



جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET) -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد الخدمات

تحت إشراف :

د. حملاوي ربيعة

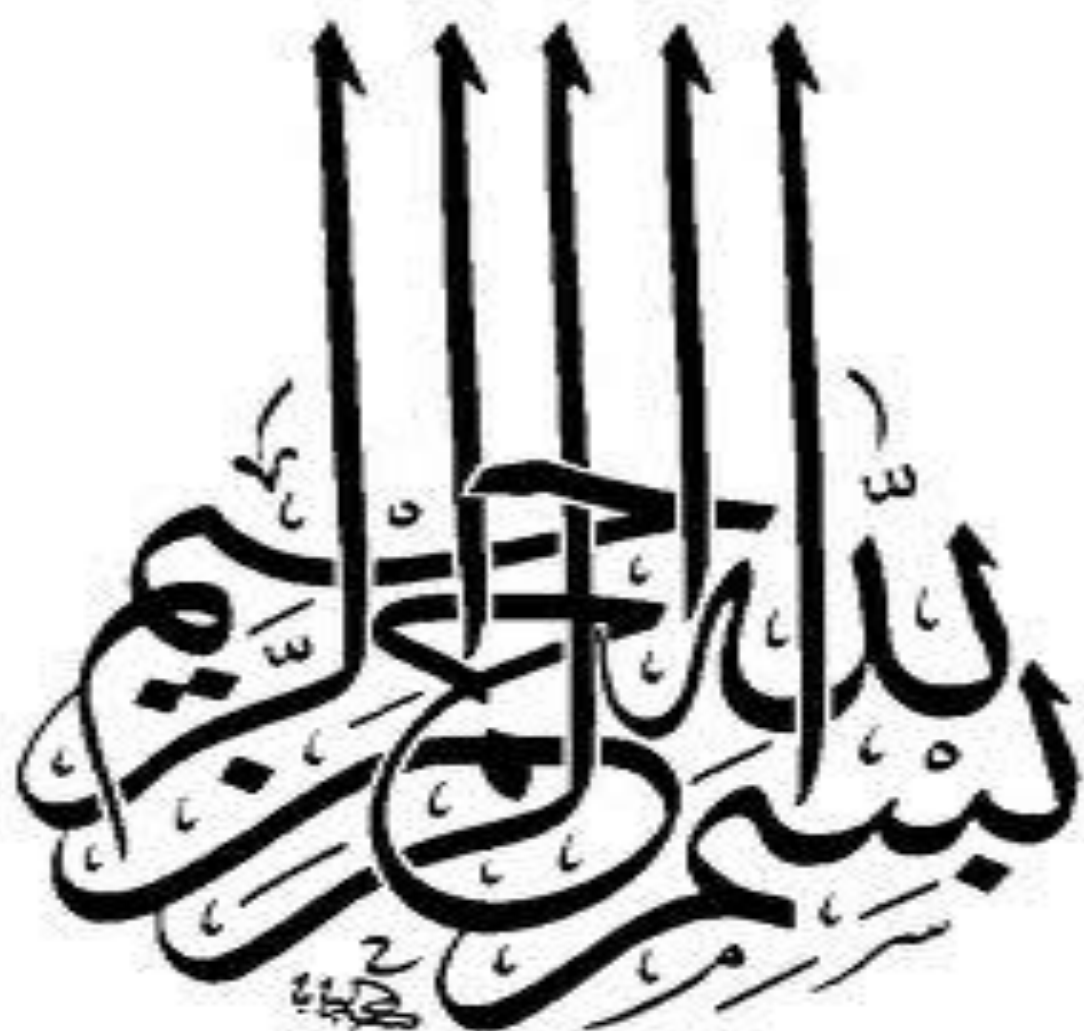
من إعداد الطالب:

عقون عبدالله

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. بن ديب عبد الرشيد	جامعة الجزائر 3	رئيسا
د. حملاوي ربيعة	جامعة الجزائر 3	مقررا
أ.د. دريس رشيد	جامعة الجزائر 3	عضوا
د. هدير عبد القادر	جامعة الجزائر 3	عضوا

السنة الدراسية 2014/2013



الشكر

لله الحمد ممن شكر سقينا بوجه النبي المطر

فمن يشكر الله يلقى المزيد ومن يكفر الله يلقى الغير

الشكر لله الذي خلق الكون فنظمه وخلق الإنسان وكرمه سبحانه ما أعلى مكانه وأعظمه

وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات الله عليه وسلم

نشكر كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل وخاصة الأستاذة المشرفة

"د. حملاوي ربيعة" الذي تكرمت علينا بنصائحها وإرشاداتها....

ونتقدم بجزيل الشكر للعاملين بمؤسسة تحويل المعادن

"من مدير حتى العاملين بإدارة المؤسسة "

ولا يفوتني أن اعبر عن تقديري الخالص وأمنياتي إلى كل من أمدني بيد المساعدة

والتشجيع لإعداد هذا البحث

الإهداء

اهدي عملي هذا خالصا لوجه الله تعالى راضيا

أن يتقبله مني ويجعل ثوابه في مصلحة أعمالي

إلى الحبيب الأكرم وقرّة عيني رسول الله صلى الله عليه وسلم

إلى والدي ووالدتي تقديرا ومحبة

إلى إخوتي وأخواتي صلة ومودة

إلى أشياخي في التزكية وإلى أساتذة في العلم عرفانا وردا لبعض الحق لهم

إلى أبناء الأمة الإسلامية القابضين على دينهم في هذا الزمان

والى اعز وأجمل من أحببتهم في الله - زملائي -

الى كل العاملين بمكتبة جامعة الجزائر

....ومكتبة خميس مليانة....

اهدي هذا الجهد بنية صادقة ودعوة صالحة

المخلص:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة كثرة التغيرات وعدم الاستقرار على جميع المستويات مما اثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد على الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات ويتطور بشكل أسرع رغم انه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد ملائمة للاقتصاد الجديد والمسمى باقتصاد المعرفة الذي ما عاد يقوم على الموارد الطبيعية واليد العاملة ورأس المال، بل تعدى ذلك وأصبحت المعرفة تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلى إيجاد أسلوب الإداري الأنسب للمؤسسة، لكي تحقق البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية الحادة، وذلك بالسعي إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق والتميز على منافسيها، وتعد إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية لها، وتعتمد إدارة المعرفة على دعامة رئيسية والمتمثلة في الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة أو ما يعرف بعمال المعرفة، وهم المصدر الأساسي للمعرفة الضمنية، بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات التي تجد فيها إدارة المعرفة وسائل فعالة في تحقيق أهدافها.

وتناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء والعاملين الإداريين في هذه المؤسسات لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذا التعرف على واقع إدارة المعرفة في مثل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيف يمكن تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract:

The world is witnessing in recent frequent changes and instability at all levels, which impact on the nature of the dominant economy and the various institutions that have driven and affected by it, and had to be on the management thought that keep pace with these changes and evolves faster even though it was the administrative schools great credit for this development, however, ideas are no longer appropriate for the new economy and called the knowledge economy which is no longer based on natural, labor and capital resources, but beyond that and become knowledge represents the most important production factor and the origin of the most valuable, so emerged in recent decades, several theories administrative methods seek to find the most appropriate administrative style of the institution, in order to achieve survive in light of economic openness and global competition severe, and by seeking to achieve a competitive advantage to enable them to excellence over its competitors, and is the knowledge management of the most important and the most effective management techniques, which means exploitation optimal implicit and explicit knowledge in the organization in order to achieve a competitive advantage and its dependent knowledge Management and the main pillar of individual with expertise and efficiency, or what is known as knowledge workers, who are the primary source of tacit knowledge, as well as information technology where knowledge management find effective means to achieve their objectives.

This study addressed the issue of knowledge management and its role in achieving competitive advantage for small and medium enterprises and aimed to identify and directed managers and administrative workers look at these institutions to the nature of the relationship between knowledge management and competitive advantage, as well as recognize the reality of knowledge management in such a small and medium-sized enterprises and how they can be developed to become able to global competition.

Keywords: knowledge management, competitive advantage, small and medium enterprises.

الفهرس

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص	
الفهرس	(XII -VI)
مقدمة عامة	(أ-خ)
الفصل الأول: مفاهيم نظرية حول إدارة المعرفة	
تمهيد	2
المبحث الأول: مدخل حول المعرفة	
	3
المطلب الأول: مفهوم المعرفة .	3
المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة.	6
الفرع الأول: خصائص المعرفة.	6
الفرع الثاني: أهمية المعرفة.	8
المطلب الثالث: أصناف المعرفة.	9
المطلب الرابع: مصادر المعرفة	13
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة	
	13
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.	14
الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة.	14
الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.	16
المطلب الثاني:أهمية وأهداف إدارة المعرفة.	18
الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة.	18
الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة.	20
المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة و أبعادها.	22
الفرع الأول: وظائف إدارة المعرفة.	22
الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة.	24

24	المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة ونماذجها.
24	الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة.
27	الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة.
31	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة، قياسها واستراتيجياتها
31	المطلب الأول: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.
38	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.
40	المطلب الثالث: قياس إدارة المعرفة.
44	خلاصة
	الفصل الثاني: إسهامات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
46	تمهيد
47	المبحث الأول: مدخل نظري حول الميزة التنافسية.
47	المطلب الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية.
48	الفرع الأول: مفهوم التنافسية وأهدافها.
50	الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.
53	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية ومصادرها.
53	الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية.
54	الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية.
56	الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية.
59	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهداف اكتسابها
59	الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
59	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية.
60	المبحث الثاني: نموذج بورتر، محددات الميزة التنافسية و مؤشرات قياسها
60	المطلب الأول: نموذج بورتر والميزة التنافسية.
60	الفرع الأول: تحليل قوى التنافس لبورتر.
64	الفرع الثاني: سلسلة القيمة لبورتر.
68	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.

71	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية.
74	المبحث الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
74	المطلب الأول: العلاقة النظرية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.
78	المطلب الثاني: المعرفة كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية.
82	المطلب الثالث: اثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
85	خلاصة.
	الفصل الثالث: دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET)
87	تمهيد
88	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات تنافسيته.
88	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها.
88	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
92	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
94	الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
96	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
99	المطلب الثالث: انتشار المعارف والتعلم النظامي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
99	الفرع الأول: انتشار المعارف تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
100	الفرع الثاني: التعلم النظامي وإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
101	المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
101	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
103	المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي
106	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية .
106	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وتقنياتها.
107	الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية.
108	الفرع الثاني: تقنيات الدراسة الميدانية.
110	المطلب الثاني: محددات الدراسة الميدانية المتعلقة بالاستبيان وعرض الاستمارة.
110	الفرع الأول: مجتمع الدراسة و عينتها.

111	الفرع الثاني: حدود الدراسة الميدانية.
112	الفرع الثالث: مشاكل الدراسة الميدانية.
112	الفرع الرابع: عرض إستمارة الإستبيان.
117	المطلب الثالث: معالجة و تحليل نتائج الاستبيان.
132	خلاصة.
135	خاتمة عامة
139	قائمة المراجع
148	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
3	هرمية المعرفة	(1)
11	أنواع المعرفة	(2)
16	جذور ادارة المعرفة	(3)
20	توزيع تواجد المعرفة داخل المؤسسة	(4)
26	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	(5)
29	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	(6)
30	نموذج إدارة المعرفة عند Marquart	(7)
31	نموذج إدارة المعرفة عند jennex&olfman	(8)
34	العمليات الجوهرية لادارة المعرفة	(9)
36	البعد المتصل بنظرية المعرفة، والبعد المتصل بالبناء المؤسسي	(10)
38	دورة تطور المعرفة	(11)
57	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(12)
60	قوى التنافس لـ porter	(13)
65	تتابع أنشطة سلسلة القيمة	(14)
66	سلسلة القيمة	(15)
68	دورة حياة الميزة التنافسية	(16)
71	محددات الميزة التنافسية لـ "بورتر"	(17)
75	تحويل المعرفة الى قدرات مميزة لتحقيق ميزة تنافسية	(18)
76	تحقيق الميزة التنافسية عبر المعرفة والابداع	(19)
103	الهيكل التنظيمي لشركة تحويل المعادن ب مدينة خميس مليانة	(20)
104	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين	(21)
117	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(22)
118	توزيع افراد العينة حسب العمر	(23)
119	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	(24)
120	توزيع افراد العينة حسب مدة العمل	(25)

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
12	أنواع المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين	(1)
33	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهم الفرعية المكونة لها	(2)
51	بعض تعاريف الباحثين للميزة التنافسية	(3)
192	تصنيف المؤسسات الصغيرة حسب التشريع الجزائري	(4)
111	مجتمع الدراسة وعينة البحث	(5)
117	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(6)
118	توزيع افراد العينة الدراسة حسب العمر	(7)
119	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(8)
120	توزيع افراد العينة حسب مدة العمل	(9)
121	جدول التوزيع لمقياس ليكارت	(10)
122	تكرارات اجابات افراد العينة الدراسة حول ادارة المعرفة	(11)
125	تكرارات إجابات أفراد العينة الدراسة حول الميزة التنافسية	(12)
127	معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرين محل الدراسة	(13)
128	القيمة الفعلية F réel و القيمة F tab حسب مقياس فيشر	(14)
129	القيمة الفعلية T réel و القيمة T tab بالنسبة للمعامل a	(15)
130	القيمة الفعلية T réel و القيمة T tab بالنسبة للمعامل b	(16)

مقدمة عامة

مقدمة عامة

لقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرزها التحول نحو اقتصاد المعرفة، والذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا وهاما في عمليات الإنتاج تفوق الموارد المادية الأخرى، وأضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي. وبالمقابل نجد أن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على التميز والمعرفة، يقتضي سعي المؤسسات إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، ولذلك فإن تحليل أدبيات التسيير الاستراتيجي والتنافسي يبين وجود العديد من المقاربات النظرية والإسهامات العلمية، والتي حاولت تحديد وتفسير المصادر الرئيسية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة نتيجة أدائها المتميز.

ومع التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، وذلك نتيجة الحجم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسات والتي تسعى بدورها للحصول عليها، فلا بد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة الموارد الأساسية للمؤسسة، من أجل تمكينها من تحقيق الإبداع، والسبق التنافسي للبقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر ارتباطا بهذه المقاربة، وقد أثبتت هذه المؤسسات دورها الهام في الحياة الاقتصادية للبلدان المصنعة، وذلك بأنها شاركت في بناء النسيج الصناعي المتكامل، وحفزت الاستثمار، وساهمت في خلق فرص عمل جديدة.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات بجملة من الخصائص، جعلت منها محل اهتمام الباحثين وواضعي السياسات؛ بل تهتم مختلف دول العالم بتقديم الدعم والنصح والامتيازات لهذا القطاع، بهدف استمراريته واستمرار نموه، لتنمية الاقتصاد المحلي، والذي استفادت المؤسسات الكبيرة من كحاضنة له وداعمة لعملياته الإنتاجية، ومن خلاله تستطيع هذه المؤسسات الاستمرارية والمنافسة.

وقد أثبتت الدراسات والتقارير بل أن خلق وإنشاء المناصب يتحقق بشكل أكبر عن طريق خلق مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذا وفقا لما جاء في التقرير "ocde" الذي أكد: "إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الذي تلعب دورا مهما في ترقية نمو اقتصادي قادر على خلق المناصب، من خلال مساهمتها في رأس المال الاجتماعي والثقافي والبيئي للأمم، كما أنها تشكل عنصرا مهما لحركية كل اقتصاد لقيامها بالإبداع والابتكار، خاصة في قطاعات تتطلب كثيرا من المعرفة".

وبذلك فإن إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد للمؤسسة ، على تحقيق الإبداع كميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين ، والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية ، والمصاحبة للنمو الاقتصادي الجديد، والمتمثل في اقتصاد المعرفة.

➤ إشكالية البحث:

من خلال هذه الدراسة نحاول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

بناء على ما سبق ولغرض الإلمام بموضوع البحث وتفصيلا له نجزئ السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي استراتيجياتها؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي محدداتها واستراتيجياتها؟
- ما هي العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؟
- كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

➤ الفرضيات:

إن فرضيات الدراسة تعتبر حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة وسوف يتضح لنا من خلال بحثنا إمكانية قبول الفرضيات أو رفضها، ويمكن صياغتها كما يلي:

- لإدارة المعرفة أهمية بالغة في تحقيق قيمة مضافة وضمان بقاء المؤسسة في بيئتها التنافسية.
- إدارة المعرفة مصدرا هاما للمؤسسة في إنتاج وخلق المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية وأهدافها الإستراتيجية.
- تعتبر المعلومات ومعرفة العاملين عنصرا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- توجد علاقة تأثير متبادلة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة تحويل المعادن .

➤ منهجية البحث:

تماشياً مع طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغرض وصف وتحليل الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكون الموضوع بحاجة إلى التحقق من معلومات، سيتم الاعتماد على معلومات يتم استخلاصها من قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة، وبعض المواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع البحث، مع محاولة تسليط الضوء على مؤسسة تحويل المعادن "SOTRAMET"، حيث اعتمدنا على الأداة الإحصائية - برنامج spss - كأداة رئيسية من أجل الوصول إلى نتائج قياسية و ا لتأكد من فعالية موضوع محل الدراسة.

➤ أهمية البحث:

تكتسي إدارة المعرفة أهمية متزايدة اليوم لكونها العملية التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد داخل المؤسسة، وتمكينهم من إنتاج منتجات جديدة، ومن ثمة توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات لتفادي المنافسة الشديدة في سوق المنافسة.

➤ أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذا البحث إلى محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة وذلك من خلال:
- محاولة التعمق في إعطاء مفهوم دقيق لإدارة المعرفة نظراً لأهميتها داخل المؤسسات؛
- إبراز الجوانب المهمة حول الميزة التنافسية ، وذلك بالتطرق لمفهومها و أنواعها ومصداقها ومحدداتها؛
- توضيح مختلف عمليات إدارة المعرفة ، وتفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إظهار كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التميز، وزيادة الميزة التنافسية.

➤ مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعتنا نحو اختيار هذا الموضوع نوردتها فيما يلي:

- حدثت موضوع ادارة المعرفة داخل الأوساط العلمية والعملية، وأهميتها البالغة كأداة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الوقت الراهن.
- محاولة دراسة فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكونها احد أهم واحداث مجالات الإدارة، والتي تسعى معظم المؤسسات الى توطيئها داخل هياكلها وأنشطتها .

➤ هيكل البحث:

سعيًا منا لإنجاز هذه الدراسة وبُغية تجسيد الأصالة العلمية المطلوبة فيه، وبهدف تحليل الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، قمنا بتجزئة هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول ، تسبقها مقدمة تتضمن مختلف الأبعاد الأساسية للموضوع، وإشكالية البحث، وتنتهي بخاتمة تتضمن النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة، إضافة إلى جملة من الاقتراحات المستمدة من النتائج المتوصل إليها، وتتمثل فصول هذه الدراسة فيما يلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان "مفاهيم نظرية حول إدارة المعرفة" وتم تناولها في ثلاث مباحث، حيث تناول **المبحث الأول** مدخل حول المعرفة وأبرزت فيه مختلف المفاهيم النظرية للمعرفة ، وأهميتها وخصائصها، بالإضافة إلى أصنافها ومصادرها؛ بينما **المبحث الثاني** جاء بعنوان مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة وحددنا فيه مفهومها ونشأتها وأهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى وظائفها وأبعادها وبعض نماذجها، وأما **المبحث الثالث** فنواحه عمليات إدارة المعرفة استراتيجياتها وقياسها، وحدد فيه مختلف العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة واستراتيجياتها وطرق قياسها.

الفصل الثاني: جاء بعنوان "إسهامات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات" ، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، فتناول **المبحث الأول** مدخل نظري حول الميزة التنافسية وتطرقنا إلى مختلف المفاهيم حول التنافسية والميزة التنافسية ، وتحديد خصائصها ومصادرها، بالإضافة إلى معايير الحكم على جودتها، بينما في **المبحث الثاني** تناول نموذج بورتر ومحددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها مع تحليل قوى التنافس لبورتر وسلسلة القيمة له، وذكر محدّدات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها، وأما **المبحث الثالث** فتم فيه محاولة تسليط الضوء على العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، لكونه الجزء الأهم في موضوع الدراسة.

الفصل الثالث : جاء بعنوان "فعالية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET)" حيث قسم إلى ثلاث مباحث، فتناول **المبحث الأول** الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات تنافسياتها، وتم التطرق فيه إلى بعض المفاهيم حول هذه المؤسسات، وتم تحدّي خصائصها وأهميتها الاقتصادية، والاستراتيجيات التنافسية لها، وطرق انتشار المعرفة فيها، بينما في **المبحث الثاني** تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تعدي هيكلها التنظيمي، وفي الأخير نظرنا إلى الدراسة الميدانية حول المؤسسة محل الدراسة مع تحليل نتائج الاستبيان.

خاتمة البحث: وذكرنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

➤ الدراسات السابقة :

(1) دراسة "وهيبة حسين داسي" سنة 2007 بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في المصاريف الحكومية السورية" واستهدفت هذه الدراسة 54 مديرا في الإدارة العليا يمثلون 6 مصاريف حكومية، وقد تم الوصول من خلال الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بدرجة ارتباط 0.546؛
- وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصاريف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة؛
- عدم اهتمام المصاريف الحكومية السورية باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي، الأمر الذي يعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة المصرفية.

(2) دراسة فلاق محمد" سنة 2010 بعنوان "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية -" حيث هدفت الدراسة نحو التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، وتمثل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 84 موظفا، يمثلون الهيئة الإدارية لهذه الشركة وقد تم الوصول من خلال الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بدرجة ارتباط 0.829؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمدة خدمة الموظفين.

(3) دراسة بوركوة عبد المالك سنة 2012 بعنوان "ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات - هدفت الدراسة إلى محاولة الربط بين اثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث والمتمثل في ادارة المعرفة واستغلالها في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو، وقد تم الوصول من خلال الدرا سة إلى وجود علاقة قويا جدا بين ادارة والقدرة التنافسية بدرجة ارتباط مقدرة بحوالي 0.917 داخل المؤسسة محل الدراسة.

(4) دراسة (Rebecca&Murray),(1997),(Knowledge Manegement Associates) : تهدف الدراسة إلى التعرف على ادارة المعرفة بوصفها نشاطا تجاريا يسعى لتوليد معرفة جديدة من اجل تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة، وربط تكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة بعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وإدارتها وتوزيعها ، كذلك التعرف على منهجية ادارة المعرفة باستخدام التكنولوجيا من اجل تحسين الوصول إلى المعلومات وتعزيز أساليب استخدام قواعد البيانات ، وتم التوصل إلى أن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة يؤدي إلى دعم ومساندة نظم المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى مساندتها لإدارة المعرفة أي "البنى التكنولوجية تعمل على دعم ادارة المعرفة.

الفصل الأول:
مفاهيم نظرية حول ادارة المعرفة

تمهيد:

إن مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها العصر الحالي، فقد أدى تزايد المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة في تنظيمها وإدارتها للاستفادة منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات.

حيث تعد إدارة المعرفة من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، ويمكن اعتبار ظهور إدارة المعرفة في بداية القرن الحادي والعشرين تطوراً لعمليات إعادة التصميم الهندسي للأعمال في التسعينيات، وعليه أصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفاً لدى غالبية أصحاب المؤسسات والإداريين حيث أصبح للمعرفة في عالم اليوم دوراً فاعلاً ومؤثراً على قدرة المؤسسات على المنافسة والتقدم والرقى في ظل العولمة الذي يشهدها العالم وعليه تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل حول المعرفة.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة، قياسها واستراتيجياتها.

المبحث الأول: مدخل حول المعرفة

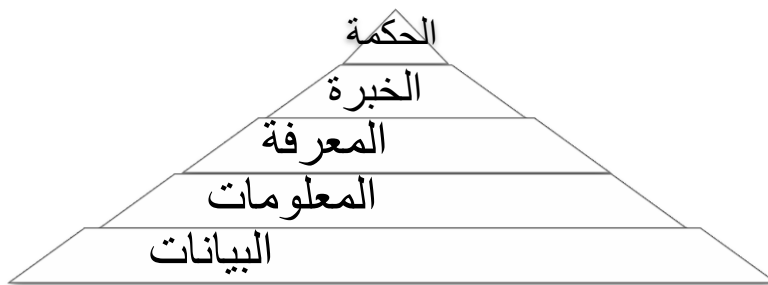
تعتبر المعرفة احدث عوامل الإنتاج الذي يعترف بها كمورد أساسي لإنماء الثروة الاقتصادية، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا تم التطرق في هذا المبحث إلى التعرف عن مفهوم المعرفة وأصنافها، خصائصها، أهميتها وحتى مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

يكتسبي تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة ولتوضيح هذا المفهوم ننطلق من "Pears" حيث تناول مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس، أولاً على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (Know to)، وثانياً على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما، وثالثاً على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين، الأول معرفة الأشياء "Knowledge of Things" وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق "Knowledge of Facts".¹

والمعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم وهي ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة²، حيث تبني المعرفة من البيانات الخاصة التي تشكل قاعدة الهرم وصولاً إلى الحكمة التي هي رأس الهرم³ ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل (1) الذي وضعه كل من (beckman & lienbuis).

الشكل(1): هرمية المعرفة



المصدر: الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص46 .

(1) **البيانات:** تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها استناداً إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام أو أشكال أو رموز يمكن الاستفادة منها.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص8.

² الخضير محسن أحمد، اقتصاد المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص8.

³ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص46.

(2) **المعلومات:** ويتم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات ومعالجتها يدويا أو حاسوبيا أو بهما معا وتحويلها إلى ما يظهر معناها، بحيث تكون لها قيمة فعلية قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات.¹

(3) **المعرفة:** هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية، والقدرة على التحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويستنبطها ليستخلص معرفة ضمنية كامنة واستقراءها لتوليد معرفة صغيرة جديدة، لذا فعملية توليد المعرفة حصيلة العلاقات التبادلية بين الاستنباط والاستقراء، فالاستنباط يعني استنتاج فكرة صغيرة من فكرة عامة، وتعميم هذه الفكرة بالاستقراء لتصبح فكرة عامة.

(4) **الحكمة:** تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة، وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد.²

إضافة إلى هذا التعريف هناك مجموعة التعاريف أوردها الكتاب والمهتمون بالمعرفة، نذكر منها : فيعرف "فرانسيس بيكون Frencice bicon" المعرفة باختصار الشديد "المعرفة هي القوة" ³ وهذا صحيح ليس فقط بالنسبة للأفراد وإنما للمؤسسات أيضا، فهي تسعى إلى الحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة بأشكالها ونشرها وتوزيعها من رأس المال البشري فيها وهي بذلك تحقق قوة حقيقية للمؤسسة.⁴

وقد ورد تعريفها في قاموس ويبستر⁵ "على أنها فهم وإدراك واضح وأكيد للأشياء والحقائق والسلوك، وإنها تجسد حقيقة المعلومات والمبادئ المكتسبة في العقل البشري".

وقد عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 المعرفة على أنها "أداة لتوسيع خيارات البشر وقدراتهم وهي المدخل الرئيسي لتحقيق التنمية الشاملة".⁶

¹ الخضير محسن أحمد، مرجع سابق، ص8.

² إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص24.

³ D ,C,misra et al E-Knowledge et franwork for government organization op.cit.p38

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص58 .

⁵ إبراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سابق، ص30.

⁶ تقرير التنمية الإنسانية 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، المكتب الاقليمي للدول العربية، عمان، ص8.

ويرى تقرير المعرفة العربي 2010-2011 أن " المعرفة كلا متكامل لا يقتصر على العلم والتقانة فقط، بل يمثل محصلة متفاعلة لكل إبداعات الإنسان في مجال العلوم والتقانة، والعلوم الإنسانية والأدب والفنون والخبرة الإنسانية الواسعة".¹

كما نجد قاموس "راندوم هاوس Rendom" عرف المعرفة على أنها "الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أو من التقصي".²

كما تعرف المعرفة على أنها "عبارة عن مجموعة من الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم المتطورة، والتوقعات والمنهجيات ومعرفة- كيف؟".³

وتعرف المعرفة كذلك على أنها مزيج من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سوياً كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه يساعد علي التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات، وهي متضمنة في المؤسسة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات وعبارة صريحة أكثر معرفة- كيف؟".⁴

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت المعرفة فإنها قد ركزت جميعها على الجوانب العقلانية لها، وهذا ما دعا "كوبن Coben" وآخرون إلى انتقاد تلك التعريفات، وأكدوا أنه ينبغي مراعاة الجوانب غير العقلانية للمعرفة حيث تمثل الرتبة العليا لها، كما هو موضح فيما يلي:

- حدود المعرفة - نوع المعرفة - الحاجة للمعرفة - الخبرة

والمعرفة حالة ذهنية تتعلق بميدان خاص من المعلومات، حيث أن المعرفة أمر يقود إلى الفعل ويمكّن تعريفها رياضياً كما يلي:

$$K = (I + T)^S$$

$$knowledge = (Information + technology)^{share}$$

حيث: K: المعرفة I: المعلومات T: التكنولوجيا S: التقاسم

¹ تقرير المعرفة العربي، 2010 - 2011، اعداد الاجيال الناشئة لمجتمع المعرفة، مؤسسة بن راشد مكتوم والمكتب الاقليمي للدول العربية، دبي، الامارات العربية المتحدة، ص25.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة:مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء نيويورك، 2004، ص4.

³ مصطفى ربحي عاليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص69.

⁴ علي عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص25.

وعليه فالمعرفة هي المعلومات المتفاعلة مع التكنولوجيا يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها.¹

وعند الحديث عن المعرفة فإنه يشعب ويتناول مجالات متعددة، وما يهم المؤسسات الحديثة هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهذه المعرفة وفقا لـ Lucier & morsilier " تعبر عن قدرة الأفراد والمؤسسات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المؤسسة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة

الفرع الأول: أهمية المعرفة

لقد أدركت مؤسسات قطاع الأعمال اليوم أن المعرفة هي الموجود الغير ملموس الأكثر أهمية، حيث تعد المصدر الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية التي تعزز تنافسية المؤسسة³، حيث يرى (kothuri) أن المعرفة ميزة تنافسية للمؤسسة إذ أنها أمور يصعب محاكاتها وتقليدها خاصة المعرفة الضمنية التي تمكن مالكيها من إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية. إن إدراك أهمية المعرفة وإدامتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ليست فكرة جديدة وإن كان الاهتمام بها قد ظهر مؤخرا في هذا المجال، حيث نجد في دراسة قام بها ألفريد مارشال سنة 1890 أن رأس المال يتألف جزء كبير منه من المعرفة، والمعرفة تعد المحرك الأساسي والأول للإنتاج.⁴ ويمكن إبراز أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- تساهم المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية؛⁵
- تساعد حجم المعرفة المتاحة في قرار إنشاء المؤسسة حول فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلا تهم؛

¹ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص18.

² أبو فارة يوسف احمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلم السنوي الدولي

الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي" جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 نيسان 2004، ص6.

³ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص16.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 14.

⁵ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 13.

- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المناسبة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة؛¹
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة، وما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء وغير ذلك من الأمور المهمة؛²
- المعرفة تتيح المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفراد وجماعاتها؛³
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم لخلق ميزة تنافسية وإدامتها، وتعد المصدر الأساسي للقيمة؛⁴
- تساهم المعرفة في الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بها والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي تمثله أصول غير مادية وغير ملموسة؛⁵
- تساهم في الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي أعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها واستخدامها، والذين يزداد عددهم باستمرار.⁶

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

- توجد عدة خصائص مميزة للمعرفة ومن بين سماتها ما يلي:
- تعد المعرفة مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله وهـ و حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات، ويمكن القول أيضاً أن المعرفة أقل درجة من الحكمة لالتزام هذه الأخيرة بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية مثل الحرية والعدالة والكرامة؛⁷
 - المعرفة أثرية بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود خاصة إذا كانت مرقمة؛⁸

¹ علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 205.

