

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دارسة تحليلية - SOUF SEMOULE ENTREPRSE

The fundamental processes of knowledge management and their role in improving the competitive advantage of the Algerian Economic Corporation: Analytical study- SOUF SEMOULE ENTREPRSE-

محمد العيد تجاني^{1*} ، أحمد بن خليفة² ، مصعب بلي³

¹ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي/ الجزائر

² كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي/ الجزائر

³ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي/ الجزائر

تاريخ الاستلام: 2019/12/08 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/12/16 ؛ تاريخ القبول: 2020/02/26

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة ادارة المعرفة في الرفع من الميزة التنافسية في شركة سوف للدقيق من خلال وجهة نظر العاملين في الشركة لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا إستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة بلغ عددها (40) عامل. واعتمدنا في تحليل البيانات على: التحليل الإحصائي الوصفي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط ومعامل بارسون، إذ تم التوصل الى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة طردية بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل (توليد، نشر ، تطبيق) والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية من خلال أبعادها، كما ان الدراسة بينت انه يوجد ضعف معنوي بين تطبيق ادارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة سوف للدقيق.

الكلمات المفتاح: إدارة المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، ميزة تنافسية.

تصنيف JEL: D83؛ D80.

Abstract: This study aims to identify the extent to which knowledge management has contributed to increasing the competitive advantage in Souf Company through the perspective of the employees of the company to the nature of the relationship between the processes of knowledge management and competitive advantage. To achieve the objectives of the study we used a questionnaire to collect data,). Were lied on the analysis of the data on descriptive statistical analysis, arithmetic mean, standard deviation, simple regression coefficient and Parson coefficient. A number of results were obtained.

The existence of a direct relation ship between knowledge management as an independent variable (generation, dissemination, application) and the dependent variable of competitive advantage through its dimensions, and the study showed that there is a significant weakness between the application of knowledge management and competitive advantage in the company will be accurate.

Keywords: Knowledge management, Knowledge generation, Knowledge dissemination, Knowledge application, competitive advantage.

Jel Classification Codes : D83؛ D80.

* Corresponding author, e-mail: mst-laid@hotmail.com

I- تمهيد :

تعد المعرفة اليوم الركيزة الأساسية للأداء المتميز وأساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار لهذا تسعى الشركات بصورة مستمرة إلى كسب المعرفة المتجددة والواقع أن هذه المعرفة كلما تنامت وتعمقت تحولت إلى رأس المال الفكري هذا الرأسمال هو أساس تطوير علاقات طويلة الأمد مما يعود بعوائد، ان تزايد المنافسة الشرسة في العالم اليوم أوجب على منظمات الأعمال الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية المعتمدة من طرفها والتي تعد الورقة الراجحة لكل منظمة تمتلكها لهذا فمسؤولية الإدارة الإستراتيجية هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديثا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يفرز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة، وعليه توجب على منظمات الأعمال أن تنتج إستراتيجية مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تواجه بها الفرص والتهديدات في عالم التنافس الشرس من خلال ما سبق يتضح لنا أن للمعرفة دورا كبيرا في بناء وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

فالمؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة سوف للدقيق بصفة خاصة ليست في منأى عن هذه التأثيرات الخارجية فهي تواجه في السنوات الأخيرة تحديا جديدا تمثل في المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها ويفرض هذا التحدي أن تنجح لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في منتجاتها من خلال تطبيق أحدث الأساليب المعاصرة.

1.I- إشكالية الدراسة

لهذا سعت هذه الدراسة لاختبار مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بشكل محدد حاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في الرفع من الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق

2.I- أهداف الدراسة:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف هي كما يلي:

تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها ومتطلباتها وعملياتها واستراتيجياتها.
محاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفاهيمها ومصادرها ودورها حياتها.
استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. في مؤسسة محل الدراسة.

تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لشركة سوف للدقيق فيما يخص موضوع الدراسة.

3.I- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصا ماتحاول اختبارها، إذ تتوفر لإدارة الشركات بشكل عام العديد من مصادر المعرفة، وهي بذلك تواجه تحد كبير في الاستغلال الفعال لهذه المعرفة. فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة البرهنة على أن الإدارة المعرفة دور كبير في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

4.I- فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضية صفرية مفادها: تساهم إدارة المعرفة في الرفع من الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق تتفرع منها أربع فرضيات فرعية هي:

- تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5%.
- تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5%.
- تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5%.
- تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5%.

III-

II-1- الأدبيات النظرية:

1- التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

* **إدارة المعرفة:** عبارة عن مجموعة من العمليات توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق أداء متميز.

* **توليد المعرفة:** ابتكار أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكامل مسئول عن عملية التوليد.

