير الأفكار .

• وضع إجراءات وسليبات التبرير .

• استخدام تكنولوجيا المعلومات في تبرير الأفكار .

• مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم .

• الحصول على المعرفة التي تم تبريرها .

ج - مرحلة التكامل الداخلي : يتم فيها :

• التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمتطلبات السوق .

• هيكلية المعرفة ورسم طريقة العمل .

• استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها .

• الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة .

د - مرحلة التكامل الخارجي : يكون فيها التركيز على :

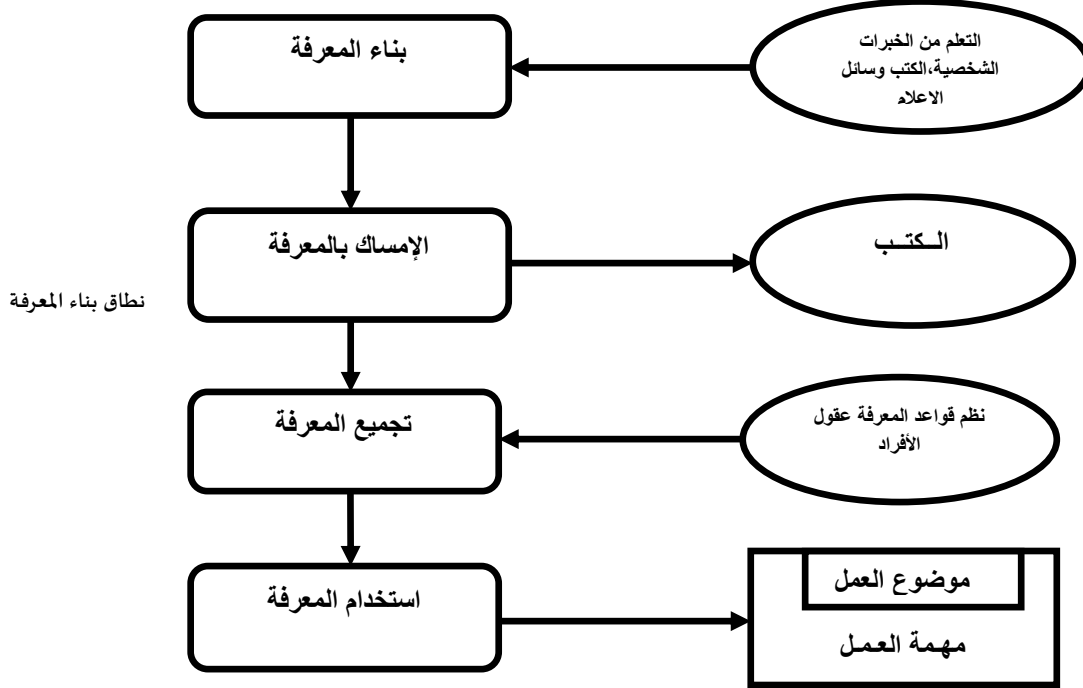
• كفاءة إدارة المعرفة .

• الشبكات المتداخلة ، التمويل الخارجي .

<sup>1</sup> . أسامة محمد سيد علي، عباس حلبي الجمل، " إدارة المعرفة"، الجزء الأول، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013، ص 160 .

- إدارة التعاون .
  - المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية .
  - البريد الإلكتروني<sup>1</sup> .
- المبحث الرابع : نماذج، إستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها  
تطرقنا في هذا المبحث إلى نماذج إدارة المعرفة، استراتيجياتها وعملياتها .  
المطلب الأول : نماذج إدارة المعرفة :
- 1 - نموذج " وييج " (wiig): هو نموذج لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي :
- بناء المعرفة .
  - الاحتفاظ بالمعرفة .
  - تجميع المعرفة .
  - استخدام المعرفة .

الشكل رقم (01): نموذج إدارة المعرفة ل wiig



Source: Wiig Kork, Knowledge Management Foundation; Thinking About Thinking, How People And Organization Create, Represent And Use Knowledge, Sehema Press, Usa, 1993, P53.

<sup>1</sup> . بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال، والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011، ص6.

أولاً: نموذج إدارة المعرفة عند (wiig) :

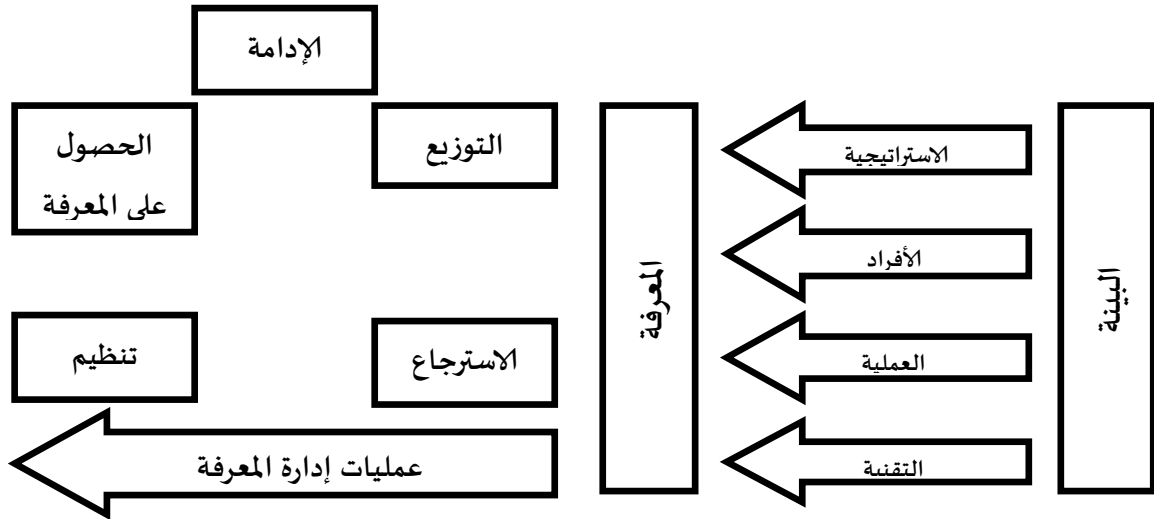
هذا النموذج عملية تسهيل بناء واستخدام المعرفة باعتبار أنه باستطاعتنا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، ويمكن في هذا النموذج أيضا الرجوع نحو الخلف لتكرير النشاطات والوظائف التي نفذت في وقت سابق بتفصيل مختلف، كما يتوضح من خلال هذا النموذج أنه يولي أهمية كبيرة للاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وكذا قواعد المعرفة .

أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالاً مختلفة، بدءاً من الحوارات إلى الخبراء وإلى فرق العمل، كما يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة بالاعتماد على المواقف، كما يلاحظ أيضاً دمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مجالات بناء المعرفة واستخدامها عند المؤسسات والأفراد<sup>1</sup>.

2 - نموذج Duffy: من خلال هذا النموذج فإن عمليات إدارة المعرفة تكون بالآتي :

- اكتساب المعرفة (تشمل المحافظة، الثراء والتوليد) .
- عملية التنظيم (تشمل التصنيف، التوبيخ والرسم) .
- عملية الاسترجاع (البحث والوصول) .
- عملية التوزيع (المشاركة والنقل) .
- عملية الاستدامة (التنقيح والنمو والتغذية) .

الشكل رقم (02): عمليات إدارة المعرفة في نموذج Duffy



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 134 .

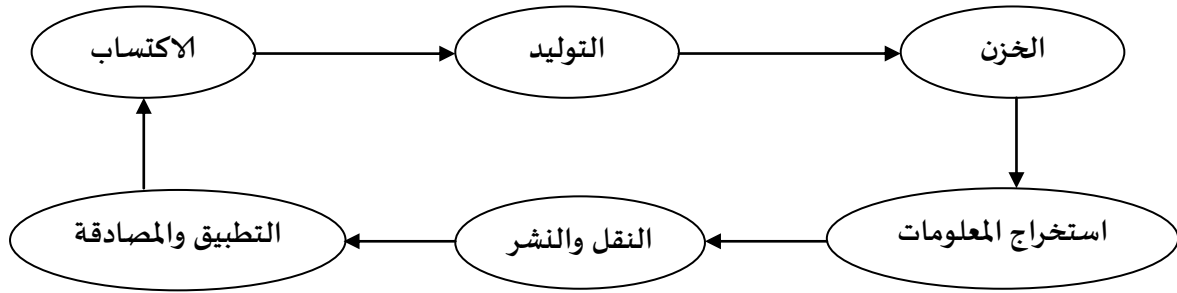
- قدم (Duffy) هذا النموذج انطلاقاً من كون البيئة الخارجية توفر للمنظمة المعلومات والطاقة والنشاط، وذلك من خلال اشتراك كل من الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية، إذ تتحول المعلومات إلى معرفة وهيكل وعمليات التي بدورها تنتج السلع والخدمات وتساهم في زيادة ثروة المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . نسيم حمودة، "إدارة المعارف"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، السنة الجامعية 2018 . 2019، ص ص 18 . 19.

<sup>2</sup> . محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 134 .

- الحصول على المعرفة : أي الحصول على كل من المعرفة الصريحة والضمنية ، توليد معارف جديدة و أسر المعارف التي تم التحصل عليها .
  - تنظيم المعرفة : أي تصنيف المعرفة ، تبويبها، ترميزها و تخزينها.
  - الاسترجاع : أي اللجوء إلى المعرفة التي تم تخزينها (استرجاعها) في وقت الحاجة إليها .
  - توزيع المعرفة : مشاركتها ونقلها .
  - إدامة المعرفة : التنقيح والنمو وكذا التغذية العكسية .<sup>1</sup>
- 3 - نموذج ماركوردت :

شكل رقم 03: نموذج ماركوردت



**Source : Marquardt, Michael J, Building The Learning Organization : Mastering The Five Elements For Corporate Learning, 2 Edition, Davies-Black Publishing, U.S.A, 2002, P27 .**

- اقترح ماركوردت نموذج لإدارة المعرفة يتكون من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال المراحل التالية : الاسترجاع ، التوليد والخبزن ، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل وكذا التطبيق والمصادقة ، وهذا ما يشكل شبكة تمثل نموذج ماركوردت وهذا ما يبينه الشكل أعلاه .<sup>2</sup>
- ومن الشكل يتضح أنه في حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها فإن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة، فهذه العمليات مرتبطة ببعضها البعض، فالمعلومة لا بد أن توزع من خلال قنوات متعددة وفي فترات زمنية مختلفة ، كما يجب أن تخضع إدارة المعرفة لعملية المراجعة وبشكل مستمر.<sup>3</sup>
- 4 - نموذج نجم عبود نجم :

قدم نجم عبود نجم نموذج لإدارة المعرفة بتميز:

- بأنه منطقي، أي أنه هناك إنشاء وتعلم المعرفة الجديدة، بحيث أن التعلم هو ما يجعل المؤسسة تعمل بكل ما تعرفه في جميع أقسامها وأبحاثها، أما إنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة للمؤسسة .
- بأنه شامل لأنواع المعرفة ومصادرها وكذا عملياتها ومجالاتها .
- بأنه تحفيزي، أي تصاعد في الرصيد المعرفي ثم إلى التدفق المعرفي إلى أن يصل إلى المعرفة كميزة .

<sup>1</sup> . فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص24.

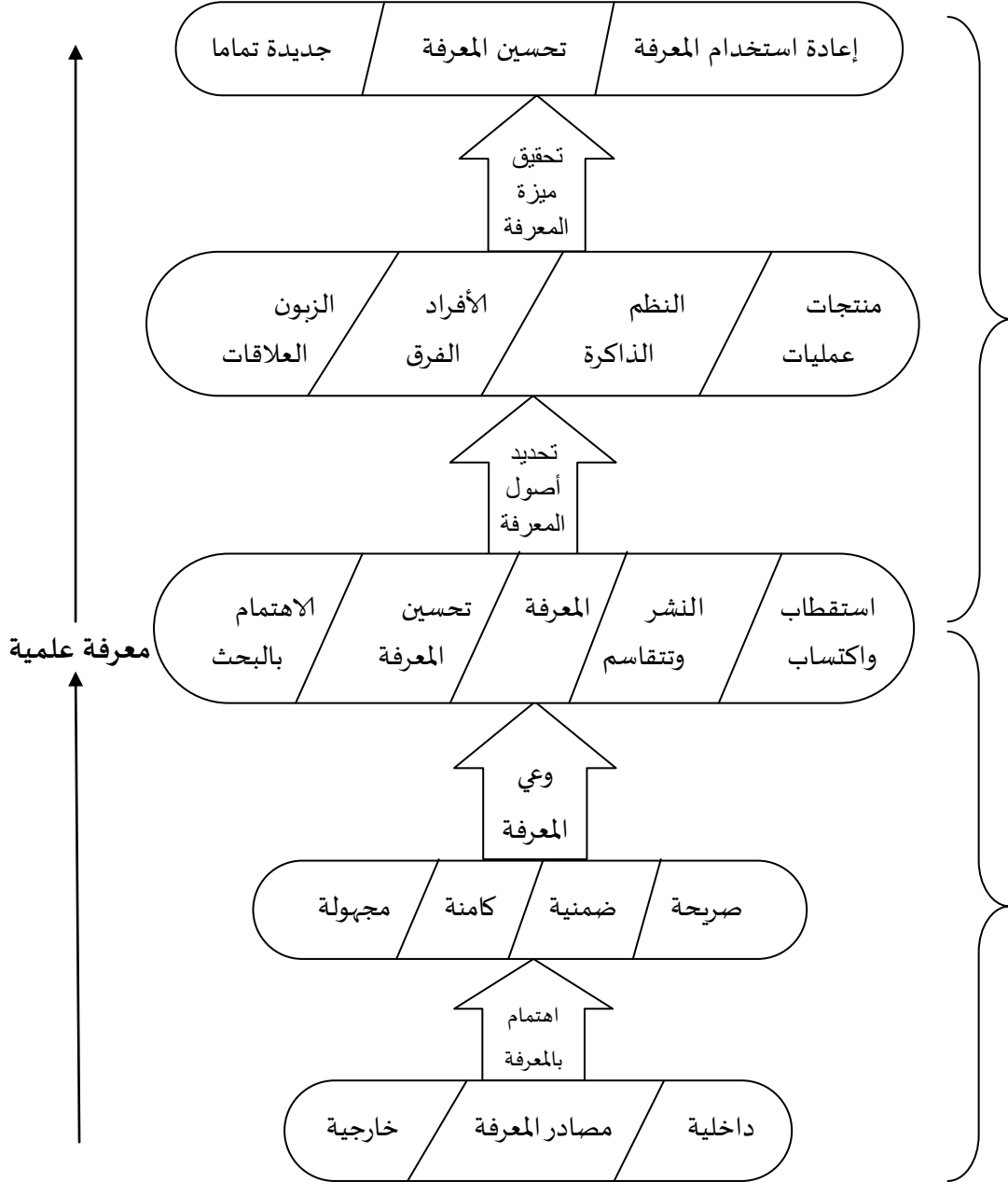
<sup>2</sup> . Marquardt building the learning organization U .S.A , davis- blac publishing company,2001,p26 .