² نفس المرجع، ص 205.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 14.

⁴ محسن الخضري احمد، مرجع سابق، ص 13.

⁵ محسن الخضري احمد، مرجع سابق، ص 13.

⁶ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 70.

⁷ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 33.

⁸ كمال منصور، عيسى خليف، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة - المقومات والعوائق -، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، ص 52.

- المعرفة متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر، ومع ذلك قد يتوجه الطلب إلى حفز محاولة إعادة إنتاج المعرفة نفسها بتكلفة إضافية، ربما في صورة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية معينة كتخفيض التكلفة أو تقليص الزمن اللازم للإنتاج؛
 - نفع المعرفة لا يتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول مناسبة لمشاكل التنمية في مجتمع معين وفي وقت معين؛¹
 - التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليس بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة؛²
 - كما تتسم المعرفة كونها غير مادية أي غير ملموسة، وغير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي نصل إليها، حيث أن المعرفة منتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية تحد من المتاجرة بها كسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها.³
- وقد ذكر كل من (Kluge & Others, 2001) أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها:⁴
- الذاتية: هي نتيجة تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعاط معها، وكذلك بالسياق الذي تم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة، وهكذا فإن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.
 - القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما، فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في

¹ كمال منصور، عيسى خليف، نفس المرجع، ص52.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص14.

³ الخضير محسن أحمد، مرجع سابق، ص12.

⁴ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 20-21.

إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمؤسسات تقوم بالشيء نفسه، إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

• **الطبيعة المضمرة:** يجب ألا يغيب علينا أن المعرفة تتولد من العقل الإنساني وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية، إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن ، إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة.

• **التعزيز الذاتي :** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تقتصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره تبقى معرفته لديه، في حين انه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

• **الزوالية:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل الزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

• **اللحظية:** هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.

المطلب الثالث: أصناف المعرفة

المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً وليست لها شكلاً محدداً، ولا يمكن أن توضع كل المعارف في إطار واحد بل المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتجديد والنقل لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتجاوب فرق العمل فيها، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في المؤسسة .

ولقد قسمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة نجد التصنيف الأقدم والاهم للمعرفة المقدم من طرف ميشيل بولاني (m.polany) في الستينيات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، أي التميز بما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة) وهو أكثر ما نستطيع أن

نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الصريحة) حيث أشار " بولاني" إلى ذلك بقوله "وإننا نعرف أكثر مما نستطيع قوله" وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله، لذلك فهناك بعدان أساسيان للمعرفة:¹

• معرفة الأشياء أي الصريحة أو الظاهرة؛

• معرفة تستخدم لتحسين وتطوير هذه المعرفة وهي المعرفة الضمنية.

(1) **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير المكتوبة والمخزونة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم،

يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة²، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم وتسمى بالملتصقة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنماء المعرفة³؛

(2) **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق،

المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية ..الخ، لذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى أو من شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.⁴

وهناك من صنف المعرفة حسب تدرجها من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض ويمكن توضيحها كما يلي:⁵

(1) **معرفة كيف؟:** وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما

مثل الفك والتركيب لأداة معينة؛

(2) **معرفة ماذا؟:** أي المعرفة الإدراكية، وهي أعلى المهارات الأساسية، وتعد الخبرة الناتجة بحكم

تراكم المعرفة حول موضوع معين؛

(3) **معرفة لماذا؟:** وتسمى بالمعرفة السببية وتتضمن فهم أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر

مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 44 .

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 40.

³ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 62.

⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 40.

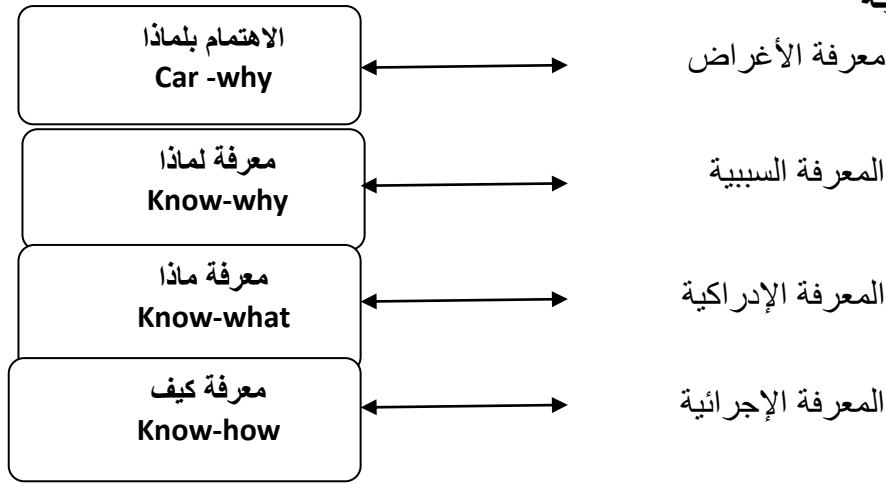
⁵ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 62.

المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد، واستخدام المعرفة هنا يتطلب استخدام المنظور التنظيمي وبناء إطار المعرفة.

(4) **معرفة من؟**: وتشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

(5) **معرفة الأغراض**: وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة، والشكل رقم (2) يوضح هذه الأنواع من المعرفة.

الشكل رقم (2): أنواع المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص48.

كذلك في نفس الاتجاه صنفها (Lundvall .1999) إلى أربعة أنواع هي:¹

(1) **معرفة - ماذا؟**: وتعبر عن معرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛

(2) **معرفة - لماذا؟**: وهي المعرفة حول المبادئ القوانين؛

(3) **معرفة - كيف؟**: وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح ؛

(4) **معرفة - من؟**: وهي المعلومات حول من يعرف - ماذا، أو من يعرف كيفية اداء ماذا؟.

أما (Blumentrit & Johnston 1999) فقد صنفها إلى أربعة أنواع أيضا وهي:²

(1) **المعرفة المرمزة**: وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وان طريقة جعلها علنية

تتم عبر التدوين، وقابلة للنقل والتداول؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص23.

² محمد عواد، مرجع سابق، ص 42.

(2) **المعرفة العامة:** وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمية، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات، ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة؛

(3) **المعرفة الاجتماعية:** وهي المعرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة؛

(4) **المعرفة المجسدة:** وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارات التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، لهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

و الجدول رقم (1) يوضح أنواع المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين:

الجدول رقم (1): أنواع المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث/السنة	تصنيف المعرفة
Kogut&Zander.Prix1995// Fairtough 1982	تنظيمية وفردية
Nonaka&Tackeuchi. Polany1962 Teece1997.Tnarbuck1992	ضمنية وصريحة
Sackman 1992	ضمنية صريحة وثقافية
Grant 1996.Demsetz 1988	خاصة وعامة
Natusik&Hill1998	عمومية وخاصة هيكلية وتركييبية
Buckley&Carter1998	تجميعية ناتجة ومعقدة
Zack1999	أساسية، متقدمة ومبتكرة
Duffy&Herscel2000/ Daft& heisig .hollmans2001	ضمنية وصريحة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بعض المراجع.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

عرف (Saffady.2000) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تجدد حدود المعرفة للأفراد، وقديما أشار "أرسطو" إلى الحس كمصدر للمعرفة.¹

وقد أشار كل من "Marquardt 2002 و Cullen 2005" عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما:²

(1) **المصادر الداخلية:** حيث تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، والتي

يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة، وذلك من خلال خبرات الأفراد ومعتقداتهم، وذاكراتهم ومذاكرتهم، وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه، وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

(2) **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها

على المعرفة، ومن هذه المصادر الاقتداء أمام المؤسسات الأخرى .

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيا ولا سيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الواحد والعشرين، عندما ظهر الحاجة إلى زيادة القيم في المؤسسات الاقتصادية من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الإستراتيجية، من أجل التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة، وأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد معلومات للمؤسسة ولأهدافها بل في كيفية البحث من خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص20.

² ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص107.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه ¹، حيث تعود جذورها إلى ماضي عميقة في تاريخ الإنسانية وتظهر البدايات الأولى في بلاد الرافدين حي اكتشفت طرق لإنتاج وتخزين المعرفة في كتابات تركها لنا السومريون في جنوب "مسوبورتاميا" بالعراق ²، ومنذ ذلك الحين درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم سنة 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار " ادوارد فراينبوم " إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة knowledge is power"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. ³

وقد تتبأ رائد الإدارة " Peter Drukar " من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن. ⁴

وقد أشار بعض الباحثين إلى نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي: ⁵

1) إعادة هندسة الأعمال الإدارية : وتعرف على أنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال

الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، ويظهر التطابق بين

إدارة المعرفة وإعادة هندسة الأعمال الإدارية في القدرة على اكتساب المعلومات من

الممارسات الفضلى والمقاربة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص85.

² سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص58.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص85.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 32.

⁵ علي عبد الستار، مرجع سابق، ص23.

(2) إدارة الجودة الشاملة: عرفت المنظمة العالمية لمقاييس إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو

عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في

الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن من عدم أفعال

متطلبات المساهمين وجمع أصحاب المصالح الأخرى".

وتعد إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسن المستمر لمقابلة رضا

الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية وتحسن فعالية

المؤسسة وتطوير إمكانية الأفراد العاملين بها.

(3) إدارة المعلومات: هي الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات

وتوفير الأمان والسرية و تخزينها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها".¹

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار شامل استفادت منه

إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها تحقيق وتعظيم

رضا الزبائن، وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ويظهر

ذلك في إحلال مصطلح المعرفة بدلا من المعلومات.²

(4) المؤسسة المتعلمة: وتعرف على أنها المؤسسة الذي يحدد فيها كل من العاملين المشكلات

ويقوموا بحلها مما يجعل المؤسسة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة

قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها.³

ومن جانب آخر فإن القيادات الإدارة المؤمن بمفاهيم إدارة المعرفة والصاغية إلى تدعيم تطبيقاتها في

المؤسسة من أسس تسرع التعلم التنظيمي من خلال الممارسات الديمقراطية للإدارة التي تعتمد على تمكين

الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات مما

تحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف، وانتقال بالممارسات التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق

تطورات المطالب والمواقف⁴ والشكل رقم (3) يوضح جذور إدارة المعرفة.

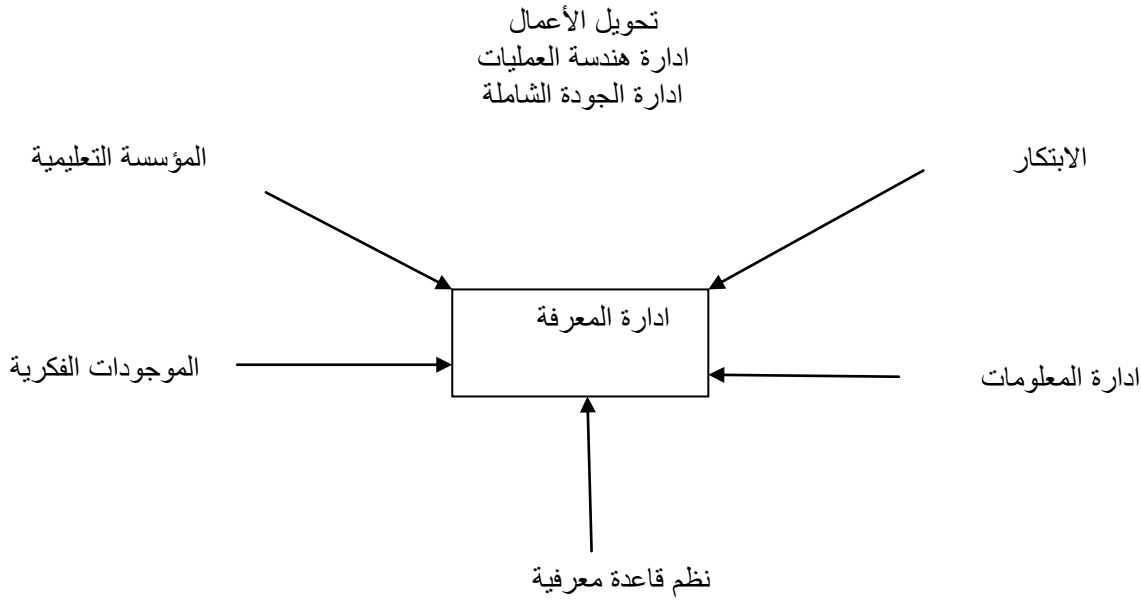
¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 79.

² عامر قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الميهر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 70.

³ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 26.

⁴ علي السلمي، مرجع سابق، ص 226.

الشكل رقم (3): جذور إدارة المعرفة.



المصدر: علي عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص24.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين¹، فقد تناول الباحثون من روايات مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجودا غير ملموس، والبعض تناولها من رواية كونها ثقافة تنظيمية، والبعض الآخر ركز على إعطاء مفهوم المعرفة من زاوية كونها تطوير للمعلومات وإدارة الوثائق². وفي هذا الصدد فمن الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضعنا عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريف على الأقل³. حيث يعرفها (Wiig 2002) بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية⁴.

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 28 .

² مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر العولمة" 15-17/12/2012، جامعة الجنان، لبنان، ص9.

³ العلي عبد الستار، مرجع سابق، ص26.

⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص55.

ويعرفها (wick) بأنها تبرز في المؤسسة القادرة على توليد المعرفة فهي "مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المؤسسة، ونشاط مهم يتخلل من كل جانب فيها ومستخدموها ذوي مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة.¹

أما "سكا يرم Skairam" فيعرف إدارة المعرفة على أنها "الإدارة النظامية والواضحة لمعرفة العمليات المرتبطة والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة".²

وتعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة التكناس في أوستن إدارة المعرفة على أساس أنها "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصالتها وتنظيمها وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله".³

كما يعرف كل من (Horder & Feurnley 1997) إدارة المعرفة بأنها "استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات المجمعة والمتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة كلما تطلب الأمر ذلك".⁴

ويعرفها كل من (Frappaolo & Capshaw 1997) إدارة المعرفة بأنها: "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة داخل المؤسسة".⁵

ويعرف "Allee" إدارة المعرفة بأنها: "إدارة نظامية وواضحة والهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج التي تتعلق بالمعرفة داخل المؤسسة".⁶

ويرى "Chou, 2005" أن إدارة المعرفة هي "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارين من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء".

¹ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 141.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 78.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 73.

⁵ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 142.

⁶ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 56.

ويرى " Delong, 2004 " بأن إدارة المعرفة هي منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء تجميع وصيانة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها.¹

وعرفها "بريس 2005-Bris" على أنها "معالجة منهجية للمعلومات المطلوبة لأي مؤسسة لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها.²

والبعض الآخر عرفها بأنها "التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الانجاز، سواء لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو انجازات المنافسين".³

لقد ركزت مختلف التعاريف السابقة لإدارة المعرفة على تشجيع تبادل المعلومات بل ويتعدى ذلك عندما تقوم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة والعمليات، فهي جوهر القلب النابض للمؤسسة وتظهر النتائج بشكل ملموس.

ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها "عملية ديناميكية مستمرة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها، استخدامها وحفظها واسترجاعها مما ينتج تحقيق ميزة تنافسية وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

فرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة نسبياً ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتكمن أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها⁴، ومؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 29.

² أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص7.

³ علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص48.

⁴ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 30 .

لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة الذي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.¹

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- زيادة حدة المنافسة في الأسواق وازدياد الابتكارات واكتشافات جديدة تؤدي إلى تقليص عدد العاملين في المؤسسات ذات المعرفة المتميزة؛²
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛³
 - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لخفض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، وتعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات عبر المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
 - تُدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية، وتحفز المؤسسات لتحديد ذاتها ومواجهة التغييرات الذاتية؛
 - زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسن المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛⁴
 - تُعزز قدرة المؤسسات للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتخفيض من كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معرفة جديدة.⁵
- وما يعزز أهمية إدارة المعرفة ما توصلت إليه دراسة (A.J.Dubren 2001) من أن أغلب معارف المؤسسة موجودة في عقول العاملين أو في وثائق يصعب الحصول عليها مباشرة من قبل الآخرين تقدر

¹ علي عبد الستار، مرجع سابق، ص28.

² نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 90.

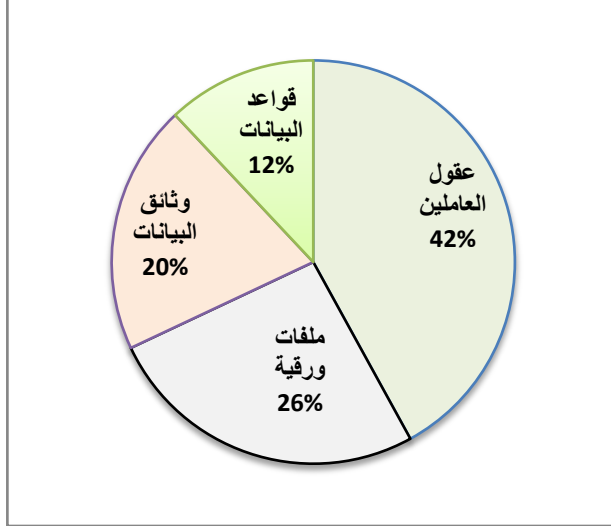
³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص42.

⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص60.

⁵ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص90.

نسبتها بحوالي 42%، بينما تتوزع المعرفة المتبقية على المعرفة المخزنة في ملفات ورقية 26% وفي وثائق الكترونية 20% وفي قواعد بيانات 12%، والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (4): توزيع تواجد المعرفة داخل المؤسسة.



المصدر: محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص51.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تختلف أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها وهناك مجموعة من الأهداف التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات على النحو التالي:

- تساهم إدارة المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات والأجهزة الإدارية التابعة لها والتي تتسبب في نزع كفاءتها أو تعرقل تقديم الخدمات للجمهور؛²
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية؛³

- تُحدِّد المعارف والكفاءات للمؤسسة التي توجد خارج جدرانها وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛⁴

¹ محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص51 .

² ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص23.

³ ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص23.

⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص60.

- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛¹
 - تهدف إلى الإبداع والوعي والتكيف لاضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، كما تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان والمساهمة في نشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة؛
 - إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال مواد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير؛²
 - تطوير المؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة، وإيجاد طرق وممارسات تساعد في تطوير وترجمة الأفكار إلى تجديدات؛³
 - تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛⁴
 - تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛⁵
 - الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمؤسسة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة.⁶
- ويشير كل من "Sengh and Holsapple" إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:⁷
- توليد المعرفة اللازمة وتحويلها لتحقيق عمليات التعلم؛
 - توزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
 - العمل على تحديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 60.

² سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في غزة مذكرة ماجيستر، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 38.

³ حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 92 .

⁴ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 39.

⁵ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 31.

⁶ محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 60.

⁷ إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سابق، ص 81.

- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء نظام معرفي، وتولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- حفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- تساهم بتغيير السلوك اتجاه الأفضل؛
- تعتبر المعرفة دليل العمل الجيد وتسهل عملية تقاسم المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

المطلب الثالث: وظائف وأبعاد إدارة المعرفة

الفرع الأول: وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المؤسسات الحديثة، ويمكن القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة وجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، وعليه فهي تشمل وظائف لوجستية من الشقين الأول فكري والثاني مادي تقني¹:

(1) الجانب الفكري: يعني أن وظيفة إدارة المعرفة تركز على جلب العنصر البشري القادر على

توليد المعرفة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها أو خارج البلد التي تتواجد فيه المؤسسة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتجهيزهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة"، وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المؤسسة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة، كما تعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية اتجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة .

كما يمكن لإدارة المعرفة أن تنشئ ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة بين الأفراد، أي تحت الأفراد على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم .

(2) الجانب المادي التقني: فيتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة، وجلب الوسائل التقنية الحديثة

ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالنفاذ

¹ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 160.

إلى مصادر المعرفة ويسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة نتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة .

ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:¹

- الاهتمام بالعنصر البشري من جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها ؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة ؛
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

وصنف "Corted and Woods 2003" وظائف إدارة المعرفة إلى أربع محاور:²

- (1) **محور البنى التحتية والتوظيف:** ويتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمؤسسية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية وتوفير الطاقم الخبيرة المتخصصة وتوفير التسهيلات التكنولوجية؛
- (2) **محور وظائف العمليات:** ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات، وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها؛
- (3) **محور التحكم والرقابة:** ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيرها في الأداء وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المؤسسة وأهدافها؛
- (4) **محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار** في إدارة المعرفة والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

¹ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 161.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 69.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

يرى Duek أن هناك ثلاث أبعاد أساسية لإدارة المعرفة:¹

- (1) **البعد التكنولوجي:** وخير مثال على ذلك محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي .
- (2) **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .
- (3) **البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية.

المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة ونماذجها.

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

تستخدم المعرفة بكل المجالات التنظيمية ومن أبرز هذه المجالات:²

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات بحيث تساعد متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة، كما تمكنهم من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته؛
- التخطيط الاستراتيجي وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛
- الاتصالات حيث تساهم في نقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

¹ حسن بوزناقة، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013، ص20.

² مريم زلمام، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010، ص ص56، 57.

وهناك مجالات أخرى نذكر منها:¹

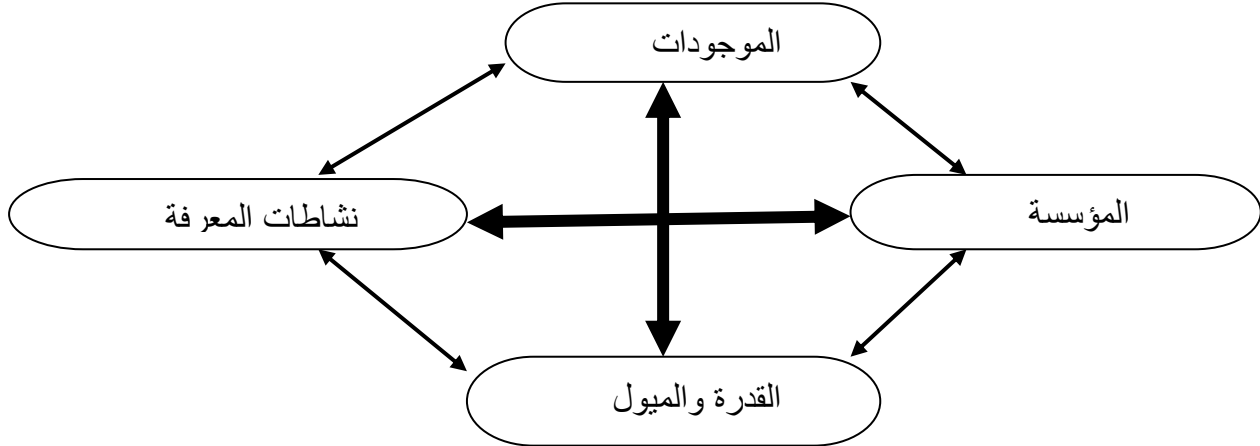
- توليد النشاطات واستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، البحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك؛
 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدامها للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، وإن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة للمنافسين؛
 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص للاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من الفجوات المعرفة واختناقاتها، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
 - مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وإتاحتها. وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المؤسسة، حيث يصبح هناك أربعة مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة، علما أنها متداخلة وتؤثر كل منها في الآخر وهي كالآتي:²
- 1) مجال موجودات المعرفة ويشمل الخبرة، التجربة، البراءة الكفاءة المهارات القدرات القابلية؛
 - 2) مجال نشاطات المعرفة ويشتمل عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم؛
 - 3) مجال القدرات والميول ويشمل قدرات الأفراد وميولهم، وعلى قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة؛
 - 4) مجال المؤسسة ويشمل أهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجياتها وممارساتها وثقافتها.

¹ علي عبد الستار، مرجع سابق، ص 39.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 99-100.

ووضح wiig 1994 رسماً (شكل-5) يوضح مجالات الرئيسية لإدارة المعرفة على النحو التالي:

الشكل رقم (5) : المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.



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

ويذكر (wiig 2000) أن هناك ثلاث مجالات أخرى وهي:¹

(1) مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المؤسسات الاستثمار في المعرفة.

(2) مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.

(3) مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبراء لأداء عمل مبني على أساس المعرفة .

وقد وضع "Moris 2001 « بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر المعرفة والتي تشمل:

- استرجاع المعلومات؛
- نظم إدارة المعلومات والمعارف؛
- مبادئ إدارة المعرفة؛
- تنظيم المعلومات؛
- تصميم قواعد البيانات؛
- الإدارة الإبداعية؛
- قضايا في حقوق المعلوماتية؛
- تصميم مواقع النشر الإلكتروني.

¹ Wiig, Karl. M (2000) Application of knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared for Public Administration of the City of Taipei: Taiwan p 41.

ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع (Prusak & Avenport 1994) عدة مبادئ لإدارة المعرفة وهي:¹

- (1) إن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:
 - تصميم الملفات ونقلها إلى نظام الكمبيوتر؛
 - تحرير الملفات وتحميلها إلى قواعد البيانات؛
 - تطوير تصنيفات المعرفة؛
 - تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تسهم في تطوير المعرفة؛
 - تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.
- (2) إن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العصر التقني في إنتاج المعرفة؛
- (3) إن إدارة المعرفة لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداولات سياسية وحملات لولبية؛
- (4) إن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة؛
- (5) إدارة المعرفة تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلقة منها بالإنسان أو بالآلة؛
- (6) أن عملية تبادل واستخدام المعارف تحتاج إلى تصرفات غير عادية نتيجة ما يرتبط بإدارة المعارف من مخاطر وعقبات؛
- (7) إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة النهاية؛
- (8) إدارة المعرفة تتطلب عقود تبادل المعرفة.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة:

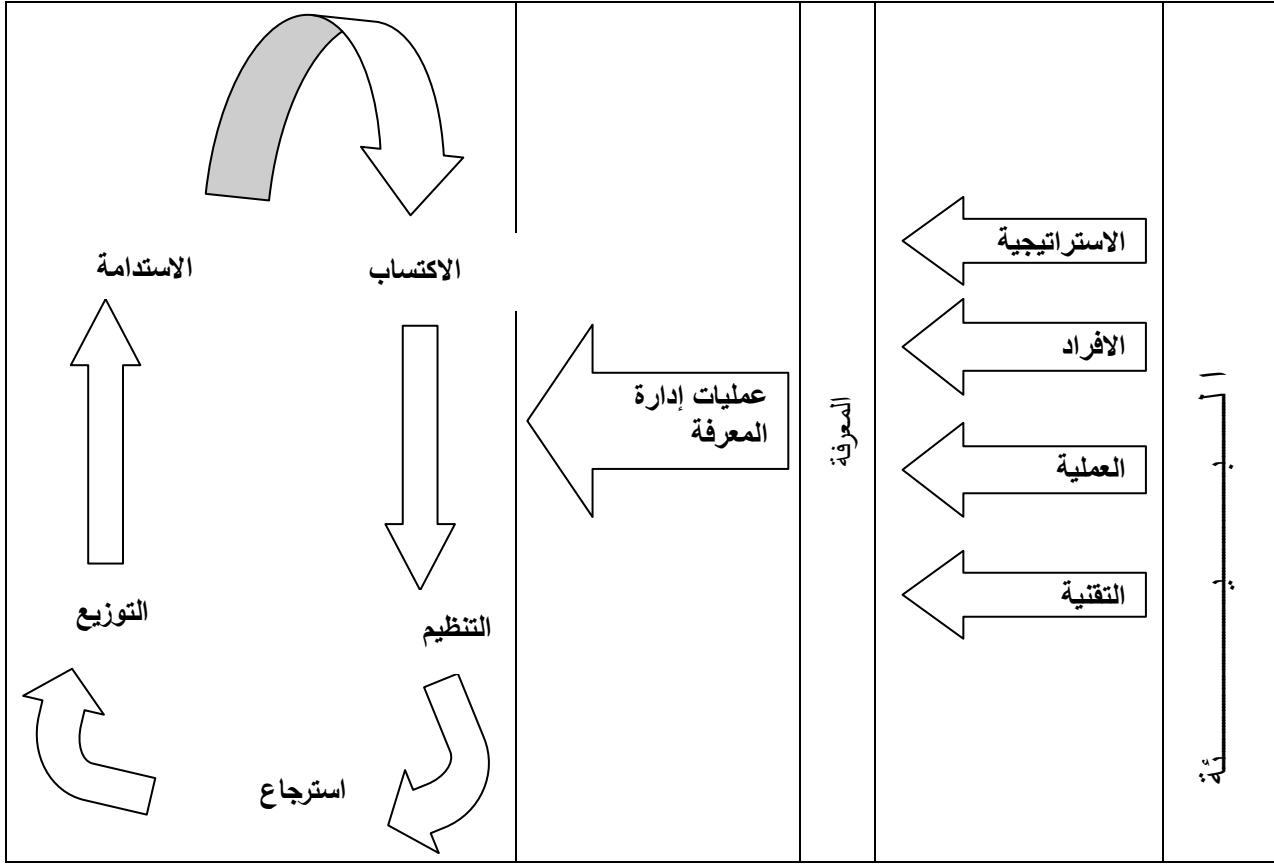
لقد قدمت العديد من النماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه الجهود وأنشطة إدارة المعرفة للمؤسسات، وكان هدف كل منها توجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسات :

¹ زكية بنت محمود قاري عبدالله طاشكندي، إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 80.

- (1) نموذج **Duffy**¹: اقترح نموذجاً لإدارة المعرفة حيث يبين فيه أن المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية وتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل ينتج عنها سلع وخدمات وزيادة ثروة المؤسسة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.
- وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالأتي :
- اكتساب المعرفة؛
 - عملية التنظيم وتشمل (التصنيف والتبويب والرسم)؛
 - عملية الاسترجاع وتشمل (البحث والوصول)؛
 - عملية التوزيع وتشمل (المشاركة والنقل)؛
 - عملية الاستدامة وتشمل (التنقيح والنمو والتغذية).
- ونموذج Duffy موضح بالشكل رقم (6)

¹ حماد عبل، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكي محند أولحاج، البويرة، 2012/2013 ، ص 32 .

الشكل رقم (6): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy .



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص133.

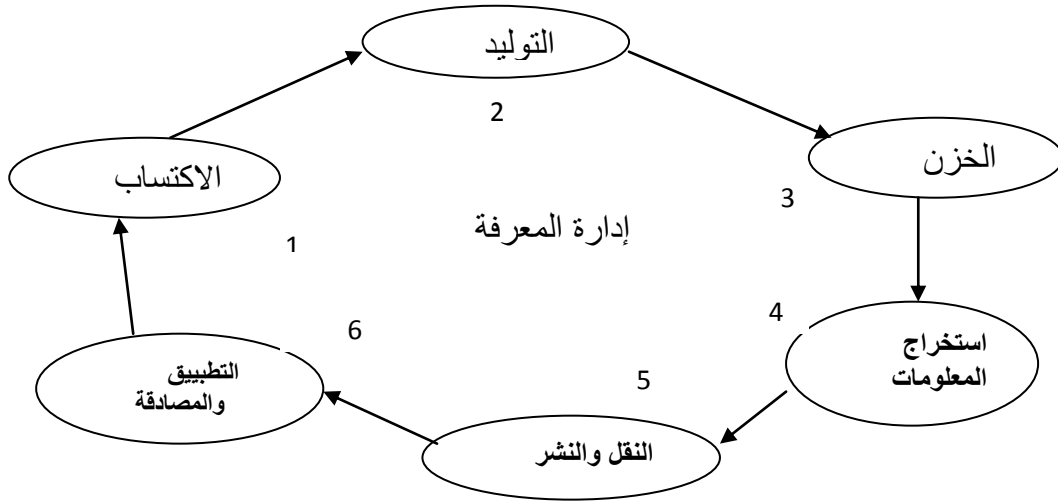
(2) نموذج Marquart¹:

اقترح Marquart مدخلا نظاميا شاملا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاكتساب؛
- استخراج المعلومات وتحليلها؛
- التوليد؛
- النقل والنشر؛
- التخزين؛
- التطبيق والمصادقة.