* **تخزين المعرفة:** تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة فهي تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع.

* **نشر المعرفة:** إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

* **تطبيق المعرفة:** ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة، إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالمعرفة قوة إذا طبقت.

* **الميزة التنافسية:** هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال استراتيجيات ومجهودات معينة لتنافس نظيراتها وتحقق التفوق.

2- الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقي اهتماما متزايد من قابل المهتمين بإدارة الأعمال إذ تسعى العديدة من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة إذ تعد أمراً حاسماً لتأكيد بقاء الشركة، وإخفاق الإدارة في تحقيق هذه المعرفة سوف يجعل الشركة خارج نطاق العمل التجاري، فهي تحتاج للمعرفة كأولوية استراتيجية وليست جهد روتيني.

2-1- إدارة المعرفة:

2-1-1- مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسع إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها".¹

يمكن تعريفها أيضا على أنها: "عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويلها بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".²

من خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن مجموعة من العمليات توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق أداء متميز".

2-1-2- عناصر إدارة المعرفة:

التعاون Collaboration: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلهما بين الأفراد والأقسام والوحدات.

الثقة Trust: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

التعلم Learning: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكبر فاعلية في عملية خلق المعرفة.³

المركزية Centralisation: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

ال الرسمية Formalisation: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية لعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

الخبرة الواسعة والعميقة **T. Shaped Skills**: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات IT Support: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

الإبداع التنظيمي Organizational Creativity: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، فالمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

وهذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.⁴

2-1-2 أبعاد إدارة المعرفة: أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية كما يلي⁵:

1- البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد 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 صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

عمليات إدارة المعرفة: اختلفت آراء في تحديد العمليات الأساسية لإدارة معرفة المؤسسة فمنهم من يركز على عمليات "ابتكار المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها" ومنهم من يقول أنها عمليات "البحث عن مصادر المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، إدماجها وتعميمها" في حين نجد من يحدد عمليات إدارة المعرفة بأنها "ابتكار، تكوين، ضم ومشاركة المعرفة" وآخر يعبر عنها على أنها "ابتكار المعرفة، الحصول عليها، ترميزها، المشاركة الجماعية، نشرها، وتوزيعها" فمهما اختلفت آراء الباحثين في تحديد هذه العمليات إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، وهي مجموعة من العمليات الأساسية المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة).

1- توليد المعرفة: بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكامل مسئول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد (نونكا وتاكوتشي): "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد".⁶

2- تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة⁷، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة فهي تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع.

وان حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء للمعرفة في شكلين⁸:

الأفراد: الأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبرتهم من خلال نظم الحوافز وإجراء انتقاء المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

الحاسبات: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة ومختلفة.

3- نشر المعرفة: تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المنظمة كون تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى كل فرد، لذا فإنه ما لم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد وبكفاءة فلن يكون هناك عائد، وتوزيع المعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المنظمة، كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكة الانترنت والانترانت والاكسترنات كذلك استخدام قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب و التحوال والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة المؤتمرات الفيديوية. وعملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

4-تطبيق المعرفة: وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة تبدو العملية الأخيرة تطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة و تطبيقها وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه و لتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة.⁹ إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

2-2- الميزة التنافسية:

2-2-1- مفهوم الميزة التنافسية

- تعريف بورتر "قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية".
- هناك من يرى ان الميزة التنافسية لها " القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها".¹⁰
من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال استراتيجيات ومجهودات معينة لتنافس نظيراتها وتحقق التفوق .

2-2-1- أنواع الميزة التنافسية

لقد صنف الباحثون ومنهم "مايكل بورتر" الميزة التنافسية بناء على القدرة الدفاعية للمؤسسة عن هذه الأفضلية إلى قسمين هم

1- الميزة التشغيلية:

ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن ويتجسد هذا من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجات الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج، إنما قد يتعدى ذلك فالمنتجات التي تقدم حلولاً لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلاً فإنها من شأنها أن ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون وهو ما ينعكس إيجابياً على القدرة التنافسية للمؤسسة.