<sup>3</sup> . بوركو عبد المالك، " إدارة المعرفة مدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، السنة الجامعية 2011 - 2012 ، ص 22 .

وهذا ما أوضحه الدكتور "نجم عبود نجم" في المخطط التالي :

04 : نموذج نجم عبود نجم

الشكل رقم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص126.

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح وجود مجموعة من المراحل المتصاعدة بدءا من مرحلة الاهتمام بالمعرفة لتنتهي إلى مرحلة تنظيم رافعة واستدامة المعرفة .

أولا : مرحلة الاهتمام بالمعرفة : هنا يكون الاهتمام بنصب حول الرصيد المعرفي، أي تحسس دور المعرفة وأهميتها وكذا النظر في مصادر المعرفة التي تحتاجها المؤسسة ، وهي مصادر داخلية وخارجية.

ثانيا : وعي المعرفة : أي الكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال المؤسسة ، هذا ما يؤدي إلى وعي المعرفة، من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية، وفي هذه المرحلة لابد للمؤسسة أن تكون لما القدرة على التمييز بين أنماط المعرفة الصريحة، الضمنية ، الكامنة والمجهولة .

ثالثا : تحديد أصول المعرفة : وفي هذه المرحلة يتم تحويل وعي المعرفة إلى خطوات عملية تصب في مدى معرفة المؤسسة ورؤيتها من منظور أنها أصول معرفية وليس معرفة أو معلومات فحسب، وهنا يكون الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الموجه نحو تطوير المنتجات والخدمات.

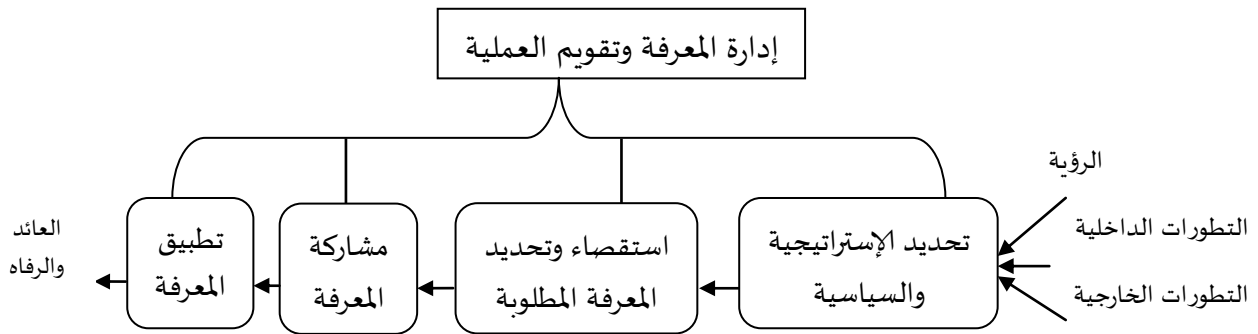
رابعا : تحقيق ميزة المعرفة : في هذه المرحلة تبدأ عملية توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة، عملياتها ونظمها، منتجاتها ... وتعميمها وتقاسمها وتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي بدورها تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة .

خامسا : تعظيم رافعة واستدامة المعرفة : تبدأ إدارة المعرفة في هذه المرحلة بالنضوج، حيث تكون قادرة على استعمال أصول المعرفة في عمليات متزايدة بما يعظم الاستفادة من معرفة المؤسسة ويقضي على الروتين الذي يحد من قدرة الأفراد ويعيقهم على القيام بمبادرات جديدة.<sup>1</sup>

#### 5- نموذج سلسلة القيم المعرفية : Bots and buijin :

يرى Bots and buijin أن سلسلة القيم المعرفية تعتبر من أفضل الطرق لإدارة المعرفة وتقييمها، حيث تركز هذه الأخيرة على تطوير الميزة التنافسية وتحسينها، ويمكن تحقيق ذلك إذا تميزت كل عملية من عمليات إدارة المعرفة بالفعالية، هذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 05 : سلسلة القيمة لإدارة المعرفة :



Source : Murray E Jennex, Knowledge Management Success Model, Encyclopedia Of Knowledge Management / David Schwartz, Idea Group Reference, 2006, P430 .

ويتم تطوير هذا النموذج من خلال النظر إلى إدارة المعرفة من منظورين متعارضين، منظور المستخدم ومنظور تحليلي تقني، ومن خلال تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور تحدث عملية تقويم المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص 125 .

<sup>2</sup> . بوزيد اوي محمد، " إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومميز"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 السنة الجامعية 2013. 2014، ص ص 38، 39 .

المطلب الثاني : استراتيجيات إدارة المعرفة :

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة من أجل " إدارة المعرفة كأسلوب إداري وإطار تنظيمي لعملية تبادل ومشاركة المعلومات من أجل تحقيق ما يلي :

- القدرة على الفعل .

- صناعة القرار بكفاءة .

- الابتكار والإبداع .

حيث أدرج " Wiig " الاستراتيجيات التالية :

1 - إستراتيجية النمو التدريجي :

يتم استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا حيث تكون المؤسسة في أوضاعها المناسبة، وحيث يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، تساعد هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة والتي تكون لها رغبة في تطبيق إدارة المعرفة ، هذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

2 - إستراتيجية التروي بحذر:

يتم تبني هذه الإستراتيجية لكن بتروي وحذر، يتم تطبيق هذه الإستراتيجية تدريجيا حسب أوضاع المؤسسة، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع وفق الحاجة، تتميز هذه الأخيرة كونها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبيا . بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، واستخدام هذه الإستراتيجية يتيح للمنظمة فرصة تحقيق مكتسبات تنافسية .<sup>1</sup>

أما حسب دراسات " Nonakax " فلا بد للمؤسسات أن توظف هاتين الإستراتيجيتين من أجل التمييز ما بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهما :

1 - إستراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية رسمية، قابلة للوصف

والتحديد، القياس، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات يمكن للمؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمالهم .

2 - إستراتيجية الشخصية : هي التي تركز على المعرفة الضمنية، معرفة غير قابلة للترميز، غير رسمية لأنها لا تكون حوارية، غير قابلة للوصف، النقل التعليم، والتدريب وهي قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والخبرة، هذه الإستراتيجية تتناسب مع المؤسسة كثيفة المعرفة والمؤسسة الاستشارية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص . 143 . 144 .

<sup>2</sup> . نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص . 163 ، 164 .

المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة :

الجدول رقم 01 : عمليات إدارة المعرفة

العمليات إدارة المعرفة	الباحث أو المؤسسة
إنشاء المعرفة داخل المؤسسة ، تجسيد المعرفة، نشر المعرفة ، الاستخدام .	Mc Adam and Reid ,2000 تضمنت أربعة عمليات وهي :
توليد المعرفة ، توزيعها، تنميتها، تطبيقها .	Mc Elroy , 2000 تضمنت أربعة عمليات :
تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة تطبيق المعرفة .	نموذج مؤسسة Fraunch ofer IPK,2000 تضمنت 6 عمليات جوهرية :
الخلق ، الاحتفاظ التحويل ، الاستفادة .	Newman , 2000
توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة.	Martins,K,Hiesig, & Varbeck,J 2001
تكوين المعرفة(التوليد) ، نشر المعرفة(التوزيع)، الاستجابة(التطبيق) .	وقد أوجز الكثير من الباحثين 3 أبعاد منهم : (Darroch,2003) (Bij and others ,2003)
تكوين المعرفة ، صيانة المعرفة والحفاظ عليها ، توزيع المعرفة ، مراجعة المعرفة و عملية التنقيح .	Bhatt and others , 2005

المصدر: صديقي أمينة، خميس نفيسة، مجدوب جابرة، "واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد 2، 2019، ص. ص 45، 61.

لا يوجد اتفاق بين العلماء في مجال إدارة المعرفة على عدد عملياتها أو على ترتيبها، إن نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتين :

الأولى كونها شيئا object وركزت على وجود المعرفة في المورد البشري وهي متواجدة معه طوال اليوم . الثانية تعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لانجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة ومن خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما.<sup>1</sup>

#### 1. توليد المعرفة :

توليد المعرفة هو خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأسمال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها وبذلك تعود المعرفة إلى الإبداع الذي يخلق معرفة جديدة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة" ، ط1، القاهرة مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 ، ص 68.

<sup>2</sup> . ربي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة" ، ط1، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص196.

## 2. تخزين المعرفة :

إن عملية خزن المعرفة مهمة جدا لاسيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، لأن الموظفين في هذه الحالة يأخذون معرفتهم الضمنية معهم غير الموثقة، أما الصريحة فتبقى في قواعدها كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة مثلا في الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، وبذلك يعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية يتم الاحتفاظ بها و خزنها عن طريق التدريب و الحوار.<sup>1</sup>

## 3. توزيع المعرفة :

يتم توزيع المعرفة عن طريق تبادل الأفكار والخبرات و المهارات بين الأشخاص و هي تزداد بالاستخدام و المشاركة، لهذا فقد سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، و تحتوي عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل و التحريك و من أساليب توزيع المعرفة ما يلي :

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي .
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) .
- التدريب من طرف الزملاء القدامى ذوي الخبرة .
- الندوات و الملتقيات، المؤتمرات .

## 4. تطبيق المعرفة :

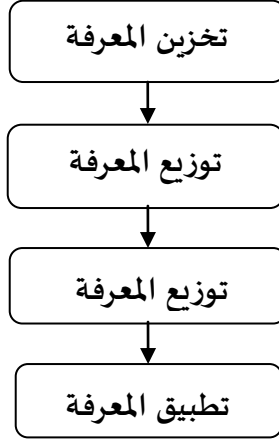
الهدف الرئيسي والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة وهذا التطبيق يعتبر من أبرز عملياتها، تشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال ، إعادة الاستعمال الاستفادة والتطبيق إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (closed cycle) وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها :

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية .
- مبادرات العمل .
- مقترحات من الخبير الداخلي .
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين ....<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص 76 .

<sup>2</sup> . عبد الله علي، بوسهوه نذير، " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة أفريل 2007 ، ص.ص 9 . 10 .

الشكل رقم 06 : عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين .

### خلاصة الفصل الأول :

أصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، بحيث أصبحت تعتبر المحرك الأساسي الذي تقوم عليه منظمات الأعمال نظرا للدور الذي تلعبه كون منظمات الأعمال تسعى دائما لتوليد معرفة جديدة من مصادر مختلفة تقوم تنظيمها، تخزينها، توزيعها، تطبيقها اعتمادا على كفاءة الرأسمال الفكري وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

فإدارة المعرفة أمر ضروري في المنظمة كونه يمكن من خلق وتحسين مزايا تنافسية داخلها وهذا ما نتطرق إليه في هذا الفصل .

## الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني : دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها

المبحث الثالث : مؤشرات، أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها

المبحث الرابع : علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

تمهيد :

تعد المنافسة من أهم التحديات التي على المؤسسات مواجهتها في الوقت الحالي، إذ أن درجة التنافس في السوق تعتبر من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها، وضمان استمرارها وبقائها، حيث تعتمد على التحليل الاستراتيجي للبيئة التي تنشط فيها، وبذلك فإنها تعطي للمؤسسة فرصة لتحقيق أهدافها، وفي الوقت نفسه فإن التهديدات تنبع أيضا وتؤثر على المؤسسة في عدم قدرتها على تنفيذ إستراتيجياتها لذلك أضحي التحدي الحقيقي هو الطريقة التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة التفوق .

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

- ماهية الميزة التنافسية .
- دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها.
- مؤشرات، أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها.
- علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية .

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية .

في هذا المبحث عالجتنا تعريف التنافسية و أسبابها، و أيضا تعريف الميزة التنافسية و خصائصها و أنواعها، و من ثم أهميتها و أهدافها .

المطلب الأول : تعريف التنافسية و أسبابها.

أولا : مفهوم التنافسية :

- يعرف السلمي التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر من الزبائن ورقعة أكثر اتساعا من الأسواق المستهدفة .<sup>1</sup>

- يعرفها البعض بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها .<sup>2</sup>

- ويرى البعض الآخر أن مضمونها أوسع من أن يكون ذو طابع دفاعي فالتنافسيون أو المتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الزيادة في السوق .

ويمكن الاستعانة بالمثال التالي :

كل المشاركون في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى .<sup>3</sup>

➤ من التعاريف السابقة نستنتج :

أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة ذو جودة عالية وفي وقت معين وسعر مقبول، ما يمكنها من الحصول على شريحة أكبر من العملاء ورفعة واسعة من الأسواق المستهدفة .

ثانيا : أسباب التنافسية :

تعددت أسباب التنافسية ويمكن إجمالها في :

- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية .

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة .

- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار .

- زيادة الطاقة الإنتاجية ، ارتفاع مستوى الجودة .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . كلثوم كباي، " التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2007. 2008، ص 4 .

<sup>2</sup> . الطيب داودي، مراد محبوب، " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، 2007، ص 38 .

<sup>3</sup> . السعيد فرحات جمعة، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 476 .

<sup>4</sup> . علي السلمي، " إدارة التميز"، دار الغرب، القاهرة، 2002، ص 103 .

المطلب الثاني : تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها .

أولاً : تعريف الميزة التنافسية :

حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية ، فقد عرفها Macmillan and Tampoe بأنها " الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين " .<sup>1</sup>  
 عرف Porter الميزة التنافسية بأنها " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " .<sup>2</sup>  
 وتعرف أيضا على أيضا : " المزايا الفنية أو التسويقية أو غيرها التي اكتسبتها المنظمة وتفوقت بها على منافسين ( انخفاض الأسعار، الفوائد الإضافية التي تبرز ارتفاع الأسعار أو غيرها )<sup>3</sup> .  
 عرفها البعض على أنها تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيا .<sup>4</sup>

➤ من التعاريف السابقة نستنتج :

أن الميزة التنافسية : " هي كل ما يميز منظمة الأعمال تميزا إيجابيا عن منافسيها " .

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية :

- نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب ، وتحقيق هذه الفائدة يقتضي توفر عدد من الخصائص نذكر منها :
- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه .
- تؤسس على المدى الطويل لأنها تفتنم الفرص في المستقبل .
- متميزة ومستدامة يعني أن يجب أن تكون على المدى الطويل .
- أن تناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في الأمد القصير والطويل .<sup>5</sup>
- تشتق من حاجات ورغبات العملاء .
- تساهم في تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين .

<sup>1</sup> . محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا مايو، 2009، ص 42.

<sup>2</sup> . Michael Porter , L'avantage Concurrentiel Des Nations, Inter – Edition , France ,1993, P 48 .

<sup>3</sup> . لؤي صبيح دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة تخصص إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010 ص 12 .

<sup>4</sup> . زبير رايح، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة "، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، ص 35 .

<sup>5</sup> . مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز المعرفة التنافسية"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف 03. 04 ديسمبر 2012، ص 04 .