¹ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص221.

الشكل رقم (7): نموذج إدارة المعرفة عند Marquart



المصدر: ربحي مصطفى عاليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 222.
ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية في حالت نمو هذه العمليات وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقرة عن بعضها البعض.¹

(3) نموذج Olfman & Jennex²:

يستند نموذجهما على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

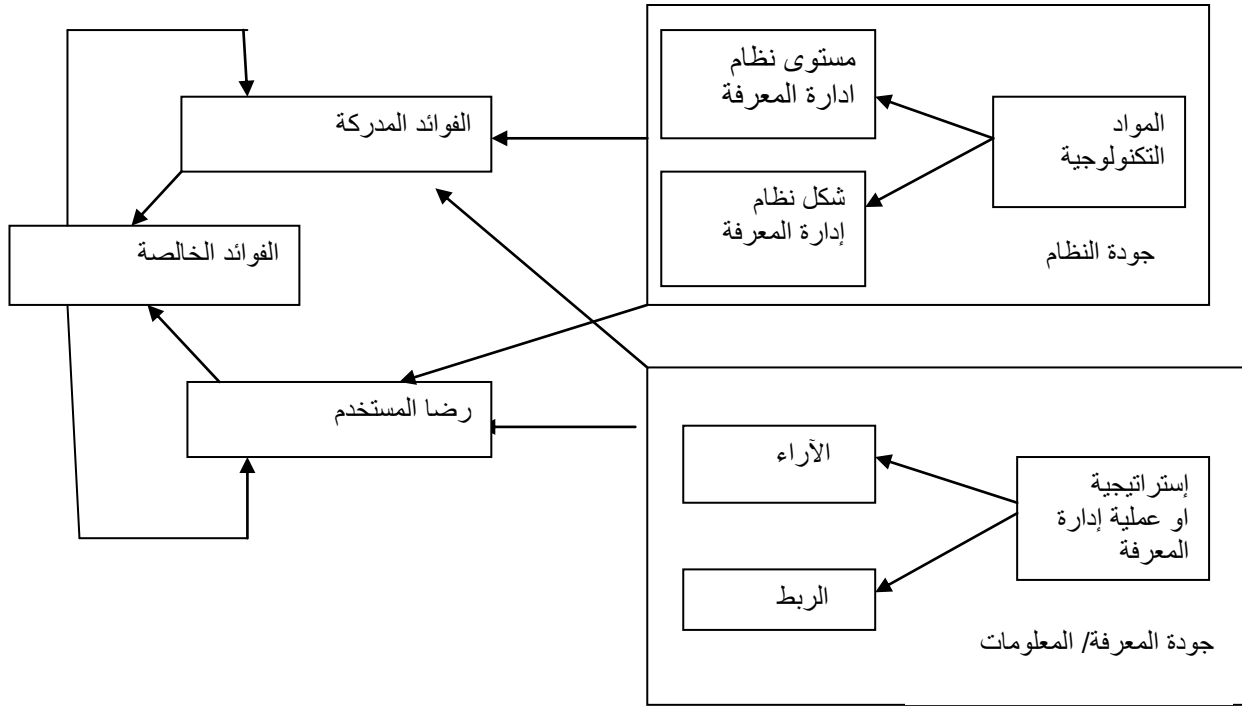
- **جودة النظام:** كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف الابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛
- **جودة المعرفة:** ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين؛
- **رضا المستخدم:** توضح المستوى الذي عنده تحقق إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا لمستخدمه؛
- **العوائد الممكنة:** قياس الفوائد والآثار الذي تحدثها إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة ككل؛
- **الأثر الجمعي:** يؤدي استخدام الفرد لإدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.

والشكل رقم (8) يبين نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman .

¹ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 222.

² نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 39.

شكل رقم (8) : نموذج إدارة المعرفة عند Jennex&Olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 39.

المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة، قياسها واستراتيجياتها

تتألف إدارة المعرفة من مجموعة عمليات تهدف إلى كسب المعرفة أو استخدامها في تحقيق مردود اقتصادي ملموس، وتمكن المؤسسات من تعظيم المنفعة المترتبة على استخدام برامج وأساليب الإدارة المعرفية ويرتبط بكل عملية الأدوات المناسبة لها وعليه خصصنا المطلب الأول لدراسة جميع عمليات إدارة المعرفة بشكل مفصل، أما المطلب الثاني تم التطرق فيه إلى استراتيجيات إدارة المعرفة وفي المطلب الأخير جاء بعنوان قياس إدارة المعرفة.

المطلب الأول: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسات الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف وترتيب تلك العمليات فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث¹، ويشير أكثر من الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 88.

ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام¹، حيث تعمل هذه العمليات بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، ولغرض التعرف إلى أهم عمليات إدارة المعرفة تم انتقاء عدد من التصنيفات وهي كالتالي:

فقد حدد "توربان Torban" وزملائه هذه العمليات بالاتي:

"إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (لتجديدها كمعرفة ذات قيمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)، الإدارة العملية لها (تقييمها، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها) وأخيرا نشرها (أن تكون متاحة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان)".² أما "دايفيد سكايرم Skairem" فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديدا تفصيليا واسعاً في عشر عمليات هي:

إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، وأخيرا تقييم المعرفة.³ أما منظمة (Artlur Andanersen) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدها في سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: "تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها، وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج".⁴ والجدول رقم (2) يقدم نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها

¹ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 193.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 100.

³ ربحي مصطفى عاليان، مرجع سابق، ص 200.

⁴ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزة في دول الاسكو الاعضاء، نيويورك، 2004، ص 8 .

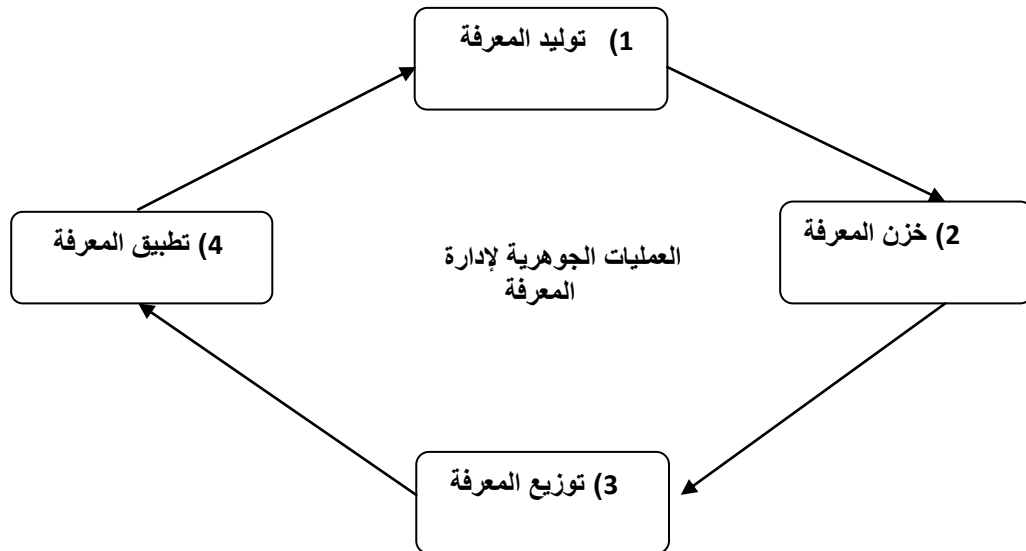
الجدول رقم (2): نماذج تحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها .

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
E.Turben	(1) إنشاء المعرفة	• توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. • تطوير الدراية الفنية.
	(2) الحصول على المعرفة	• تحول المعرفة الجديدة الى قيمة . • جلب المعرفة الخارجة للمؤسسة.
	(3) تنقيح المعرفة	• وضع المعرفة الجديدة في سياق معين . • مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	(4) خزن المعرفة	• وضع المعرفة في صيغة ملائمة. • تخزينها في مستودع يسهل الوصول إليها.
	(5) ادارة المعرفة	• المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة . • تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة دقيقة.
	(6) نشر المعرفة	• صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. • المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان.
Laudon & Laudon	(1) الحصول على المعرفة وترميزها.	• الحصول على المعرفة من مصادر داخلي وخارجية. • ترميزها بطريقة ملائمة. • أنظمة الذكاء الصناعي.
	(2) إنشاء المعرفة	• التوصل إلى معرفة جديدة . • أنظمة العمل المعرفي.
	(3) تقاسم المعرفة	• جعل المعرفة متاحة للتشارك • أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية
	(4) توزيع نشر المعرفة	• جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر. • أنظمة المكتبة.
في نظري ة المعرفة	(1) الإنشاء	• أساليب الإبداع • المحاكاة • الحوار المهيكل
	(2) التحديد	• التدقيق المعرفي • تحليل المحتوى • تحديد الخبرة • تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم
	(3) الجمع	• طلب المعرفة • الاستقصاء والاسترجاع
	(4) التنظيم	• إدارة أدلة المعرفة • خرطنة المعرفة

(5) التقاسم	• الممارسات الأفضل • تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة • جماعات الممارسات المشتركة • فرق متعددة الوظائف • تصميم فضاء العمل.
(6) التعلم.	• مراجعة ما بعد العمل • يوميات القرار • تواريخ المشروعات • سرد القصص • شبكات التعلم
(7) التطبيق	• أنظمة دعم القرار • إدارة التشغيل
(8) الاستغلال	• إدارة الأصول الفكرية
(9) الحماية	• إدارة حقوق الملكية الفكرية
(10) التقييم	• تقييم إدارة المعرفة • معايير إدارة المعرفة • محاسبة رأس المال الفكري.

المصدر: ربحي مصطفى عالين، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 203-204.
ومن خلال ما سبق نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وجهة نظر باحث لآخر، وسنركز في هذه الدراسة على بعض عمليات إدارة المعرفة كونها الأشمل وذلك بإجماع عدد من الباحثين، ويوضح الشكل رقم (9) خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .

الشكل رقم (9): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91.

(1) تشخيص المعرفة:

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة لان الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتحديد مكان هذه المعرفة في القواعد¹، وتحديد لنا المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها لحل مشكلاتها.²

و يتم تحديد المعرفة من خلال تحليل ووصف البيئة المعرفية للمؤسسة من أجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى المؤسسة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية.³

(2) اكتساب المعرفة

يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والزبائن، وينتج عن ذلك إبداع معرفة تنظيمية، أو من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الخبرات والمختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم.⁴

(3) توليد المعرفة:

ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية⁵، ويتم أيضا خلق وتوليد المعرفة عبر بعدين يعبر عنهما الشكل الموالى وهما البعد المتصل بنظرية المعرفة والبعد المتصل بالبناء المؤسسي.

¹ الزيادات محمد عواد، مرجع سابق، ص38 .

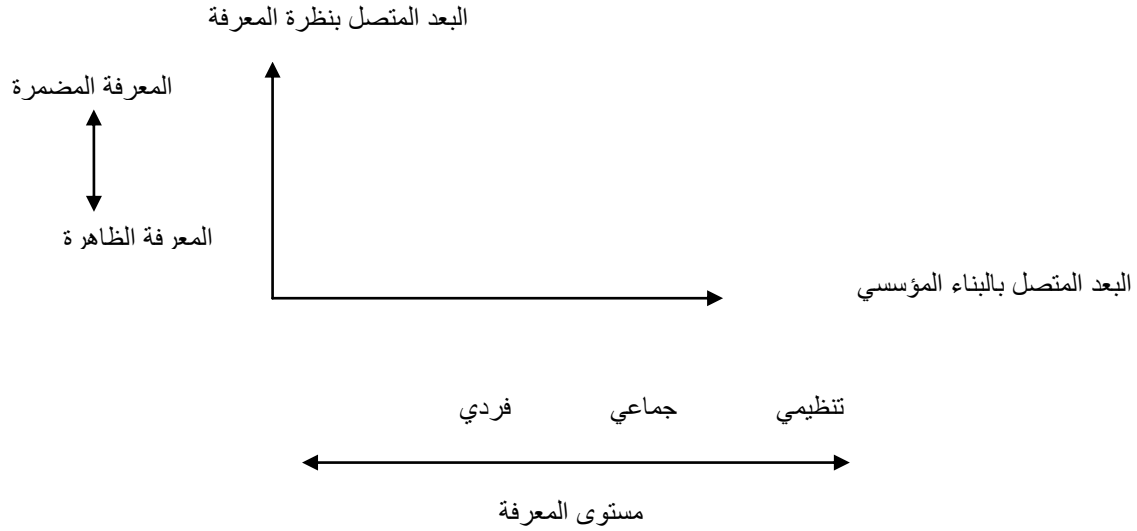
² ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص89.

³ حسن بوزناقة، مرجع سابق، ص11.

⁴ علي عبد الستار، مرجع سابق، ص98.

⁵ بوركوة عبدالمالك، مرجع سابق، ص30.

الشكل رقم(10): البعد المتصل بنظرية المعرفة، والبعد المتصل بالبناء المؤسسي



المصدر: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013، ص12.

(4) **تخزين المعرفة:** هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة، ويتم ذلك في الذاكرة

التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية

والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة،¹ ويتم خزن المعرفة من خلال نوعين من وحدات الخزن:²

- الخزن التتابعى من خلال الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية؛
- الثاني الخزن للوصول المباشر من خلال استعمال أسلوب القرص الممغنط (cd).

(5) **توزيع المعرفة:** تعتبر عملية توزيع المعرفة أمر ضروري على الرغم من صعوبة توزيع المعرفة

الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، على العكس من سهولة توزيع المعرفة الواضحة

من خلال استخدام الأدوات الالكترونية وفي نفس الوقت فإن الكثير من المؤسسات الكبرى

مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية الآتية من توزيع المعرفة، كما أن نشر المعرفة وتوزيعها

وجعلها مفيدة عندما يتم توفيرها بحرية فإن هذا يحمل في طياته أكبر فائدة للآخرين.³

¹ علي عبد الستار، مرجع سابق، ص98.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص74.

³ مسفر بن سعيد الشهراني، أثر ممارسات ادارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، مذكرة ماجستير، كلية ادارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، 2009، ص25 .

(6) تطبيق المعرفة: يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة

وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة

المعرفة لم تعطي اهتماما كبيرا لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة.¹

ويوضح الشكل الموالي دورة تطور المعرفة الشمولية، فالمعرفة الشمولية تتطور وتتوسع وتتحدد عبر

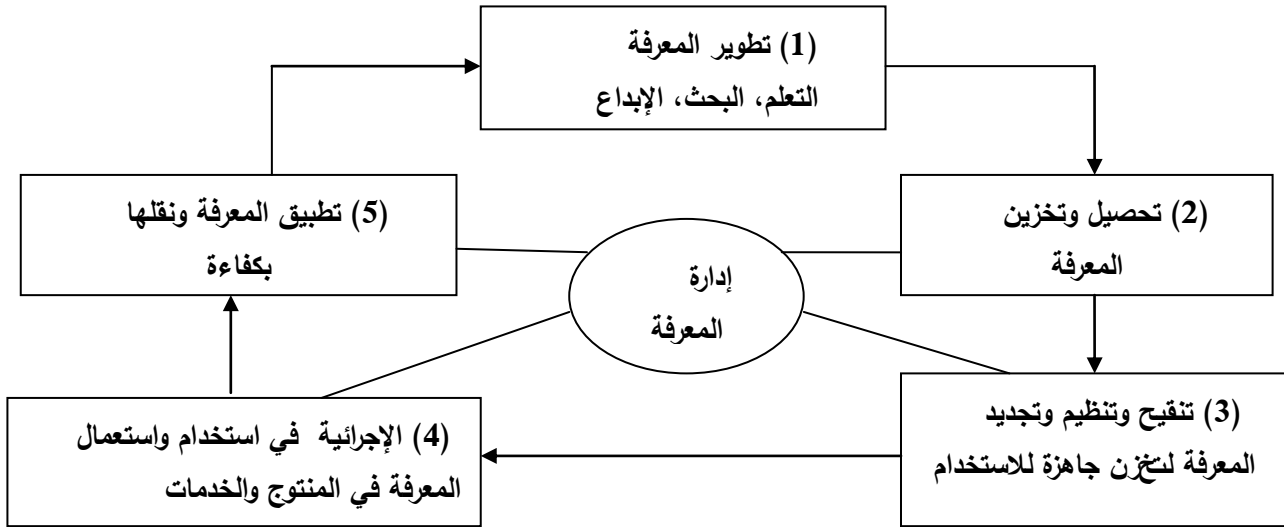
السلسلة المعرفية، وهي المعرفة التي يتم استخدامها واستثمارها وتسخيرها من أجل بقاء واستمرارية ونجاح المؤسسة وذلك من خلال:²

- تحديد الرصيد الفكري ورأس المال المعرفي الذي تحتاجه المؤسسة أو الشركة لإنتاجه والمحافظة عليه لتحقيق المنافسة المطلوبة وكسب السوق؛
- تقديم وتعديل المعرفة المطلوبة مع الإبقاء على حالة التجدد والتواصل المستمرة؛
- التأكد من رصيد المعرفة المتاحة يتم تطبيقها بإتقان وكفاءة ودقة متناهية حيثما يكون ذلك ضروريا؛
- السيطرة على عمليات إدارة المعرفة والعلاقات المكونة لها من خلال تقديم الدعم المعرفي للمؤسسة وبنائها التحتية وقيادتها.

¹ ناصر جاسر الاغا، سلام زكريا الاغا، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها، المؤتمر الـ 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدوحة، قطر 18-20 نوفمبر 2012، ص1209.

² حسن بوزناقة، مرجع سابق، ص14.

الشكل رقم (11): دورة تطور المعرفة



المصدر: حسن بوزناققة، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2013، ص15.

المطلب الثاني: إستراتيجية إدارة المعرفة

إن المؤسسات عندما تلجأ إلى تنفيذ إدارة المعرفة لابد لها من وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المؤسسة، وتحديد الاحتياجات والأهداف، وقبل التطرق إلى استراتيجيات إدارة المعرفة لابد من التعرف على مفهوم الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

فرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

لقد تعددت تعاريف الإستراتيجية وهذا راجع للرؤى المتعددة من طرف الباحثين ويمكن إبراز البعض منها كما يلي :

يعرفها "بورتير Porter" على أنها "عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون"¹.

ويعرف "أنسوف Ansoff" 1974 الاستراتيجية على أنها " تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل"².

¹ M.PORTER, **La ventage concurrentiel des nations**, Paris, Dunod, 2000, P 08.

² نزار كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004، ص34.

وفي هذا الصدد اقترح "wiig" ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات، وهي على النحو التالي:¹

- **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة** : ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً.
 - **إستراتيجية التروي والحذر** : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ويتم تطبيقها في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ويتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعر بالحاجة ملحة إلى إدارة المعرفة، وبناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها تقلل من حجم المخاطر ويتيح للمؤسسة تحقيق مكتسبات تنافسية.
 - **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة** : وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.
- وأشار "Hansen, et al., 1999" إلى أن المؤسسات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين هما:²
- **الإستراتيجية الترميزية** : وتسمى أيضاً بنموذج مستودع المعرفة، وتتمحور حول الحاسوب، تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحدي والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية، ويمكن تعميمها على جميع العاملين في المؤسسة من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 103-104.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 144.

• **الإستراتيجية الشخصية :** وتسمى بنموذج شبكة المعرفة، حيث ترتبط هذه الإستراتيجية

بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وتركز على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي وغير رسمية لأنها تكون حوارية بين الأفراد وجها لوجه، وهذه الإستراتيجية لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

وميز (Mc Elriy) بين نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة فيما يخص استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب:¹

• **استراتيجيات جانب العرض (Supply-Side Strategies):** وتميل إلى التركيز فقط على

توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك - تركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

• **إستراتيجية جانب الطلب (Demand-Side Strategies):** وتركز على تلبية حاجة

المؤسسة إلى معرفة جديدة، وهذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

المطلب الثالث: قياس إدارة المعرفة

إن أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها صعوبة القياس، والصعوبة هنا متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا ما أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، وقد جرت مجالات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال.²

ويتم تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتي من أهمها الميزة التنافسية وزيادة حصتها في السوق والتي تنعكس إيجابياً على حجم مبيعاتها وبالتالي أرباحها، وعليه فمن خلال معرفة درجة تحقيق الأهداف المتحققة يمكن قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية والفرعية التي تم وضعها مسبقاً.³

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 100.

² الزيادات محمد عواد، مرجع سابق، ص 107.

³ ابراهيم الخولف الملكاوي، مرجع سابق، ص 109.

وفيما يلي يمكن عرض بعض مقاييس إدارة المعرفة:¹

(1) مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات:

في هذا المقياس طور (آرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة أداة لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة، أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة وهي عبارة عن الأسئلة التالية:²

- هل تقوم المؤسسة برفع معرفة المجهزة بصورة منظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية ؟
- هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق

الفكرة كلها؟

- هل المعلومات يجري تضمينها في نظم معلومات ؟
- هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات والإستخدامها ؟

- هل مؤسستك تقيس وتتابع بكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي ؟
- هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسات؟

- هل مؤسستك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على انفراد؟
- هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع الماركة في المعرفة؟

- هل المؤسسة تعيد ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة ؟
- وتكون الإجابات عن هذه الأسئلة من أحد الخيارات الخمسة المثبتة أراء كل منها، وأعطيت لكل خيار درجة كما يأتي: (مطلقاً (0)، نادراً (1)، أحيانا (2)، معظم الأوقات (3)، في جميع الأوقات (4)).

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص102.

² الزيادات محمد عواد، مرجع سابق، ص108.

وفي نفس الصياغ يمكن قياس إنتاجية العمل المعرفي وفق نموذج (جورج هارمون رئيس شركة Micord Corporation) التي غطى عوامل كثيرة وصيغة النموذج هي¹:

$$Iv = (At - An) - (Lt - Ln) - (Ig + If + Ir + Id + It + Is + Ia)$$

حيث أن:

Iv: قيمة معلومات معينة.

At: الأصول المشتقة من المعلومات في وقت وصولها.

An: الأصول إذ لم تصل المعلومات.

Lt: الخصوم المشتقة من المعلومات في وقت وصولها.

Ln: الخصوم إذ لم تصل المعلومات.

Ig: تكلفة توليد المعلومات.

If: تكلفة تنسيق المعلومات.

Ir: تكلفة إعادة تنسيق المعلومات.

Id: تكلفة استنساخ المعلومات.

It: تكلفة نقل أو إرسال المعلومات (توزيعها).

Is: تكلفة تخزين المعلومات.

Ia: تكلفة استخدام المعلومات بضمنها تكلفة استرجاع.

وهذا النموذج يقدم صورة واضحة عن العوامل المؤثرة والتكاليف الناجمة عن توليد واستخدام

المعلومات، كما انه يقدم صورة واضحة عن الصعوبات الكثيرة التي يمكن ان تنشئ جراء قياس وتقييم المعلومات.

¹ نجم عبد نجم، مرجع سابق، ص 479

ومع التأكيد على أن المتغيرات والعوامل التي يغطيها النموذج تمثل العوامل الأساسية المكونة لأبعاد المعرفة الأساسية في الشركة والنموذج المقترح لإنتاجية العمل المعرفي يمكن التعبير عنه بالصيغة التالية:

$$kwp = \frac{[E + S + P + T(K \geq 1 <)](G)}{IKM}$$

حيث أن kwp : إنتاجية العمل المعرفي.

E: قيمة أفراد المعرفة.

S: قيمة تقاسم المعرفة.

P: قيمة المنتجات (و/أو الخدمات).

R: قيمة العملية (و/أو التكنولوجيا).

T: قيمة المعرفة الضمنية.

K: معامل المعرفة الضمنية قيمته تتراوح حسب طبيعة أعمال المؤسسة بين ($1 \leq$).

G: توليد أو الحصول على المعرفة الجديدة.

IKM : مدخلات ادارة المعرفة وتتمثل في كل الاستثمارات الهيكلية والمالية لأغراض البحث والتطوير

والمعرفة والاتصالات ونظم وتكنولوجيا المعلومات...الخ.

خلاصة:

تعد المعرفة اليوم موردًا جوهريًا غير ملموس الذي تنامي دوره في نجاح مؤسسات الأعمال، والذي أدى بدوره إلى تحول بيئة الأعمال للمؤسسات من اقتصاد تقليدي قائم على (الأرض، العمل، رأس المال) إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة، تلك المعرفة الموجودة بعقول الأفراد من خلال خبراتهم وقدراتهم الفكرية والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، الأمر الذي يجعل لها الدور الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية.

وركّز غالبية الباحثين والدارسين لموضوع المعرفة على التصنيف الثنائي لأنواعها (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، إلى جانب ذلك ضرورة التمييز بين المعلومات والبيانات والمعرفة باعتبار البيانات قاعدة الأساسية لهم المعرفة، بينما المعلومات تعد وسطية بين البيانات والمعرفة. كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للبتدلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها، لذلك نجد عدة تعاريف لإدارة المعرفة تركز معظمها على عملياتها من توليد وخرن، توزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة وضمان البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

لذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة محاولتا لفهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح التي يمكن من خلاله الاستفادة والاستثمار الأمثل لتلك المعرفة، كما تطرقنا لوضع مقاييس عديدة سعيًا منها لقياس الإنتاجية العمل المعرفي.

فإدارة المعرفة كونها ممارسات تسيير تهدف إلى تكييف المؤسسة مع محيطها، كما تهدف إلى تثمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المؤسسة، عن طريق التفكير الإبداعي الإداري الذي يهدف إلى إحداث يقظة إستراتيجية حيث تعمل هذه الأخيرة على التكيف الدائم مع المتغيرات التقنية وجعلها مقبولة من كل أفراد المؤسسة لاتخاذ القرارات بشكل أسرع وأسهل لذا فإدارة المعرفة تحتاج إلى فريق يسعى في تطبيق عملياتها ويدعم توجيهها بما يحقق للمؤسسة الاستفادة منها وضمان لها تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثاني:

إسهامات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة
التنافسية للمؤسسات

تمهيد:

تشغل الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ويرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماك كينزي للاستشارات (Mc Kinsey and Company)، إعتقادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية¹، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم .

وإنطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات ميكائيل بورتر (MICHAEL PORTER) في السنوات 1980-1985، وبداية من ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى محاولة فهم معناها وتقنياتها، وعليه أصبحت المؤسسة تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للأفراد ومعارفهم، وتحفيزهم على الالتزام بالعودة وكذلك جلب التكنولوجيا لستخدامها في نشاطاتها بغرض التميز وتحقيق ميزة تنافسية لها في السوق، ومن مظاهر الميزة التنافسية الجودة الأعلى للسلع والخدمات والوقت الأقل في الإنتاج والسرعة في الخدمة، ومما سبق فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

المبحث الأول: مدخل نظري حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: نموذج بورتر، محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في المؤسسات.

¹ - نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، 2003، ص73.

المبحث الأول: مدخل نظري حول الميزة التنافسية

إن المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم ومظاهر الاقتصاد الجديد حثمت على معظم المؤسسات إعادة النظر في أهمية المزايا التنافسية التي تعتمد عليها، وضرورة تحديث هذه المزايا أو إضافة مزايا جديدة، إذ لم تعد الصناعة خياراً بين بدائل يمكن الاختيار من بينها، بل تعدت ذلك وأصبحت المنافسة المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال اليوم والذي لا يعرف سوى لغة التفوق والتميز.

يمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الملموسة وغير الملموسة المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يحضى مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة، والسبب يعود إلى أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تعيش في بيئات تتصف بالتغير السريع وتتصف بظواهر مختلفة مثل العولمة والأسواق غير المنتظمة وطلبات الزبون المتغيرة والمنافسة المتزايدة على (المنتج/السوق)، إضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسعى أي مؤسسة إلى ضمان بقائها واستمرارها مع جميع العوامل المحيطة بها وأن تنشط في ظل بيئة تنافسية تحدد وضعيتها التنافسية في السوق لمجابهة المنافسة من خلال اختيار الإستراتيجية المثلى لنطاق نشاطها بحيث تتوافق وتنسجم مع بيئتها وبهذا تحقق التميز والتوافق من أجل كسب رضا الزبون ومن ثم الحصول على رضاه، وبالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية واهدافها

لقد تناولت جُلّ الأدبيات الإدارية جملة المفاهيم المتعلقة بالتنافسية على مستويات متعددة، وأصبحت عبارة التنافسية ذات واقع متزايد الأهمية في العالم، إلا أن تتبّع الأصول التاريخية لهذا المصطلح وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:¹

- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في فترة 1981-1987، وزيادة المديونية الخارجية.
- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينيات، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

فيقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية والإنتاجية الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتم بها."²

وتعرف التنافسية هي مقدرة المؤسسة على المواجهة والتكيف مع منافسيها سواء في السوق الداخلية أو الخارجية بمنتج تنافسي الذي يتميز بأقل تكلفة وجودة مطلوبة وفي أفضل مدة.³

عرّف المعهد الدولي للتنمية والإدارة 2003 "التنافسية على أنها جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات والتي تحدد قدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، والتي تساعد على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الازدهار لشعبها، ويعرفها المجلس الأوروبي (2000) في اجتماع ببرشلونة على أنها القدرة على تحسين مستوى المعيشة للمواطنين، وزيادة مستوى التشغيل والتماسك الاجتماعي وتغطي التنافسية مجالا واسعا من العوامل ومنها مجمل السياسات الاقتصادية".⁴

¹ طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص5.

² علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص104.

³ أمين عبد العزيز حسين، استراتيجيات التسويق، دار البقاء، مصر، 2001، ص 105.

⁴ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011، ص 6.

وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) فإنها تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها الدرجة التي يمكن وفقها و في شروط حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية وفي الوقت الذي يحافظ على توسع الدخول الحقيقية لشعبها على المدى الطويل¹، وفي حين يرى "Lendou" إن التنافسية هي فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الإقتصادي². يتضح من خلال التعاريف السابقة بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقا من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقديم منتجات ذات جودة عالية³. و تهدف التنافسية إلى تحقيق ما يلي⁴:

- **تحقيق درجة عالية من الكفاءة:** بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة؛
- **التطور والتحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداع التكنولوجي والابتكار والتي تكون تكلفته ما مرتفعة نسبيا، والتي تتميز بصعوبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- **الحصول على نمط مفيد للأرباح:** إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

¹ محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات عمل عقدت في تونس (19-21) جوان 2000، ص 201.

² محمد عدنان وديعة، مرجع سابق، ص 201.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 85.

⁴ صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 130-132.

الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

لتحديد المقصود بالميزة التنافسية فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهومها، فيراها البعض على أنها ظاهرة اقتصادية كلية ترتبط بمتغيرات مثل معدلات الفائدة وأسعار الصرف، ويرى البعض الآخر أن الميزة التنافسية دالة في توفر الأيدي العاملة الرخيصة، ويرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية مواتية لتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها، ففي هذه البيئة يتم وضع إستراتيجية إنتاج السلع وممارسة النشاط الإنتاجي التكنولوجي وتوافر المهارات وغير ذلك.¹

كما عرف "مايكل بورتر Porter" - من جامعة هارفارد- الميزة التنافسية على أنها " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تنتجها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".²

ويعرف "كوتلر Kotler" الميزة التنافسية بأنها " مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها أدائها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تفوقها إلى التميز".³

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁴

ويمكن إبراز بعض التعاريف للميزة التنافسية التي تناولتها من وجهات نظر الباحثين والكتاب والتركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية في الجدول التالي:⁵

¹ Michael Porter, **the Competitive Advantage of Nations**, Harvard business Review, Vol.(1) 90 -102, March- April, 1990, PP 84-85.

² Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris,1999, p 08.

³ فؤاد نجيب، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، السعودية، 2004، ص 634.

⁴ مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

⁵ ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008، ص 193.