2-الميزة الإستراتيجية:

الميزة الإستراتيجية حسب بورتر ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختبارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقاً هذه الاختبارات تعطي المؤسسة القدرة على تحقيق عوائد على الاستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه القطاع، فالميزة الإستراتيجية لا ترتبط بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين أو بالتغيرات في القطاع الصناعي في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة وعلى عكس الميزة التشغيلية فإن الحصول على الميزة الإستراتيجية تحتاج إلى جزئية التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم عرض فريد وصعب الاقتداء به في المستقبل القريب وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الإستراتيجية كلما أمكن القول عن الميزة التنافسية أنها ذات طابع استراتيجي. فالميزة الإستراتيجية أو الميزة التنافسية المستمرة تتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على وضع حواجز تعرقل انتقال مصادر هذا التميز إلى المنافسين.¹¹

2-2-2- مصادر الميزة التنافسية

إن مصدر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيرا نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة لمفهومها العام الواسع قسمت إلى :¹²

- 1- **المصادر الداخلية :** وهي المرتبطة بـ موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة وأساليب التنظيم الإداري، التحفيز، البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة .
- 2- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية والموارد البشرية المؤهلة وغيرها .
- 3- **الخيارات الإستراتيجية:** وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

2-2-3 أبعاد الميزة التنافسية

- من أهم الاهتمامات الرئيسية للمنظمات الحديثة هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته، حيث تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹³
- 1- **التكلفة:** يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
 - 2- **الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.
 - 3- **وقت الدخول للسوق:** يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشرا لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

4- **اعتمادية توصيل المنتج :** تستجيب المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعبارة تنافسية ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

5- **إبداع المنتج:** تعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا وعليه فأن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى يتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنهم، أو تقدم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق .¹⁴

2-3- علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية:

إن عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإلمامها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة، يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع خلال فترة قصيرة في جو الحرية طرح الأفكار بعيدا عن المصادرة والتقويم، من هنا يمكن توليد واكتشاف طرق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها عن طريق خلق عنصر تميز وتنفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تحديد هيكلي تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية: يتوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة، ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعليم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية: تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها المعتمدة على العناية والاهتمام بمبادئ المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها.¹⁵

هناك من أشار إلى أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحل في حقيقة فوائد إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ويعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي وهذا ما أشارت إليه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية.¹⁶

3- الدراسات السابقة

3-1 دراسة بعنوان: تأثير الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية -بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية، احمد حميد كريم، مجلة الادارة والاقتصاد ، العراق، العدد91، (2012):

يهدف البحث إلى دراسة مشكلة لها بعدان نظري وتطبيقي، فالبعد النظري يتمثل في كون الاهتمام بالمعرفة وإدارتها اهتمام جديد لتحقيق مزايا تنافسية أما البعد التطبيقي فيتمثل في تلمس الباحث قلة الاهتمام بهذه المصطلحين على صعيد الواقع التطبيقي في المنظمة المبحوثة (شركة سوف للدقيق) والمتمثلة في تحديد تأثير الإبداع التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية، إذ تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة كأداة وزعت على عينة من المصارف التجارية العراقية لتطبيق هذا البحث مركزا على مشكلة يمكن تحديدها (مدى أهمية وتأثير أبعاد الإبداع التنظيمي للمصارف التجارية في تحقيق الميزة التنافسية) واختبار علاقة الإبداع وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، وتم تحليل الإجابات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ساعدت في الوصول إلى نتائج البحث.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها ان مصارف عينة البحث تسعى الى الإبداع لغرض تحقيق أهدافها مما يجعل خدماتها أكثر تميزا عن نظيراتها، كما انها تركز على الإبداع التقني أكثر من تبنيها الإبداع الإداري، مما يجعلها تسعى الى تطبيق نظم اتصالات معتمدة على بعض الأجهزة وكذلك استخدام الحاسوب في عملها، أيضا تتبع مصارف عينة البحث استراتيجية لتطوير الموارد البشرية من خلال إقامة الدورات التطويرية التي تساهم في زيادة كفاءة العاملين.

وفي نهاية البحث هناك مجموعة من التوصيات أبرزها: دعوة المصارف التي تبني الإبداع التنظيمي لما له من أهمية مميزة لنجاح وتحقيق أهداف المنظمات، وكذلك اهتمام المصارف بتقديم الخدمات الحديثة كاستخدام شبكة الصراف الآلي وبطاقات التسوق والاهتمام بالبحث والتطوير من خلال الاستعانة بذوي الخبرة فضلا عن اعتماد نموذج البحث كآلية عمل في المصارف من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

3-2 دراسة بعنوان: دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، وهيبه داسي، مجلة الباحث، العدد11، (2012):

تناولت هذه الدراسة موضوع ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الحكومية السورية، استهدفن الدراسة (54) مديرا في الادارة العليا (مدير عام، معاون مدير عام، مديري مديريات)، يعملون في 6 مصارف حكومية سورية، مع العلم انه تم اخذ جميع المصارف الحكومية العاملة في سورية، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم الاستبيان خصص جزء منه لإدارة المعرفة والآخر للميزة التنافسية. أسفرت نتائج الاختبار عن وجود علاقة معنوية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية من بين النتائج المتوصل إليها نجد: اعتماد المصارف في توليد المعرفة بشكل كبير على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لحل المشاكل وإيجاد أفكار جديدة، كما اعتمدت في عملية التخزين على الحاسبات بشكل أكثر وأيضاً استخدامها الأساليب التقليدية والأفراد العاملين، كما استنتجت الباحثة وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية ادارة المعرفة.