. تحفز العملاء على الشراء وذلك من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدمه المؤسسة .<sup>1</sup>

ثالثاً : أنواع الميزة التنافسية :

حاول بورتر Porter وضع تصنيف لأنواع الميزة التنافسية والذي اعتمد في تصنيفه للمزايا على القيمة التي يحصل عليها المشتري و المتمثلة في التكلفة المنخفضة والتميز وقد أجريت دراسات على كل من شركة COCA COLA بسبب اختيارها لإستراتيجية تميز المنتج، أما RCA فقد تحقق نجاحها من خلال إستراتيجية خفض التكلفة .<sup>2</sup>

أ . ميزة التكلفة الأقل : تعني قدرة المؤسسة على تصنيع وتصميم وتسويق المنتج بتكلفة أقل مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة، ما يقودها في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وللحصول على هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة باعتبارها مصدرهاام للميزة التكاليفية .<sup>3</sup>

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل :

- زيادة مشتريات المستهلكين للسلع، وذلك بسبب التخفيض في السعر.
- نمطية السلع المقدمة .
- استخدام المشترين للسلعة يكون بطريقة واحدة .
- محدودية تكاليف تبديل منتج المؤسسة بمنتج آخر.<sup>4</sup>

- الأخطاء الواجب تفاديها :

- إهمال أنشطة التمويل .
- تخفيضات متناقضة في السعر .
- إهمال الأنشطة غير المباشر مثل: الصيانة .
- التركيز على تكلفة التصنيع، وإهمال تكاليف بعض الأنشطة مثل : الخدمات، البيع، التطوير التكنولوجي بالرغم من أهميتها .<sup>5</sup>

ب - تمييز المنتج :

أي قدرة المؤسسة على طرح منتج فريد ومتميز وله قيمة فريدة لوجهة نظر العميل، وذو جودة أعلى، توفير خدمات ما بعد البيع، وجود خصائص خاصة بالمنتج، ولذلك يجب توظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> . سماح صولح، " إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، سنة 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص. ص 50، 51.

<sup>2</sup> . أحمد سيد مصطفى، " التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، " ط 1، القاهرة ، مصر، 2001، ص129 .

<sup>3</sup> . شني صورية، بن لخضر السعيد، "تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017، ص 112.

<sup>4</sup> . نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص116 .

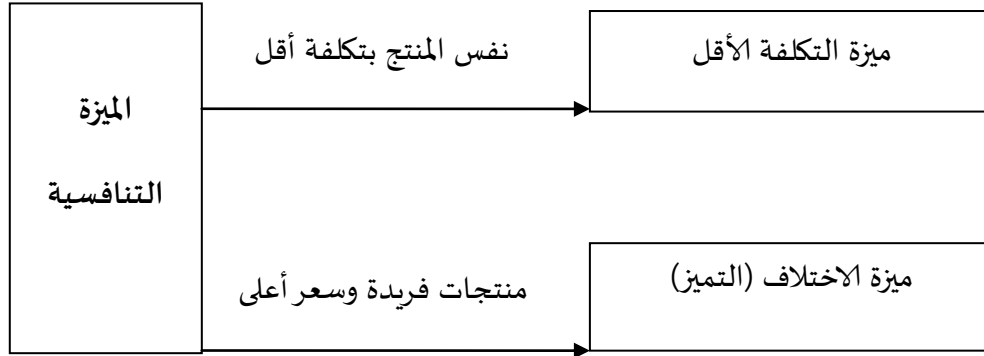
<sup>5</sup> . حجاج عبد الرؤوف، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادره ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص 17 .

<sup>6</sup> . شني صورية، بن لخضر السعيد، المرجع نفسه، ص 112 .

ويذكر بورتير Porter بأن التميز "هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز، له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج، بالإضافة إلى خدمات مابعد البيع وغيرها.<sup>1</sup> - الشروط الواجب توفرها في ميزة التميز:

- قدرة المستهلكين على تقدير قيمة الاختلافات في المنتج، ومميزاته عن غيره من المنتجات .
  - توافق وتعدد استخدامات المنتج مع حاجات المستهلكين .
  - عدم وجود منافسون كثري يتبعون نفس إستراتيجية التميز.<sup>2</sup>
- الأخطاء الواجب تفاديها :
- التميز المفرط، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة الخدمة أو المنتج تفوق احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يمتلكون منتج ذو جودة مناسبة وبسعر منخفض .
  - التركيز الشديد على المنتج .
  - عدم معرفة تكلفة التميز .
  - المبالغة في رفع السعر، فعلى المؤسسة إحداث توازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها .<sup>3</sup>

شكل رقم 07: أنواع الميزة التنافسية



المصدر: لويزة قويد، حبيبة كشيدة، "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها"، الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، يومي 27. 28 نوفمبر، 2007، ص 4 .

<sup>1</sup> . هشام عثمان المبيضين ، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد2 ، 2015 ، ص 486 .

<sup>2</sup> . نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 238.

<sup>3</sup> . هلال وليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009، ص.ص 30، 31.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية .

أولا : أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية في :

- تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في الخدمة والسلعة المقدمة للمستهلكين، مع قدرة التميز في الكفاءات والموارد والإستراتيجية المتبعة في ظل المنافسة الشديدة .
- خلق قيمة للزبائن، تضمن ولائهم وتلي رغباتهم، وتحسن سمعة المؤسسة في أذهانهم .
- تحقيق ربحية عالية للمؤسسة تضمن الاستثمار والبقاء في السوق، وكذا تحقيق حصة سوقية للمؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا : أهداف الميزة التنافسية :

من بين الأهداف التي تحققها المؤسسة من امتلاكها الميزة التنافسية ما يلي :

- قدرة المؤسسة على إقناع عملائها بما تقدمه من منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون .
- حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، هذا ما ينعكس على زيادة العوائد المالية .
- خلق فرص تسويقية جديدة .
- دخول مجال تنافسي جديد، للتعامل مع نوعية جديدة من الزبائن، أو دخول سوق جديدة ، أو التعامل مع نوعية جديدة من السلع والخدمات .<sup>2</sup>

المبحث الثاني : دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها .

في هذا المبحث تطرقنا إلى دورة حياة الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها .

المطلب الأول : دورة حياة الميزة التنافسية .

- المرحلة الأولى : التقديم : بالنسبة للمؤسسة التي أنشأت الميزة التنافسية، فهذه المرحلة تعتبر أطول مرحلة لها بسبب الجهود المبذولة، المالية، البشرية والفكرية، لاكتشاف الميزة التنافسية وتطويرها وتقديمها إلى السوق، وهنا تعرف الميزة انتشارا أكثر فأكثر .

- المرحلة الثانية : التبني : وهي مرحلة قطف ثمار الجهود المبذولة، وفيه تعرف الميزة ولاء من طرف العملاء، هذا ما يجعلها تحقق أقصى ربحية لها .

- المرحلة الثالثة : التقليد : نظرا لتحقيق الميزة التنافسية أرباحا للمالكها، وكذا شيوعها في وسط السوق، لقيت الميزة التنافسية نوع من التقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين هذا يسبب تراجع في حجم الميزة وتتجه نحو الركود شيئا فشيئا، وتراجع أسبقية المؤسسة تدريجيا بسبب توفر البدائل لدى المنافسين .

- المرحلة الرابعة : ضرورة التطوير : عندما تصل المؤسسة إلى المرحلة التي تتدنى فيها مبيعاتها، تفقد المؤسسة أهم خصائصها وهي ميزة التميز والتفرد عن باقي المؤسسات، هنا يستوجب على الإدارة الإستراتيجية تحسين

<sup>1</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، " محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8 و9 نوفمبر 2010، ص.ص 43.

<sup>2</sup> وهيبه مربعي، " دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.2012، ص 60.

الميزة الحالية وتطويرها أو بناء ميزة جديدة بإضافة ميزات على أسس جديدة، وإن لم تقم المؤسسة في الوقت المناسب بالإجراءات اللازمة اتجاه الميزة التنافسية، سيكون عليها من الصعب العودة إلى سباق التنافس.<sup>1</sup>

المطلب ثاني : مصادر الميزة التنافسية :

تسعى المؤسسة لميزة أو مزايا تنافسية في نشاطها الذي تشغله، من خلال البحث عن مصادر تقوي وتدعم هذه المزايا.

1 - الموارد: هي الأصول المتخصصة أو المتميزة للمؤسسة تساعد في خلق قيمة إضافية، وتساهم هذه الموارد في تحقيق ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والاستمرارية وتكون غير قابلة للتقليد والاستدلال.<sup>2</sup>

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد :

- الموارد الملموسة: وتشمل مايلي :

- المواد الأولية : لها أهمية كبيرة في مدى تأثيرها في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة لذا يجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وتتفاوض معهم على جودتها .

- معدات الإنتاج : من أهم أصول المؤسسة التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات .

- الموارد المالية : وفرة الموارد المالية يمكن من تقديم منتجات جديدة وتوسيع النشاط.<sup>3</sup>

- الموارد غير ملموسة : تشمل مايلي :

- الجودة : الجودة نعني بها قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء المستهلك والوفاء بمتطلباته وهي عامل في تعزيز الميزة التنافسية .

- التكنولوجيا : العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء ميزة تنافسية، وبذلك تختار المؤسسة أنسب تكنولوجيا تجعلها في وضعية تنافسية سباقا على منافسيها .

- المعلومات : المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، بحيث لا يمكن اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة، وبذلك تحقق ميزة تنافسية عند الحصول عليها في الوقت المناسب .

## 2 - الكفاءات :

كفاءة المنظمة تظهر من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، وتلبية أكبر لحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق فيما بينها، وتنقسم الكفاءات إلى كفاءات فردية متمثلة في مؤهلات الفرد الخاصة عن طريق التكوين أو التجربة المهنية، والكفاءة الجماعية تكون مشتركة بين أفراد المؤسسة.<sup>4</sup>

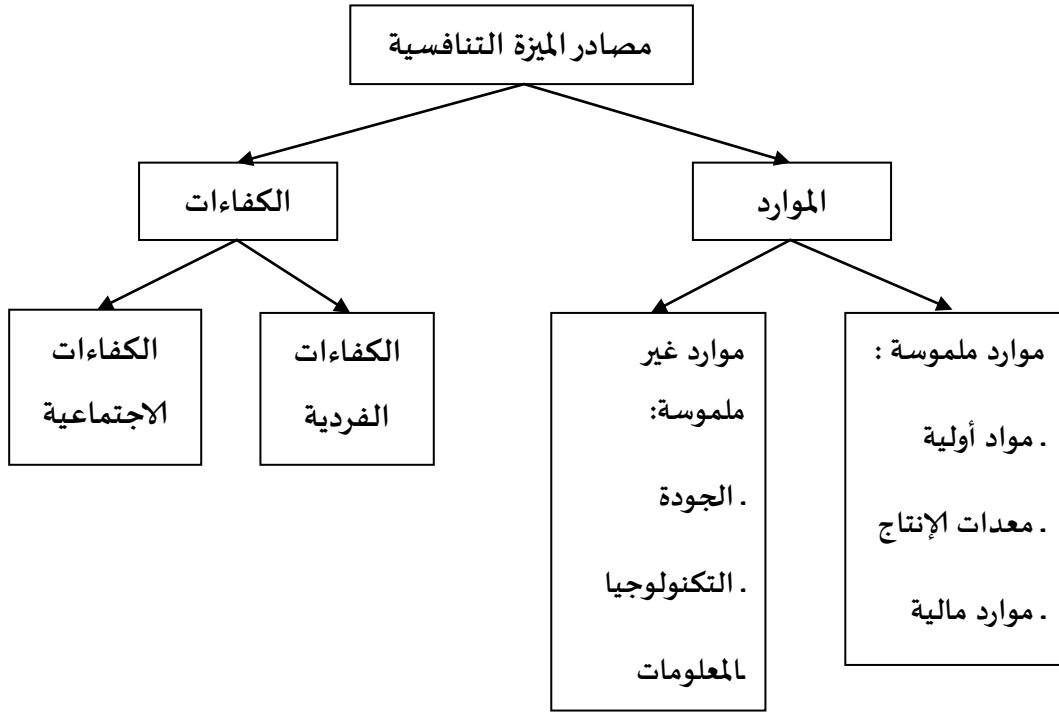
<sup>1</sup> جوير محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمارثليجي، الأغواط، الجزائر، 2011، ص 88.

<sup>2</sup> زروخي فيروز، سكر كرتة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف 14.11 ديسمبر 2011، ص 14.

<sup>3</sup> عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002، ص 49.48.

<sup>4</sup> الداوي الشيخ، "التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 10.09 مارس 2004، ص 263.

الشكل رقم 08 : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية :

قدم " بورتر" أربعة محددات رئيسية ، لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بنموذج الماسة the diamond theory وتتمثل هذه المحددات في :

1 - ظروف عوامل الإنتاج :

تعتبر عوامل الإنتاج المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة المنظمة على المنافسة، وهي تتكون من شكلين أساسيين، الشكل الأول يضم العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال وهذه العوامل لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل الحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني يتمثل في العوامل المتطورة وهي الأكثر أهمية لأنه من الصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة.<sup>1</sup>

2 - أوضاع الطلب المحلي :

ازدياد الطلب المحلي على السلع يدفع بالمنظمة إلى رفع مستوى جودة المنتج وتطويره، وتحقيق ميزة تنافسية في هذه المنتجات وبذلك توسع دائرة الابتكار من أجل تحقيق رغبات المستهلكين وتحقيق خاصية التمييز للمنتجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص.ص 55.54 .

<sup>2</sup> . أحمد سيد مصطفى ، " بناء التنافسية للتصدير شركة ناس للصناعة"، مصر، 2001، ص.143.

3- وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة :

هي صناعات تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة ، سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وحتى الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة هي الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية .<sup>1</sup>

4- إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية :

تعتبر إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما المحدد الرابع، وأن الدول تنتهج إستراتيجيات مختلفة ومناهج إدارية تنعكس على هيكل المؤسسة حيث يرى Porter على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستوى الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية ، بعكس المؤسسات الأمريكية التي سيطر فيها المليون على الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج هذا ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات .<sup>2</sup>

- كما يضيف PORTER لنموذجه عنصرين ثانويين :

1- دور الحكومة : تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية، عن طريق وضع سياسات تشجع على المنافسة وتدعم عمليات الابتكار والتصدير .

2- دور الصدفية : معناها العوامل غير متوقعة ، تحدث بمحض الصدفة ولها دور أساسي في تنافسية الصناعات ومن هذه العوامل : الاختراعات الجديدة ، تغيرات مفاجئة في أسعار المدخلات والكوارث الطبيعية.<sup>3</sup> المبحث الثالث : مؤشرات، أبعاد الميزة التنافسية، وإستراتيجياتها تضمن هذا المبحث مؤشرات الميزة التنافسية، أبعادها وإستراتيجياتها .