الجدول رقم (3): بعض تعاريف الباحثين للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer,1980,6	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey, 1989,18	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Rapp port, 92,84	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة اكبر للزبون	الكلفة
Evans,93,83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland& Tampo ,2000,81	هي وسيلة تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص194.

فمّا سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها القدرة المستمرة للمؤسسة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير، الأمر الذي يتطلب الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على هذه المقدرة التنافسية واستمرارها مما يضمن بقائها في السوق.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات التي تتمتع بهم المؤسسة والمتمثلة في الموارد الفنية والمادية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما ¹: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة وتحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات والتي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 14.

البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، الموارد البشرية، الإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية، ويكمن توضيحها أكثر كما يلي:¹

- **الموارد المالية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسلع تتميز بأسعار منخفضة مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها.

- **الموارد المادية:** تتضمن المعدات والتكنولوجيا، بالإضافة إلى إمكانيات المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فمن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى.

- **الموارد البشرية:** وتمثل المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية فالكثير من المؤسسات يعزى نجاحها أساسا لما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

- **الإمكانات التنظيمية:** وتشير إلى قدرة المؤسسة على ادارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية باختلاف المصادر التي تحقق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة والتي من الصعب على المنافسين الآخرين تقليدها.

- **المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** تؤدي دورا هاما في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وفي نفس السياق فانه لا يكفي أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بل الأهم أن تحافظ عليها، فلعنصر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية هو تهيئة المناخ الايجابي للإبداع والابتكار وذلك بتسيير مصادر المعرفة ويمكن للمؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية من خلال:²

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2002، ص8.

² سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص151.

- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى منتجات أفضل وأحدث، والوصول إلى أساليب إنتاج أكفأ وإنتاجية أعلى؛
- الكشف عن سلع جديدة مرافقة للسلعة الأصلية؛
- تقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلعة أو المنتج؛
- البحث عن مصادر جديدة للتميز والاختلاف عن الآخرين (الابتكار والتجديد)؛
- التميز في جزء أو كل أنشطة المؤسسة وتطوير أساليب تعاملها مع السوق وطرق توصيل منتجاتها وخدماتها للعملاء.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الميزة التنافسية ومصادرها

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية

قبل الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز أولاً على ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص309.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير أو البعيد.

كما تتصف بما يلي:¹

- تُشتق من رغبات وحاجات الزبون؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تُقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يوجد عدة أنواع للميزة التنافسية، ف"بورتر" يصنف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين واللذين من خلالهما تكون المؤسسة في موقع متميز باحتلالها مركزا رياديا وحيازتها حصة سوقية كبيرة وصورة أحسن لدى المتعاملين مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في التكلفة الأقل وتميز المنتجات.

- **ميزة التكلفة الأقل:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق عوائ أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.²
- **ميزة تميز المنتجات:** والمقصود بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مميز وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلكين (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع).

¹ وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصاريف الحكومية السورية)، جامعة محمد خيثر، مجلة الباحث، عدد 11/2012، ص 168.

² إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخل، راس المال الفكر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الدولية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011، ص 7.

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز،¹ وكذلك من خلال ما يلي:²

• **النوعية:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة.

• **التسليم:** ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.

• **المرونة:** وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها، والقدرة على الاستجابة لها.

• **الابتكارية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو كل ما هو جديد، ويمكن ان ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات ولأسس الميزة التنافسية، وهذا ما يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

وهناك ميزة أخرى تجمع بين الميزتين السابقتين والتي تسمى بـ " ميزة تمييز المنتج بتكلفة اقل " حيث يتعين على المؤسسة في هذه الحالة عرض منتجاتها المختلفة والمتفردة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.³

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

لقد تعددت مصادر الميزة التنافسية بتعدد موارد المؤسسة سواء تعلق الأمر بالموارد المادية منها أو الموارد البشرية، الملموسة أو الغير الملموسة، حيث تعتبر مصدر من المصادر التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلالها لهذه الموارد، ويمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى:

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص28.

² فيروز زروخي، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الدولية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011، ص14.

³ عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10 لسنة 2010 ص199.

(1) التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية ويصنف "بورتر" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:¹

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توافر اقتصاديات الحجم ، أثار منحى التعلم والخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من المشتريين واعين تماماً بالسعر.²

- **إستراتيجية التميز والاختلاف:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل المستهلك يتعلق بمنتجاتها السلعية أو الخدمة، وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد (التميز)، بحيث قد تتجم خاصية التميز لنشاط معين عندما يمارس مثلاً التحكم في طريقة إنتاج بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وكذلك يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تميز متواصل.³
- **إستراتيجية التركيز أو التخصيص:** يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها أما "المكان" فهو قدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي ، ونقطة الانطلاق الأساسية لتميز الأداء التنظيمي لابد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فان ادارة التميز تتضمن مكونا هاما هو " المراجعة الداخلية " باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة⁴ ، ويمكن توضيح ذلك وفق

الشكل رقم (12) التالي:

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر ، 1998، ص115.

² نوردين مزياني، صالح بلاسكة ، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 27-28/02/2013. ص9.

³ سي احمد نذير، مرجع سابق، ص 152.

⁴ سي احمد نذير، مرجع سابق، ص153.

الشكل رقم(12): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية

التميز	قيادة التكلفة
التركيز	

المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 112 .

(2) معدلات التغير السريع:

التغير هو ما يميز البيئة التي تتعامل فيها المؤسسات في عصرنا الحديث ، فلا شك أن الظروف البيئية الحديث تميزت بدرجة عالية من التغير، فمن أسباب حدوث هذا التغير هو تغيير ظروف البيئة الخارجية والتي تعرف على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية ونقطة النهاية للمؤسسة.

- مدخل الموارد: تحتاج المؤسسة في نشاطها إلى مجموعة من الموارد والمتمثلة في:¹
- الموارد الملموسة: وهي القابلة للقياس كالمواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
- موارد غير ملموسة: وهي التي يصعب قياسها وتجسيدها، فقد أولتها المؤسسة مكانة هامة، نظرا لحساسيتها الكبيرة، ومن أهم هذه الموارد نجد: جودة، التكنولوجيا، كفاءة الافراد، المعرفة.²
- الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك يكون بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك.

¹ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجيستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2000، ص 48.

² فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة البليدة، 2005، ص 33.

- **التكنولوجيا:** لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي إلا انه يعد موردا داخليا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية .
- **المعرفة:** تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، مدارس عليا، مركز البحث وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها.
- **الكفاءات:** تعد الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد لدى المنافسين من جهة أخرى ويمكن تصنيفها إلى صنفين هما:
 - **الكفاءات الفردية:** هي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.
 - **الكفاءات الجماعية:** هي تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.
- وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية، لان على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها وحتى الكفاءات محورية، يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:
 - تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛
 - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون؛
 - يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمؤسسة مطالبة بتحديد والرفع من مخزون كفاءاتها المحورية ومن ثم تطور هذه الأخيرة من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة وبالتالي تطورها على المدى البعيد.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأهداف اكتسابها.

الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد مدى جودة الميزة التنافسية من خلال النقاط الآتية:

(1) مصدر الميزة: ويمكن ترتيبها وفق درجتين.¹

• **مزايا تنافسية من درجة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبي تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

• **مزايا تنافسية من درجة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا العالية، تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات طيبة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول مرتفعة. وتجدر الإشارة إلى أن المزايا التنافسية المترتبة عن التكلفة الأقل قابلية للاستمرار والتواصل إذ ما قورنت بالمزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

(2) **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تقديم المنتج بأقل تكلفة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد موارد الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

(3) **درجة التحسين والتطوير التي تمتلكها المؤسسة:** فعلى المؤسسات هنا التحرك دوما نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا ، هذا يتطلب قيام المؤسسات بتغيير المزايا وخلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.²

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة في اكتساب الميزة التنافسية

من ابرز النتائج التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي:³

- قدرة المؤسسة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات متميزة عن ما يقدمه المنافسون؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- إمكانية حصولها على حصة تسويقية أفضل واكبر قياسا بالمنافسين، واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية؛

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص ص 100-101.

² سمية بوروي، دور الابتداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010/2011، ص 170.

³ سمية بوروي، مرجع سابق، ص 171.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لان المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

المبحث الثاني: نموذج بورتر، محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

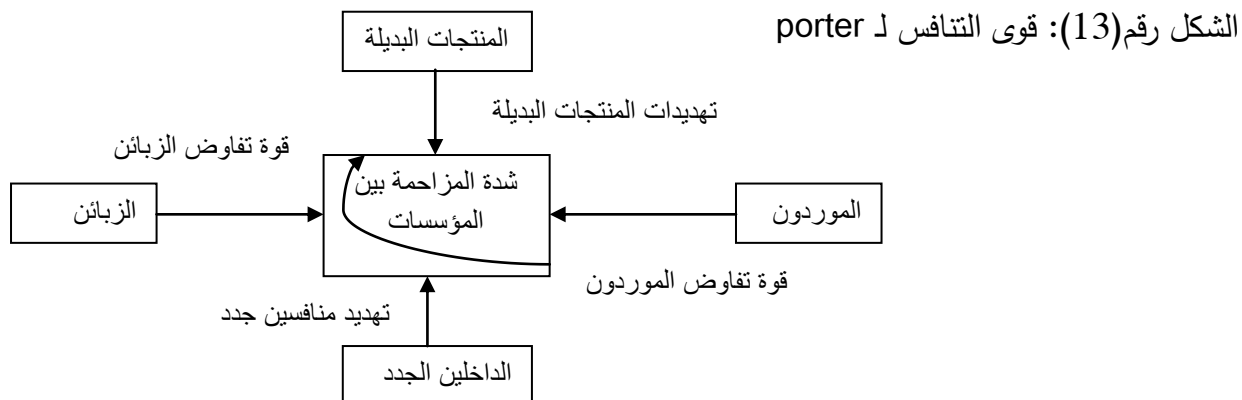
يعد نموذج بورتر من الركائز التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق مزايا تنافسية لهذه المؤسسات، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل قوى التنافس لبورتر، مع تحديد كل من محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: نموذج بورتر للميزة التنافسية

الفرع الأول: تحليل قوى التنافس

قام m-poter بتحديد قوى التنافس في خمسة قوى أساسية والمتمثلة في :

تهديدات الداخلين الجدد، قوة تفاوض الزبائن، قوة تفاوض الموردون، تهديدات المنتجات البديلة، شدة المزاحمة بين مؤسسات القطاع، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل الموالي:



Source : m-poter, l'avantage concurrentiel, dunod, paris, 1999, p15.

1) تهديدات الداخلين الجدد:

إن الداخلين الجدد للقطاع لديهم قدرات جديد تجعلهم أكثر رغبة في اقتحام حصص السوق، مما يؤثر على مردودي قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة في القطاع

وتتحدد خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط والمتمثلة في ستة عوامل كبرى وهي:¹

- **اقتصاديات الحجم** : ويتم ذلك من خلال فرض إنتاج بكميات تسمح بتحقيق تكاليف تنافسية تعيق دخول منتجين جدد، كما يمكن للداخلين الجدد تخطي اثر هذا العامل بالتكنولوجي المتطورة التي يمتلكونها، فينتقلون إلى اقتصاديات الحجم من درجة عليا.²
- **احتياجات رؤوس أموال**: إن المؤسسات الجديدة تحتاج إلى موارد مالية معتبرة من أجل القيام بـلـبـسـتـمـارـاتـها، وهذا ما يكون حاجزا يؤخر عملية الدخول وبالأخص إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى نفقات غير مسترجعة مثل الإشهار، البحث والتطوير، وكذلك يجب تخصيص أموال معتبرة من أجل حسابات الزبائن، المخزونات، خسائر الانطلاق، وتكمن أهمية رأس المال الأساسية في بعض القطاعات على الحد من عدد الداخلين المحتملين.³
- **تميز المنتج**: ويقصد بذلك أن المؤسسات المتوقعة بشكل جيد في السوق والتي تملك صورة جيدة وزبائن أوفياء وهذا ما يشكل حاجزا للدخول، باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد مصاريف باهظة خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية، وحملات لترويج المنتج، حتى يستقطبوا زبائن القطاع، وهذا ما يؤدي عادة إلى خسائر في البداية، وتتطلب وقت لصنع صورة خاصة بالمؤسسة.
- **تكاليف التبديل**: وهي تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورّد إلى منتج مورّد آخر، وتعد بمثابة حاجز لصلابة العلاقة بين الزبون والمورد.
- **الوصول الى قنوات التوزيع** : إن الداخلون الجدد يواجهون صعوبة في توزيع منتجاتهم، لكون مؤسسات القطاع تشغل كل قنوات التوزيع، فيجب عليهم محاولة إقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتهم، من خلال تخفيضات في الأسعار أو القيام بحملات إشهارية أو تقرض وجودها عن طريق

¹ m-poter, **l'avantage concurrentiel**, dunod, paris, 1999, p16.

² JEAN pierre et autres, **strategor politique générale de l'entreprise**, 3 edition, dunod, paris, 1997, p21.

³ Gerry johnson et autres, **stratégique**, 2 édition, pearson education , France, 2002, p153.

الترقية¹، وإذا تعذر على المؤسسات الجديدة تحقيق هذه الإجراءات فهي مطالبة بقنوات توزيع خاصة بها تجعلها تمارس نشاطها في أحسن الظروف.²

- **تدخل السلطات الحكومية (السياسة الحكومية):** يمكن للحكومة أن تحد من الداخلين الجدد عن طريق تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، وكذلك بإمكانها تحفيز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحول دون دخول مؤسسات الجديدة كفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية تلوث المحيط والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.³

(2) شدة المزاومة ما بين المنافسين:

أن شدة المزاومة ما بين المنافسين تأتي في مركز القوى المحددة، وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية حيث يرون إمكانية ذلك، فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعريه إشهار، خدمات ما بعد البيع، تميز وغيرها)

هذه التحركات من شأنها أن تخلف أثار على بقية المتنافسين حيث تولد ردود أفعال إما أن تحسن من وضعية القطاع أو تؤدي به إلى التدهور في حالة التصعيد والردود غير المدروسة.⁴ وتنتج المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في :

- **درجة نمو الصناعة:** إذا كانت صناعة ما أو قطاع معين للنشاط يمتاز بنمو سريع تستطيع معه المؤسسات تحسين نتائجها من خلال الاستخدام الجيد لمواردها، والتطوير في قدراتها بما يسمح لها من مواكبة هذا النمو، أو إذا كانت تتسم بنمو بسيط فان ذلك يؤثر سلبا على مردودي القطاع، وأمام سعي المؤسسات للتوسع فان ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة لاقتسام السوق تتسم بالحدة والانفجار.⁵

- **التكاليف الثابتة:** إن التكاليف الثابتة لها أثرا كبيرا على قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فان نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة وان لم يتم

¹ JEAN pierre et autres, Ibid ,p22.

² Gerry johnson et autres, Ibid, p153

³ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 79.

⁴ A .Bienayné, Principes de concurrence Economica, paris ,1998,p156.

⁵ JEAN-PIERRE et autres , op cit, p21

انجاز هذا المستوى من التشغيل فان رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا

للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب من اجل تغطية الأعباء الثابتة.¹

• **درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين:** في ظل وجود عدد قليل من المنافسين يستحوذون

على 85 % من السوق، تكون فلسفة التنافس متجانسة مقارنة بتلك الصناعة التي تتساوى فيها

قدرات العديد من المنافسين، أين يزداد تباين وجهات النظر بشأن التنافس ويصعب التنبؤ

بالظروف المستقبلية.²

• **غياب التمييز:** يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون

نفس المنتج وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة ومن ثم يركز

المنافسين على هذين العنصرين فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.³

• **حواجز الخروج:** هي تلك العوامل التي تمنع أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع بالرغم من

ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، ويمكن حصرها في تزايد تخصص الأصول، ارتفاع

التكلفة الثابتة للخروج، قيود حكومية، حواجز عاطفية.⁴

(3) تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة:

تتنافس في الواقع كل المؤسسات العاملة في الصناعة مع صناعات أخرى تقدم خدمات بديلة، ووفقا

لـ "بورتر" تحد تلك المنتجات والخدمات البديلة من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار

التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.⁵

(4) قوة تفاوض الموردون:

يكون الموردون بمثابة تهديد تنافسي للمؤسسة إذا كانت لديهم القدرة على فرض أسعار وجودة محدودة تؤثر

على ربحية المؤسسة وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:⁶

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 66.

² نفس المرجع السابق، ص 68.

³ عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 5.

⁴ شارلز وجاريت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 150.

⁵ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بدون بلد النشر، 2001، ص 159.

⁶ شارلز وجاريت، مرجع سابق، ص 149.

- أهمية منتجات المورد لدى المؤسسة، وغياب بدائل السوق؛
- لا تعتبر المؤسسة زبونا مهما لدى المورد، مما يقلل من تحفيز المورد لخفض الأسعار وتحسين الجودة؛
- تميز منتجات المورد وارتفاع تكلفة تحول المؤسسة إلى مورد آخر؛
- التهديد باللجوء إلى عمليات التكامل الأمامي، والتحول إلى منافس مباشر للمؤسسة؛
- عدم قدرة المؤسسة على استخدام لغة التهديد بالتكامل الخلفي.

(5) قوة تفاوض الزبائن:

- يجتهد الزبائن في تخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع،¹ وتظهر قوتهم في ظل حالات مثل:²
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع والخدمات؛
 - وجود بعض المؤسسات التي تقوم بالبيع المباشر للمستهلك الذي يجدها فرصة لفرض شروطه؛
 - كبر حجم مشتريات هؤلاء الزبائن؛
 - وجود بدائل للسلع أو الخدمات المشتراة؛
 - تجانس السلع والخدمات.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة لبورتر

تهدف تقنية سلسلة القيمة المقترحة من طرف "بورتر" إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال النشاطات الداخلية للمؤسسة، فقد لاحظنا من قبل أن الميزة التنافسية تنشأ عن العديد النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، وعليه فإن كل نشاط يمكن يساهم في تحديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات، لذلك فإن المؤسسة حسب بورتر تحصل على ميزاتها التنافسية سواء بممارستها لنشاطات ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز

¹ شارل وجاريت، مرجع سابق، ص. 149

² عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص. 31.

عن منافسيها الأمر الذي يتطلب فحصا دقيقا لهذه النشاطات، والنظر لوحدة نشاط معين على أنها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

وقبل التطرق إلى تحديد مكونات سلسلة القيمة يجب معرفة المقصود بسلسلة القيمة:

فالمقصود بمصطلح سلسلة القيمة عند "بورتر": على أنها "إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكها التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز"¹.

ويعرفها "Shank Govindarajan" بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءا

من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاءً بتسليم المنتجات إلى المستخدم النهائي"².

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل رقم (14) الموالي:

الشكل رقم(14): تتابع أنشطة سلسلة القيمة



المصدر: أمجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراة ، جامعة عين الشمس، مصر ، 2002، ص70.

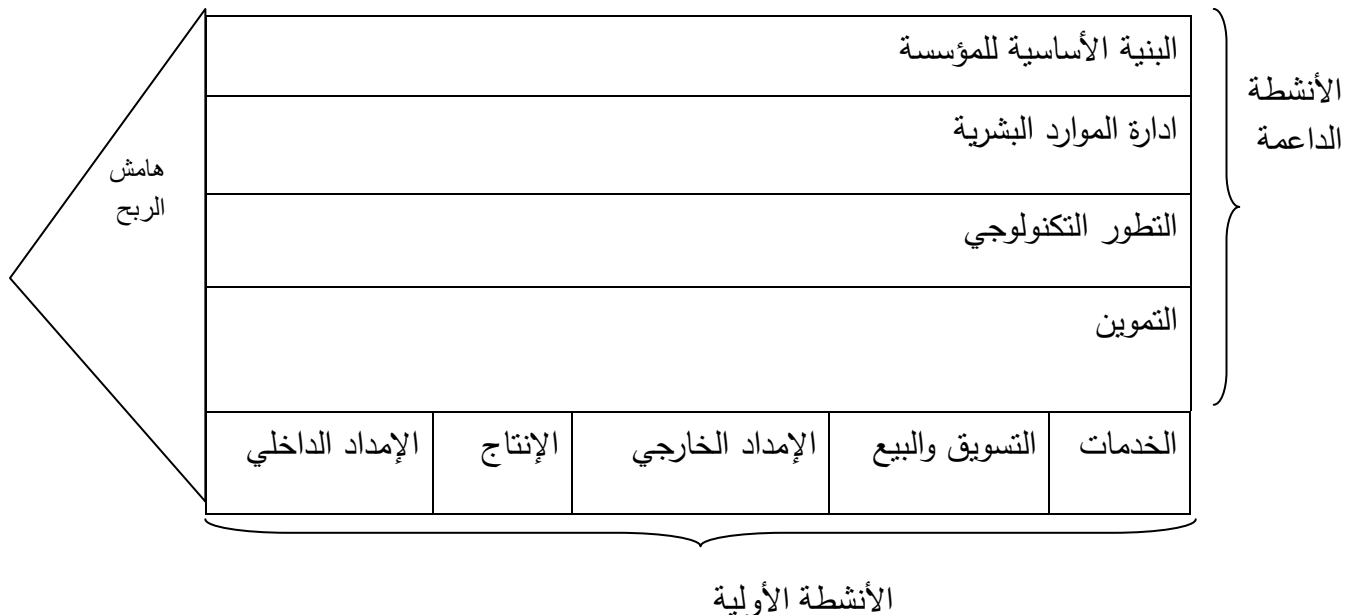
من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها عبارة عن مجموعة الأنشطة المتتابعة بدءاً من مرحلة ما قبل الشراء إلى مرحلة ما بعد البيع، وتقسم هذه الأنشطة على مستوى المؤسسة إلى نوعين وفقاً لقدرتها على إضافة قيمة للمنتج، وهما أنشطة مضيضة للقيمة وأخرى غير مضيضة للقيمة، كما يعد تطبيق مفهوم سلاسل القيمة بمثابة حجر الأساس لرفع القدرات التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، كما تعد بمثابة نظام ادارة الأنشطة الذي يهدف إلى بناء مزايا تنافسية للمؤسسة، ويحصل ذلك من خلال الاهتمام بتنمية الأنشطة المضيضة للقيمة والتخلص من الأنشطة غير المضيضة للقيمة أو التخفيف منها، كما يمكن من خلالها فهم

¹ M. Porter,avantage concurrentiel des notions,op cit;p33.

² امجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراة ، جامعة عين الشمس، مصر ، 2002، ص 70.

المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها، والشكل الموالي يوضح تقسيم بورتر لأنشطة المؤسسة.

شكل رقم (15): سلسلة القيمة



المصدر: محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص330.

1) **الأنشطة الرئيسية:** وتتمثل في الوظائف الأساسية والتي لا تخلو منها أي مؤسسة والتي تتمثل

أساسا في إنتاج المنتج وتسويقه، وتنقسم هذه المجموعة إلى خمسة أقسام وهي:¹

• **الإمدادات الداخلية:** وتضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية

الإنتاجية، والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

• **العمليات الإنتاجية:** وهي جملة النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات

ضمن نظام معين في شكل سلع وخدمات، إلى جانب صيانة التجهيزات والتغليف.

• **الإمدادات الخارجية:** وتشمل كافة النشاطات اللوجيستكية المتعلقة بمخرجات المؤسسة من سلع

وخدمات من حيث نقلها وتخزينها وتسليمها وفقا لجداول محددة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص319.

• **الخدمات:** وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة المستهلك والأمر هنا متعلق بالخدمات ما بعد البيع كالتركيب، التصليح، وتوفير قطع الغيار.

• **التسويق والمبيعات:** وتشمل كافة النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات، استراتيجيات ووظائف تسويقية، وتتكفل بتقديم الوسائل التي تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة وتحثهم عليها.

(2) **الأنشطة الداعمة:** وتشمل الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بنأمين شراء وسائل الإنتاج بإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية، وتنقسم هذه النشاطات إلى أربعة مجموعات:

• **البنية الأساسية للمؤسسة:** ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة كهيئة والتي تنقسم إلى جملة من النشاطات تتعلق بالمديرية العامة للمؤسسة، المالية والمحاسبة ، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية.

• **ادارة الموارد البشرية:** وتشمل النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، تكوينهم وتنمية مهاراتهم تعويضاتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة وهذا النوع من النشاطات يصنف ضمن النشاطات التي تتولى دعم الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، وبالتالي تكون السلسلة مجمعة في آن واحد.¹

• **التطوير التكنولوجي:** يهدف التطوير التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء وتأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءاً بالأبحاث الأولية، تصميم المنتج وا لانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات.

• **التموين:** يتعلق التموين في هذه الحالة بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة وليس بوسائل الإنتاج في حد ذاتها، ويمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات لا تمثل في الغالب إلا جزء بسيط من التكاليف الإجمالية ورغم من أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز مما يفترض الاهتمام بعملية الشراء.

¹ شارلز وجاريت ، مرجع سابق ، ص211.

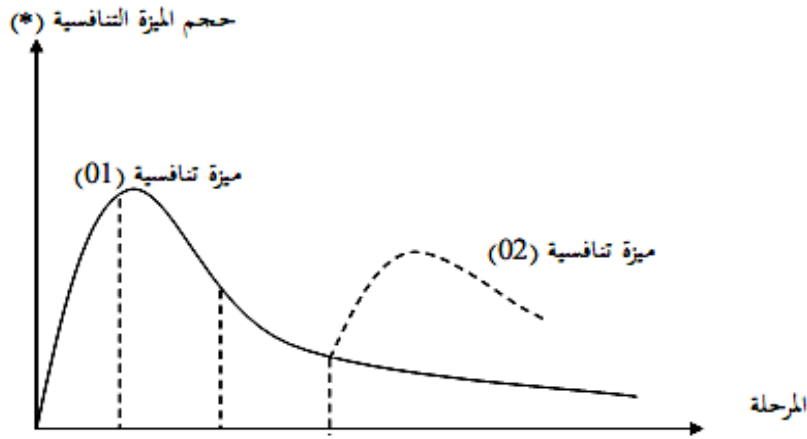
وقد يؤدي التحليل المتأني لكل نشاط من أنشطة القيمة إلى تفهم أفضل لكل من جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويرى "بورتر" أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.¹

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة بتحدد بعدين رئيسيين هما:²

(1) حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (16): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية لكتاب، مصر، 1998، ص 86.

ولاحظ من الشكل رقم (16) أن الميزة التنافسية لها دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعا ما، ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة:³

• **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير

من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا

أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

¹ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص 189

² نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 113.

³ مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2013، ص 144.

- **مرحلة التبنّي:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرة.
- **مرحلة الضرورة:** هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذ لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. وباعتبار انه لا يمكن أن تحوز المؤسسة على الميزة التنافسية إلى الأبد، فهي مطالبة بتتبع دورة حيات النشاط فيها.

(2) **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:¹

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة لمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجات أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد

¹ إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخل، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، 13/14 ديسمبر 2011، ص9.

يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

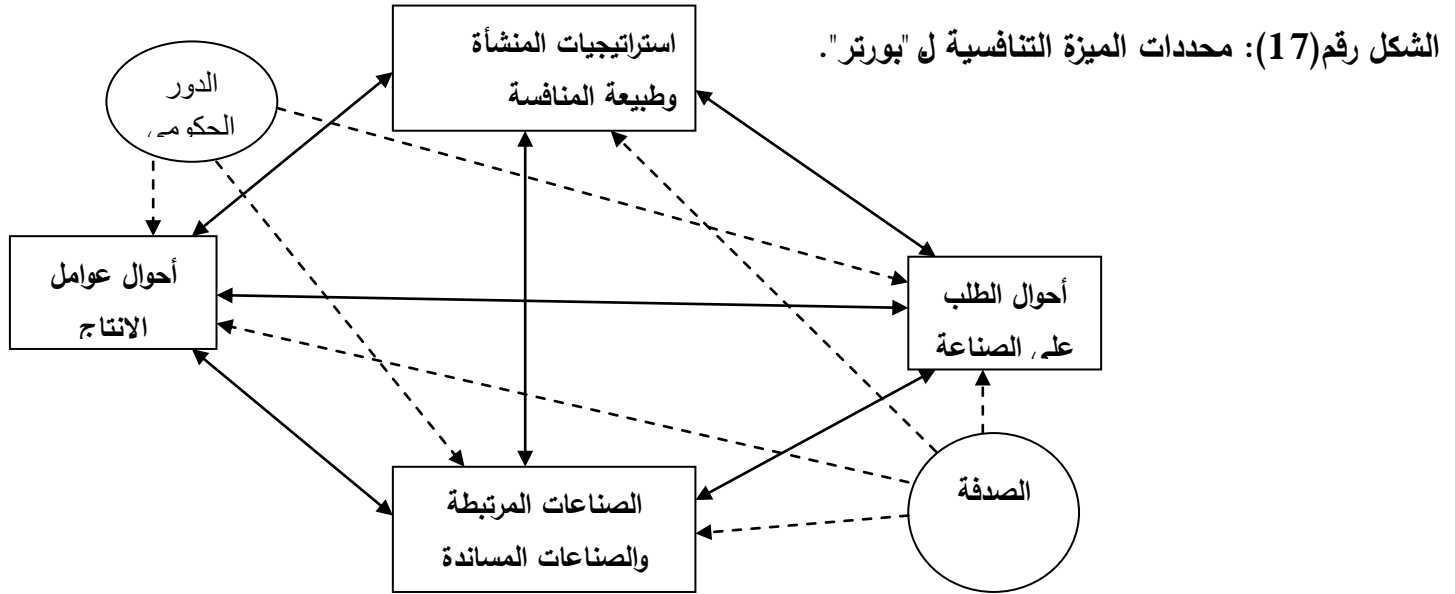
إن المؤسسة تعمل على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تنسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن الإشارة في هذا الإطار إلى أن (porter) قد صنف العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربعة مجموعات هي:¹

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها؛
 - ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه؛
 - وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط؛
 - الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.
- ويضيف "بورتر" لهذه المحددات الرئيسية محددات ثانوية مثل الدور الذي تلعبه الصدفة (الظروف والأحداث الخارجة عن سيطرت المؤسسة مثل التغيرات التي تحدث في أسعار المدخلات، تغيرات أسعار الصرف، تغيرات أسواق المال) في خلق ميزة تنافسية جديد، بالإضافة إلى السياسات الحكومية التي تلعب دورا ثانويا في خلق المقدرة التنافسية للمؤسسة.² ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل رقم(17) الموالي:

¹ شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، 13/ 14 ديسمبر 2011، ص 15.

² بوركو عبد المالك، مرجع سابق، ص 151.



Source :Michael Porter, New Global strategies for competitive advantage, polanning review, May /jun 1990, Abi/Inform trade&industry,p8.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية لمؤسسة

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضا المستهلك وغيرها، إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية والنمو السنوي للمبيعات، وذلك نظرا لسهولة حسابها، وعليه سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين:

1) مؤشرات نوعية: تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:¹

- **النوعية المتوقعة:** وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر يصعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن.
- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقع، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

¹ تأمر البكري، استراتيجيات التسويق ، مرجع سابق، ص ص 200-201.

- **النوعية القياسية:** وهو ذلك المستوى الذي تقدمه المؤسسة والذي يتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها والمخطط لها.

(2) **المؤشرات الكمية** ويمكن تلخيصها في :

- **الربحية:** تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشروعات، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثماراته، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ولغرض قياس الربحية فان هناك أربعة طرق مستخدمة لقياسها وهي:
- **هامش الربح:** ويعبر عن نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة، و يمكن الحصول عليها من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

- **العائد على الأصول:** يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على المتوسط إجمالي الأصول، هذا الأخير الذي يساوي حاصل قسمة إجمالي الأصول في بداية ونهاية المدة على اثنين، وتعتبر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}}{\text{متوسط اجمالي الأصول}}$$

- **عائد حقوق الملكية:** توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين)¹، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية- دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 57.

قيمة رأس مال الأسهم العادية في بداية ونهاية المدة مقسوما على اثنين، والمعادلة الهوائية تعبر عن العائد على حقوق الملكية:

$$\text{عائد حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الملاك} - \text{الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق}}$$

- **الحصة السوقية:** يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية، فهذا يدل على انه هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق:

○ **الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات السوقية

○ **الحصة السوقية النسبية :** وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر

المنافسين، ويعطى هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

○ **حصة السوق المخدم:** وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.

- **النمو السنوي للمبيعات:** يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد من المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح، ويحسب من خلال قسمة مبيعات السنة الحالية بعد طرح مبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة الرجعية.

$$\text{النمو السنوي المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة}}$$

المبحث الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

إن تطبيق المؤسسات لإدارة المعرفة تهدف من خلالها تحقيق تميز تنافسي في السوق يتسم بحدة المنافسة ولا يتحقق هذا التميز إلا من خلال توليد معرفة جديدة وامتلاك رأس مال فكري لا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليده فتعزف المؤسسة على تركيبة الزبون يسمح لها بالكسب العديد من الزبائن في إطار تطبيق لإدارة المعرفة الزبون.

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين ادارة المعرفة الميزة التنافسية

تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين، ولا يمكن تحقيق هذه الميزة إلا من خلال امتلاك مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص عمل لتحقيق قيمة الزبون قبل المنافسين او تكون قادرة على التكيف للاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبون، ومن هذا المنطلق فان ادارة المعرفة هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تعزيز القدرات المميزة.

ويقصد بالقدرات المميزة المهارات التخصصية والصفات والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق اعلى مستوى ممكن من الأداء ومن رضا الزبون بالمقارنة مع المنافسين¹

ويقصد بها كذلك البراعة في الأنظمة الفرعية للمؤسسة من خلال دمج تكنولوجيا وعمليات وموارد متنوعة لجعل موارد وعمليات ومعارف المؤسسة متكاملة تسهم في خلق منتجات او خدمات ذات قيمة اكبر من وجهة نظر الزبون مقارنة بالمنافسين².

إذن فالقدرات المميزة هي الكفاءات والتقنيات والمهارات والخصائص المعرفية التي تمتلكهم المؤسسة والتي يتم التركيز عليها بشكل أفضل عند وجود مشاكل أو فرص لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

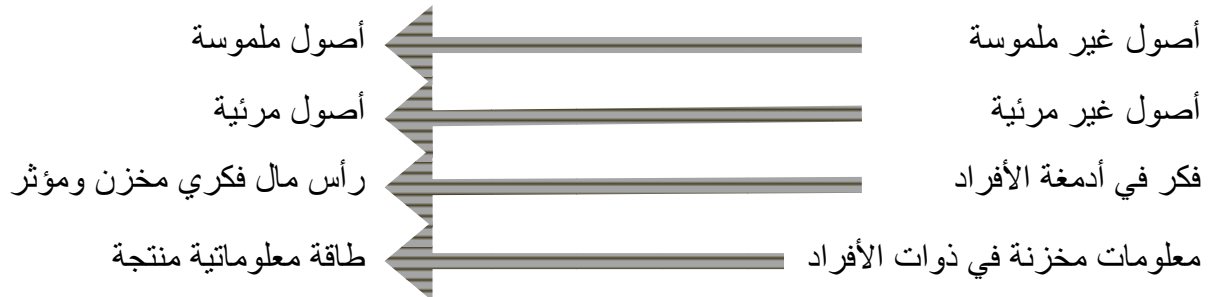
وتبين كذلك من خلال التعريف إن القدرات المميزة قد تكون معنوية غير ملموسة أو مادية ملموسة، فنعني بالقدرات المادية الملموسة هي التكنولوجيا والمعدات والحواسيب وغيرها، والتي يمكن أن يمتلكها أي منافس، فهي بذلك لا تشكل مصدرا لتحقيق القدرات المميز، وبؤدي هذه القدرات المادية دور المساعدة في الحصول

¹ Hamel, G, & Heene , A " **Competence based competition** " John wily & sons. New York, 1994, p113.

² Tampoe , M Exploting " The Core Competencies of your Organization ", long Rang planning Journal ,Vol . 4 ,No,27. 1994, P66.

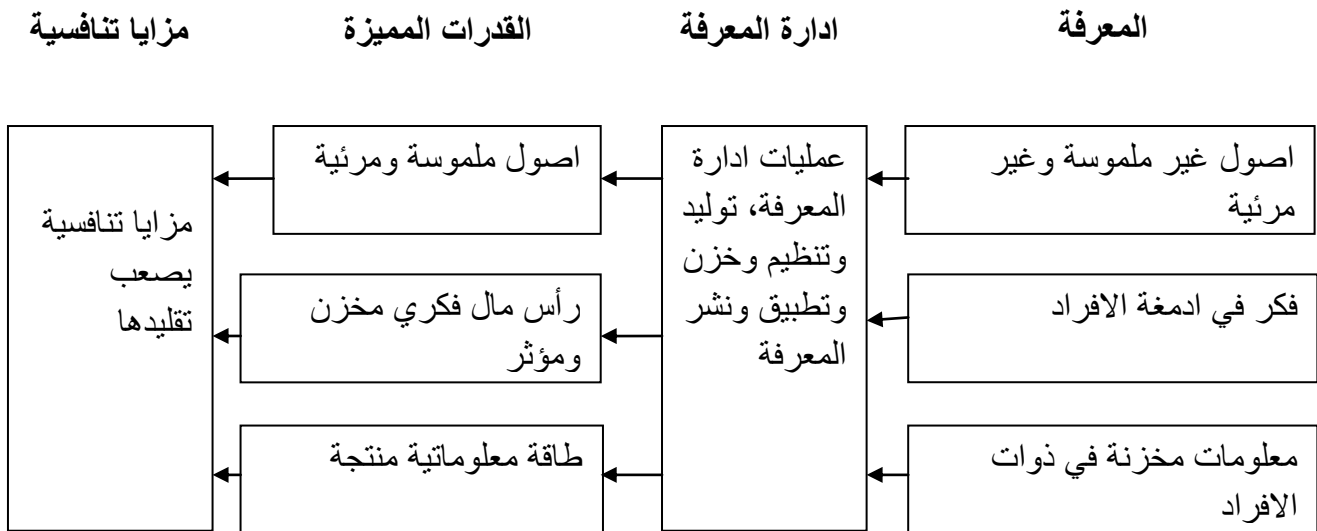
على التنظيم والتخزين والتوزيع للأصول والقدرات المعنوية والتي تمثلها المعرفة في عقول الأفراد العاملين، والتي تسعى المؤسسات نظراً لأهميتها إلى تنظيمها وإدارتها للاستفادة منها ولاستثمارها بشكل مناسب. ويقول (Peter drucker) إن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات سوف تقوم على المعرفة في المستقبل وسوف تتطور مؤسسات الأعمال إلى مؤسسات تبني وتكتشف المعرفة بطرائق كثيرة باعتبارها الأساس من وإلى الذي تقوم عليه وتعمل على إدارته.¹

لذلك تسعى المؤسسات جاهدة على تحويل المعرفة من وإلى كما يلي :



ويتم هذا التحويل من خلال عمليات ادارة المعرفة والتي يمكن وضعها في الشكل رقم لمعرفة الية التفاعل والترابط بين المعرفة والقدرات المميزة والميزة التنافسية التي تتحقق.

الشكل رقم (18): تحويل المعرفة الى قدرات مميزة لتحقيق الميزة التنافسية.



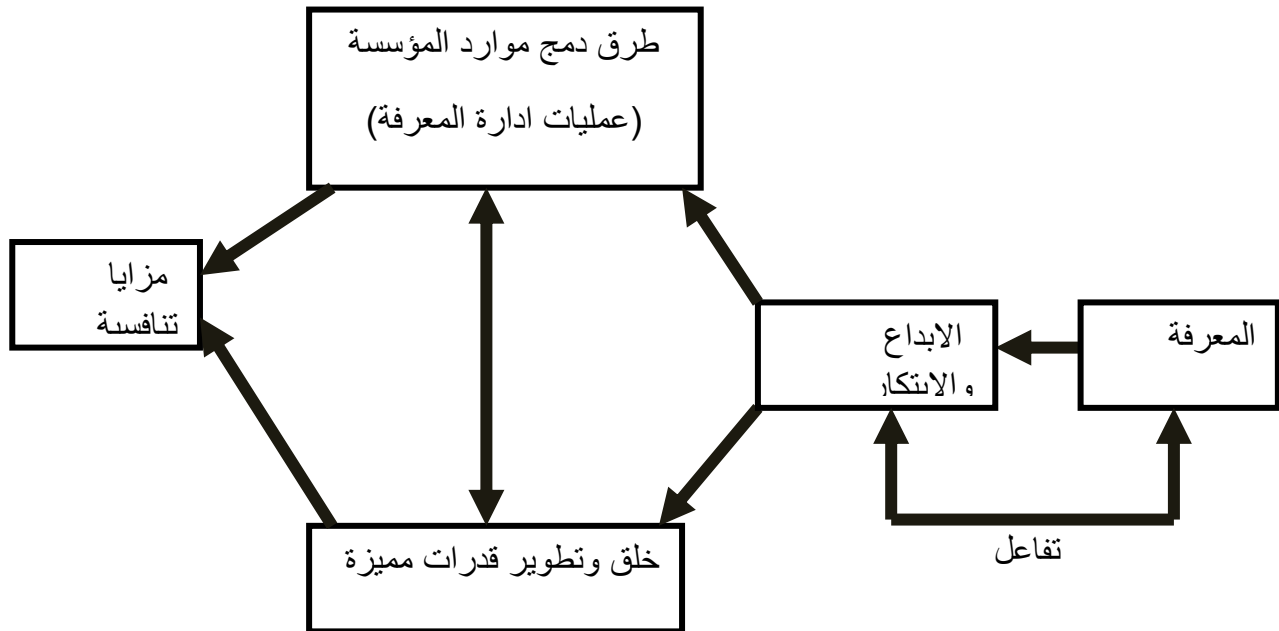
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المخطط السابق

¹ إبراهيم رمضان الديب، بحث في ادارة المعرفة الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد، 2008، ص18.

يتبين من الشكل رقم (18) أن المؤسسة عندما تمتلك قدرا كافيا من المعرفة تستطيع من خلالها خلق التفاعل المطلوب بين مواردها وعملياتها بما يحقق قدرات مميزة وكفاءة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من الآخرين لخلق قيمة للمؤسسة والزبون.

والتوجه الحديث في علم الإدارة ينظر إلى هذه الموارد غير الملموسة والقدرات يمكن ان تحقق بها المؤسسات مزايا تنافسية، ومن أهم هذه الموارد والقدرات رأس المال (البشري، الفكري، المعرفي، الإبداعي).¹ ويرى zack ان المؤسسات التي تمتلك المعرفة لها القدرة على تحقيق الاندماج والتجانس بين مواردها (معرفتها وقدراتها المميزة لتحقيق المزايا التنافسية ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (19) التالي:²

الشكل رقم(19): تحقق الميزة التنافسية عبر المعرفة والابداع



المصدر: حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات-العمليات الإدارية، دار حامد للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2009، ص 78

لكي يصبح المورد استراتيجيا يجب ان تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- ان يكون المورد ثمينا - يتسم بالندرة - لا يمكن إحلال بديل محله.

يتبادر في ذهننا من خلال هذه الخصائص أن نتساءل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المعرفة، فقيمة وثمان المورد البشري تتجلى في أن الاهتمام بالمعرفة ستؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات لذلك يمكن اعتبار المورد البشري أثمان أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا

¹ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات-العمليات الإدارية، دار حامد للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2009، ص 78.

² نفس المرجع، ص 78.

المورد، لذا تعد المعرفة أهم وأكثر قيمة من رأس المال، وأصبحت الحاجة للمدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكريا ومهنيا على رأس أجندة تحقيق وتعزيز التنافسية، لذلك يعتبر العاملين أئمن موارد المؤسسة وليس مجرد أفراد فقط، ففي عقولهم تولد أفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشري في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار، التدريب ، التنمية والتحفيز ، تقييم الأداء وتخطط المسار الوظيفي تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها ¹، ويمكن اعتبار المعرفة نادرة نوعا ما لكونها مرتبطة بحاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، وكذلك كونها مبنية على الخبرات الذاتية، فللمعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة التي تكتسب عبر الزمن.²

وتوصل « Zack » من خلال بحثه الذي أجراه على 25 مؤسسة، إلى أن الربط بين ادارة المعرفة والمزايا الإستراتيجية للمؤسسات وتطبيق عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات لابد أن تقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المؤسسة من صياغة أفضل والتطبيق المناسب للاستراتيجيات التنافسية لها، والاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها ادارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم المباشر للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما أن التركيز على المسألة المتعلقة بالإستراتيجية وإدارة المعرفة تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها، وان الاستراتيجيين في المؤسسات يدركون الدور الاستراتيجي للمعرفة ويتمكنوا الإستراتيجيون اعتمادا على ذلك من توجيه التركيز الاستراتيجي للمعرفة، ومن ثم التعلم الذي يقع ضمن المسؤوليات الإدارية والإستراتيجية في المؤسسة، كما أن المؤسسات تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة التي يفترض بها تأكيد على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لإدارة المعرفة، وضرورة تعاونهم مع الاستراتيجيين في المؤسسة لضمان الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المنبثقة من ادارة المعرفة.³

¹ مصطفى احمد سيد، التسويق العالمي - بناء القدرة التنافسية للتصدير-، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص144.

² وهبة داسي ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، ص171.

³ نفس المرجع السابق، ص 171.

المطلب الثاني: المعرفة كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية

تعد المعرفة والقدرة على توليدها واستعمالها من أهم المصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، حيث أشار كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ووضح "ماركوردت" Marcorte " أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، ويبين أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة والتجريب يمكن أن يكون أكثر قيمة للمؤسسة، لأن المؤسسة لا تستطيع أن تولد المعرفة بدون الأفراد، لذا فلن المؤسسة ملزمة بتدعيم نشاطات توليد المعرفة الذي يقوم بها الأفراد وتحفيزهم وتوفير لهم البيئة المناسبة، لذا يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة، ويقترح "Coukes" أن عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة تتطلب الأنشطة التالية:¹

- إدارة اجتماعات غير رسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين في المؤسسة، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما؛
- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرين والمستشارين؛
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة، تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصة لتنفيذ العملية؛
- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشكلية، بالبنية المنظمة المرنة يمكن أن تصبح بنية كلية عند بداية المشروع، كما انه يمكن أن تعود لتصبح مرة أخرى مرنة عند الانتهاء من المشروع، أما البنية الشبكية فإنها تسمح بوجود فرصة متساوية أمام المديرين والمستشارين كي يشركوا زملائهم فيما يمتلكونه من معرفة؛

¹ شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، نموذج مقترح للمنظمات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، 26-29/04/2010، ص08.

- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة أو ظاهرة؛
 - استخدام تطبيقات مجموعة المحادثة وتقنيات البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية، كما يجب تشجيع المديرين والمستشارين على الوصول إلى الدروس المتعلمة والمخزنة في قواعد البيانات، يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة خلال الحوار والمحادثة ، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.
- وبعد « Penrose » أول من تعرض لنظرية المؤسسة المستندة إلى وفرة الموارد حيث أصبحت نظريته تشكل حالة متداولة بين ذوي الشأن من الباحثين في مجال توليد المعرفة، وتركز النظرية على تراكمية الموارد الملموسة وغير الملموسة في المؤسسات مما يدفع بها إلى طريقة النمو والتقدم، وتتناغم هذه النظرية إلى وفرة الموارد مع الميزة التنافسية التي تتحقق في منظمات الأعمال من خلال موجوداتها وقدراتها، إذ أن قضية تراكمية المرونة الفريدة ما تزال تشغل بال المؤسسات.
- يعد رأس المال مورد ذات أهمية بالغة لمؤسسة الأعمال في هذا المجال، والمقصود برأس المال هنا المعرفة المساندة للعاملين والخدمات التسهيلية والمعرفة الإدارية، وقد وصف « Porter » المورد المعرفي كواحد من أهم الموارد المساهمة في بلورت الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة، ومن ناحية أخرى طور كل من Nonaka و Takeuchi " نموذجاً يساعد إدارة المؤسسة على تعلم كيفية توليد المعرفة، حيث يتقارب النموذج المطروح مع محتوى النظرية المستندة إلى وفرة الموارد التي وضعها "Penrose".¹
- كما قام "فونك Fonk " بمناقشة وتطوير الأفكار والآراء المتعلقة بعملية توليد المعرفة في قطاع الإنشاءات، باعتباره من القطاعات التي تتفاعل أنشطتها من خلال فرق العمل متعددة الأنظمة، لذلك تعد منصة الانطلاق إلى العمليات الأخرى من خلال ممارسة التفاعلات المتنوعة بين أعضاء الفريق الواحد، وتركز عملية التشارك في المعرفة على خفض تكاليف الإنتاج وعملية تطوير الإنتاجية في المؤسسات كبيرة الحجم، كما تنشط عملية توليد المعرفة خلال عمليات التفاعل والاتصال وتبادل المعلومات عبر شبكة الأعمال الاجتماعية وزيادة المعرفة يمكن أن تعزز من خلال التركيز على رأس المال المعرفي لتسهيل عمليات التوسع

¹ شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص9.

في السوق التنافسي، حيث تتطلب هذه العملية والتشارك فيها أحداث التغيير في تركيبة جماعات العمل، فالمؤسسات التي تنشأ صغيرة في العادة نجد ان الجماعات في هذه المؤسسات تسعى إلى التعاون من اجل الكشف عن غرض النجاح والتقدم في السوق ومن خلال ما تتمتع به المؤسسات من ميزة تنافسية تتولد عبر الأعمال التي يمارسها أفراد الجماعة الواحدة والتي تنشأ عن ها معرفة تساند توجيهات مؤسستهم الصغير الناشئة، وقد أشار كل من (Ruf & Aldrich) إلى ثلاث أنواع من المعرفة النشطة للمؤسسة الناشئة وهي:

• المعرفة الصادرة عن الخبرة المهنية السابقة؛

• المعرفة التي تتولد بسبب النصائح والإستشارات التي يحصل عليها أصحاب المؤسسة الناشئة؛

• المعرفة التي تتولد عن طريق تقليد أنشطة الآخرين.

وهناك العديد من أنماط توليد المعرفة التي يمكن أن تتبعه المؤسسة بغية الوصول إلى المعرفة واستخدامها

من اجل تحقيق المنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي:¹

• اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال

القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المماثلة أو اكتسابها عن طريق الاستماع إلى

المحاضرات أو المشاركة في مؤتمرات وما شابه ذلك؛

• توليد معارف جديد من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل، كالتفكير في

موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فانه حتما في موضع

توسيع معرفته من خلال أحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن

عملية التفكير في ذلك الموقف؛

• توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع الفردي في انها إبداع غير مسبق

التوجيه.

وفي نفس الصياغة أضاف Davenport أنماطا أخرى إلى الأنماط المنوه عنها فيما يلي:

• **الاكتساب:** ويعد هذا النمط أكثر فعالية في اكتساب المعرفة بعد شرائها، سواء من خلال شراء

المؤسسة، أو استئجار الأفراد الذين يمتلكون المؤسسة، وعند قيام مؤسسة بشراء مؤسسة أخرى بهدف

¹ عبد المالك بوركو، مرجع سابق، ص 102.

الحصول على مهارات ما تمتلكه هذه الأخيرة من المعرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد وربما حتى شراء معرفة المبنية في شكل وثائق ورقية أو في شكل الكتروني.

• **الاستئجار:** ويتم في هذا النمط استئجار المعرفة الموجودة خارج المؤسسة ويعتبر الذي تقدمه مؤسسة ما إلى جامعة ما أو أحد مراكز البحوث مقابل أن تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري لنتائج البحوث الذي تجربها هذه الجامعة أو هذا المركز، ونعني باستئجار المعرفة استئجار مصدر المعرفة، كأن يتم استئجار خبير ما بحيث تقوم المؤسسة بدفع مبلغ إلى الكثير من اجل مشاركته في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما، فيمكن القول أن عملية التأجير هي في احد جوانبها عملية نقل المعرفة إذ أن الخبير يغادر المؤسسة بينما يبقى جزءا من معرفته في المؤسسة.

• **الموارد الموجهة:** إن توليد المعرفة في مؤسسة ما هو إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض حيث تعتبر دوائر البحث والتطوير نموذجا لها، ويكون الهدف الرئيسي لهذه الوحدات متابعة المعرفة الجديدة.

• **الانصهار:** حيث يقوم هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة من اجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع، لذا فان هذا المدخل يحمل معه التعقيد، بل وحتى النزاع لإيجاد تناغمية جديدة للعمل.

• **التكيف:** إن الصراعات المحيط بالبيئة والتي تعيش فيها المؤسسة تحفزهم على توليد المعرفة، كما أن التغيرات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية تدفع المؤسسة نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة ويعتبر العاملون هم أكثر مصادر التكيف أهمية للمؤسسة، لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة، لذلك يجب على المؤسسات أن تسعى للبحث عن المستخدمين الذين يمتلكون مجموعة من المهارات، وتستند قدرة المؤسسة على التكيف مع المستخدمين عاملين أساسيين أولهم امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة، وثانيا الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على التخصص.¹

¹ بوركو عبد المالك، مرجع سابق، ص 103.

المطلب الثالث: اثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

إن الربط بين ادارة المعرفة والاستراتيجيات التنافسية من الميادين التي لا تزال بحاجة لتحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك لابد أن يتم الاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين الاستراتيجيات التنافسية وإدارة المعرفة يحمل في حقيقته مزايا أو فوائد إستراتيجية مهمة، وإن التطبيق السليم لهذا الربط سيقود حتماً إلى تحقيق مزايا تنافسية، كما أن التركيز على المسألة التي تشير لكل من الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها، وإن الإستراتيجيون في المؤسسات يدركون الدور الاستراتيجي للمعرفة، وهم يتمكنون اعتمادا على ذلك من توجيه التركيز الاستراتيجي للمعرفة، ومن ثم التعلم الذي يقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية والإستراتيجية في المؤسسة، كما أن المؤسسات تدرك وتقتنع بالعلاقة فيما بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة التي يفترض بها تأكيد مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لإدارة المعرفة وضرورة تعاونهم مع الاستراتيجيين فيها لضمان الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المنبثقة عن عمليات ادارة المعرفة.¹

ومن خلال ما سبق سيتم تحديد اثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد اثر ادارة المعرفة على قوى التنافس الخمسة " لمايكل بورتر " وتعمل أنظمة المعلومات على تدعيم الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية والمتمثلة في قوة المنافسين الحاليين، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة الموردين، وقوة مساومة المشترين.

1) اثر ادارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجيا حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامج تسويقها أو في تقديم خدمات ما بعد البيع.² وكذلك تعمل الإدارة المعاصرة من خلال اعتمادها على أسلوب ادارة المعرفة على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها

¹ وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص150.

² على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص123.

عن المنافسين بتقديمها سلعة أو خدمة جديدة ومتميزة بقيمة حقيقية محددة بمقدار ما تحتويه من معرفة تعد أساسا للميزة التنافسية.

(2) اثر ادارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة

• اثر ادارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسين الجدد دائما إلى محاولة جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق أو اكبر كمية من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة، كما أن المؤسسات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي اخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقة المنافسين الجدد لابد على المؤسسات أن تبقى متميزة ببرامجها التسويقية سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج الترويج وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

• اثر ادارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

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

(3) أثر ادارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين:

• أثر ادارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة والتجهيزات اللازمة للإنتاج، سلع مصنعة أو شبه مصنعة، بالإضافة إلى الذين يوردون المؤسسة بالأيدي العاملة وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية وتظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدراتهم في رفع الأسعار أو تخفيض نوعية توافر السلع المشتراة، وسيطرت مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل والمواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصراً رئيسياً من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

• أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين:

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتمادها على أسلوب تكاليف التحويل وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات مابعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتريين وغيرها من التكاليف.

الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليل تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، بالإضافة إلى دور

نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقول من قوة مساومة المشتريين.¹

¹ بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص22.

الخلاصة.

تم في هذا الفصل توضيح المفاهيم العامة للتنافسية والميزة التنافسية وتبيان علاقتها النظرية مع ادارة المعرفة، إذ تمت محاولة تحديد المفاهيم ومصادر واستراتيجيات العامة للميزة التنافسية (إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التميز)، حيث أصبحت هذه الأخير تشير الى المكانة الفريدة التي طورتها المؤسسة من خلال الإستخدام الفعال لمهاراتها ومصادر ومواردها الغير ملموسة مقارنة بالمتنافسين في السوق، حيث أصبح التفوق المعرفي هو بحد ذاته ميزة تنافسية، كما أصبح الاستثمار في المعرفة يعد الوضع الصحيح للاقتصاديات العالمية ومورد جدّ مهم لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، لكونها مورد غير ملموس ونادرة عند المؤسسات المنافسة وغير قابل للتقليد من قبل المنافسين بسهولة .

الفصل الثالث:

فعالية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة مؤسسة تحويل المعادن)

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

تمهيد:

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم تعد المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية في جميع البلدان، والإحصائيات المتوفرة تدل على أنها هي لغالبية اقتصاديات كل البلدان وتعتبر بالتالي الركيزة الاقتصادية في هذه البلدان، كما أصبحت القدرات التنافسية سلاحا تنافسيا يستهدف إلى إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة حتى تمتلك القدرة على التماشي مع بيئتها الخارجية وامتلاكها المرونة الكافية للتأقلم مع مستجدات الخارجية واستغلالها للفرص السوقية من خلال التقديم الجيد لطرق عملها وجودة منتجاتها، إلى أن تصبح قادرة لدخول إلى عالم المنافسة الذي يركز على الاهتمام بأولويات خلق الأسبقيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبعد تناولنا للمفاهيم والنظريات الخاصة بإدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل أن نتكلم على الشق التطبيقي للدراسة، حيث تم في بداية الفصل التطرق للحديث عن المؤسسات الصغير والمتوسطة وتم اختيار حالة مؤسسة تحويل المعادن مع دراسة حالة المؤسسات الصغير والمتوسطة لولاية عين الدفلى.

ومن هذا المنطلق تم تجزئة هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات تنافسياتها.

المبحث الثاني: التقديم بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات تنافسياتها

لقد لقيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا كبيرا واهتماما بالغا من طرف العديد من المنظمات العالمية والباحثين الاقتصاديين باعتبارها من أفضل الوسائل التي تدفع إلى التطور الاقتصادي وذلك نظرا لتميزها بسرعة إنشائها وخصائص أخرى ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أكد مختلف الاقتصاديين والباحثين على أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دفع عجلة الاقتصاد للأمم والشعوب، كما تعد من أهم محركات التنمية الاقتصادية وإحدى الدعامات الرئيسية لقيام النهضة الاقتصادية للدول على اختلاف أنواعها، فتعتبر النواة الحقيقية والمركز الاستراتيجي لقطاع الأعمال والمال للدول¹، ولتحديد تعريف موحد ومعتمد لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يزال يثير نقاش من ناحية اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في القطاعات الاقتصادية واختلاف النمو الصناعي والتقدم التكنولوجي، وكل ما يعد كبيرا أو متوسطا في الدول ا لنامية يعتبر صغيرا في الدول المتقدمة.²

والاختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يختلف فحسب بين دولة نامية ودولة متقدمة، بل حتى بين الدول النامية منفردة ، ويتعدى التباين والاختلاف داخل الدولة الواحدة وهذا حسب القطاعات الاقتصادية التي تعمل بها ومرحلة النمو الاقتصادي التي يمر بها اقتصاد هذه الدولة، أي أن المؤسسات التي كانت تعتبر كبيرة في مرحلة ما من مراحل النمو الاقتصادي في هذه الدولة يمكن ان تعتبر صغيرة

¹ مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17 و18 أفريل 2006، ص20.

² عازب الشيخ احمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتقى الوطني حول واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي يوم 05-06/05/2013، ص3.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

أو متوسطة في مرحلة أخرى، كما يختلف مفهوم هذه المؤسسات من نشاط اقتصادي إلى آخر، والسبب في ذلك راجع لاختلاف المعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسة.¹

إذن فهناك جملة من المعايير يمكن اعتبارها محددة لحجم المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

- عدد العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهذا المعيار أكثر المعايير استعمالا وانتشارا في العالم بسبب بساطة إحصائه وسهولة حصره؛
- رأس المال المستثمر (مجموع الموجودات)؛
- حجم الإنتاج والمبيعات؛
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة؛
- حجم الأسواق التي يتعامل فيها المشروع.

بناء على ما سبق ذكره يمكن إعطاء بعض التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي :

1) تعريف الاتحاد الأوروبي: حدد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة

1996 م، حيث يركز هذا التعريف على ثلاث معايير : عدد العمال الدائمون لمدة سنة كاملة، ورقم الأعمال الذي تحققه في آخر سنة مالية، ودرجة استقلالية المؤسسة² ، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:³

- **المؤسسة المصغرة :** هي المؤسسة التي يكون عدد العاملين فيها اقل من 10 أجراء.
- **المؤسسة الصغيرة:** هي تلك المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين اروا، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين اروا.

¹ محمد طالبي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل، مجلة دراسات اقتصادية ، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، دار الخلدونية ، القبة القديمة ، الجزائر، عدد12، فيفري 2009، ص44.

² عبودي زرقين، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، المجلد1، العدد17-2008، ص225.

³ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من اجل سياسة لتطوير المؤسسات ص و م في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان 2002، ص6.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

- **المؤسسة المتوسطة** : هي تلك المؤسسة التي توافق معايير الاستقلالية ، وتشغل اقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون اروا أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27مليون ارو .

(2) **تعريف منظمة العمل الدولية** : لقد عرفت المنظمة المؤسسات الصغيرة بأنها¹ " وحدات صغيرة الحجم جدا تنتج وتوزع سلعا وخدمات، وتتألف من منتجين مستقلين يعملون لحسابهم الخاص في المناطق الحضرية في الدول النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة وبعضها قد يستأجر عمالا أو حرفيين، ومعظمهم يعمل برأس مال ثابت صغير جدا وتستخدم كفاءات ذات مستوى منخفض، وعادة ما تكون مداخلها غير منتظمة وتوفر فرص عمل غير مستقرة وتتدخل ضمن القطاع غير الرسمي، وهي غير مسجلة ولا تتوافر عنها بيانات في الإحصائيات الرسمية".

نلاحظ من خلال هذا التعريف انه قد تم الاعتماد على المعايير التالية لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:²

- مؤسسات فردية يملكها ويديرها شخص واحد لحسابه؛
- تعمل في مناطق الحضرية فقط مع أنها متواجدة أيضا في المناطق الريفية؛
- رأس مالها صغير جدا ولم يحدد حدا أقصى له وتستخدم كفاءات ضعيفة؛
- الدخل فيها غير منتظم وتوفر فرص عمل محدودة، وهو غير صحيح على الإطلاق؛

(3) تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "يونيدو" المشروعات الصغيرة بأنها "تلك المؤسسات التي يديرها مالك واحد، و يتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل

¹ محمد عبد الحليم عمر، التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية، مداخله ضمن الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص2.