المطلب الأول : مؤشرات الميزة التنافسية :

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية ، حجم المبيعات ، رضا المستهلك ، تنوع المنتجات لكن أكثر المؤشرات شيوعا مايلي :

1- الربحية :

تعرف الربحية على أنها مقياس لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويتم تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع ، استخدام تقنيات حديثة، استغلال الموارد بشكل أفضل .

2- الحصة السوقية :

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين ويستخدم هذا المقياس لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ، وتقاس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق :

● الحصة السوقية الإجمالية : تحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق .

<sup>1</sup> شارل هيل ، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية ، بناء المزايا التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2008، ص 173 .

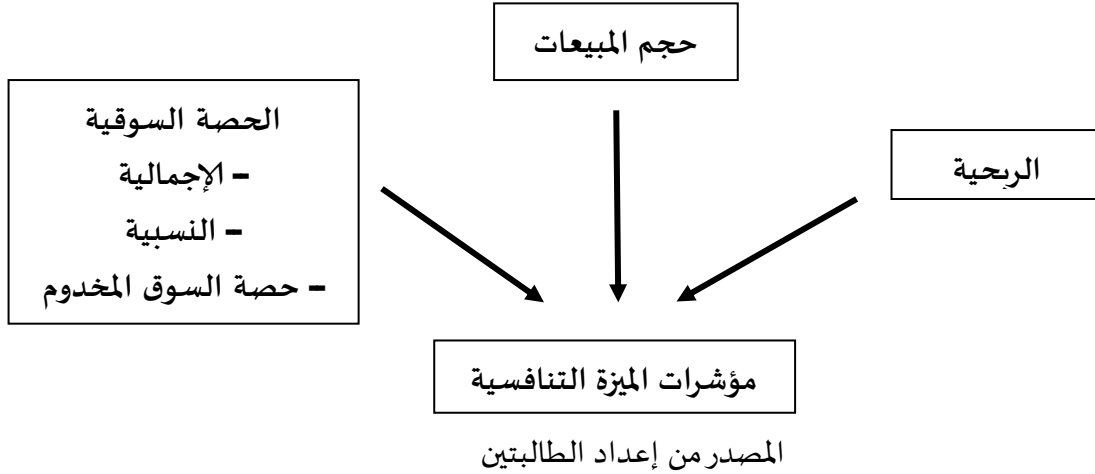
<sup>2</sup> . شارل هيل، جاريت جونز، المرجع نفسه، ص166.

<sup>3</sup> . أحمد سيد مصطفى، المرجع نفسه، ص 143.

- الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
  - حصة السوق المخدم: تحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم.
3. حجم المبيعات :

حجم المبيعات مؤشريدل على نجاح أعمال المنظمة وتوسعي مختلف المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه وذلك لمتابعة أدائها ودرجة نجاحها.<sup>1</sup>

الشكل رقم 09 : مؤشرات الميزة التنافسية :



المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية :

1 - **الجودة** : تعتبر الجودة كمياري إستراتيجي مهم، كما تعتبر كمهمة من مهام المنظمة ، إذ تبدأ من الزبون وذلك من خلال الخدمات المقدمة له، أو المنتجات التي يشتريها، أو الخدمات ما بعد البيع التي تلي حاجاته وتشبعها، كم أن معايير الجودة محددة بسعرو جودة المنتجات المقدمة من طرف المنافسين، فهي تختلف باختلاف الزبون.<sup>2</sup>

كما يشير Atem and Yella بأن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع والخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.<sup>3</sup>

2. **الإبداع** : يعتبر الإبداع مصدرا هما للحصول على الميزة التنافسية، كما يعتبر كمتغير إستراتيجي باعتباره يضيف للمنظمة قوة تمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية، وينظر إلى الإبداع على أنه قدرة المنظمة على

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2009، ص.ص 46.45.

<sup>2</sup> بن حسان حكيم، مرجع سابق، ص 302.

<sup>3</sup> عبد الله بلوناس، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008، ص 70.

إيجاد وخلق أفكار جديد قابلة لتطبيق، وقدرة الوصول إلى ما هو جديد ، ويمكن المنظمة من تقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق.<sup>1</sup>

3. التكلفة : التكلفة كسلاح تنافسي تلعب دورا هاما، فلا يمكن أسعار تنافسية دون ضبط والتحكم في التكاليف .

وقد بينت بعض الدراسات التي أجريت على الإستراتيجيات التنافسية لشركات كوكا كولا، ومن خلال إستراتيجية تمييز المنتج فالإنفاق ليس شرا في حد ذاته ما دام يساهم في تحقيق قيمة مضافة، فتحليل عناصر التكلفة من أجل ترشيدها وتحجيمها يساهم في رفع الكفاءة ووضع أسعار تنافسية .

- إن الكثير من الشركات تستهدف أن تكون الرائد في تقليص وخفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط.<sup>2</sup>

ويؤكد Dilworth على أي منظمة أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها.<sup>3</sup>

4. المرونة : بين Slack بأن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، أي تغيير أداء العمليات، وكذا تغيير وقت وطريقة أداء العمليات، وذلك لتوفير أربع متطلبات وهي :

- مرونة المنتج : وتعني قدرة العمليات على طرح منتجات جديدة أو معدلة .
- مرونة المزيج : وتعني قدرة العمليات على إنتاج مزيج من المنتجات .
- مرونة الحجم : أي قدرة العمليات على تقديم أحجام مختلفة من المنتجات وذلك نتيجة قدرتها على التغيير في مستوى الإنتاج أو الناتج .
- مرونة التسليم : أي قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتج .<sup>4</sup>

- كما وضع Chase بأن بعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة، والذي يعني قابلية المؤسسة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المحدد، فضلا عن قدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> . فراس الشليبي، خالد بن حمدان، "أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي شركة توليد الكهرباء المركزية، دراسة حالة"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29/27 نيسان 2009، ص15 .

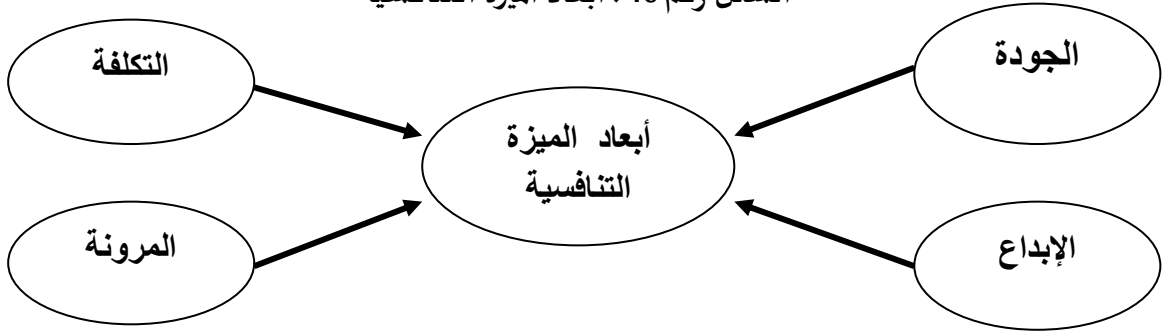
<sup>2</sup> . أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي"، القاهرة، جامعة بنها، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، ص 21 .

<sup>3</sup> . Dilworth, James, B," Production And Operation Management : 4<sup>nd</sup>ed, Mc Graw – Hill : New York, 1996, P58-60 .

<sup>4</sup> . معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سابق، ص.ص 03 .04 .

<sup>5</sup> . Aquilano, Nichola, Et Al, Operations Management For Competitive Advantage, MC Graw-Hill Companies, U.S.A, 2001, P26 .

الشكل رقم 10 : أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الثالث : الإستراتيجيات الميزة التنافسية :

أكد بورتر على أن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب تصميمها بشكل يمكنها من السيطرة الموارد والكفاءات و التحكم فيها و التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسها، كما يجب أن تتسم بالمرونة للتمكن من التكيف مع إستراتيجيات المنافسين و مع تغيرات البيئة التنافسية، حيث تختلف كل إستراتيجية عن غيرها و تعتمد كل منها على تصور و ثقافة مغايرة لطريقة تجسيد التفوق التنافسي<sup>1</sup>. وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 11: الإستراتيجيات الأساسية ل Porter :

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التميز
إستراتيجية التركيز	

التكلفة

القيمة المدركة

Source: Michael E.Porter . Competitive , Techniques For Analyzing Industries And Competitors, (U.S.A., Free Press, 1980), P:7.

1 - إستراتيجية الريادة في التكلفة (التكلفة الأقل): هي إستراتيجية تنافسية، تركز على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة، ولذلك تتطلب أدوات وأساليب محددة ومحكمة خاصة بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وإبقاء التكلفة تحت المراقبة بهدف خفضها، ورقابة صارمة عليها وكذا على هامش الربح<sup>2</sup>.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق قيادة الصناعة في سعر البيع المنخفض من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية :

- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير.
- استعمال مواد أولية منخفضة السعر مع الإبقاء على جودة المنتج كما هي .
- تقديم منتج أساسي من غير الكماليات الإضافية التي تزيد من تكلفة إنتاجه .

<sup>1</sup> - Tarondeau J.C, Le Management Des Savoirs, Paris, La France, 1998, PUF, P 17 .

<sup>2</sup> - حمزة بعلي، " دور تكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية "، دراسة تطبيقية في بعض وكالات البنوك الجزائرية، مجلة التواصل في الإقتصاد و الإدارة و القانون، المجلد 25، العدد03، سبتمبر 2019، ص 254 .

- تعديل العمليات والأنشطة ذات التكاليف العالية .
- تركيز العاملين على العمل على تخفيض التكاليف إلى حد أدنى بشكل أساسي<sup>1</sup> .
- كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية تحقيق عدة مزايا تمكنها من مواجهة منافسيها ، وتتمثل هذه المزايا في :
  - فيما يتعلق بالمنافسين : تحتل المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية موقعا هاما من حيث المنافسة على السعر.
  - فيما يتعلق بالمشترين : انخفاض الأسعار نتيجة انخفاض التكاليف، بالإضافة إلى انخفاض إمكانية القوة التفاوضية للمشتريين ، وبالتالي لا مجال للمفاوضات الكبيرة .
  - فيما يتعلق بالموردين : تحقيق هامش ربح معقول، وإن كانت أسعار المدخلات الأساسية مرتفعة إلى مستويات معينة، وبالتالي تكسبها قوة أكبر لمواجهة ضغوطات وتهديدات الموردين .
  - فيما يتعلق بدخول منافسين جدد : تعتبر التكلفة المنخفضة أحد الحواجز المهمة للدخول في السوق، كما تجعل الموقع التنافسي في حالة جيدة ما يمكنها من التصدي لأي هجوم من المنافسين الجدد .
  - فيما يتعلق بالمنتجات البديلة : منع المستهلك من إتمام عملية الإحلال نتيجة انخفاض الأسعار هذا ما يجعل تكاليف التبديل لدى المستهلك عالية<sup>2</sup> .
- 2 - إستراتيجية التميز: من خلا خلق المؤسسة درجة عالية من درجة التمايز لمنتجاتها عما يقدمه المنافسون تستطيع المؤسسة خلق مركز تنافسي مميز لنفسها، حيث تعرف إستراتيجية التمايز بأنها:
  - قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمايز بخصائص ومواصفات معينة مثل الجودة ، صورة العلامة ، التصميم ... الخ ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمايز على جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن وكسب وفائهم وثقتهم<sup>3</sup> .
  - ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التميز لابد لها من مراعاة بعض الشروط عند تطبيقها :
  - الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي :
    - التوافق بين رغبات المستهلكين واستخدامات المنتج .
    - عدم وجود مؤسسة تتبع نفس إستراتيجية التميز .
    - تصور وإدراك العملاء لقيمة وتميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة وذلك من خلال الميزة التي تتوفر فيه .
  - الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي :
    - توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة توفر أداء متميز للمنتج وجودة عالية .
    - الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات الفكرية وكذا الوقت والجهد .
    - تصميم منتج ذو خصائص ممتازة وفائقة الأداء، تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على تحسين الجودة وذلك من خلال بذل مجهودات كبيرة في مجال بحث وتطوير المنتج<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 200 .

<sup>2</sup> - مايكل بورتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، " الإدارة الإستراتيجية "، دار الكتاب العربي، بدون بلد و سنة النشر، ص - ص 76 - 80 .

<sup>3</sup> - كاظم نزار الركابي، " الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 163 .

<sup>4</sup> - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص - ص 201 - 202 .

3. إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز إلى الوصول إلى موقع أفضل في السوق، وكذا بناء قدرة تنافسية، وذلك من خلال تلبية حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، فالصفة التي تميز إستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في التعامل مع نسبة معينة من السوق الكلي وليس السوق بأكمله، وتعتمد هذه الإستراتيجية على قدرة قيام المؤسسة بخدمة سوق ضيق ومستهدف بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- من خلال تكلفة أقل للمنتج المقدم للقطاع السوقي المستهدف .
- من خلال تمييز المنتج بحيث يشجع حاجات السوق المستهدف .
- أو من خلال التمييز و التكلفة الأقل معا .<sup>1</sup>

و هناك نوعين من التركيز:

#### ➤ التركيز على خفض التكلفة :

تعتمد هذه الإستراتيجية على خفض تكلفة المنتج، وذلك من خلال التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين، أو قطاع معين من السوق، وفي حالة استخدام المؤسسة لهذه الإستراتيجية، فإنها تسعى لتحقيقها في قطاع السوق المستهدف وذلك من خلال الاعتماد على التكلفة المنخفضة .

#### ➤ التركيز على التمايز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تمايز المنتج، وتكون موجهة إلى قطاع مستهدف محدود وليس السوق ككل، وإلى مجموعة معينة من المشترين، وتسمى هذه الميزة بميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف وتعتمد على التمايز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لها ته العلامة.<sup>2</sup> تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي :

- **تنمية السوق :** يتم توسيع وتنمية سوق خدمات ومنتجات المؤسسة من خلال حصولها على أكبر حصة في السوق، أو الدخول إلى أسواق جديدة عالميا .
- **تنمية المنتج :** تهتم إستراتيجية التركيز في هذه الحالة بإجراء تحسينات وتعديلات على منتجات وخدمات المؤسسة، مما يضيف مزايا جديدة للمنتج أو الخدمة، أو توثيق صلة الزبون بمنتجات السوق الحالي وذلك من خلال إشباع رغباته رغم تجددتها وتنوعها .
- **التكامل الأفقي :** أي تركيز المؤسسة على العمل على شراء بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة أو شراء أو امتلاك بعض الوحدات الجديدة، أو السيطرة عليها لتلبية حاجات الزبائن المتنوعة والمتزايدة، أو الحد من المنافسة وذلك من خلال استغلال فرص استثمار جديدة، وبالتالي تحقق المؤسسة من خلال التكامل الأفقي سيطرة ورقابة أكبر على السوق.<sup>3</sup>

وفي الجدول التالي سنقوم بتلخيص الإستراتيجيات التنافسية الثلاث :

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 184 ،  
<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، " الإدارة الإستراتيجية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص - ص 275 - 285 .  
<sup>3</sup> - سعد غالب ياسين، " الإدارة الدولية "، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1999، ص 160 .

الجدول رقم 02: الإستراتيجيات التنافسية

الميزة التنافسية	الإستراتيجيات التنافسية	حجم قطاع السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها .	القيادة في التكلفة	حجم قطاع السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة .	التمييز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة .	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: رتيبة نحاسية، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة" (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 53 .

كما نلخص هذه الإستراتيجيات و مميزاتهما في الجدول التالي :

الجدول رقم 03 : ملخص عام للإستراتيجيات العامة للتنافس

التركيز	التمييز	قيادة التكلفة	الإستراتيجيات
			الاختيارات
منخفض / مرتفع(من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد)	مرتفع أساسا من خلال تقديم منتج فريد	منخفض أساسا من خلال السعر	تمييز المنتج
منخفضة (قطاع أو عدد محدود من القطاعات)	مرتفعة ( عدة قطاعات سوقية )	منخفضة (السوق ككل)	قطاعات سوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحث والتطوير المبيعات أو التسويق	التصنيع وإدارة الموارد	جوانب التمييز

Source : Michael Porter : L'avantage Concurrentiel Des Nation, Inter Edition, PARIS, P43 .

ويمكن تلخيص مخاطر الإستراتيجيات التنافسية في الجدول الآتي :

الجدول رقم 04 : مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة
إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب :	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب:
. يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب . . يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع و	. أسباب التميز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغيير سلوكياتهم. . زوال عوامل التمييز. . التقليد من جانب المنافسين .	. التقليد من جانب المنافسين . . التغيير التكنولوجي . . قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة.

<p>معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية . الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل و إدراك احتياجات السوق .</p>	<p>السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تمييز المنتج بالنسبة للمستهلك . اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة . لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز .</p>	<p>على نطاق كبير بسبب تضائل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب مميزات التسويق الشامل. ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي .</p>
--	--	---

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، "الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 262 .

المبحث الرابع : علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية  
تضمن هذا المبحث علاقة كل من توليد المعرفة، نشرها وتخزينها بالميزة التنافسية .

المطلب الأول :علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية

تعني عملية توليد المعرفة جذبها واستقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وترجمتها إلى معرفة ضمنية مرسخة في عقول العاملين، أو تحويلها إلى أصول معرفية وضمها إلى رأس المال المعرفي، وتعتمد عملية توليد المعرفة على تطوير وتوسيع وتنمية معرفة العامل ومن ثم توضيحها على مستوى الجماعة وذلك من خلال المشاركة والحوار، وللقيام بعملية توليد المعرفة يجب توفر مجموعة من التقنيات والأدوات لجذب المعرفة الضرورية، ومن خلال الاعتماد على هذه الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لتناول ومعالجة موضوع من الموضوعات المطروحة من قبل المهتمين بالموضوع، خلال فترة زمنية قصيرة وبالتالي إمكانية توليد واكتشاف طرق جديدة تتسم بالفعالية أكثر من تلك المستعملة من قبل منافسها، وبالتالي إمكانية تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال توليد وتجديد الأفكار.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية :

هنا يجب على المنظمة التي ترغب في ضمان الاستمرارية التنافسية تطوير آليات اكتساب المعرفة ونشرها بين العاملين، وأن تركز على المصادر التي ترفع من المخزون المعرفي المتميز لدى المؤسسة، هناك أهمية لنشر المعرفة وذلك للاعتبارات التالية :

1. أن تبادل المعرفة واقتسامها يتم من خلال التفاعل المتميز الحاصل بين العاملين.
2. أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساعد في توسيع حقل المعرفة، ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، وذلك بانتقالها بشكل كلي بطريقة مختلفة عبر الممارسة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التدريب والتلقين، فالمعرفة الضمنية صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لوضع هيكل ترجمة وتطوير المعرفة الظاهرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . ندي النعيم محمد علي محمد نور، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس ولاية الخرطوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 1441 هـ. 2019 م ، ص 61 .

<sup>2</sup> . Gottschalk . P, Knowledge Management Systems : Value Shop Creation, Idea Group Publishing , 2007, P 18- 23 .

المطلب الثالث : علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية

أكدت الدراسة التي أجراها كل من ( Juan and mercedes;2006 ) أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال قدرة المؤسسة على صيانة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، المعتمد على الاهتمام والعناية بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تكون فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية والدعم المباشر الذي تحققه للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما أن فكرة أن إدارة المعرفة والإستراتيجية يأتيان معا تنبعث أساسا من فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها. كما أشار آخرون إلى ذلك بأن الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة له في الحقيقة مزايا إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق الجيد والسليم للربط بين هذين الأخيرين سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. ويعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة يعتبر كبعد للإستراتيجية التنافسية، وينظر إلى المعرفة على أنها جوهر الإستراتيجية وأساس التفوق التنافسي وهذا ما أشارت إليه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية إلى أن المؤسسات التي تطبق المعرفة على أتم وجه تملك الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

تعمل إدارة المعرفة على خلق ميزات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال النقاط التالية:

- إن توفير المعرفة المطلوبة من أجل تحسين خدمة العملاء عن طريق اختصار الوقت المستغرق في تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة هو في حد ذاته قيمة وميزة تنافسية، وهذا عامل يجذب العملاء ويعزز من ولائهم.  
- تشجع إدارة المعرفة مبدأ تدفق المعارف بحرية، مما يضمن توفر عنصر الإبداع الذي بدوره يساهم في خلق ميزة تنافسية .

- تعمل إدارة المعرفة على توفير معارف تساهم في التعرف على مظاهر البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار.  
- لإدارة المعرفة أساليب عمل جديدة تساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاج ، وهي بذلك تهدف للوصول إلى ما يسمى بصناعة المعرفة وهو موضوع مهم لقطاع الأعمال في المجتمعات المتقدمة.  
- تسعى إدارة المعرفة إلى الابتكار والتطوير للمنتجات في أوقات جد سريعة .

ومن هنا يمكن القول أن العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية تكون على شكل نظام يمكن للمؤسسة امتلاك منظومة لإدارة المعرفة متميزة استنادا لمواردها الفكرية وبهذا يكون لها الجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة إضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . Juan ,C, And Mercedes , Strategic Knowledge Transfer And Its Implication For Competitive Advantage Journal Of Knowledge Management , Vol 10 , No 04 ,2006 .

<sup>2</sup> . سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13. 14 ديسمبر 2011، ص . ص 1413 .

### خلاصة الفصل الثاني :

إن ما يمكن قوله كمحله لاستقراءات هذا الفصل والمتعلق بالميزة التنافسية، وعلاقتها بإدارة المعرفة وانعكاس ذلك على المؤسسة، حيث تبين لنا من خلال ما توصلنا إليه أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر أو بتميز منتجات المؤسسة، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية يجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية وكذا مصدر المعرفة الذي يعتبر في هذا الوقت من أهم المصادر في تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية وأثرها على إدارة المعرفة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: ميدان البحث

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر:

في هذا المبحث سيتم التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، وعليه أولا لابد من إعطاء لمحة تعريفية عن الشركة في المطلب الأول، ثم في المطلب الثاني سنتطرق إلى فروع مجمع اتصالات الجزائر، أما في المطلب الثالث فسنعرج إلى عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تعريفية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس (أوت) سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدرب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت قانون

2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

ثانياً: نشأة مجمع اتصالات الجزائر<sup>2</sup>

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "مؤسسة اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

<sup>1</sup> - Http: Www.Algerietélécom.Dz 20/05/2018. 15:23.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية، وثائق رسمية، سنة 2017.

ثالثاً: الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الثاني: فروع مجمع اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:

1. فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 100.000.000 دينار جزائري، مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
  2. اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذي السرعة الفائقة. وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حالياً شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".
  3. اتصالات الجزائر الفضائية «RevSat» ATS: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 1000.000.000 دينار جزائري مختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.
- خامساً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر: اتصالات الجزائر مؤسسة تجارية عمومية ذات أسهم، يقدر رأس مالها ب: 50.000.000.000 دينار جزائري. تعمل في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية. وعرفت الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بأنها: "متعامل المواصلات السلكية واللاسلكية الذي حولت إليه نشاطات المواصلات السلكية التي كانت تابعة لوزارة البريد والمواصلات".<sup>2</sup>
- هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

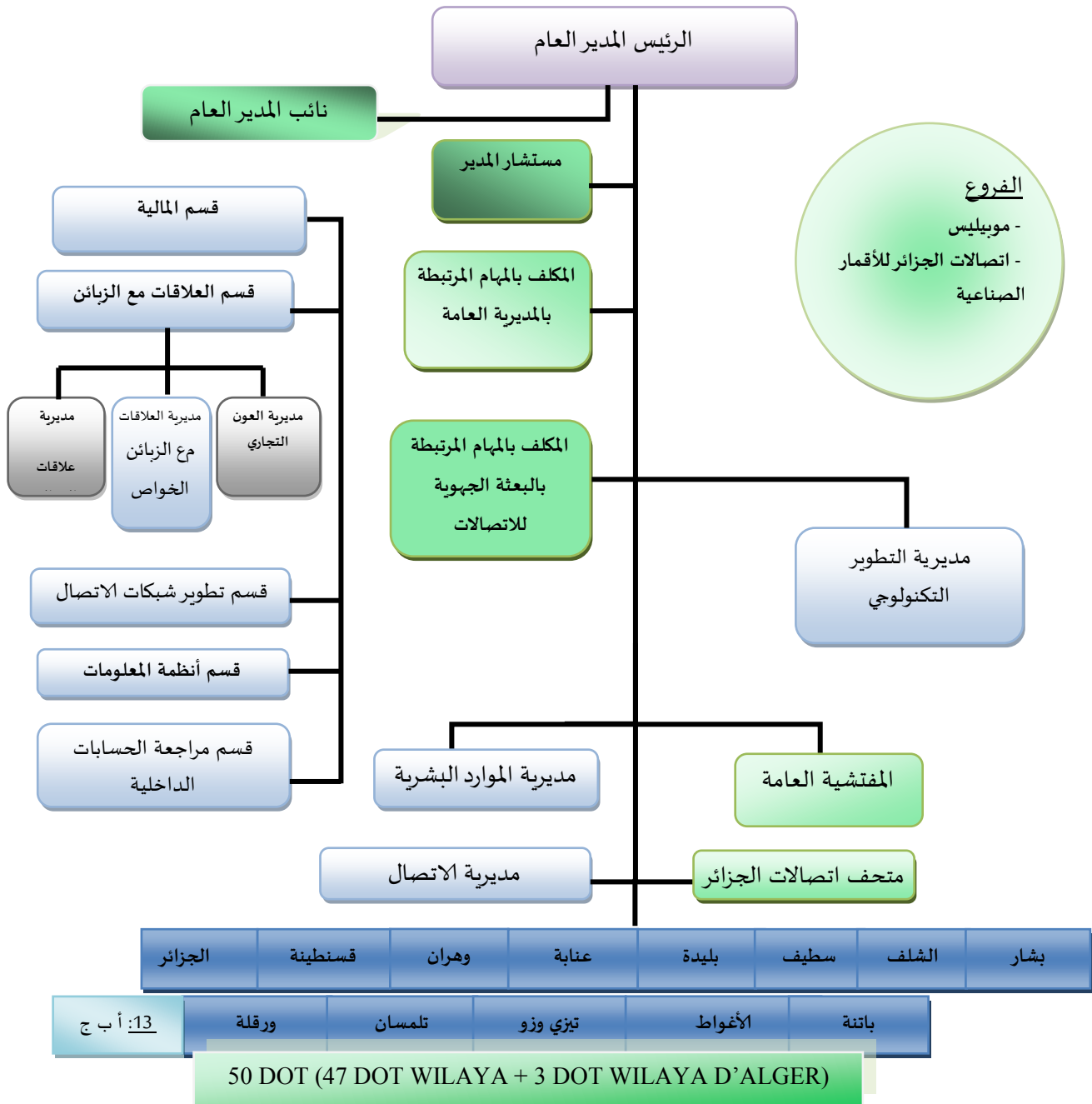
بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة ومديريات عملية، حيث تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات عملية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. والمديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".<sup>3</sup> وهكذا جاءت مؤسسة اتصالات الجزائر في شكل هيكل هرمي مقسم إلى ثلاث هياكل فرعية، وهي على النحو التالي:

<sup>1</sup>-Http : [www.Algerietelcom.Dz](http://www.Algerietelcom.Dz) 20/05/2018 . 15 :23 .

<sup>2</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد43، 05 أوت 2001.

<sup>3</sup>- Http : [www.Algerietelcom.Dz](http://www.Algerietelcom.Dz) 20/05/2018 . 14 :54 .

أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر.  
الشكل رقم 12: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر



Source :Www.Algérie Telecom.Dz, 17-05- 2018, 21 :40, Entreprise Organigramme Direction Générale,[En Ligne], Www.Algérietelecom.Dz

1. الرئيس المدير العام<sup>1</sup> هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى

مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة للشركة من قبل الصالح المختصة ومن مهامه السهر

على :

- الحفاظ على الحصص السوقية.
- تطوير ثقافة الشركة في سوق تنافسي .
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق علميا والتنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .
- المحافظة على السير الحسن والعادي للشركة .

2. المديرية العامة :

- أ - مديرية الموارد البشرية : ومن مهامها ما يلي:
  - تطوير ووضع القواعد والإجراءات وأنظمة التسيير وكذا السهر على مراقبة تطبيقها .
  - إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير .
  - المشاركة في إعداد المخططات التنموية .
  - إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي .
  - تسيير أنظمة المكافآت والتحفيز .
  - العلاقات المهنية والحماية من النزاعات الاجتماعية .
  - التسيير الإداري للإطارات السامية والموجهين .
  - تطوير الاتصالات الداخلية .
- ب- مديرية التسيير التقني لشبه الاتصال: وهي مكلفة ب:
  - ملاحظة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات .
  - المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات .
  - تحمل مصاريف إنشاء العقود المرتبطة بمجموع المشتريات في إطار موازنة التشغيل .
  - تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها .
  - تنشيط ومتابعة المديرية الإقليمية للاتصالات من اجل وضعها في أعمال مخططات التصنيع وأهداف النوعية .
- ج- مديرية التخطيط وأنظمة الإعلام: وتتكفل ب:<sup>2</sup>
  - تحديد فرضيات للتطوير .
  - إعداد سياسات واستراتيجيات للتشغيل .

<sup>1</sup> شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية ، مرجع سابق.