² محمد عبد الحليم عمر، مرجع سابق، ص 02.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

(التكتيكية)¹، إذ يبلغ عدد عمال المؤسسات الصغيرة ما بين 15 و19 عامل، أما المتوسطة فيعمل بها من 20 إلى 99 عاملا.²

(4) أما ادارة المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية فتعرفها بأنها " المؤسسات التي تمتلك وتدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها، وحجم مبيعاتها السنوية قليل نسبيا، ويعمل بها عدد قليل من العاملين بالمقارنة بالشركات الأخرى في نفس الصناعة".³

(5) أما البنك العالمي فيصنف المؤسسات التي يعمل فيها اقل من 10 عمال بالمؤسسات متناهية الصغر، والتي يعمل فيها ما بين 10 و 50 عاملا بالمؤسسات الصغيرة، المؤسسات التي يعمل فيها ما بين 50 و 100 عامل بالمؤسسات المتوسطة.⁴

(6) أما المشرع الجزائري فقد عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطبقا للمادة 04 من القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها "المؤسسات مهام كانت طبيعتها القانونية، إنتاجية أو خدمية والتي تشغل من 01 إلى 250 عامل، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها 2 مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري

حيث إستند المشرع الجزائري في تصنيف المؤسسات على ثلاثة معايير هي حجم العمالة، رقم الأعمال، ومجموع الأصول. والجدول التالي يوضح كيفية تصنيف المشرع الجزائري للمؤسسات.

¹ حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة، مجلة جسر التنمية، www.arab-api.org ، ص3.

² الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية - الواقع والمعوقات - حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11 لسنة 2011، ص63.

³ محمد طالبي، مرجع سابق، ص45.

⁴ بلالطة مبارك، حاضنات الأعمال في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد15، 2006، ص10.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET)

جدول رقم 4: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري.

المواصفات نوع المؤسسة	حجم العمالة	رأس المال	مجموع الأصول
المصغرة	10 – 1]	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
الصغيرة	50 – 10]	أقل من 200 مليون دج	100-10 مليون دج
المتوسطة	250 – 50]	200 مليون - 2 مليار دج	500-100 مليون دج

المصدر: القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، 15 ديسمبر 2001.

مما سبق يلاحظ عدم الاتفاق على تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرجع تعدد التعاريف إلى تعدد وتنوع المعايير المستخدمة لتحديد هوية هذه المؤسسات، وقد لا يمثل ذلك مشكلة بل يعكس تنوعاً في ظروف وحاجات مستعمل التعريف لتحديد هوية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يهتم به¹. وفي هذا الصدد يذهب البعض إلى تفسير أسباب عدم الاتفاق على تعريف واحد إلى ارتباط كل تعريف بالدوافع العملية والضرورية من وراء اختياره. ويرى آخرون أن ذلك يعود إلى اختلاف البلدان واختلاف حجم الاقتصاد الكلي لكل بلد.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من الخصائص والسمات، وقد يتشابه فيها مع بعض القطاعات، وقد تميزت في ذات الوقت عن غيره من القطاعات،¹ يمكن تلخيص أهم الخصائص التي

¹ العيد غربي، عازب الشيخ احمد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات ص و م في الجزائر وفق مدخل ادارة الجودة الشاملة، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 05-06/05/2013، ص06.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

تتميز بها هذه المؤسسات فيما يلي:¹

- انخفاض الاحتياجات المالية لتمويل هذه المؤسسات مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، وهذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القليلة والمتوسطة إلى اللجوء إلى إقامة مثل هذه المؤسسات دون مشاركة الآخرين؛
- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار والتجديد من أجل ضمان بقائها، فكثير من براءات الاختراع يتم اكتشافها من طرف أفراد (مؤسسات فردية)، وهذا عكس المؤسسات الكبيرة التي تركز أكثر على إنتاج السلع ذات الطلب المستمر؛
- جودة الإنتاج وهذا نتيجة التخصص الدقيق لمثل هذه المؤسسات، مما يسمح لها بتقديم إنتاج بمواصفات وجودة عاليتين؛
- ليس من الضروري أن يكون المسير الإداري للمؤسسة الصغيرة ذات مستوى علمي يسمح له بالإدارة العلمية الرشيدة لمؤسسته، بل في الغالب يكون المسير نفسه صاحب المؤسسة، وهو عادة يجهل تماما القواعد البسيطة للتصرف العلمي والعصري؛²
- انتشار هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في أوساط القطاعات غير المكثفة للتقنيات العصرية أو التي لا تستعمل تكنولوجيا عالية، أو يد عاملة ذات اختصاص كبير؛³
- سهولة الدخول والخروج من السوق وهذا بسبب قلة نسبة أصولها الثابتة إلى مجموع ممتلكاتها وأصولها، فضلا عن زيادة نسبة رأسمالها إلى مجموع خصومها أي قلة ديونها؛
- نقص التكاليف الضرورية للتدريب والتكوين، بل تتميز هذه المؤسسات بعدم حاجتها الكبيرة للتدريب والتكوين، وهذا نتيجة اعتمادها على أسلوب التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى عدم استخدامها لتقنيات إنتاج معقدة؛
- الميزة الانتشارية ما يجعلها تغطي مناطق مختلفة وأعداد كبيرة من السكان؛
- كثيفة العمالة بحيث تساهم في توفير المزيد من فرص العمل؛

¹ جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات العالمية، مجلة العلوم الإنسانية،

السنة الثالثة، العدد 28، ماي 2006، www.uluminsania.net، ص4

² العيد غربي، عازب الشيخ احمد، مرجع سابق، ص7.

³ العيد غربي، عازب الشيخ احمد، مرجع سابق، ص7.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

- الأثر المباشر للعائد في توفير الحاجات الأساسية لمالكيها؛
- الاعتماد على المواد الأولية المحلية، مع تلبية طلبات المجتمع والمحيط.

الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم أسس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف اقتصاديات العالم، فهي لا تقل أهمية عن المشروعات الكبيرة لكونها تمثل الغالبية العظمى من المشاريع عددا في الدول النامية والدول المتقدمة على حد سواء ، وتكمن أهميتها أيضا في مدى إمكانية تحقيقها لجملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية نلخصها فيما يلي:¹

- قدرة المؤسسات على الاستفادة من المواد الخام المتوفرة ومنتجات الصناعات الأخرى لإنتاج سلع تامة الصنع تساهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين ، إضافة إلى قدرة هذه المؤسسات على العمل في مجال إنتاج الصناعات الحرفية والسلع الغذائية والاستهلاكية الصغيرة التي يتم الحصول عليها من الخارج، الأمر الذي يساعد في سد جانب من احتياجات السوق المحلي من هذه السلع ويساهم في تخفيض العجز في ميزان المدفوعات؛
- قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الأوضاع والظروف المحلية التي قد لا تتوافر فيها في بعض الأحيان مرافق متطورة للبنية الأساسية مما يخفف العبء على ميزانية الدولة بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة من مخلفات الصناعات الكبيرة وسهولة التخلص من النفايات الملوثة للبيئة؛
- تخصص بعض هذه المؤسسات في الأنشطة والعمليات الإنتاجية والخدمية التي قد تحجم عن القيام بها المؤسسات الكبيرة العاملة في نفس النشاط ، ومثال ذلك نجاح الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التركيز على تصنيع بعض الكيماويات الناتجة عن تكرير البترول أو بعض خامات الألمنيوم أو التخصص في صناعة بعض أنواع الملابس غير النمطية التي تصمم وفقاً لمقاييس كل عميل ، ومن هنا فإن زيادة الإنتاج المحلي من خلال هذه المؤسسات

¹ الرحمن محمد السندي، آفاق تطور المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمملكة البحرين،

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

سيؤدي إلى تخفيض الواردات السلعية التي تجد لها البديل المحلي، كما ستساهم في زيادة الصادرات غير البترولية؛

- أدت سرعة التطور التكنولوجي إلى زيادة معدل تغير التقنية الإنتاجية المستخدمة في العديد من الصناعات، حيث أصبح من الأهمية العمل على إقامة مصانع أصغر حجماً وأقل تكلفة استثمارية على أن يركز كل مصنع في إنتاج عدد قليل من السلع الدقيقة أو التي تتطلبها صناعات معينة. كما تساهم هذه الصناعات في إنشاء صناعات محلية جديدة وتطوير الصناعات القائمة كما تعتبر نواة لإنشاء صناعات أكبر حجماً يمكن أن تساهم في توسيع القاعدة الإنتاجية وتوفير مستلزمات الإنتاج التي تحتاجها المؤسسات الصناعية الكبيرة؛
- ساهم انتشار طريقه الإنتاج بالدفعات لمواجهة طلبيات صغيرة من سلع أو خدمات معينة في المؤسسات الصغيرة لتقوم بأداء هذه الأعمال، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلكين ، كما أن صغر حجم هذه المؤسسات مكنها من الانتشار في مدن صغيرة والمناطق القروية بالنظر لأنها قد لا تحتاج في بعض الأحوال إلى خدمات صناعية متطورة، مما يساهم في تحقيق التوزيع المتوازن لمؤسسات القطاع الصناعي؛
- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير في اقتصاديات الدول، حيث تقاس أهميتها بعدة مؤشرات من بينها: حجم اليد العاملة المشغلة، نسبتها ضمن العدد الإجمالي للمؤسسات، وكذا حصتها ضمن الناتج المحلي الإجمالي ، ففي الدول المتقدمة على سبيل المثال تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 99% من إجمالي المؤسسات الموجودة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليابان، فرنسا، بريطانيا وإيطاليا. كما أنها توفر أكثر من 69% من مناصب الشغل في فرنسا من حجم العمالة الموظفة، وأكثر من 73% من العمالة الموظفة في اليابان، أما من ناحية مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي فنجدها تساهم بنسبة 48% من الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة الأمريكية، و 62% في فرنسا، و 41% في إيطاليا، و 35% في ألمانيا.
- لقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانيات كبيرة في زيادة الصادرات وتوفير العملات الصعبة وتقليل العجز في ميزان المدفوعات، أو حتى إحداث فائض فيه لبعض الدول ، وذلك

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

- من خلال غزو الأسواق الأجنبية. فعلى سبيل المثال تمثل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول شرق آسيا نسبة 40% من مجموع الصادرات في هذه الدول، وهو ما يعادل ضعف نسبة صادرات هذه المؤسسات في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت، الغلق أو التصفية، مقارنة بالأعمال الكبيرة، وتهديد الفشل قائم على مدى حياة العمل الصغير، إلا أنه أعلى في السنوات تأسيس الأولى، ونسبته الأكبر هي نتيجة عدم رغبة أصحابه في الإبقاء عليه بسبب الخسائر المالية التي يعرضهم لها، مما يضطر لتصفيتها.
 - يتميز سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمحدودية النسبية إضافة إلى المعرفة الشخصية للعملاء، الأمر الذي يجعل من السهل التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليلها، ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل.¹
 - تساهم في التخفيف من حدة الفقر ورفع المستوى المعيشي للفئات الأكثر فقرا عن طريق فرص العمل التي توفرها للعمالة غير الماهرة والفقيرة وتوليد دخل إضافي لهذه المجتمعات.
- المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**
- يمكن تجميع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات والتي يتفق معها العديد من الباحثين والمتمثلة في:²
- (1) **إستراتيجية الاستقرار**: تكون المؤسسة في حالة سكون، وهذا راجع أما لكونها ليست على علم مما يتغير في محيطها أو لها الثقة بامتلاكها القدرة الكافية على الرد والتحكم في محيطها، وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة استراتيجيات التهرب، فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه، ويفضل هذا النوع من الاستراتيجيات في ما إذا كانت تضمن المؤسسة تحقيق عائدات كافية.
 - (2) **الاستراتيجيات التفاعلية**: أين المؤسسة تكيف وتعديل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير أو بالهيكل أو بالتكنولوجيا... الخ، وذلك باعتماد استراتيجيات دفاعية كالتخصص مما يسمح

¹ العيد غربي ، عازب الشيخ احمد، مرجع سابق، ص5.

² مسغوني منى، مرجع سابق، ص18.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

لها بالعمل في ظل حالة الاضطراب كندرة الموارد في بعض أقسام النشاط أو شدة المنافسة أو تزايد المراقبة.

- (3) إستراتيجية التفعيل : أين المؤسسة تعدل وتكيف محيطها وتحاول السيطرة على مستويات الاضطراب بالاعتماد على استراتيجيات هجومية كالإبداع والتي تمكنها من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهمتها ويمكن إن نميز هنا بين نوعين من الاستراتيجيات:
- تركز الأولى على القدرات المقاولاتية للهياكل الصغيرة، فيمكنها إن تبدع بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها وتتبنى استراتيجيات أساسها المخاطر والتفعل، ويسمح تقديم منتجات جديدة بتغيير سلوكها من المجال الضيق للنشاط أو مساهمة باستمرار تغييرات محيطها.
 - أما الثانية فتركز على إمكانيات التحالف والتعاون للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والتي تسمح لها بتهيئة محيطها بتعزيز قدراتها ومواجهة الفرص والتهديدات المتاحة، وهذا بدخول أسواق جديدة، وتكنولوجيا وتطوير الإبداعات، ويسمح هذا التعاون بمضاعفة الموارد والكفاءات بفعل التكامل.

ويمكن تلخيص الميزات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ما يلي:

- اللمة الشخصية؛
- الاحتراف في التعامل؛
- ولاء العمال؛
- السرعة في اتخاذ القرار؛
- سرعة تقديم الخدمة؛
- محلية صورة المؤسسة.

وتتمحور العناصر الأساسية لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وامتلاكها لقدرة التنافسية على جملة من المتغيرات الأساسية والمتمثلة في:¹

- (1) الدور الأساسي للمالك أو الميسر : تتميز المؤسسات الصغير والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكاها أو ميسرها، وعلى هذا الأساس فان شخصية الميسر أو الماقل لها دور كبير في

¹ مسغوني منى، مرجع سابق ، ص19.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

تحديد الإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، وهنا نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية المقاول:

- **التسيير المحافظ :** سلوك المقاول يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته، ويركز على حل المشاكل الداخلية ويسعى إلى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة من مصادره الداخلية.
 - **التسيير المجازف :** يهدف سلوك المقاول إلى تنمية مؤسسته وتطويرها، ويميل إلى الجازفة في البحث عن التوسع السريع وعن الأسواق وحصص سوقية جديدة، ويقبل العمل في المقولة الباطنية كما يعمل على تطوير التكنولوجيا والمعارف المتاحة لديه من مراكز البحث الخاصة والعامة ويبحث دائما عن تكنولوجيا مكيفة حسب حاجياته.
- (2) **اليقظة الإستراتيجية :** لكي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، ثم إن تحسن التوقع بتطورات هذا المحيط لابد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط وأن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من هذه المراقبة المستمرة قصد اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.¹

ويقصد باليقظة الإستراتيجية على أنها "نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالقطات التهديدات والفرص التطويرية، حيث تركز على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة.

إن مفهوم اليقظة الإستراتيجية يضم تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكامل تمثل اليقظة الشاملة على المحيط الكلي والجزئي للمؤسسة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدر على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية، وأقل قدر من الوسائل مساهمة منها في تحقيق وتحسين تنافسيتها.²

المطلب الثالث: انتشار المعارف والتعلم النظامي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ مسغوني منى، مرجع سابق، ص 20.

² يوسف بومدين، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: اداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 10/09 نوفمبر 2010، ص ص 12-13.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

الفرع الأول: انتشار المعارف تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كي تتمكن المؤسسات الصغير والمتوسطة من الإبداع، لابد لها ان تأخذ جزء من الموارد التي تكون بحاجة إليها من طرف الفاعلين الخارجيين كالجامعات ومنظمات البحث العمومية او حتى من مؤسسات أخرى هذه العلاقات تسمح خصوصا للمؤسسات التي توجد بها قدرات تكنولوجية ضعيفة من المعلومات، والمعارف والمساعدة التقنية والاستشارية، التي تؤدي إلى تحسين مستوياتها المتعلقة بالمعارف العلمية والتقنية.

ولنشر المعارف اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك أسلوبين هما:

1) أسلوب النشر المبني على إنتاج مشترك لمعارف:

وفق هذا الأسلوب لا يمكن الفصل بين إنتاج المعارف ونشرها، لأنهما يعملان معا وبالتساوي، حيث يتم وضعهما جماعيا، لذلك فان إنتاج ونشر المعارف يظهران كعملية واحدة.

2) أسلوب النشر المبني على الاستكشاف النظامي : يعتمد هذا الأسلوب على تنميط الطلب الصناعي والمعارف المنتشرة، وهو يمتاز بالوضوح، لكون أن إنتاج ونشر المعارف منفصلين عبر الزمن ولا يشتركان في نفس العملية.

ومن اجل تجاوز مشكل قدرات الاستيعاب المحدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فان مخابر البحث العامة تتصح بالاعتماد على أسلوب (الإنتاج/ النشر) والذي يركز على الاستكشاف النظامي، هذا الأسلوب يهتم بمنظمات البحث ويأخذ مكان المخابر المتخصصة في النشر تجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع مبدأ العمل الذي يركز على التعاون وتنميط الطلب والمعارف.

الفرع الثاني: التعلم النظامي واستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد بين العديد من الباحثين بان المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتجة أساسا عن استعمالها للمقاربة التقليدية للتسيير الاستراتيجي، هذا الأخير الذي يتميز بالجمود وإجراءاتها الشكلية ما يعارض مرونة هذه المؤسسات، وصعوبة فهمها للمحيط التنافسي يتوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البحث المستمر على الأشياء التي تقود إلى الخبرة والمعرفة، أي ان الخصائص المميزة لعالم الأعمال اليوم تتطلب أكثر قدرات التعلم للمؤسسات التعلم الذي ينهي شكل التحديات ويدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التخفيض وبشكل محسوس من الانحراف الزمني بين القرار

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

الاستراتيجي وعملية التنفيذ، ولهذا فانه ليس من السهل انجاز قدرة التعلم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحسين تطويرها، كون ان ضعف التعلم يضع وجود هذه المؤسسات في خطر . وانطلاقا مما سبق، فانه يجب الاستفادة من مفاهيم التعلم في إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتعلم يضيف قيمة إستراتيجية هذه المؤسسة، وهو السبيل لإنتاج المعارف الجديدة وللتعلم منافع كبيرة تعود إلى:¹

- قيمة التحليلية الواسعة والتي تنعكس على العدد الدائم والمتكاثر للسلوك المستعمل كالاقتصاد الصناعي والتسيير الاستراتيجي؛
 - التعلم هو أساس حركي في معناه الحقيقي فهو يستعمل في تطوير النظريات وكذا طبيعة استمرار التغيرات التنظيمية؛
 - التعلم يشترك كأداة لإجراء عمليات التكامل وهو قادر على تكامل المستويات الفردية .
- ويقترح شاكاند (checkand) منهجية للأنظمة المرنة (systèmes souples) قصد وصف وتقييم وتحسين عمليات حل المشاكل والتعلم في التسيير، فهو يرى بان النظام هو الوسيلة الفعالة لتجاوز تعقيدات واضطرابات المحيط، حيث يسمح النظام للباحث في التسيير من مهاجمة النقاط الرئيسية للإستراتيجية من خلال دراسة العلاقة الحركية داخل المؤسسة وبدرجة كبيرة العلاقات بين النظام والأنظمة الفرعية.

إن المقاربة الخاصة بالتعليم النظامي والتي تبينت من خلال النجاح الكبير للعمل الذي قام به "سانج" (senge) سنة 1990- حيث قام هذا الباحث بمقارنة بين نوع منهجية الأنظمة المرنة مع حركية الأنظمة - أكدت أن التعليم النظامي مفيد خصوصا للدراسات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لان هذه المؤسسات هي امتداد لنظام المالك (المسيير)، والذي ينتج عنه قراءة تجميعية لمفهوم الرؤية الجماعية عن الأحداث الماضية، لسير عملية التسيير الاستراتيجي وفق ظروف المحيط.

المبحث الثاني: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

حيث سيشمل على تعريف شامل للمؤسسة منذ نشأتها تحديد موقعها الجغرافي ومرورا بمخططها الهيكلي من حيث وظائف المصالح.

¹ مسغوني موني، مرجع سابق، ص 22.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

بدأت هذه الشركة كعبارة عن وحدة متمثلة في ورشة واحد تقوم بعمل السباكة التي يعود تاريخها إلى المخطط الرباعي الأول بأمر 3869 المؤرخ في 1969/05/28 و المدعم بالمرسوم الوزاري رقم 71/29 المؤرخ في 1971/01/27 وبقرار LABC670074 المؤرخ بتاريخ 1975/01/25. ثم تطورت الفكرة إلى إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري بداية 1975/09/29 من طرف المجلس الولائي لولاية الشلف سابقا.

ثم القرار الوزاري DEL45/91 المؤرخ بتاريخ 1976/11/28 والمحدد لشروط نشأة وتنظيم عمل المؤسسة وحدد نشاطها بفرع الصناعة الثقيلة والمختصرة في اسم SOTRAMET .

الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة

بما أن نشاطها يقتصر على الصناعات الثقيلة تعتبر شركة تحويل المعادن (SOTRAMET) من أهم المشاريع التي أنشأت من طرف ولاية عين الدفلى وهي تعمل على تزويد الولاية ومختلف مناطقها بالرسائل الخاصة بالقطاعات التالية:

1-القطاع الفلاحي: والذي نصب فيه معظم منتجات الشركة نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع.

2-قطاع السكن : لا تصل نسبة الاستفادة هذا القطاع بمنتجات المؤسسة عن تلك التي يستفيد منها القطاع الفلاحي.

3-القطاع العمومي:الخاص بإصلاح الطرقات والذي يلقي في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا ومن خلال

كل هذا تبرز الأهمية الصناعية لمنتجات القطاع مع تزايد الحاجة إلى هذه المنتجات مقرها الرئيسي يكمن في خميس مليانة والتي تبعد عن مقر الولاية ب 28 كلم، بلغ عدد عمال المؤسسة مابين 2013/2014 إلى 86 عامل.

- الهاتف: 81-58-66 / 027.

- فاكس : 08-27-66 / 027 .

الفرع الثالث : الموقع الجغرافي

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

تقع شركة تحويل المعادن بمدينة خميس مليانة التابعة لولاية عين الدفلى يحدها شمالا خط سكة الحديد شرق غرب الرابط بين عين الدفلى وخميس مليانة -البليدة- (الجزائر) ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الولايات عين الدفلى البليدة الجزائر مما يسهل في سهولة نقل المنتجات وتزويد معظم ولايات الوطن.

كما يحدها من الشرق مصنع الزجاج ومن الغرب مؤسسة صناعة المواد الحمراء تترجع المؤسسة على مساحة قدرها 27897 م² منها 18857 م² مساحة غير مغطاة.

الفرع الرابع: أهداف المؤسسة:

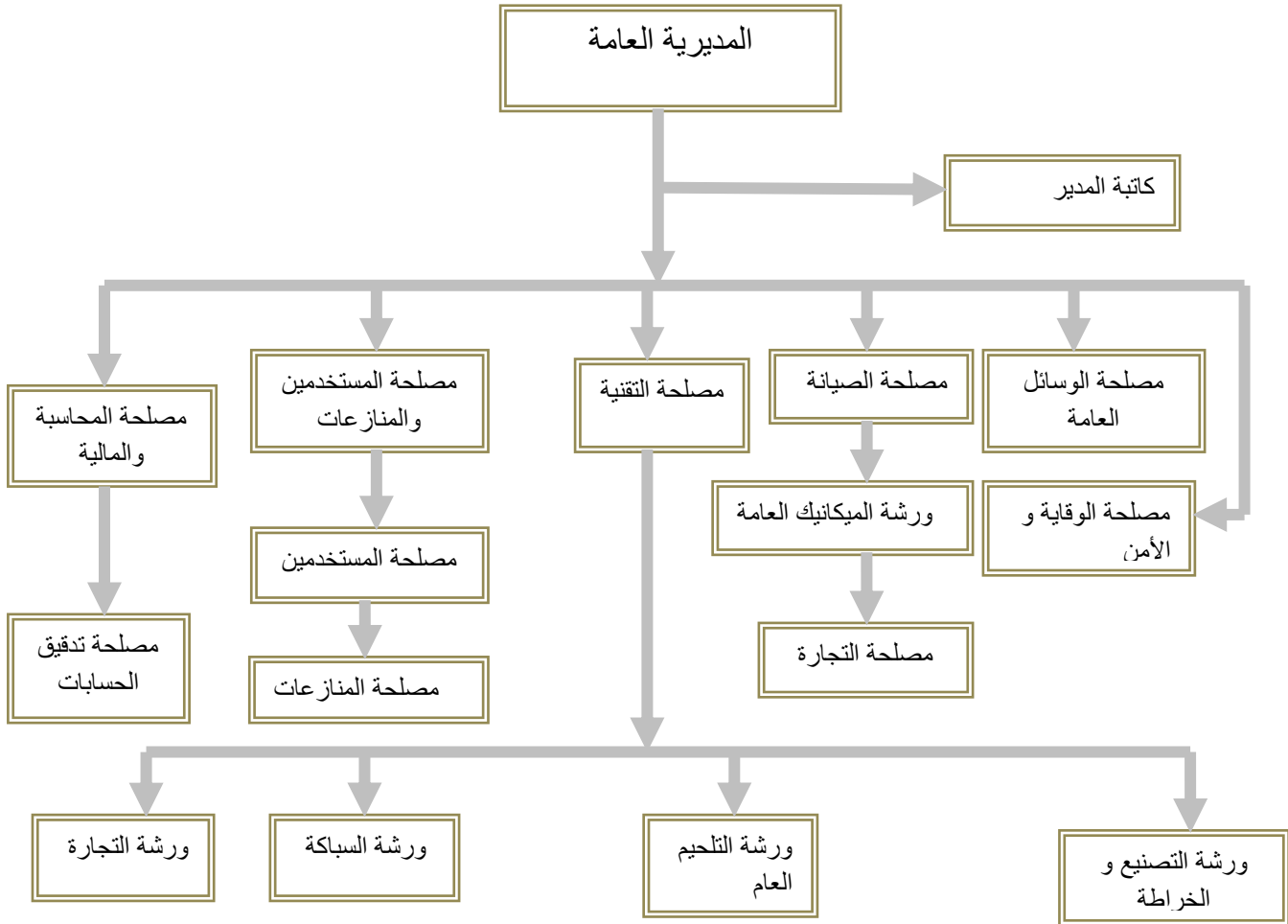
- قبل الشروع في انجاز أي مشروع لابد من وجود أهداف مسطرة ينبغي على كل مسؤول تحقيقها وراء هذا المشروع، وبالتالي المساهمة في دفع عجلة التقدم وفي تنمية مواكب العصر وشركة تحويل المعادن نعتبرها من المشاريع التي تسعى إلى تحقيق أهداف التنمية ساعيتا إلى تحقيق ما يلي :
- تسيير وتنمية نشاطات الإنتاج؛
- ضمان التموين للتمكن من تحقق المواد الضرورية للإنتاج ؛
- ضمان بيع منتجاتها في إطار الأهداف المسطرة الالتزام بتعهداتها؛
- التعاون مع الهياكل والمؤسسات التي لها علاقة بالصناعة " تحويل المعادن " وذلك من أجل تحقيق جودة أكثر للإنتاج.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب الوظيفي التنظيمي، المعتمد من طرف المؤسسة، ويرتبط تصميم هذا الهيكل بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المصالح و الأقسام و مراكز اتخاذ القرار، و مراكز تنفيذها، وهو في تغير مستمر بسبب التحولات الاقتصادية التي عرفتتها المؤسسة منذ بداية نشاطها والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة تحويل المعادن بخميس مليانة

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

الشكل (20): الهيكل التنظيمي لشركة تحويل المعادن بخميس مليانة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الإدارة العامة المؤسسة.

بعدما سبق تقديم الهيكل التنظيمي للشركة نقوم الآن بدراسته و شرح ما ورد فيه:

1- المديرية العامة:

يتولى مهامها الرئيس المدير العام الذي يسهر على السير الحسن للمؤسسة، و ذلك من خلال الإدارة الحسنة لمختلف هياكلها بالتنسيق مع باقي المصالح الإدارية الأخرى، و يتم هذا من خلال إصدار الأوامر، و تقديم الاستشارات و النصائح و التوجيهات، اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الشركة وفق الأهداف المسطرة.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

2- **كاتبة المديرية:** تكون علاقتها مباشرة مع المدير العام وتعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير العام، تقوم بالمهام الإدارية المتعلقة بالمديرية كضبط المواعيد، استقبال وإرسال الوثائق، البريد الوارد...الخ.

3- **مصلحة المحاسبة و المالية:** تقوم هذه المصلحة بتقديم الميزانية الختامية الإجمالية وتحرير التقارير المتعلقة بالمخرجات و المدخلات وكذا مراقبة الميزانية.

4- **مصلحة المستخدمين:** تحتوي على قسمين مندمجين هما:

-**القسم الأول:** مصلحة المستخدمين التي تقوم بتسيير وتنظيم ومراقبة الموارد البشرية، وإعداد المخططات التكوينية، وتنظم هذه المصلحة ما يلي:

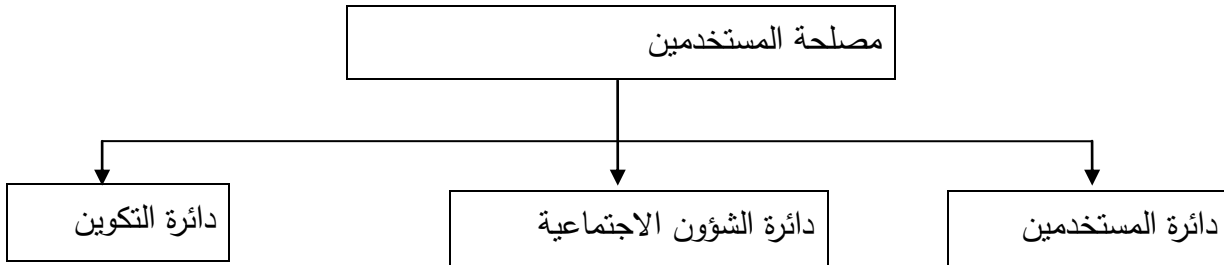
1- **دائرة المستخدمين:** وتنظم كل ما يتعلق بحقوق وواجبات العمال من أجور، عطل، واحترام القوانين.

2- **دائرة الشؤون الاجتماعية:** تقوم بجميع الإجراءات الاجتماعية كالنقاعد و الضمان الاجتماعي .

3- **دائرة التكوين:** تقوم بتكوين العمال والإطارات، وهذا من اجل مواكبة التطور التكنولوجي.

و يمكن تلخيص مصلحة المستخدمين في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ادارة العامة للمؤسسة.

القسم الثاني: ويتجزأ إلى

1) **مصلحة المنازعات:** و تمثل السلطة القانونية للمؤسسة مهامها هي:

- تمثيل الشركة أمام الهيئات الإدارية الرسمية (مفتشية العمل، أعمال إدارية مع المحاكم و الهيئات القضائية).
- تقديم المعلومات و الوثائق للمحامي المفوض من طرف المؤسسة، ليتكفل بملفات النزاعات القانونية أمام المحاكم.
- إعلام مدير المؤسسة بمستجدات مسيرة الملفات في المحاكم ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

(2) المصلحة التقنية: تدرج تحت إدارتها عدة فروع تتمثل في:

- مصلحة التجارة: تهتم بالبحث عن الزبائن و توجيه و تنسيق كل العمليات التجارية كالبيع و الشراء.
- ورشة التلحيم العام: تم إنشاؤها في 1979/05/20 ، لكن الانطلاقة الفعلية لها كانت في ماي 1983 بإنتاج عربات نقل النفايات مصنفة كما يلي:
 - مقطورة قلابة فلاحية 4000 كغ؛
 - عجلة يدوية لرمي الأوساخ؛
 - عجلة يدوية للبناء؛
 - خزانات مائية ؛
 - خزانات وقود من 1000 إلى 60000 لتر.
- ورشة السباكة: تم إنشاؤها في 1976/05/28 و بدأت في عملية الإنتاج ابتداء من ماي 1983 من ضمن منتجاتها ما يلي:
 - سداد ثقيل للطرقات نوع 850/850؛
 - سداد خفيف للطرقات نوع 800/800؛
 - سداد خفيف من نوع 500/500؛
 - قضبان مسطحة من نوع 600/600؛
 - قضبان مسطحة من نوع 500/500؛
 - قضبان مسطحة من نوع 400/400.
 - حافة الرصيف.
- ورشة النجارة: بدأت عملية الإنتاج فيها مؤخرا سنة 1994 من ضمن منتجاتها الأثاث المنزلي بكل أنواعه و تعتبر هذه الورشة كعمود لورشة السباكة إذ تقوم بوضع نماذج خشبية ويتم على أساسها استخراج الشكل النهائي للنموذج في ورشة السباكة، كما أنها تزود المؤسسة بما تحتاجه من طاولات، كراسي...الخ.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

3) مصلحة الوسائل العامة، الحظيرة، الصيانة، التصنيع و الخراطة:

بعد تغير الهيكل التنظيمي تم دمج مصلحة الوسائل العامة مع مصلحة الحظيرة، الصيانة، والخراطة حيث كانت مصنفة ضمن مصلحة الوقاية والأمن في مصلحة واحدة، هذه المصلحة هي المسؤولة عن عملية الشراء، أي تعمل على تمويل الورشات والمصالح بمختلف المواد الأولية الضرورية للإنتاج، أما مصلحة الحظيرة، الصيانة والتصنيع فهي مكلفة بتجاوز كل الأخطاء والأعطال التي تتعرض لها تجهيزات وآلات الإنتاج ومن ثم حمايتها من التلف وهي تحتوي على ورشتين:

- ورشة الميكانيك العام: تقوم بصيانة الآلات والمعدات الميكانيكية.
- ورشة التصنيع والخراطة: تقوم بصيانة القطع الميكانيكية وتموين ورشة التلحيم بكل القطع الميكانيكية والفنية.