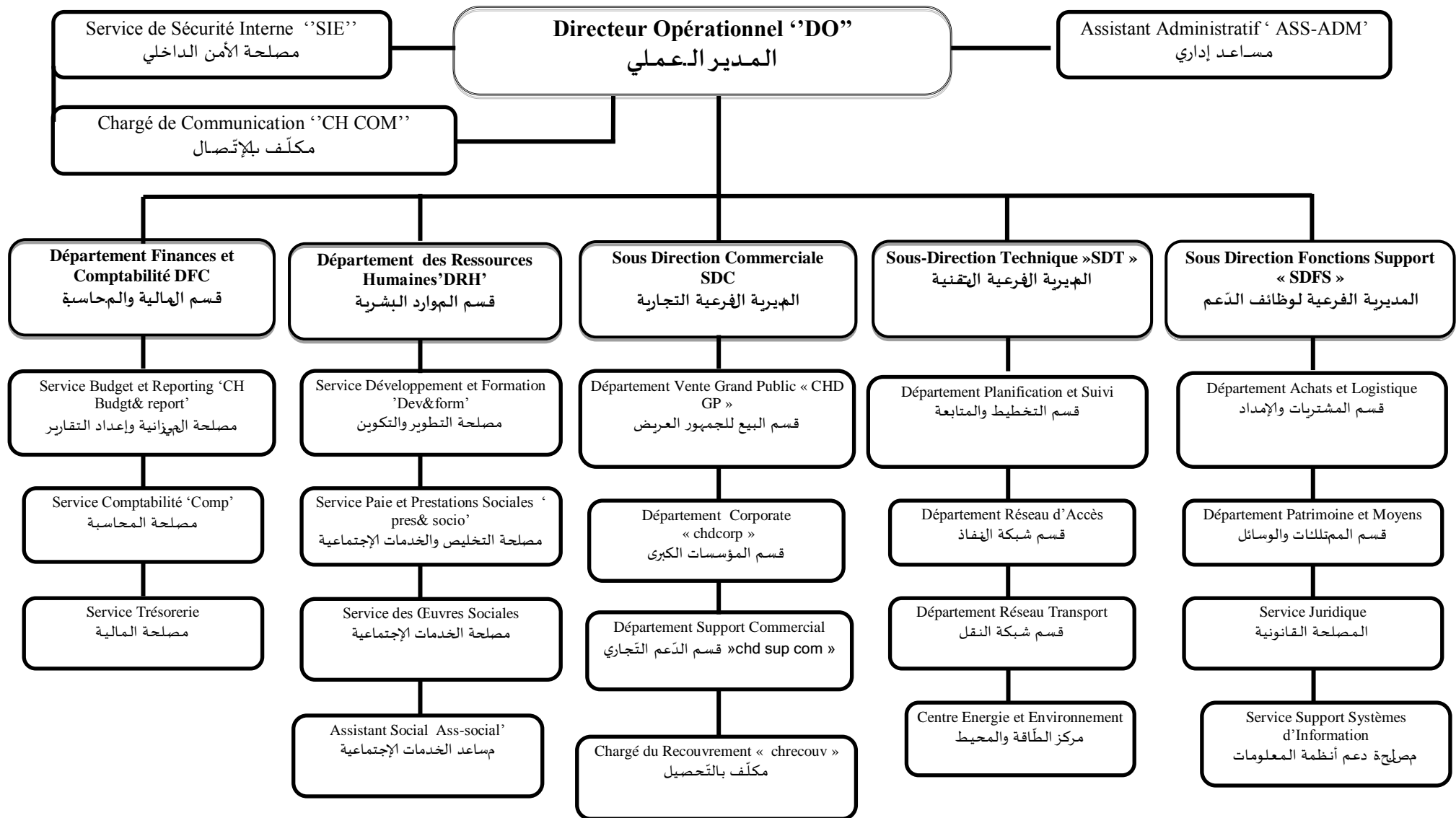
- متابعة مخططات الاستثمارات.
- إعداد دراسات قبل مشاريع البرامج العلمية.
- تصور وكذلك تحقيق ووضع الأعمال لنظام الإعلام .
- متابعة وتحليل المؤشرات والنسب الاقتصادية واقتراح للقياسات الصحيحة .
- د- مديرية المالية والمحاسبية : وتتكفل ب :
- تأخذ بعين الاعتبار تطوير وتنشيط السير المحاسبي والمالي كذا تسيير الميزانية والجباية.
- إعداد ووضع القواعد والإجراءات وكذا الأنظمة في مكانها ومراقبة تطبيقها .
- تكوين وتحسين وكذا تقديم المساعدة على تسيير الموارد البشرية.
- إعداد مختلف التقديرات والتنبؤات المالية بالإضافة إلى حسابات الاستغلال (جداول العمال مخططات التمويل والاستغلال ومخططات الاستثمارات).
- ه- مديرية الإدارة العامة والإمداد: وتتكفل ب:
- المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية .
- تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعداد الملفات العقارية.
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات .
- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .
- المساهمة في تحرير العقود (كل عقد على حدى) والبنود التي تسمح بتسجيل فوائد الشركة وفك النزاعات القضائية .
- تهيئة المراكز وتسيير وسائل النقل.
- تسيير المراكز التابعة.
- 3. المقاطعات المركزية<sup>1</sup>
- أ- مقاطعة علاقات مع الزبون: (DRC): وتتكفل ب :
- تطوير قوة البيع ومطابقتها لإجابات وانتظار الزبائن.
- تسيير الصفقات التجارية مع العملاء الجزائريين والأجانب.
- التسيير التجاري، التنشيط، التسويق وتقديم المساعدة في هيكلة العلاقات مع العملاء.
- إعداد السياسات والإستراتيجيات التجارية.
- متابعة الطلب والسهر على المنافسة وتحديد المنتجات والخدمات الجديدة.
- ب- مقاطعة تطوير شبكة الاتصال: وتتكفل ب:
- تشارك مع المديرية المالية في البحث وتعبئة الموارد المالية للاستثمارات .
- إعداد واستخدام ميزانية الاستثمار، والأخذ بمحاسبة الاستثمارات .
- تسيير مشاريع التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات التخطيط العلمي خلاصة العقود التحقيق استقبال المراجع تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل.
- تشارك في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات .

<sup>1</sup> شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية ، مرجع سابق.

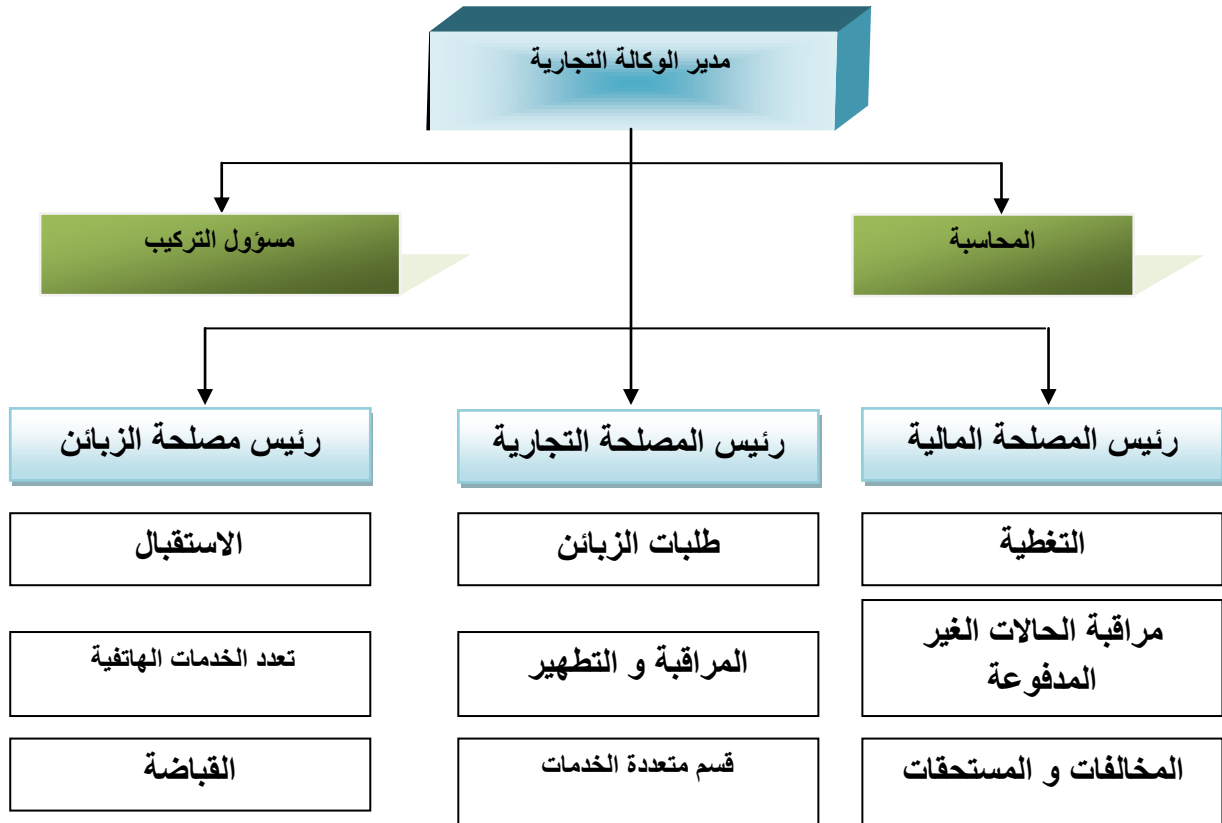
- ◇ الإدارة الوطنية للمشروع IDT: تهتم هذه الإدارة بكل ما يتعلق بمتابعة تحديث نظام الاتصالات من خلال استعمال الإعلام الآلي ، وذلك عن طريق إنشاء قواعد المعلومات الخاصة بالزبائن وبرمجيات لتحديث عملية الفوترة .
- ◇ المفتشية العامة IG : تهتم هذه الهيئة بمراقبة ومتابعة كل الطعون والشكاوى المقدمة من طرف المواطنين ، وكذا مراقبة مدى إستجابة المصالح الداخلية للمؤسسة للزبائن ، وكذا السهر على حماية الموارد المالية للمؤسسة من الاختلاسات.
- ◇ إدارة البرامج وأنظمة المعلومات DPSI<sup>1</sup>: تقوم هذه الإدارة بتخطيط وإحصاء التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات إتصالات الجزائر، فهي تعمل بالتعاون مع إدارات تجهيزات التحويل، الإرسال، الطاقة.
- ◇ إدارة تجهيزات التحويل DEC: تهتم هذه الإدارة بشراء كل التجهيزات المتعلقة بعملية التحويل، وذلك من خلال عقد الصفقات مع الموردين.
- ◇ إدارة تجهيزات الإرسال DET: تهتم هذه الإدارة بشراء كل التجهيزات الخاصة بعملية الإرسال (الكوابل والخيوط الهاتفية على اختلاف أنواعها )
- ◇ إدارة التجهيزات الطاقوية DEE: تهتم هذه الإدارة بشراء الأجهزة الخاصة بالطاقة والتبريد، أي كل ما يمكن أن يكون مصدر للطاقة.
- ◇ إدارة التسيير التقني للشبكة DGTR: تقوم هذه الإدارة بالتسيير التقني لشبكة الإتصالات والصيانة والتقنية، وذلك عن طريق مختلف الوحدات المنتشرة عبر التراب الوطني CECLI.
- ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديريات العملياتية لاتصالات الجزائر.

<sup>1</sup> شركة اتصالات الجزائر، مديرية الموارد البشرية ، مرجع سابق.

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي للمديريات العملياتية لاتصالات الجزائر:



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى وثائق المؤسسة .  
ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات  
الشكل رقم 14: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات



المصدر: من إعداد الطالبتين إستنادا على وثائق المؤسسة .  
يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام والذي يتمثل مهامه فيما يلي :

#### أولا: مهام مدير الوكالة التجارية

- السهر على تطبيق السياسة التجارية وإجراءاتها على مستوى المؤسسة .
- احترام وضمأن المحافظة على معايير النوعية .
- تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح .
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

#### ثانيا: مصلحة الاستقبال :

مصلحة تهتم بالاستعمال الحسن وتوجيه مختلف الزبائن وممثلي مختلف الإدارات الرسمية إضافة إلى الخواص والمحترفين وجميع مكاتب المؤسسة حسب الخدمة الموجودة فتشتمل المكاتب فيه :

1-مكاتب الزبائن متعدد الوظائف: تدوين كل العمليات التجارية للزبائن التبديل التحويل... في نظام غاية

- القيام بدراسات ذاتية للأرقام الهاتفية و الخطوط التقنية
- تحرير العقود و الاتفاقيات بين الزبون و اتصالات الجزائر
- إعلام الزبائن بوضعيتهم المالية
- نسخ و تقديم نسخ مدققة عن فواتير الزبائن سواء ما استهلكه أو ما استقبله.
- 2- الإرسال مكاتب interne الثابتة و اللاسلكية الهاتفية و الخطوط و4gltte:  
تنحصر مهمتها أساسا في تقديم الاستعلامات و الشروحات للزبائن تتكفل بعملية البيع المباشر لهذه المنتجات و خصوصا خدمة الانترنت.
- 3- مكتب الخزينة : التحصيل المالي من خلال الفواتير... الخ .  
- طبع و الموافقة على عمليات الثراء من خلال الخاتم .  
- ينهي عمله من خلال تخفيض وقت لمراقبته خزينته .
- ثالثا: المصلحة التجارية القسم التجاري :  
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن قيد دراستها.  
- توزيع الخطوط الهاتفية و الأرقام الهاتفية التقنية و العملية للطلبات الممكن تحقيقها كمشروع من قبل المختصين التقنيين.  
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن .  
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في أجالها.  
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء أجالها.  
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات.
- رابعا : المصلحة المالية :  
- تسيير أعوان الإدارة المالية .  
- ضمان دوران المعلومات بين الفرق.  
- معالجة الحالات الخاصة (الأخطاء ،...)  
- متابعة دورية المعالجة الملفات المالية  
- المصادقة على الاستحقاقات مع مسئول الوكالة .  
- اشتراك مع مدير الوكالة و مسئول الحوصلة في تحليل نتائج الوكالة و التحفيزات الأسبوعية و دعم الأعوان (الإشراف التدريبات )
- المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>  
أولاً: الأهداف: تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر جاهدة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية إجرائية و المتمثلة فيما يلي:  
❖ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، و على الخصوص لأكبر عدد من المستعملين في المناطق الريفية.

<sup>1</sup> شركة اتصالات الجزائر، مديرية الإتصال، مرجع سابق.

- ❖ الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
  - ❖ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، فعالة وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام.
  - ❖ المساهمة في تطوير حقل الاتصال السلكي واللاسلكي، وتغطية كل أقطار الوطن بخدماتها.
  - ثانياً: المهام: من المهام الرئيسية لاتصالات الجزائر نجد:
  - ❖ أهم نشاط لشركة اتصالات الجزائر يتمثل في التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية والصوتية.
  - ❖ تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات .
  - ❖ تعمل على تطوير استغلال وتسيير الروابط مع المتعاملين في الشبكة.
  - ❖ زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية.
  - ❖ تطوير نوعية ونطاق الخدمات المقدمة وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.
  - ❖ تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
  - ❖ المضي في الجودة في عالم الاتصال من أجل إرضاء الزبائن.<sup>1</sup>
  - ❖ عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
  - ❖ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي عن أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.<sup>2</sup>
- بعد سرد جملة الأهداف الإجرائية الفرعية التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيقها من خلال المهام التي تقوم بها، نجد أنها تتجه بذلك نحو تحقيق ثلاث أهداف رئيسية في إطار قطاع الخدمات التكنولوجية وهي باختصار:
1. المردودية .
  2. الفعالية.
  3. جودة الخدمة.

<sup>1</sup> - <http://www.algerietelecom.dz>, 15/04/2018, 15:35.

<sup>2</sup> - اتصالات الجزائر، "الاتصال" جريدة اتصالات الجزائر، العدد ، 2003، المحمدية، ص 04.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على أداة البحث والأساليب المستخدمة في البحث والتحليل، ثم نتطرق إلى تحليل المعلومات المتعلقة بأداة البحث، وبعدها سنتطرق إلى دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أداة البحث وقياس صدقها وثباتها.

الفرع الأول: أداة البحث

تمثلت أداة البحث في الاستبانة التي تم إعدادها من أجل جمع البيانات من عينة البحث والتي اعتمدنا في بنائها بالرجوع إلى جملة من المصادر والمراجع في مجال إدارة المعرفة ومجال الميزة التنافسية، وقد هدفت للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتتكون الاستبانة من قسمين: الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. والقسم الثاني: يحتوي على محورين: المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل "إدارة المعرفة" حيث تضمن على 15 سؤال موزعين على أربعة أبعاد. المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" وتضمن على 10 أسئلة موزعين على أربعة أبعاد. وقد تم الاعتماد على استخدام سلم ليكارت الخماسي لأن الفئة المستوحدة ذو مستوى تعليمي من متوسط إلى جامعي.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

تم اعتماد استمارة قياس إدارة المعرفة والميزة التنافسية المعدة سابقا (عبابسة، العايش، مرابط، 2018)، وكان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، والذي قام بدوره بتقديم النصح والارشاد، ليتم توزيعها على العينة الاختيارية البالغة عددها 35 من مجتمع الأصلي.

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل الثبات الفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0,76 وهو معامل ثبات مناسب لاستعمال الاستمارة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الثبات ألفا لكرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0,899	15	المتغير المستقل: إدارة المعرفة
0,549	10	المتغير التابع: الميزة التنافسية
0,762	25	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ للدراسة ككل هو 0,76 أي نسبة ثبات عالية وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، سيتم الحصول على نفس النتائج، إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف وفي وقت متغير فإن النسبة لا تتغير يبقى معامل الثبات ألفا كرو نباخ بنسبة ثبات عالية.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

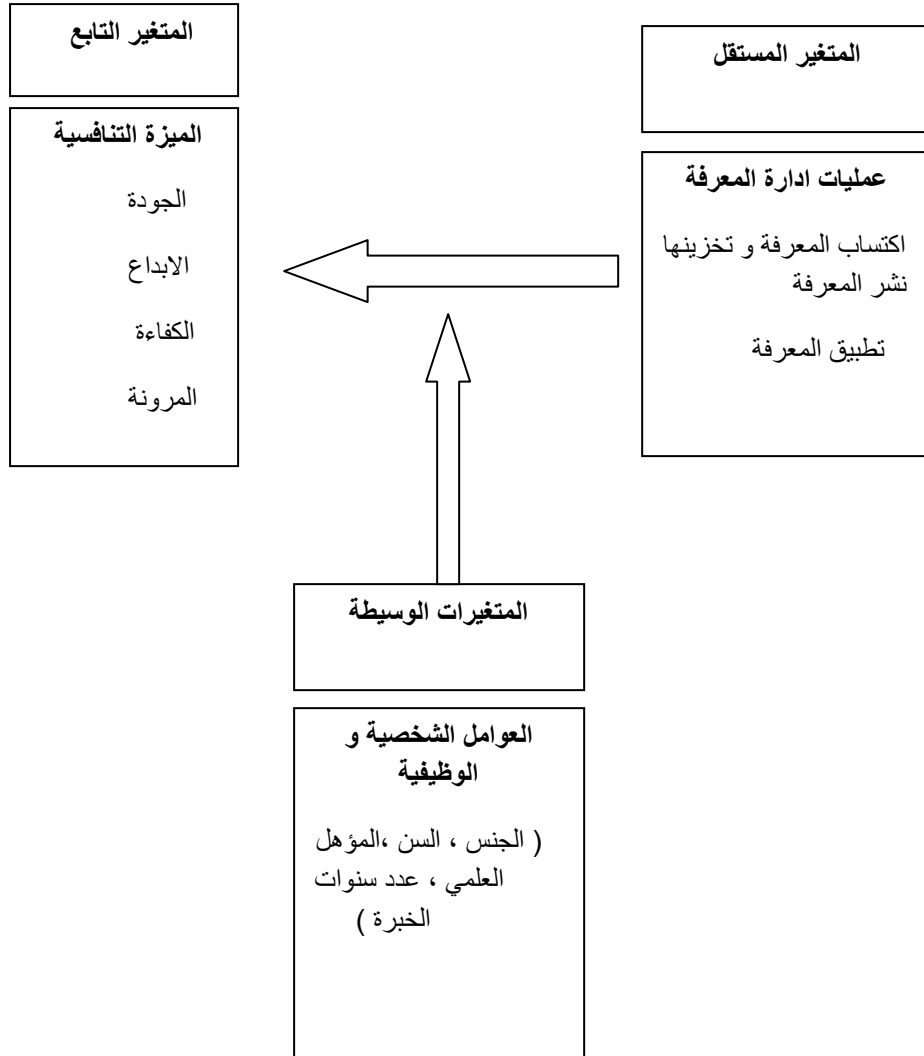
للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- معامل الارتباط بيرسون : يستخدم هذا الاختبار مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

نموذج الدراسة :



المطلب الثاني: البيانات الشخصية لأفراد العينة.

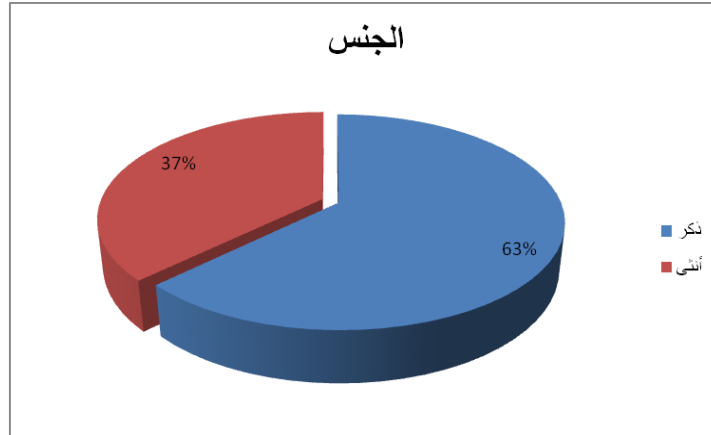
أولاً: الجنس: يلاحظ من خلال الجدول رقم أن عدد الذكور بلغ 22 أي نسبة 62,9% وعدد الإناث 13 بنسبة 37,1% من إجمالي مجتمع الدراسة، أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكوري، وهذا حسب نشاط المؤسسة الصناعي.

الجدول رقم 06: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62,9 %	22	ذكر
37,1 %	13	أنثى
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS/2013

شكل رقم 15: نسبة توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS/2013

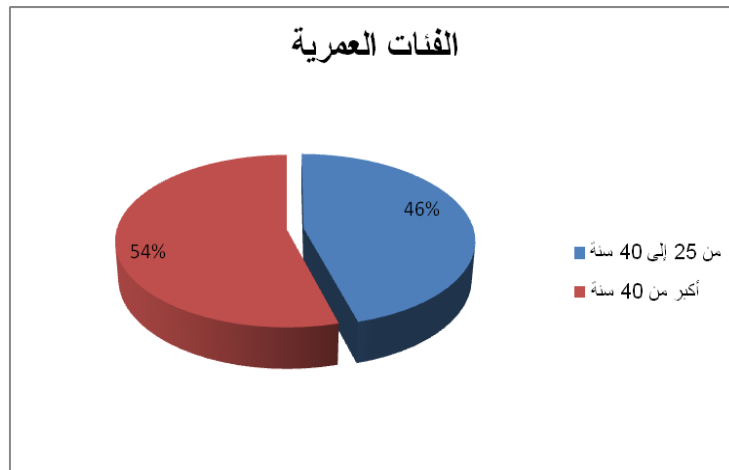
ثانياً: العمر: توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في فئتين: الأولى وهي من 25 إلى 40 سنة أي بنسبة 45,7%، أما الثانية وهم الأكبر من 40 سنة بنسبة 54,3% وهي الفئة التي حققت نسبة أكبر.

الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
45,7 %	16	من 25 إلى 40 سنة
54,3 %	19	أكبر من 40 سنة
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS/2013

شكل رقم 16: نسبة توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS (2013)

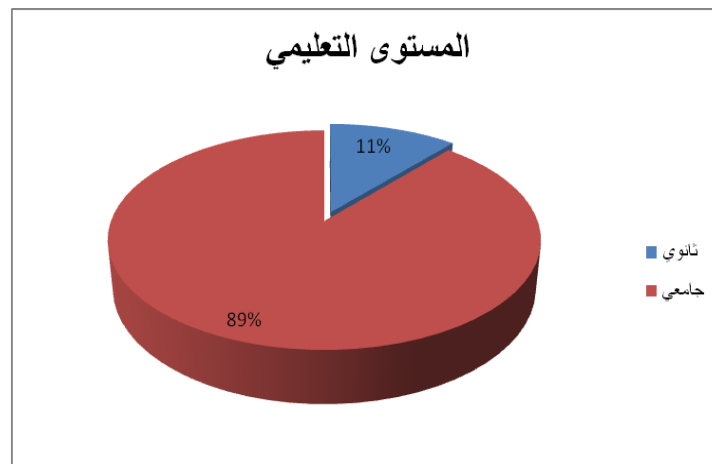
ثالثا: المستوى التعليمي : نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى التعليم العالي أي أصحاب الشهادات الجامعية حيث بلغت نسبتهم 88,6%، ثم يلي أصحاب التعليم الثانوي بنسبة 11,4% .

الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11,4 %	4	ثانوي
88,6 %	31	جامعي
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS (2013)

شكل رقم 17: نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS (2013)

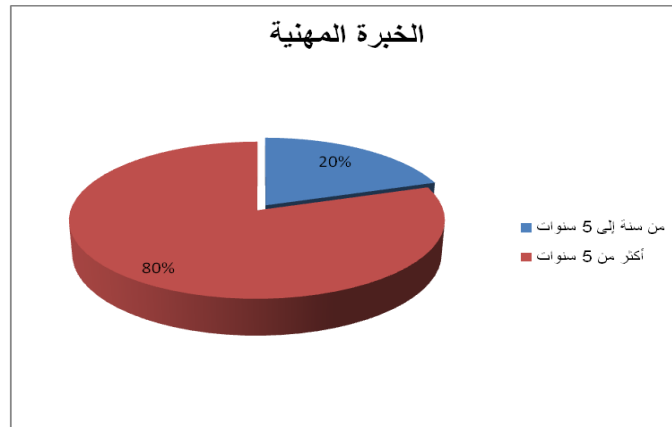
رابعاً: الخبرة المهنية: توزعت الخبرة المهنية في العمل لهذه الشركة على فئتين لكن بنسبة مختلفة حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية هي الأكثر من 5 سنوات بنسبة 80% تليها الفئة الثانية من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 20%، ومنه نقول أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة.

الجدول رقم 09 توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20 %	7	من سنة إلى 5 سنوات
80 %	28	أكثر من 5 سنوات
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات (SPSS V20)

شكل رقم 18: نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات (SPSS V20)

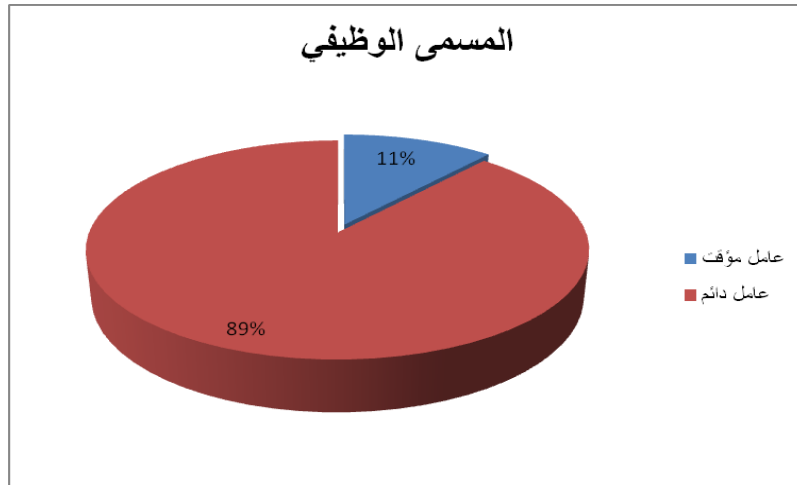
خامساً: المسمى الوظيفي: نلاحظ من الشكل رقم أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة العقود الدائمة، حيث بلغت نسبتهم 88,6 %، ثم يلي أصحاب المناصب المؤقتة وعددهم قليل جداً حيث بلغ 4 أفراد فقط أي بنسبة 11,4%.

الجدول رقم 10 توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
11,4 %	4	عامل مؤقت
88,6 %	31	عامل دائم
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات (SPSS V20)

شكل رقم 19: نسبة توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات (SPSS V20)

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

سنتناول في هذا المبحث اختبار الفرضيات وتحديد الأثر بين عمليات المتغير التابع (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير المستقل الميزة التنافسية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول رقم 11: يبين معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لأداة القياس والبعدين الرئيسيين.

مجموع بنود الاستبيان	مجموع بنود الميزة التنافسية	مجموع أبعاد إدارة المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	مجموع أبعاد إدارة المعرفة
810**	505**	1	معامل الارتباط بيرسون	مجموع أبعاد إدارة المعرفة
0	0,002		الدلالة	
35	35	35	العينة	مجموع بنود الميزة التنافسية
915**	1	505**	معامل الارتباط بيرسون	مجموع بنود الميزة التنافسية
0		0,002	الدلالة	
35	35	35	العينة	مجموع بنود الاستبيان
1	915**	810**	معامل الارتباط بيرسون	مجموع بنود الاستبيان
	0	0	الدلالة	
35	35	35	العينة	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات (SPSS V20)

التعليق: من الجدول أعلاه نستنتج أن عناك علاقة ارتباطية طردية بين بعد إدارة المعرفة والدرجة الكلية، حيث بلغ معامل الارتباط 0,810 بمستوى دلالة قدره 0,000 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01، بينما بلغ معامل الارتباط بيرسون بين بعد الميزة التنافسية والدرجة الكلية قيمة 0,915 وهو ارتباط عال بمستوى دلالة قدره 0,000 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01. وبالنسبة للعلاقة بين بعدي الإستبيان أي (بعد إدارة المعرفة وبعد الميزة التنافسية) فهي علاقة طردية أيضا، حيث بلغ معامل الارتباط 0,505 بمستوى 0,002 وهو دال عند مستوى الدلالة 0,01.