4) مصلحة الأمن والصيانة: يتمثل دورها أساسا في:

- حماية المؤسسة من تعرض التجهيزات إلى الإتلاف أو السرقة؛
- التحقيق في القضايا التي تمس المستخدمين والتجهيزات وحمايتها من الأخطار؛
- تطبيق القوانين الخاصة بالنظافة و الأمن ومتابعتها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

يمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في زيادة التنافسية لمؤسسة تحويل المعادن وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة.

المبحث الثالث: تقديم الدراسة الميدانية

لقد أملى علينا موضوع البحث إتباع منهج معين دون غيره من المناهج من أجل تقصي المعلومات من الميدان، حيث أصبح منهج دراسة الحالة أكثر المناهج ملائمة لهذا الغرض، بسبب توافقه مع هدف الدراسة والمتمثل في تقصي المعلومات حول مدى الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، خاصة في ظل الانفتاح على السوق الدولية وسعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. لذلك تم إختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية عين الدفلى.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

و على هذا الأساس سيتضمن هذا المبحث المنهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة الميدانية، ومن ثم يتم التطرق إلى محددات الدراسة الميدانية والمتضمنة مجتمع الدراسة، عينتها، حدودها ومشاكلها، وأخيراً ارتأينا أن يكون حول عرض استمارة الاستبيان.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وتقنياتها

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لإنجاز الدراسة الميدانية، أما فيما يخص التقنيات المستخدمة فقد تم استعمال تقنيتين وهما: المقابلة الشخصية والاستبيان.

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

تعرف البحوث (الدراسة) الميدانية "بأنها البحوث التي تنفذ عن طريق جمع المعلومات من مواقع المؤسسات والوحدات الإدارية والتجمعات البشرية المعنية بالدراسة، ويكون جمع المعلومات عادة بشكل مباشر من هذه الجهات، وعن طريق الاستبيان والاستقصاء أو المقابلة والمواجهة أو الملاحظة المباشرة وهناك عدد من المناهج المتبعة لهذا النوع من البحوث وأهمها:

- البحوث التي تتبع منهج المسحي "Survey"؛

- البحوث التي تتبع منهج دراسة الحالة "Case Study"؛

- البحوث الوصفية الأخرى "Description"¹.

وفي هذا البحث فإن دراستنا مبنية على منهج دراسة الحالة، ولهذا نعرف المنهج بأنه هو "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة، التي تسيطر على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة ومقبولة"²، ولهذا فإن المنهج المستخدم في هذا البحث هو منهج دراسة الحالة وهذا لتوافقه مع أهداف ومراحل الدراسة، ويطلق على منهج دراسة الحالة في اللغة الفرنسية بالمنهج المونوغرافي La méthode monographique، والمونوغرافيا تعني وصف موضوع منفرد، ويعرف منهج دراسة الحالة كالاتي: "يقوم منهج دراسة الحالة -Case Study- على أساس اختبار وحدة إدارية أو إجتماعية، وجمع المعلومات التفصيلية عن كل جوانب أنشطتها وصفاتها، وعليه يمكن أن تستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات في

¹ عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان -الأردن-، 2002، ص 52.

² نفس المرجع، ص 34.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

دراسة وصفية وكذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات الأخرى المشابهة، شرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه وبحيث تستخدم أدوات قياس موضوعية¹.

وعلى هذا الأساس تم اعتماد منهج دراسة الحالة في سبيل تقصي معلومات حول ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى قدرتها على التوجه نحو الأسواق الخارجية، واستطلاع آراء بعض الأشخاص في هذا المجال.

تكمن أهمية دراسة الحالة من جوانب عدة أهمها²:

- تمكن الباحث من إستيعاب الموضوع بشكل واضح (أكثر وضوحا من المنهج المسحي) من خلال تناوله بشكل متكامل ومتعمق تتضح فيه كل الأسباب والمشاكل؛

- تهتم دراسة الحالة في إظهار الحالة المبحوثة في زمنها الحالي، وكذلك التنبؤات المستقبلية لها؛

- تركز على دراسة السلوك البشري في المؤسسة المعينة بالبحث، وتعمل على معالجة مشاكله وتقويم انحرافات، من خلال النتائج التي يتوصل إليها الباحث والتوصيات وتطبيق الإصلاحات التي يراها مطلوبة؛

- تمكن الجهة المبحوثة، والأشخاص القائمين عليها من تجاوز القلق والمخاوف على مؤسستكم، من خلال تشخيص وإستيعاب عناصر الضعف الموجودة والمؤثرة على مسيرة العمل.

الفرع الثاني: تقنيات الدراسة الميدانية

انطلاقا من طبيعة البحث الذي يستهدف دراسة مدى الدور التي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تطلبت الدراسة الميدانية إسقاط المفاهيم النظرية على المستوى التطبيقي المتمثل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الدراسة ستركز على ثلاث نقاط أساسية وهي تتمثل في:

1. التعريف بالمؤسسة ومستوى النشاط؛

2. بنية (وضعية) السوق، والميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص 118 / بالتصرف.

² عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص 119.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

و استنادا لمتطلبات البحث الميداني، ارتأينا أن أكثر التقنيات ملائمة لطبيعة الموضوع وهدفه، والتي سمحت لنا بالنزول إلى الواقع وجمع المعطيات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة البحث وهي الاستبيان وتتخللها بعض المقابلات الشخصية.

(1) **المقابلات الشخصية:** و هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، تسمح بأخذ معلومات كافية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين، وهي أفضل التقنيات من أجل اكتشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة، و تعرف بأنها " محادثة أو حوار موجهة بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها".¹

وانطلاقا من أهمية المقابلة الشخصية كمصدر من المصادر الرئيسية للمعلومات التي تتطلبها الدراسة الميدانية، تم استخدامها من أجل تقصي معلومات حول مدى إمكانية تطبيق ادارة المعرفة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل تحقيق ميزة تنافسية لها، وقد دار الحوار حول المتطلبات الضرورية للمؤسسات الجزائرية للرفع من قدرتها التنافسية وتحسين أدائها، ومدى تأثرها بالتغيرات الحاصلة على المستوى الدولي، وكانت هذه المقابلة مع بعض المسؤولين لدى صندوق الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS لولاية عين الدفلى، وكان الهدف من هذه المقابلة هو الحصول على معلومات تساعد الباحث على إعداد الاستبيان وأخذ فكرة واضحة حول ميدان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

(2) **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان ثاني تقنية مستخدمة في هذا البحث بعد المقابلة الشخصية، وهو تقنية مباشرة لجمع المعطيات من خلال أسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك لأن الإجابات محددة مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجات كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، ويعرف بأنه " مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه".²

¹ عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص 181.

² نفس المرجع، ص 180.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

سيتم تناول فيما يلي محددات الدراسة الميدانية المتعلقة بتقنية الاستبيان ونظرا لأهمية هذا الأخير في البحث سيتم لاحقا عرض الاستمارة المستخدمة وعرض النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل الاستبيان.

المطلب الثاني: محددات الدراسة الميدانية المتعلقة بتقنية الاستبيان

بعد ما قمنا بتحديد منهج الدراسة الميدانية وتقنياتها نقوم الآن بالتقرب أكثر من الواقع، وذلك بتقديم المجتمع المتعلق بتقنية الاستبيان، عينتها و المشاكل التي واجهتنا خلال إجرائها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة و عينتها

يضم مجتمع الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القطاع الصناعي) التي تمارس نشاطها في ولاية عين الدفلى، بحيث تم إجراء الدراسة الميدانية على خمسون (50) مؤسسة صغيرة ومتوسطة على مستوى ولاية عين الدفلى، من أصل ثمان و ثمانون (88) مؤسسة تنشط في القطاع العام و الخاص¹، اختيار العينة لم يكن بطريق عشوائية، لقد تم اختيار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في القطاع الصناعي (الإنتاجي).

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم تحديد حجمها بشكل مسبق قبل توزيع الإستمارة، بحيث تم توزيع خمسون إستمارة على ثلاثون مؤسسة، فتجاوبت معنا اربعون مؤسسة فقط من أصل خمسون مؤسسة، وتمّ ملأ الإستمارة بطريقة الملأ الذاتي أي عن طريق التسليم والإستلام لاحقا، إلا بعض المؤسسات بحيث تم ملأ الاستبيان بطريقة مباشرة حيث تمكنا من الحضور لحظة ملأ الإستمارة من قبل المبحوث ومقابلته وهو ما يعرف بالإستمارة بالمقابلة، وفي هذه الحالة تمكنا من الحصول على معلومات أكثر تتعلق بإجابات المبحوث في حالة وجود أي غموض قد يكتنف إجابته، في حين عشر مؤسسات رفضت التجاوب معنا لعدة أسباب ومن بينها أن هذه المعلومات قد تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة أمام منافسيها وأن هذه الأسئلة تعد ضمن الإطار الخاص للمؤسسة وعلى هذا الأساس تم الرفض النهائي للتجاوب معنا.

وبعد عملية الفرز، التبويب والتنظيم تقرر الإبقاء على جميع الإستمارات التي تم ملأها بطريقة إستمارة الملأ الذاتي وإستمارة بالمقابلة. والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ Direction de L'Industrie, de la PME et de la Promotion de L'Investissement –ain defla.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

جدول رقم(5): مجتمع الدراسة و عينة البحث

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الإستثمارات الإجمالي	50	100%
عدد الإستثمارات المستلمة و المقبولة	40	66.66%
عدد الإستثمارات المستبعدة	10	33.33%

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى عدد الإستثمارات الإستبيان.

الفرع الثاني: حدود الدراسة الميدانية

لقد تم إجراء هذه الدراسة ضمن حدود مكانية، زمنية وبشرية وأخرى موضوعية.

- **الحدود المكانية:** تلقي هذه الدراسة الضوء على ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن وعينة من الـ "م ص م" لولاية عين الدفلى)، واختصت هذه الدراسة على مؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية عين الدفلى وشملت مؤسسات في القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، وذلك لعدة أسباب ومن بينها وجود مناطق صناعية تساعد على إعداد البحث، وكذلك وجود مؤسسات تطمح لتكون متوسطة وتسعى للنمو.

- **الحدود الزمنية:** إرتبطت الدراسة الميدانية بمجال زمني حيث إمتدت لثلاثة أشهر (في الفترة الممتدة بين شهر جانفي وشهر مارس من سنة 2014).

- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة إلى إجابات وآراء وتوقعات الأفراد العاملين في مجال الموارد البشرية أو مصلحة المستخدمين أو أرباب هذه المؤسسات وهنا نختص بالذكر المؤسسات الصغيرة في بعض الأحيان، ومرات فرض علينا للإجابة عن الأسئلة التي تضمنتها الإستمارة اللجوء إلى أفراد عاملين في إدارات أخرى في المؤسسة.

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على ثلاث جوانب أساسية وهي تتمثل في التعريف بالمؤسسة ومستوى النشاط، مدى تطبيق ادارة المعرفة داخل المؤسسة، والقدرة التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية داخل السوق، دون غيرها من المواضيع الأخرى سواء كان لها علاقة بالمنافسة او بإدارة المعرفة أم لا.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

الفرع الثالث: مشاكل الدراسة الميدانية

لم تخلو الدراسة الميدانية من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية، إلا أنها لم تأثر على قابلية استخدام المعطيات الواردة ضمن الإستثمارات في التحليل والمعالجة وفق بعض الأساليب الإحصائية الملائمة، وتتمثل أهم هذه المشاكل و القيود فيما يلي:¹

- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة سواء من خلال الرفض النهائي لملاً الإستثمار أو محاولة التضييل في تقديم الإجابات؛
- انتشار أفراد العينة في مناطق بعيدة نوعاً ما عن موقع الباحث؛
- تماطل بعض أفراد العينة في إرجاع الاستثمارات، ذلك ما أجبرنا على العودة إلى مقر المؤسسة عدة مرات من أجل استرجاع الاستثمار؛
- نقص الخبرة وأحيانا المعرفة التي يحوزها المستجوب و التي تمكنه من التعامل مع الإستثمار بشكل مفيد، ذلك ما إستدعى المرور بأكثر من فرد في المؤسسة الواحدة.

الفرع الرابع: عرض إستثمار الإستبيان

يعتبر الإستبيان ثاني التقنيات المستخدمة في إطار هذه الدراسة الميدانية، و قد تم إعداد الإستثمار التي تمثل قاعدة الدراسة الإحصائية وأداة جمع البيانات المرتبطة بتقنية الإستبيان، بشكل مخطط و مهيكّل من أجل تفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة أو عن محتوى الإجابات المقترحة، مع الأخذ بعين الإعتبار الترتيب العام للأسئلة ضمن الإستثمار وتداخلها وكذا طريقة عرضها من أجل ضمان صلاحيتها.

من جهة أخرى تمت مراعاة عملية تقديم الإستثمار ضمن هيكل يضمن تناسق وضع العبارات من أجل تسهيل عملية تحليل ومعالجة البيانات في وقت لاحق، حيث تم إدراج العبارات المرتبطة ببعضها البعض بكيفية متتالية وفي نفس الوقت تمكن المبحوث من الإجابة بسهولة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم العبارات الواردة في الإستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية، بحيث القسم الأول يتضمن أسئلة خاصة بالمتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة وهي

¹ عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص 185.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

العمل، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة، عدد العمال بالإضافة إلى المنصب الذي يشغله مسير المؤسسة لمالى الإستثمار.

القسم الثاني من الإستبيان يسمح بإعطاء صورة واضحة عن متغيرات ادارة المعرفة وهي ممثلة في عبارات حول ما تضمنه ادارة المعرفة للمؤسسة من خلال تطبيقها.

أما فيما يخص القسم الثالث فقد خصص لعبارات حول المتغير المستقل والمتمثل في الميزة التنافسية المتكون من عبارات تمثل المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال تطبيق عمليات ادارة المعرفة داخل المؤسسة.

1) مراحل إعداد الإستثمار

تم إعداد الإستثمار حسب مراحل متتالية ساعدنا إحترام ترتيبها على تسهيل بناء الأداة المطلوبة، سيتم التعرض فيما يلي إلى هذه المراحل و الإجراءات التي اتخذناها في كل واحدة منها.

- **بناء إستثمار الإستبيان:** تتمثل أول خطوة في مرحلة تحضير الإستثمار في تحديد الإحتياجات من البيانات، أي تحديد نوع البيانات الواجب تجميعها والملائمة لمتطلبات البحث، وعلى هذا الأساس رجعنا إلى تساؤلات الدراسة و أهدافها من أجل إستخراج المعطيات المطلوب تجميعها والتي ستساعدنا في الإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث إضافة إلى تحديد المستهدفين من الدراسة و المتمثلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في القطاع الصناعي.

بعد ما حددنا ما نحتاجه من المعطيات، حاولنا في هذه المرحلة تحديد هيكل قائمة الأسئلة الموجهة للمبحوثين، والتي يحتوي على إجابات محددة مسبقا من خلال إحترام جملة من المبادئ و هي:

- البساطة، الدقة، الحيادية و الإختصار؛

- شمولية الخيارات لكل الأجوبة الممكنة؛

- الدقة في توزيع خيارات الإجابات لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

إن جودة نتائج الدراسة الميدانية (التطبيقية) تعتمد على الإعداد الجيد للتقنيات المستخدمة في إنجازها وتعتبر عملية تصميم وصياغة الأسئلة من أهم خطوات إعداد الإستثمار، وتجدر الإشارة أنه تم تحميل

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

الاستمارة على ورق عادي، أعدت باللغة العربية وتضمنت خمسة وعشرون (25) عبارة مجزأة على ثلاثة أجزاء رئيسية، حيث يتضمن الجزء الأول أربعة أسئلة تحت عنوان البيانات الشخصية حول الفرد المبحوث، الجزء الثاني يتضمن عشرة عبارات بعنوان ادارة المعرفة والجزء الثالث بعنوان الميزة التنافسية.¹

• اختبار استمارة الاستبيان و نشرها على العينة : قبل استخدام قائمة العبارات في جمع البيانات

قمنا بعملية إختبار أولية لها، تمت في ظروف مشابهة لظروف جمع البيانات من الميدان من أجل التأكد من إمكانية الإجابة على العبارات التي تضمنتها الإستمارة بشكل عملي و ملائم، وتجنب أي ملل قد يلحق بالمستجوب، وقمنا بإختبار مؤسسة عمومية وهي مؤسسة إنتاج و تسويق الحليب ومشتقاته ومؤسسة خاصة مؤسسة تحويل المعادن بعين الدفلى، بحيث تم إبلاغهما أنها مجرد اختبار للاستمارة وهذا ما ساعدنا فعلا على التصميم النهائي لقائمة الأسئلة، وهذا بعد الإطلاع على ملاحظات المبحوثين وتعليقاتهم حول بعض العبارات وتحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة تمكنا من تحسين شكل و مضمون الاستمارة.

بعد التصميم النهائي لقائمة العبارات، بأشرنا أهم مرحلة من مراحل الاستبيان، وهي الخروج الفعلي للميدان وإجراء المقابلات الشخصية في حالة سماح المبحوث بذلك، وفي حالة عدم سماحه باستقبالنا إكتفينا بتسليمها ثم إسترجاعها في وقت لاحق بعد ما يتم ملأها من طرفه. لكن يجب الإشارة إلى أن هناك مؤسسات رفضت استقبالنا، كما رفضت بشكل نهائي التعاون معنا في هذا البحث لعدة أسباب.

وعموما تم الإعتماد على طريقة واحدة في توزيع إستمارة الإستبيان وهي:

- التسليم المباشر: و ذلك بتسليم أفراد العينة الإستمارة مباشرة.

أما بالنسبة للردود على الإستمارة فقد تمت كما يلي:

- الحصول على الإجابة في نفس وقت تسليم الإستمارة؛

- إعادة الرجوع إلى المؤسسة مرة ثانية لإستلام الإجابة بعد تسليم الإستمارة له إذ أن المدة لا تتجاوز ثلاثة أيام.

¹ عامر قنديلجي، مرجع سابق، ص 186.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

• معالجة إستمارة الإستبيان: تضم هذه المرحلة عمليات فرز وتحليل محتوى الإجابات التي

تضمنتها إستمارات الإستبيان، حيث تجمع لدينا من خلال مراحل سابقة كافة الإستمارات الصالحة للإستخدام و كذلك بعد إستبعاد الإستمارات الملغاة، تمهيدا لبناء قاعدة الإستبيان التي تتضمن المعطيات المستخلصة من إستمارات الإستبيان.¹

في بداية هذه المرحلة تكون المعطيات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين على شكلها الخام، كما جمعت من مصادرها، وذلك ما يجعلها غير قابلة للتحليل، لذلك يجب ترتيبها وتنظيمها بإستعمال طرق للترميز ومراجعتها ثم تحميلها على حامل مناسب بهدف جعلها قابلة للتحليل وذلك ما قمنا به فعلا حيث تم إتباع أسلوب الترميز العددي بحيث تم الترميز في الجزء الاول من استمارة الاستبيان كما يلي :

فبالنسبة للجنس كانت الترميز لذكور برقم "1" ولإناث بالرمز "2"

أما فيما يخص العمر والمستوى التعليمي فكان الخيار الأول رُمز له بالعدد "1" اما الخيار الثاني فرمز بالرمز "2" والخيار الثالث بالرمز "3".....الخ.

أما فيما يخص الجزء الثاني من استمارة الاستبيان فكان الترميز كما يلي:

- يرمز للجواب "موافق بشدة" بالعدد "1"؛

- يرمز للجواب "موافق" بالعدد "2"؛

- يرمز للجواب "محايد" بالعدد "3"؛

- يرمز للجواب "غير موافق" بالعدد "4"؛

- ويرمز للجواب غير موافق اطلاقا "بالعدد" 5.

قمنا بتفريغ محتوى الإجابات وتحميلها في جدول، حيث خصصت الأسطر للعبارات مع مراعاة

تخصيص خانات عمودية لكل إجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق اطلاقا) ، وسيتم عرض نتائج تحليل المعطيات المتحصل عليها في المبحث الموالي.

¹ عامر قنديل، مرجع سابق، ص 187.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

(2) هيكل الإستثمار و فرضياته

تضمنت استمارة الاستبيان اربع وعشرين (24) عبارة بوبت في ثلاث مراحل رئيسية، ولقد تم إعداد العبارات طبقاً لأنواع المتعارف عليها في مجال منهجية الإستبيان، حيث أخذنا العبارات التي تحمل إجابة محددة ومعتبرة من الأسئلة، لكي نتيح لنا آراء أفراد العينة بشكل دقيق فيما يرتبط بأهم المواضيع التي تناولتها عبارات الإستبيان، كما تسهل لنا عملية تفريغها ضمن قاعدة المعطيات، إضافة إلى ذلك تم الإعتماد على طريقة العبارات المفتوحة بالنسبة لبعض القضايا التي تحمل مجموعة من الإجابات، وذلك بوضع مجموعة من الإختيارات الموافقة لهذا النوع من المسائل مع ترك المجال مفتوحاً دائماً - بوضع عبارة أخرى- للوقوف على آراء أفراد العينة بشكل صحيح.

و لقد تم تبويب عبارات استمارت الإستبيان كمايلي:

- **الجزء الأول:** يتضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة العامة المتعلقة بالبيانات النوعية عن أفراد

العينة من حيث البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس والعمر، إضافة إلى تضمين سؤال خاص بالمستوى التعليمي للفرد الذي يقوم بملأ الإستمارة والمنصب الذي يشغله مسير المؤسسة وقد

تضمن أربعة أسئلة رئيسية، وترتيبها ابتداءً من السؤال رقم واحد (01) حتى السؤال رقم أربعة(4)؛

- **الجزء الثاني:** وتتمحور عباراته حول تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات (ا) لمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة) ويتضمن عشرة عبارات، إنطلاقاً من 1 لعبارة رقم خمسة (05) إلى غاية العبارة رقم أربعة عشر (14)؛

- **الجزء الثالث:** تتضمن عبارات هذا المحور تطبيق ادارة المعرفة يضمن تحقيق مزايا تنافسية التدويل

أي التفكير في دخول الأسواق الخارجية، و عباراته محدد من العبارة رقم خمسة عشر (15) إلى غاية العبارة رقم أربع و عشرين (24).

و عموماً تحاول مجمل هذه الأجزاء والعبارات التي تضمنتها معرفة مدى إمكانية تطبيق ادارة المعرفة

داخل المؤسسات الصغير والمتوسطة، وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية لها.

جاء التقسيم أعلاه متماشياً للفرضيات التي تم صياغتها بمناسبة بناء هذا الإستبيان- الموافقة لفرضيات

المقدمة في الجانب النظري- الذي نحاول من خلاله تحليل إجاباته، إختبار مدى تحققها من عدمه .

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET)

المطلب الثالث: تحليل ومعالجة نتائج الاستبيان

بعد تعرفنا على محددات الدراسة الميدانية المتعلقة بالاستبيان وعرضنا لاستمارة الاستبيان، سوف نحاول في هذا المطلب معالجة وتحليل نتائج الاستبيان.

(1) تحليل الجزء الاول من الاستبيان:

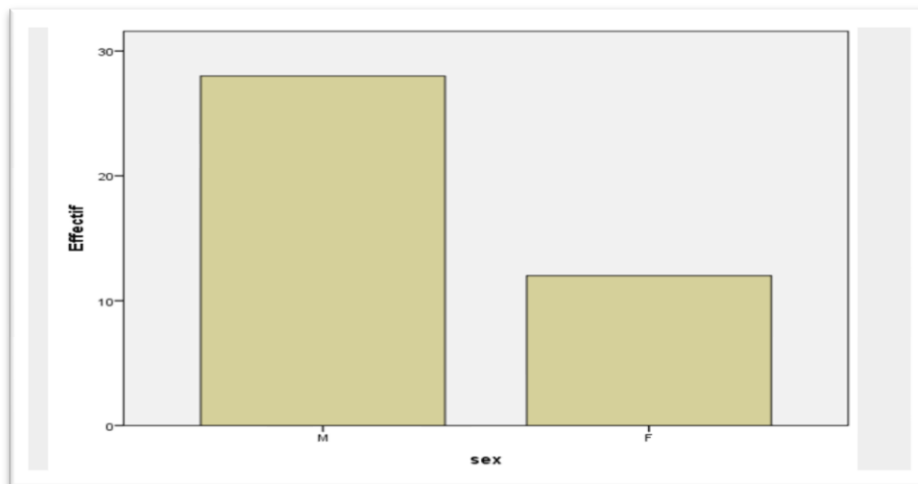
• الجنس:

الجدول رقم (6): توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	
70,0	28	ذكور
30,0	12	اناث
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.

الشكل رقم (22) : توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الـ SPSS.

يلاحظ من الشكل البياني السابق ومن الجدول رقم (6) ان عينة الدراسة تحتوي على 28 شخص من الذكور بنسبة 70% بينما باقي النسبة والمقدرة بـ 30 % فهي عبارة عن 12 انثى، اي ان عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

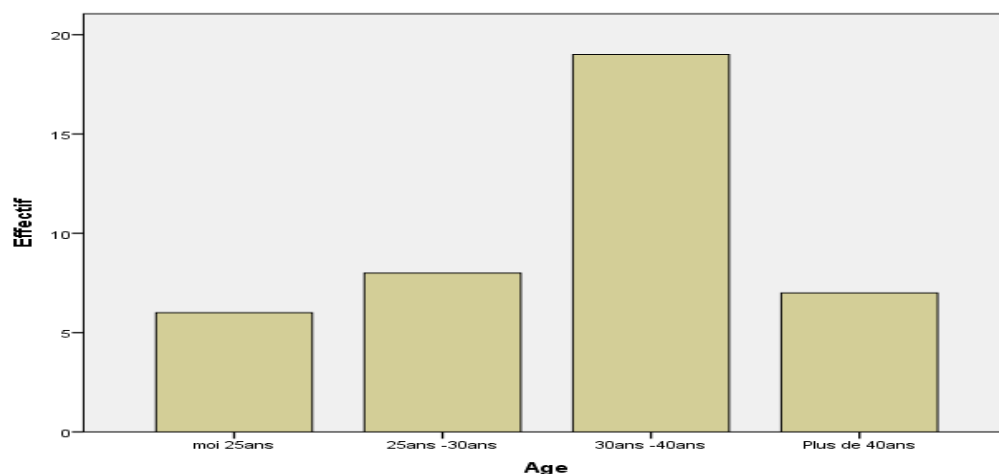
• العمر:

الجدول رقم (7) تغيرات افراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرارات	
15,0	6	اقل من 25 سنة
20,0	8	من 25 الى 30 سنة
47,5	19	من 30 الى 40 سنة
17,5	7	اكثر من 40 سنة
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الاحصائي spss

الشكل رقم (23): توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الـ SPSS.

يوضح الجدول رقم(7) أن نسبة 15 % من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، أما ما نسبة 20% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 25 سنة حتى اقل 30 سنة، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة يمثلون الأكبر نسبة بـ 47.5% من أفراد العينة والأفراد الذين يزيد عمرهم عن 40 سنة فيمثلون 17.5% من أفراد العينة.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET)

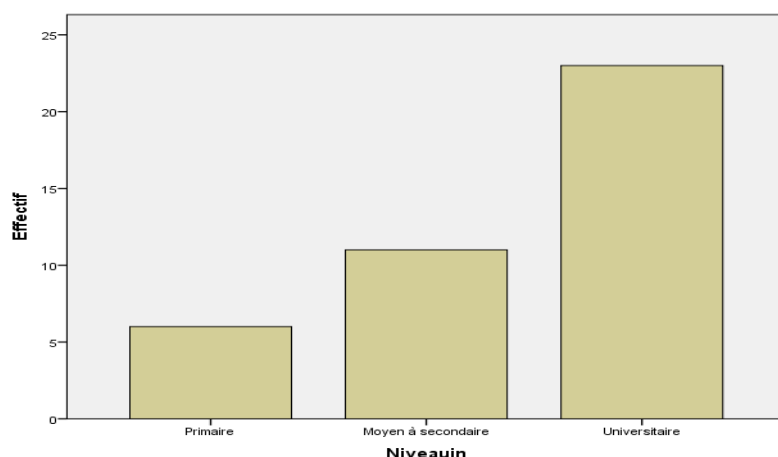
• المؤهل العلمي:

الجدول رقم (8): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	
15,0	6	مستوى ثانوي
27,5	11	الدراسات التكوينية
57,5	23	شهادات جامعية
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الاحصائي spss

الشكل رقم (24): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الإحصائي spss

نلاحظ من الشكل السابق أن حوالي 57.5 من عينة الدراسة من حملة الشهادات الجامعية بينما بلغت نسبة من يملكون مستوى ثانوي ففدرة بـ 15 % وهي نسبة ضئيلة، وباقي العينة هي ممن يحملون شهادات متخصصة في الدراسات التكوينية وقدرت نسبتها بحوالي 27.5 % وهو مؤشر ايجابي ينعكس على نوعية ومدى امتلاك عينة الدراسة لمستوى يسمح بتوافر معرفة جيدة بالميدان وتخصص عملهم.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET)

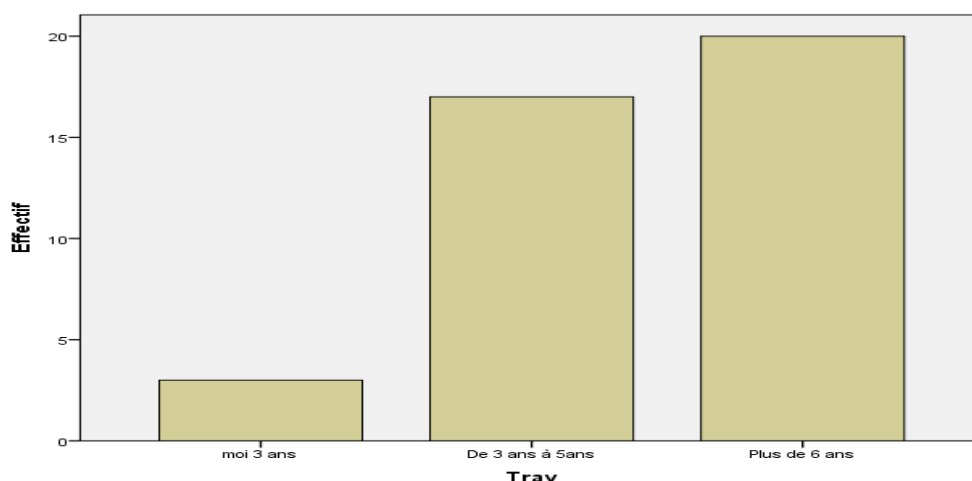
• مدة العمل:

الجدول رقم(9): توزيع افراد العينة حسب مدة العمل

النسبة المئوية	التكرار	
7,5	3	اقل من 3 سنوات
42,5	17	من 3 الى 5سنوات
50,0	20	اكثر من 6 سنوات
100,0	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الاحصائي spss

الشكل رقم(25): توزيع افراد العينة حسب مدة العمل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول أعلاه أن 7.5% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 3 سنوات و كذلك 42.5% تتراوح خبرتهم من 3 سنوات إلى خمس سنوات ، والذين تتجاوز خبرتهم 6 سنوات فأكثر فيمثلون نسبة 33% من أفراد العينة ، مما يدل على أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة .

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

(2) تحليل الجزء الثاني من الاستبيان

لتحليل الجزء الثاني من إستبيان تم الإعتماد على معيار المتوسط الحسابي لإختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الإستبيان ، كما تم الإعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابية ، و قبل البدء في التحليل نقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكارت بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق إطلاقا، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ، مقياس ترتيبي والأرقام التي يتدخل في البرنامج نعبر عن الأوزان، وهي (غير موافق إطلاقا = 5 غير موافق = 4، تحديد = 3، موافق = 2، موافق بشدة = 1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي، و يتم بعد ذلك حساب طول فترة أولا و هي دراستنا هذه عبارة عن حاصل قسمة 4 علي 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولية، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، من 3 إلى 4 مسافة ثالثة، من 4 إلى 5 مسافات رابعة، 5 تمثل عدد الاختبارات وعند قسمة 4 و 5 ينتج طول الفترة يساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول (10): جدول التوزيع لمقياس ليكارت

المستوى المرجح	المستوي
من 1 إلى 1.79	موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	غير موافق
من 4.20 إلى 5	غير موافق إطلاقا

فيما يلي عرض التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالإضافة إلى المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كل إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

أ - تكرارات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة
الجدول (11): تكرارات إجابات أفراد العينة الدراسة حول إدارة المعرفة مع حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
05	العدد	1	1	2	4	32	1.38
	النسبة%	2.5	2.5	5.0	10.0	80.0	
06	العدد	5	2	7	1	25	2.03
	النسبة%	12.5	5.0	17.5	2.5	62.5	
07	العدد	2	1	2	1	34	1.40
	النسبة%	5.0	2.5	5.0	2.5	85.0	
08	العدد	3	3	2	1	31	1.65
	النسبة%	7.5	7.5	5.0	2.5	77.5	
09	العدد	1	1	13	5	20	1.95
	النسبة%	2.5	2.5	32.5	12.5	50.0	
10	العدد	2	1	2	1	34	1.40
	النسبة%	5.0	2.5	5.0	2.5	85.0	
11	العدد	1	1	1	1	36	1.25
	النسبة%	2.5	2.5	2.5	2.5	90.0	
12	العدد	1	2	10	6	21	1.90
	النسبة%	2.5	5.0	25.0	15.0	52.5	
13	العدد	2	2	16	2	18	2.20
	النسبة%	5.0	5.0	40.0	5.0	45.0	
14	العدد	2	2	8	5	23	1.88
	النسبة%	3.4	3.4	13.8	8.6	39.7	
1.0893	1.641						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

العبارة رقم (05) يوجد داخل الشركة قسم لتقديم الدراسات والأبحاث: حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.385)، اما الانحراف المعياري قدر بحوالي (0.897) وهي نسبة اقل من واحد وبالتالي كان هناك توافق بين غالبية العينة على أن المؤسسة لها قسم لتقديم الدراسات والبحوث، وهو ما يساعدهم على اكتساب المعرفة المتعلقة بمهامهم وتحديث معلوماتهم وخبراتهم، بينما حوالي 20% من حجم العينة غير موافقة على وجود قسم خاص بالدراسات والبحوث، وهي نسبة تعبر عن أمرين إما أن قسم الدراسات والبحوث موجود ولكن الأبحاث لا تصل إلى جميع العاملين بالمؤسسة أو أن المؤسسة لا تملك أصلا هذا القسم داخل هيكلها الإدارية.

العبارة رقم (06) هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة أو الصريحة: حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.03) بينما الانحراف المعياري قدر بحوالي (1.476) وتعتبر كبيرة نوعا ما.

العبارة (07) يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة: يرى قرابة 85% أن الأفراد داخل المؤسسة يتفاعلون مع بعضهم البعض لإيجاد حلول لمشاكل مرتبطة بمهامهم أو لتوليد أفكار جديدة قد تسهم في زيادة فاعلية مهامهم وتحسين أسلوب عملهم وهو ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي (1.30) وهو اقل من (3) درجة الحياد وبالتالي توافق عينة الدراسة على أن هناك تفاعل بين الأفراد من شأنه أن يكسب المعرفة ويطورها فيما بينهم عن طريق التشارك.

العبارة (08) تشجيع العمال على تطوير المعرفة لديهم: حيث يرى حوالي 77.5% من عينة الدراسة أن المؤسسة تشجع موظفيها على زيادة معارفهم ذات الصلة بوظائفهم داخل المؤسسة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي (1.65) الذي يقارب المتوسط الحسابي 2 والذي يعني أن عينة الدراسة توافق على هذه العبارة.

العبارة (09) تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة: حيث يرى حوالي (50%) من عينة الدراسة أن المؤسسات تخصص ميزانية مناسبة لتنمية وتطوير معارف موظفيها من خلال دعمها لمشاريع ادارة المعرفة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بحوالي (1.95) وهذا ما يقارب

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

المتوسط الحسابي (2) وانحراف معياري (1.085) كان يقارب الواحد وبالتالي كان هناك توافق بين غالبية العينة على أن المؤسسات تخصص ميزانية لزيادة اكتساب وتطوير معارف موظفيه من خلال الدورات التدريبية.

العبارة (10) نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين: حيث يرى حوالي 85% من عينة الدراسة ان هناك مبادرة فردية وجماعية تتم فيها نشر الثقافة الفردية والمعرفة المكتسبة لدى العاملين ذوي الخبرة المهنية بين الموظفين وهذا ما تؤكد نسبة المتوسط الحسابي والمقدرة بـ (1.40) وانحراف معياري مقدر بحوالي (1.057) وبالتالي كان هناك توافق بين غالبية العينة أن المؤسسات تقوم بنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين أو العاملين.

العبارة (11) توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات: وتعتبر أكثر العبارات التي لقيت توافقاً بين أفراد العينة بمتوسط حسابي (1.25) ونسبة توافق قدرت بحوالي (90%) وهو مؤشر رضا عمال المؤسسات عن وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة في عملية نقل المعرفة فيما بينهم.

العبارة (12) وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها: حيث لقيت موافقة (52.5%) من عينة الدراسة ومتوسطاً حسابياً (1.90) وهيا قيمة قريبة من المتوسط الحسابي (2) وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة أن هناك نظام داخل المؤسسات يحافظ على الموجودات المعرفية وتتم صيانتها باستمرار.

العبارة (13) تقسيم مستويات أداء الموظفين وفق نظم المعرفة لديها: قدرت نسبة الموافقة لهذه العبارة بحوالي (45%) من عينة الدراسة، ومتوسطاً حسابياً (2.20) وانحراف معيارياً مقدر بـ (2.20) وهذا ما يبين موافقة أفراد عينة الدراسة أن هناك تقسيم الموظفين حسب مستوى أداءهم ووفق المعرفة لديهم.

العبارة (14) هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين الشركة ومراكز البحث: حققت متوسطاً حسابياً (1.88) و قدرت نسبة الموافقة على هذه العبارة بحوالي (39.7) وهو مؤشر على أن المؤسسات لا تقوم بعمليات نقل للمعرفة عبر مراكز البحث المتخصصة ولم ستعوض عن ذلك بتشكيل فريق عمل من أصحاب الخبرة تخصص لهم مهمة الاستشارة العلمية عوضاً عن مراكز البحوث، كما أن نسبة معتبرة لا ترى أن هناك مناخ ملائم لتبادل المعارف بين الموظفين.

بعد دراسة الجدول الخاص بتكرارات الجزء الثاني من الاستبيان والمتمثل في ادارة المعرفة وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة تبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانت لهم موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

ب تكرارات الميزة التنافسية مع حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (12): تكرارات إجابات أفراد العينة الدراسة حول الميزة التنافسية مع حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	العدد	1	1	2	1	1.30	0.883
	النسبة%	2.5	2.5	5.0	2.5		
16	العدد	1	1	4	30	1.48	0.960
	النسبة%	2.5	2.5	10.0	75.0		
17	العدد	1	0	2	36	1.23	0.768
	النسبة%	2.5	0.0	5.0	90.0		
18	العدد	0	1	1	36	1.18	0.594
	النسبة%	0.0	2.5	2.5	90.0		
19	العدد	1	1	3	33	1.38	0.925
	النسبة%	2.5	2.4	7.6	82.5		
20	العدد	3	2	1	32	1.55	1.239
	النسبة%	7.5	5.0	2.5	80.0		
21	العدد	2	3	2	32	1.55	1.197
	النسبة%	5.0	7.5	5.0	80.0		
22	العدد	3	1	5	30	1.65	1.252
	النسبة%	7.5	2.5	12.5	75.0		
23	العدد	3	0	5	30	1.60	1.194
	النسبة%	7.5	0.0	12.5	75.0		
24	العدد	1	1	4	33	1.40	0.955
	النسبة%	2.5	2.5	10.0	82.5		
						1.432	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن كل العبارات كانت لها الموافق بنسبة مقدرة ما بين 75% و85% حتى 90 % ومتوسط حسابي مقدر ما بين (1.30-1.65) وكانت أعلى قيمة لمتوسطة الحسابي والمقدرة بـ(1.65) للعبارة رقم(22) والمتمثلة في مساعدة نظم ادارة المعرفة في تقليل تكاليف الجودة وبالتالي يمكن التوضيح أن ادارة المعرفة تلعب دور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يمكن أن يكون كحل أولي للفرضية محل الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضية الدراسة نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة الموجودة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية وبعدها نقوم بتقدير معاملات النموذج الرياضي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضية الدراسة.

أ) تكوين نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة والمشار إليها في الاستبيان، وباستخدام برنامج الـ SPSS اتضح لنا أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل بالعلاقة الخطية المستقيمة، وقمنا تمثيل هذه العلاقة بالمعادلة العامة للمستقيم التالية:

$$Y = Ax + B$$

ويتم تقدير نموذج الدراسة من خلال معالجة الإحصائيات لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في استمارة الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) واعتمادا على الملحق رقم (2) تم حساب المعاملات وتقدير النموذج وفق المعادلة التالية:

$$y = 43.631 + 0.205x$$

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

ومن اجل تقييم نموذج الدراسة ودراسة جودته وفعاليته للعلاقة الموجودة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية نقوم باختبار المعنوية الإحصائية بين المتغيرين، ووظيفة هذا الاختبار للتأكد من ان النموذج المقترح يعبر بصفة جيدة وفعالة عن نوعية العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية، ويتكون هذا الاختبار من مقياس معامل الارتباط ومقياس التحديد.

أ) معامل الارتباط (r):

الجدول رقم (13): معامل الارتباط ومعامل التحديد بين المتغيرين محل الدراسة

Modèle	R	R ²
1	,384 ^a	,148

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss.

بالرجوع إلى الجدول رقم (13) واعتمادا على النتائج الخاصة بمعامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية نجد أن ($r = 0.384$) وهذا ما يدل على أن هناك ارتباط ضعيف بين الميزة التنافسية وإدارة المعرفة وسبب ذلك راجع لمؤثرات خارجية أخرى.

ب) معامل التحديد (R^2):

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير (Y) ب (X) وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد تكون العلاقة بين المتغيرين متينة وقوية وبالتالي يكون النموذج الرياضي المقترح واقعي وصحيح.¹

وبالرجوع إلى الجدول التي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد، نجد ان معامل التحديد يساوي ($R^2 = 0.148$) وهذا معناه أن المتغير المستقل "ادارة المعرفة" يفسر 14.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع " الميزة التنافسية"، أو أن 14.8% من التغيرات التي تحدث في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى الدخل، والباقي (85.2) ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

¹ محمد علي، الإقتصاد القياسي- دروس وسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 49.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

• اختبار فيشر للنموذج محل الدراسة:

يتمثل إختبار فيشر في إختبار فرضية (H_0) حول المعنوية الإحصائية لمعادلة النموذج المقترح، و مدى موضوعية قيمة معامل التحديد المحصل عليه، و من أجل ذلك نقوم بمقارنة القيمة الفعلية ($F_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية F_{tab} المستخرجة من مقياس فيشر.

إذا كانت قيمة ($F_{réel}$) المحسوبة أكبر من قيمة F_{tab} المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية H_0 المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي أن معادلة التمثيل جيدة و قيمة معامل التحديد R^2 التي تحصلنا عليها من قيمة موضوعية وتصلح لإستخدامها كمقياس لتقدير فعالية و جودة التمثيل .

إذا كانت القيمة ($F_{réel} < F_{tab}$) فإنه سيتم قبول الفرضية H_0 المفترضة للطبيعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، اي أن معادلة الانحدار المقترحة غير معنوية إحصائيا ولا تصلح تفسير سلوك المتغير التابع.¹

والجدول التالي يوضح القيمة ($F_{réel}$) والقيمة الحرجة أو الجدولية (F_{tab}) المستخرجة من جدول مقياس فيشر.

الجدول رقم (14): القيمة الفعلية $F_{réel}$ والقيمة F_{tab} حسب مقياس فيشر:

مستوى المعنوية X	درجة حرية البسط (V_1)	درجة حرية النظام (V_2)	القيمة الجدولية (F_{tab})	القيمة الفعلية ($F_{réel}$)
0.05	01	8	4.1	5.028

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على جدول التوزيع فيشر و مخرجات برنامج spss.

¹ محمد علي، مرجع سابق، ص 52.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

بناءً على معطيات الجدول لرقم (14) نجد القيمة الفعلية المحتسبة $F_{réel}$ أكبر من القيمة الجدولية F_{tab} ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختيار هي رفض الفرضية H_0 والمفترضة للطبعة العشوائية لمعادلة التمثيل المقترحة، أي إن معادلة التمثيل جيدة، وقيمة معامل التحديد R^2 التي حصلنا عليها هي قيمة موضوعية ويصح استخدامها كمقياس لتقدير فعالية وجودة التمثيل وبصفة نموذج الدراسة ككل مقبول.

• اختيار ستودنت T بالنسبة للمعامل a:

تم استخدام اختبار ستودنت لإختبار فرضية الدراسة و المتمثلة في الآتي :

H_0 : لا تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة أي $a = 0$

H_1 : تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، أي $a \neq 0$ ، $x = 0.05$

و يتم إتخاذ هذا الإختبار بمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة لست يدينت ($T_{réel}$) والقيمة الجدولة له (T_{tab}) المستخرجة من جدول التوزيع لستودنت .

إذا كانت القيمة الفعلية أكبر من القيمة المستخرجة من الجدول فسيتم رفض الفرضية H_0 المفترضة لعدم تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أي أن إدارة المعرفة لا تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة بمعنى $a \neq 0$.

الجدول رقم (15): القيمة الفعلية $T_{réel}$ والقيمة T_{tab} بالنسبة للمعامل a:

مستوى المعنوية X	درجة حرية المقام	القيمة الجدولية (T_{tab})	القيمة الفعلية ($T_{réel}$)
0.05	38	1.686	14.216

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على جدول التوزيع لستودنت ومخرجات الـ spss .

بناءً على معطيات الجدول رقم (15) نجد القيمة الفعلية المحتسبة $T_{réel}$ أكبر من القيمة الجدولية T_{tab} ، وعليه فإن نتيجة هذا الاختيار هي رفض الفرضية H_0 والمفترضة لعدم وجود تأثير لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أي أن إدارة المعرفة تؤثر على القدرة التنافسية بمعنى $a \neq 0$.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

إختبار ستودنت T بالنسبة للمعامل b :

تم إستخدام إختبار المتغير الثابت b حسب الفرضية التالية :

H_0 : الثابت يساوي الصفر أي $b = 0$

H_1 : الثابت لا يساوي الصفر أي $b \neq 0$

ويتم اجراء هذا الإختبار لمقارنة القيمة الفعلية أو المحسوبة لستودنت والقيمة الجدولية المستخرجة من جدول توزيع ستودنت.

إذا كان قيمة $T_{réel}$ المحسوبة اكبر من قيمة T_{tab} المستخرجة من الجدول سيتم رفض الفرضية H_0 المفترضة لعدم وجود المتغير الثابت، أي أن المتغير الثابت لا يساوي الصفر في $b \neq 0$.
إذا كانت قيمة (T_{tab}) اكبر من القيمة $(T_{réel})$ فإنه سيتم قبول الفرضية H_0 ، أي أنه لا يوجد متغير ثابت.

و الجدول التالي يوضح القيمة الفعلية $T_{réel}$ والقيمة الجدولية المستخرجة من جدول التوزيع الإحصائي لستودنت عند الدرجة $V = 38$ ومستوى معنوية تساوي $X = 0.05$.

الجدول رقم (16): القيمة الفعلية $T_{réel}$ و القيمة T_{tab} بالنسبة للثابت b

مستوى المعنوية X	درجة حرية المقام	القيمة الجدولية (T_{tab})	القيمة الفعلية ($T_{réel}$)
0.05	38	1.686	5.780

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على جدول التوزيع لستودنت ومخرجات الـ spss .

بناءا على معطيات الجدول لرقم 15 نجد القيمة الفعلية المحتسبة $T_{réel}$ أكبر من القيمة الجدولية T_{tab} ، و عليه فإن نتيجة هذا الإختبار هي عدم قبول الفرضية H_0 والمفترضة لعدم وجود الثابت أي

$b = 0$ وعليه يبقى نموذج الدراسة كما في الأول : $Y = 43.631 + 0.205 X$

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

➤ نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختيار فرضية الدراسة تمكن التوصل إلى نتائج التالية :

- أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة حيث يمثلون ما نسبة 47.5% .
- وصلت نسبة أفراد العينة ذو المستوى جامعي إلى ما قيمته 57.5% وهي بذلك أعلى نسبة.
- بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ذوي أصحاب الخبرة المتوسطة والذي مدة عملهم أكثر من 6 سنوات 50%.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المعرفة نتيجتها موافق حسب مقياس ليكارت.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات الميزة التنافسية، حيث كانت المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الميزة التنافسية نتيجتها حسب مقياس ليكارت.
- وجود علاقة متوسطة نوع ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة تحويل المعادن من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة تحويل المعادن بـ $r(0.38)$ ، تقدر نسبة تفسير المستقل "إدارة المعرفة للمتغير التابع" الميزة التنافسية لمؤسسة تحويل المعادن 0.148% أي أن نموذج المقدر يعبر عن 14% من النموذج الحقيقي والسبب راجع لبعض المؤثرات الخارجية الأخرى.
- باستخدام اختبار فيشر تم التوصل إلى أن نموذج الدراسة مقبول نوعا ما.
- لإدارة المعرفة أثر في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة تحويل المعادن من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بحيث إن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة تحويل المعادن يمكن من زيادة الميزة التنافسية، و تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال اختبار ستيودنت.

الفصل الثالث: فعالية ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET))

خلاصة :

من خلال تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي إلى تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لمؤسسة تحويل المعادن تم التوصل إلى نتائج التالية:

إن تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال ما ذكر في الاستبيان توفير معرفة حول قوى التنافس الخمسة لبورتر ، ومن خلال ها أيضا تستطيع المؤسسة تدعيم الميزة التنافسية والاستحواذ على السوق بسلع او خدمات متميزة على منافسيها والبقاء في بيئة التنافسية.

و من خلال الدراسة الإستبانه وإجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة ضعيفة بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية لمؤسسة تحويل المعادن، وكذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة بنسبة 38% والباقي يبقى إلى عوامل اخرى وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد اتضح من خلال الدراسة أن التغيرات السريعة التي يشهدها عالم اليوم، تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة وفي نفس الوقت تقدم لها فرصا لا حدود لها ، ففي ظل البيئة الجديدة لم تعد استراتيجيات الأمس مجدية لحل مشاكل اليوم، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها الإستراتيجية يجب أن تتوفر لديها الأساليب والأدوات اللازمة لذلك، إلا أن هذه العمليات عادة ما تكون صعبة ما لم تدعم بالقدرة على الإبداع واكتساب معرفة تسمح بالبقاء والتميز للمؤسسة في عالم اليوم، وأصبح للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسات، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوما بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على تحقيق الإبداع والميزة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

لقد ارتبطت إشكالية هذا البحث بدراسة الدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد حاولنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموع الأسئلة الفرعية المرتبطة بها، من خلال فصلين نظريين، وفصل خاص تم فيه الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سطحيًا، مع دراسة ميدانية حول مؤسسة، والتي كانت بمؤسسة تحويل المعادن (SOTRMET) محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه الأخيرة والتعرف على مدى أهمية تطبيق ادارة المعرفة في مثل هذه المؤسسات من اجل تحقيقها للميزة التنافسية، الأمر الذي مكنا من محاولة التعمق في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج.

ويمكن إدراج نتائج البحث على النحو التالي:

- المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها الركيزة الأساسية للميزة التنافسية وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، ومن أهم أشكال تصنيف المعرفة نجد المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.
- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف.

- تتضمن إدارة المعرفة أبعاداً أساسية تستند إليها وهي البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي/ اللوجستي والبعد الاجتماعي، وتساهم إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة) في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إن إدارة المعرفة حققت للمؤسسات قيمة كبيرة، وأدت إلى ابتكار المخرجات الفكرية، كما أنها ضرورية لبقاء المؤسسة والحفاظ على قوتها التنافسية في السوق، وهذا ما جعل المؤسسات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ وتطوير قدرات العاملين فيها.
- توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتوج الجديد، إلى جانب العلاقة الوثيقة بين " إدارة المعرفة " و "الميزة التنافسية" وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

• الاقتراحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن وضع بعض الاقتراحات للموضوع محل الدراسة وهي كالتالي:

- السعي الدائم للمؤسسات إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية القادرة على تحقيق عمليات التعلم، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المؤسسة.
- تأسيس إدارة مستقلة في المؤسسة قيد الدراسة تحت اسم (ادارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهماتها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم.
- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للإفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق

إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدراء للمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

- القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي).
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.
- القدرة على تصميم أهداف واستراتيجيات التميز كمتطلب أساسي للميزة التنافسية للمؤسسة (التميز بالجودة والوقت والتكلفة المنخفضة) والتطبيق الفاعل لهذه الاستراتيجيات .

افاق البحث:

- 1) نحو استراتيجيات شاملة لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- 2) مدى ارتباط تكنولوجيا المعلومات بمردودية إدارة المعرفة وقياسها.
- 3) إدارة المعرفة أداة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز القدرة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية

-الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. إبراهيم رمضان الديب، بحث في إدارة المعرفة، الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008.
3. أحمد الخطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. أمين عبد العزيز حسين، استراتيجيات التسويق، دار البقاء، مصر، 2001.
5. بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
6. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار النهضة العربية، بدون بلد النشر، 2001.
7. ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
8. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات لعمليات الإدارية ، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
9. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
10. الخضير محسن أحمد، اقتصاد المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
11. ربحي مصطفى عاليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. شارلز وجاريت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، 2001.
14. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
15. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000 .
16. طارق نوبر، دور الحكومة الداعم للتنافسية (حالة مصر)، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002.

17. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
18. عامر قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
19. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - رؤية مستقبلية ، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1998.
20. عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
21. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2008.
22. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
23. علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2004.
24. علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
25. على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
26. علي عبد الستار، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
27. محمد سمير احمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
28. محمد علي، الاقتصاد القياسي : دروس وسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
29. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
30. مصطفى احمد سيد، التسويق العالمي - بناء القدرة التنافسية للتصدير -، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.

31. مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
32. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
33. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
34. نبيل مرسى خليل، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديد، الإسكندرية، مصر، 2003.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005.
36. نزار كاظم الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، 2004.
37. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
38. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
39. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

-الرسائل والأطروحات:

1. امجاد محمد الكومي، استخدام مداخل تحليل التكاليف الإستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية، رسالة دكتوراة، جامعة عين الشمس، مصر، 2002.
2. حسن بوزناقة، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2012.
3. حماد عبل، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2012.
4. زكية بنت محمود قاري عبدالله طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات)، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
5. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية - دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008.
6. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- 7.سمية بوروي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010/2011.
- 8.سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 9.عبد المالك بوركو، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011/2012.
- 10.عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها تنميتها وتطويرها ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.
- 11.فايزة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
- 12.فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
- 13.محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة ماجستير كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 14.مريم زلمام، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010.
- 15.مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2013.
- 16.مسفر بن سعيد الشهراني، أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، السعودية، 2009.
- 17.نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

-الملتقيات والندوات:

1. إبراهيم بورنان، يوسف بوخلخل، رأس المال الفكر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الدولية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
2. أبو فارة يوسف احمد، العلاقة بن استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلم السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 نيسان 2004.
3. شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة الميزة التنافسية ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
4. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، اثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، نموذج مقترح للمنظمات الأردنية ، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر، الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29/04/2010.
5. عازب الشيخ احمد، غربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، ملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يوم 05-06/05/2013.
6. عبد الحليم عمر، التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية ، مداخلة ضمن الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
7. العيد غربي، عازب الشيخ احمد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول : واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الوادي، 05-06/05/2013.

8. فيروز زروخي، كنزه سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الدولية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.
9. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر العولمة"، 15-17/12/2012، جامعة الجنان، لبنان.
10. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون، جوان 2002.
11. مناور حداد، دور البنوك والمؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 17 و 18 أبريل 2006.
12. ناصر جاسر الأغا، سلام زكريا الأغا، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، المؤتمر الـ 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، الدوحة، قطر 18-20 نوفمبر 2012.
13. نوردين مزياني، صالح بلاسكة، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 27-28/02/2013.
14. يوسف بومدين، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية ، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 09/10 نوفمبر 2010.
- المجلات:**
1. بلالطة مبارك، حاضنات الأعمال في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 15، 2006.

2. جمال عمورة، ضرورة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات العالمية ، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الثالثة، العدد28، ماي 2006.
 3. الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية - الواقع والمعوقات-حالة الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11 لسنة 2011.
 4. عبودي زرقين، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، المجلد1، العدد، 2008.
 5. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10 لسنة 2010.
 6. فؤاد نجيب ، بدر فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، السعودية، 2004.
 7. محمد طالبي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل ، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، عدد12، فيفري 2009.
 8. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصاريف الحكومية السورية، جامعة محمد خيثر، مجلة الباحث، عدد11/2012.
- التقارير:**

1. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزة في دول الاسكو الاعضاء، نيويورك، 2004.
2. تقرير التنمية الإنسانية 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، المكتب الاقليمي للدول العربية، عمان.
3. تقرير المعرفة العربي، 2010 - 2011، اعداد الاجيال الناشئة لمجتمع المعرفة، مؤسسة بن راشد مكتوم والمكتب الاقليمي للدول العربية، دبي، الامارات العربية المتحدة.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

1. A .Bienayné, **Principes de concurrence Economica**, paris ,1998
2. D ,C,misra et al E-Knowledge et framework for government organization op.cit.
3. Gerry johnson et autres, **stratégique**, 2 édition, pearson education , France,2002.
4. Hamel , G , & Heene , A " **Competence based competition** " John wily & sons . New York , 1994.
5. JEAN pierre et autres, **strategor politique générale de l'entreprise**,3 edition, dunod, paris,1997.
6. M. Porter, **the Competitive Advantage of Nations**, Harvard business Review, Vol.(1) 90 -102, March- April, 1990
7. M. Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris,1999.
8. M. Porter, **La ventage concurrentiel des nations**, Paris, Dunod, 2000
9. Michael Porter, **New Global strategies for competitive advange**, polanning review, May /jun 1990, Abi/Inform trade&industry.
10. R.kaplan, **comment utiliser le tableau de bord prospectif**,éditions d'organisation ,Paris, 2001..
11. Tampoe , M Exploting " **The Core Competencies of your Organization** ", long Rang planning Journal ,Vol . 4 ,No,27. 1994.
12. Wiig, Karl. M (2000) **Application of knowledge Management in Public Administration**, Paper Prepared for Public Administration of the City of Taipei: Taiwan.

المواقع الالكترونية:

1. الرحمن محمد السندي، آفاق تطور المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بمملكة البحرين،

(2014/03 /12) www.bahrainchamber.org

2. حسان خضر، تنمية المشاريع الصغيرة ، مجلة جسر التنمية، www.arab-api.org /12)

(2014/03

3. (2014/03 /12) www.uluminsania.net

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبيان

الاخ الكريم.....الاخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد.....

في اطار التحضير لرسالة الماجيستر ،سوف نضع بين ايديكم هذه الاستبانة والغرض منها وضع اداة للقياس تستخدم في اعداد مذكرة ماجيستر بعنوان " ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في تخصص اقتصاد الخدمات بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3.

لذا نرجو من سيادتكم المحترمة ان تمنحوها جزء من وقتكم الثمين ، وان تتفضلوا بالاجابة الدقيقة على الاسئلة المرفقة في الاستبيان كاملة لتحقيق اهداف الدراسة وذلك بوضع اشارة في (x) في المربع المناسب لاجابتكم علما ان المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تُعامل بسرية تامة ولاغراض بحث علمي فقط.

وفي الاخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم معنا مسبقا متمنين لكم الموفقية والنجاح في مواصلة عملكم.

ملاحظة : يمكن تعريف ادارة المعرفة على انها " العمليات النظامية لاجاد المعلومات والحصول عليها، وتنظيمها ونشرها وتوزيعها وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله.

الجزء الاول: البيانات الشخصية:

1) الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

2) العمر:

- اقل من 25 سنة ☐ - من 25 الى 30 سنة ☐

- من 30 الى 40 سنة ☐ - 40 سنة فاكثر ☐

3) المؤهل العلمي:

☐

- مستوى الثانوي

☐

- دراسات تكوينية

☐

- شهادة جامعية

4) مدة العمل:

☐

- اقل من 3 سنوات

☐

- من 3 الى 5 سنوات

☐

- اكثر من 6 سنوات

الجزء الثاني: ادارة المعرفة

الرقم	العبارة	الإختيار				
الرقم	عبارات تتعلق بإدارة المعرفة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن توفير مايلي :					
05	يوجد قسم داخل الشركة لتقديم الدراسات و الأبحاث					
06	هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة					
07	تسمح للعمال بالمساعدة في مواصلة المشاكل التي تواجه الشركة					
08	تشجيع العمال على تطوير المعرفة لديهم					
09	تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة					
10	نشر ثقافة المبادرة الفردية و الجماعية بين الموظفين					
11	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات					
12	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة لديها					
13	تقسيم مستويات أداء الموظفين وفق نظم المعرفة لديها					
14	هناك تطبيق لعملية الإستشارات بين الشركة و بين مراكز البحث					

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	الإختيار			
الرقم	عبارات تتعلق بالميزة التنافسية	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	محايد	موافق بشدة
15	تعمل تكنولوجيا المعلومات على تخفيف تكاليف المنتجات و الخدمات و العمليات .				
16	تعمل إدارة المعرفة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين				
17	تعمل إدارة المعرفة على زيادة الحصة السوقية				
18	تساهم إدارة المعرفة على تميز السلعة و الخدمة المقدمة في السوق و التي تختلف عمل يقدمه المنافسون				
19	يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الترويج لمنتجاتها و خدماته في السوق				
20	يعمل نظام إدارة المعرفة المستخدم في الشركة على سرعة تطوير و تنويع المنتجات و الخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين				
21	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على تحسين جودة خدمات بما يتوافق مع رغبات المستهلكين				

					تساعد نظم إدارة المعرفة المستخدمة في تقليل تكاليف الجودة	22
					تساعد إدارة المعرفة في تحقيق مرونة المعلومة لتلبية مطلب السوق	23
					يساعد نظام الإدارة المعرفة المستخدم داخل الشركة على تأمين فرصة إبداع و المبادرة .	24

الملحق رقم 2: مخرجات برنامج ال spss لمعطيات النموذج

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		A	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	43,631	11,409		14,216
	km	,205	,170	,224	5,780