ومنه نقر بتحقق الفرضية العامة والتي مفادها وجود علاقة إيجابية طردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: الفرضيات الفرعية:

أولا: دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل تأثير توليد المعرفة على تحسين الميزة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر:

- فرضية العدم H0: تؤثر عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

- فرضية البديلة H1: لا تؤثر عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية:

البيان	معامل الارتباط	معامل التحديد	sig
توليد المعرفة والميزة التنافسية	0,411	0,168	0,014

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.411 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 0.168 أي أن 16.8% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة بوجود تأثير، وأن الباقي 83.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.014 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: تؤثر عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

ثانيا: دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل تأثير تخزين المعرفة على تحسين الميزة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر:

- فرضية العدم H0: تؤثر عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

- فرضية البديلة H1: لا تؤثر عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

الجدول رقم13: معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية:

البيان	معامل الارتباط	تربيع معامل الارتباط	sig
تخزين المعرفة والميزة التنافسية	0,387	0,150	0,022

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرج SPSS 20

وبين الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.387 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة أيضا بين تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 0.150 أي أن 15% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة بوجود تأثير وهو ضئيل جدا، وأن الباقي 85% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.022 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية.

بناء على هذا فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: تؤثر عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

الجدول رقم14: معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية:

البيان	معامل الارتباط	تربيع معامل الارتباط	sig
توزيع المعرفة والميزة التنافسية	0,411	0,168	0,014

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرج SPSS 20

من الجدول يتضح أن معامل الارتباط 0.411 ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين بعد توزيع المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد 0.168 أي أن 16.8% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة بوجود تأثير، وأن الباقي 83.4% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.014 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: تؤثر عملية توزيع المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

الجدول رقم15: معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية:

البيان	معامل الارتباط	تربيع معامل الارتباط	sig
تطبيق المعرفة والميزة التنافسية	0,464	0,215	0,005

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا على مخرج SPSS 20

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0,464 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 0,215 أي أن 21.5% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة بوجود تأثير، وأن الباقي 78.5% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.005 وهو أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية.

بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: تؤثر عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

## خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسة الميدانية عرض خصائص عينة الدراسة، كما تم عرض نتائج فرضيات الدراسة بناء على مخرجات تفرغ بيانات أداة القياس على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن النتائج المتوصل إليها أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد اتضح هذا جلياً في إجابات أفراد العينة على الأسئلة الموجهة إليهم.

خاتمة عامة

### خاتمة عامة :

لقد أصبح من الضروري على المنظمات الحديثة اعتماد إستراتيجية البناء المعرفي وتطبيق إدارة المعرفة بعملياتها (اكتساب المعرفة، تخزينها، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) من أجل تحقيق ميزة تنافسية .  
فإدارة المعرفة أصبحت أهم تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

ومن النتائج المتوصل إليها :

- إدارة المعرفة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استغلال المعرفة .
- أن المعرفة يجب أن تكون صريحة ومتبادلة بين جميع الأفراد لتحقيق المستوى المطلوب .
- إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية تطورت خلال السنوات العشرين الماضية .
- الميزة التنافسية كل ما يميز المؤسسة عن غيرها ويكسبها مكانة اقتصادية جيدة .
- امتلاك المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت) يضمن لها مركز تنافسي قوي.

- توظيف إدارة المعرفة بعملياتها يكسب المؤسسة ميزة تنافسية .
- أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية .

### التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها عمدنا إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- أن موضوع إدارة المعرفة يحتاج إلى اهتمام أوسع من طرف المؤسسات لما له من أهمية في جميع نشاطات المؤسسة .
- على المؤسسة إنشاء قسم متخصص يعني بإدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية .
- زيادة العمل على تكوين دورات تدريبية، والتشجيع على نقل المعارف بين العمال واستقطاب المؤسسة للمورد البشري الكفاء لأداء العمل .
- القيام بدراسات مستمرة لأوضاع السوق من حيث المنافسة من أجل جعل عمليات إدارة المعرفة متماشية مع هذه التغيرات .

### آفاق الدراسة :

للارتقاء بالأداء الجامعي نرى أن لهذا البحث آفاق مستقبلية تتطلب إجراء بحوث على النحو التالي:

- دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى التعليم العالي في الجامعات الجزائرية .
- دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية .
- الرأس مال المعرفي ودوره في استدامة الميزة التنافسية .
- تأثير إدارة المعرفة على اتخاذ القرار.
- دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية

الكتب:

- 1 - ابراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة ، الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2 - أحمد سيد مصطفى، " بناء التنافسية للتصدير شركة ناس للصناعة"، مصر، 2001.
- 3 - أحمد سيد مصطفى، " التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، " ط 1، القاهرة، مصر، 2001.
- 4 - أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل إنتاجي"، القاهرة، جامعة بنها، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى .
- 5 - أسامة محمد سيد علي، " إدارة المعرفة"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق . شارع الشركا ت ميدان المحطة، 2013.
- 6 - أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، " إدارة المعرفة"، الجزء الأول، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013.
- 7 - إسماعيل محمد السيد، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 8 - أمال ياسين المجالي، مدى توافر إدارة المعرفة في بلوزة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، الأردن، العدد 36، نوفمبر 2009.
- 9 - ثابت عبد الرحمان إدريس، " الإدارة الإستراتيجية " الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 10 - ربيعي مصطفى عليان، " إدارة المعرفة"، ط 1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
- 11 - السعيد فرحات جمعة، " الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
- 12 - شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، بناء المزايا التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2008، 1.
- 13 - صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، ط 1، القاهرة مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 14 - عبد الستار العلي، وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 15 - عبد الله بلوناس، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، جامعة بومرداس، الجزائر، 2008.
- 16 - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 17 - علي السلي، " إدارة التميز"، دار الغرب، القاهرة، 2002.
- 18 - فلاح حسن الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 19 - كاظم نزار الركابي، " الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

- 20 - مايكل بوتر، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، " الإدارة الإستراتيجية "، دار الكتاب العربي، بدون بلد و سنة النشر.
- 21 - محمد عواد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 22 - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 23 - نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996 .
- 24 - هيثم علي حجازي، " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات "، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

#### المذكرات والأطروحات:

- 25 - الأمين حلموس، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر، السنة الجامعية 2016.2017 .
- 26 - بوركوة عبد المالك، " إدارة المعرفة مدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، السنة الجامعية 2011 . 1012.
- 27 - بوزيداوي محمد، " إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومميز"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 السنة الجامعية 2013 . 2014 .
- 28 - جوهر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2011. 2012 .
- 29 - حجاج عبد الرؤوف، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادره ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007 .
- 30 - صالح عبد الحكيم عبد الغفور "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015 .
- 31 - عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها ، تنميتها وتطويرها ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 .

- 32 - عيساوي وهيبة ، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مدرسة دكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011 . 2012 .
- 33 - فلطمة محبوب، "إدارة المعرفة"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف . ميله، السنة الجامعية 2017 . 2018 .
- 34 - فراس الشلبي، خالد بن حمدان، "أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي شركة توليد الكهرباء المركزية، دراسة حالة"، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29/27 نيسان 2009 .
- 35 - كلثوم كباي، "التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2007 . 2008 .
- 36 - لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة تخصص إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010 .
- 37 - محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، "دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا مايو، 2009 .
- 38 - مقراش فوزية، " إدارة المعارف"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، السنة الجامعية 2020 . 2021 .
- 39 - ندي النعيم محمد علي محمد نور، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس ولاية الخرطوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 1441 هـ . 2019 م .
- 40 - نسيم حمودة، " إدارة المعارف"، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل، السنة الجامعية 2018 . 2019 .
- 41 - نصيرة بن عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 .
- 42 - هلال وليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2009 .

- 43 - وهيبة مربعي، " دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011. 2012 .
- الملتقيات:**
- 44 - بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال، والرفع من كفاءة أداؤها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011 .
- 45 - الداوي الشيخ، " التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 10.09 و 11.09 مارس 2004 .
- 46 - زايد عبد السلام، " إدارة المعرفة في منظمات الأعمال مدخل لتحقيق تراكم معوقات الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أيام 25 و 26 ديسمبر 2008.
- 47 - زبيري رايح، " دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة"، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، جامعة ورقلة .
- 48 - زروخي فيروز، سكر كرتة، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف 14.11 ديسمبر 2011 .
- 49 - سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13 . 14 ديسمبر 2011.
- 50 - عبد الله علي، بوسهوه نذير، " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة أبريل 2007 .
- 51 - مصنوعة أحمد، " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز المعرفة التنافسية"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 03 . 04 ديسمبر 2012 .
- 52 - معموري صورية، الشيخ هجيرة، " محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 8 . 9 نوفمبر 2010 .
- 53 - يوسف أحمد أبو فارة، " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2004 .
- المجلات:**
- 54 - بن حسان حكيم، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة حالة موبيليس بالجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، سنة 2010 .

- 55 - حمزة بعلي، " دور تكنولوجيا المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية "، دراسة تطبيقية في بعض وكالات البنوك الجزائرية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 25، العدد 03، سبتمبر 2019 .
- 56 - سماح صولح، " إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9، سنة 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- 57 - شني صورية، بن لخضر السعيد، " تحقيق " إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة" ، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2 ، 2017، جامعة المسيلة .
- 58 - الطيب داودي، مراد محبوب، " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007 .
- 59 - لطفي معتوق، إيمان بن زيان، " أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 1، 2021 .
- 60 - نذير بوسهوة ، علي مكيد، " دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السابع .
- 61 - هشام عثمان المبيضين ، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 2، 2015 .
- 62 - واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017 .
- المراجع الأجنبية:

- 70- Aquilano, Nichola, Et Al, Operations Management For Competitive Advantage, MC Graw-Hill Companies, U.S.A, 2001 .
- 71- Belkaid Brahim , Benlahcene Lahouari, The Impact Of Nowlege Mangement On The Competitive Advantage Of The Economic Institution (Sonatrach\_ Downstrem\_Oron Case Stwdy), Revue Algérienne D'économie Et Gestion, Vol 15, N 02, Universityd'oran2, Mohamed Bn Ahmed, 2021 .
- 72- Dilworth, James, B, " Production And Operation Management : 4<sup>nd</sup> ed, Mc Graw – Hill : New York, 1996.
- 73- Gottschalk . P , Knowledge Management Systems : Value Shop Creation, Idea Group Publishing , 2007
- 74- Juan ,C, And Merceds , Strategic Knowledge Transfer And Its Implication For Competitive Advantage Journal Of Knowledge Management , Vol 10 , No 04 , 2006 .

- 75- .Marquardt Building The Learning Organization U .S.A , Davis- Blac Publshing Company,2001.
- 76- Wiig. Karl M ,1993,Knowledge Management Foundation : Mthinking About Thinking How People And Innovation, The Information Manggement Journal . U . S . A .

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): إمتبيان حول إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

الطالبين: مقدم عباسية خيال ونام

استمارة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

أخي الموظف:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في إدارة المعرفة ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي، لذلك فنجاح هذا البحث يعتمد على مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، كما نؤكد أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل على لأغراض علمية، وشكرا مسبقا.

أنثى

ذكر: الجنس:

أقل من 25 سنة  من 25 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة فئات الأعمار:

المتوسطة  الثانوية  الجامعة المستوى التعليمي:

الحالة الوظيفية:

عامل دائم  عامل مؤقت: المسمى الوظيفي:

أقل من سنة  من سنة إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات الخبرة المهنية:

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	عبر موافق بشدة	محايد
1 - تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.					
2 - تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تحويل معارفهم الضمنية (التي في عقولهم) إلى معترف صريحة ليستفيد منها الجميع.					
3 - تسعى المؤسسة لمعرفة ما ينقصها من معلومات.					
4 - تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد على إنشاء معترف جديد (بالاستفادة من مكافآت، ترقية وعلاوات ...)					
5 - تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار.					
6 - تمتلك المؤسسة نظام الكتروني يسمح بحفظ البيانات وسهولة استرجاعها عند الحاجة.					
7 - تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة والمبتكرة.					
8 - تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف ومستندات ورقية.					
9 - يتم نشر وتوزيع المعرفة على كل عمال المؤسسة.					
10 - تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع أفرادها في مختلف المستويات الإدارية.					
11 - تمتلك المؤسسة موقع الكتروني تنشر فيه كل المعلومات الضرورية الخاصة بها.					
12 - تمارس المؤسسة الشفافية في نشر المعرفة لأفرادها.					
13 - تستخدم المؤسسة الأفراد القدامى ذوي الخبرة في في تدريب وتوجيه الأفراد الجدد.					
14 - تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب.					
15 - تعمل الإدارة على متابعة تطبيق المعرفة ودعم الأفكار الجديدة باستمرار.					

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

					16 - تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.
					17 - تمتلك المؤسسة صورة مميزة بفضل جودة خدماتها.
					18 - تنافس خدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة.
					19 - تحرس المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.
					20 - تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع.
					21 - تقوم المؤسسة بتخصيص موارد مالية لتطوير المعارف الإبداعية.
					22 - تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف دون المساس بجودة الخدمة.
					23 - تستخدم المؤسسة البحث والتطور لتحديث خدماتها للوصول إلى أداء أفضل بأقل تكلفة.
					24 - تستجيب المؤسسة لخدمات زبائنها بأقل تكلفة.
					25 - تسهيل علميا البحث والتطوير في المؤسسة.
					26 - تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة.

## ملخص البحث :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مستغانم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التجريبي، وتم توزيع ( 39 ) إستبانة وتم جمع ( 34 ) إستبانة وتمت معالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، افترضت الدراسة مايلي : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بأنه على المؤسسة إنشاء قسم مخصص يعتني بإدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية، وأيضا زيادة العمل على تكوين دورات تدريبية والتشجيع على نقل المعارف بين العمال واستقطاب المؤسسة للمورد البشري الكفاء لأداء العمل.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة، المنافسة، الميزة التنافسية .

## Summary:

This study aimed to identify the role of knowledge management in enhancing the competitiveness of economic institutions, through a field study at Algeria Telecom, Mostaganem. Statistically using the statistical package for social sciences (SPSS), the study assumed the following: There is a statistically significant relationship for knowledge generation, storage, distribution and application in achieving competitive advantage, and the study concluded that there is a relationship between knowledge management processes and competitive advantage, and the study recommended that the institution should establishing a dedicated department that takes care of knowledge management to create a competitive advantage, as well as increasing work on the formation of training courses and encouraging the transfer of knowledge among workers and attracting the institution to the competent human resource to perform the work .

**Keywords :** Knowledge management, The competition, Competitive advantage .