تم التوصل الى مجموعة من الاقتراحات منها: تقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة الى جانب تخفيض التكلفة، أيضا ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو ادارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المصرف ككل، كذلك السعي الدائم الى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الاستراتيجية والتنافسية والوظيفية، القادرة على تحقيق عمليات: التعلم، العمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب الى كل الأطراف ذات العلاقة.

وقد اختلفت عن دراستنا في دراستها لدور توفير متطلبات إدارة المعرفة في المصارف، أما دراستنا فركزت عن كيفية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة صناعية.

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

3-3 دراسة معنونة كالتالي: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، محمد زرقون، الحاج عرابة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر (2014):

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، مما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث.

كما خلصت في الأخير إلى مجموعة من النتائج منها: أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، كذلك المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها، كما أن الأداء المؤسسي يمكن قياسه بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي والتي تقيس مخارج الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة، لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة وفي تحفيز العاملين وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار .

على ضوء هذه النتائج يمكننا طرح مجموعة من الاقتراحات التي يمكن أن تفيد المؤسسات والباحثين في هذا المجال منها :

التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة، وأيضاً إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة تعنى بعمليات إدارة المعرفة لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى من جهة وتدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم من جهة أخرى، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء، أيضاً استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداماً مفيداً وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلف جداً أحياناً، هذا مع تأمين هذه المعارف حتى لا تتعرض إلى القرصنة.

3-4 دراسة تحت عنوان: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، صالح عبد الحكيم عبد الغفور، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة. وأسفرت عن النتائج التالية: أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، على الترتيب، (القوى البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في كونها ركزت عن كيفية مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة صناعية عكس دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور فكانت الدراسة منصبة على دور توفير متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات، أما دراستنا فركزت عن كيفية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة صناعية.

3-5 دراسة بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، فاطمة الزهراء بورنان، هوارى معراج، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد 30، الأغواط، جوان (2017):

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمنظمة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المنظمات، وتوضيح أهمية الابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أسهمت في الإجابة على التساؤلات لعل أبرزها: عدم تبني الابتكار في المنظمة يؤدي إلى عدم إستمراريتها ، أن العمل على استدامة التفوق والتميز يتطلب خلق ثقافة للروح الريادي ورفع التحديات من خلال تكثيف درجة نشاط الابتكار وتطويره الذي يساهم في استمرار النجاح والرفق للمنظمة.

من بين الاقتراحات والتوصيات الموضوعة من قبل الباحثين نجد: نشر ثقافة الابتكار بين العاملين بالمنظمة والاهتمام بأفكارهم كون المورد البشري يعتبر جوهر عملية الابتكار، أيضاً ضرورة الاهتمام بالابتكار لأنه يقود المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية وضرورة التواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والابتكارات في جميع القطاعات، وكذلك قيام المنظمة بعقد اتفاقيات تعاون وشراكة مع المنظمات المتطورة من أجل الإنتاج المشترك (التعاون التنافسي) .

3-6- دراسة : دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - شركة الهندسة المدنية بتقوت، الصادق لشهب، احمد بوريش، الشيخ هتهات، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر (2017):

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الابتكار والوقوف على العوامل المؤثرة عليه وكذا دوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية باعتبار الأهمية المتزايدة التي يحظى بها موضوع الابتكار بما أنه من الأبعاد الرئيسية التي يتركز عليها التنافس في ظل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات للبقاء والنمو، وتمس هذه الدراسة شركة الهندسة المدنية بتقوت من حيث تأثير الابتكار على رقم الأعمال، الحصة السوقية ومعدلات الربحية.

من بين النتائج المتوصل إليها ان الشركة تعتمد على تبني الابتكار خاصة ما تعلق بتلبية طلبات العملاء فيما يخص المنتجات التي تقدمها، ما مكنها من رفع رقم أعمالها وحصتها السوقية، وهو ما انعكس على معدلات الربحية التي تحقّقها من سنة لأخرى ما يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية لها وضمان مكانة مهمة في السوق سواء المحلية منها أو حتى الوطنية، وأكسب الابتكار عمال الشركة محل الدراسة خبرة ومعرفة متواصلة وهذا ما يشكل استمرار لميزتها التنافسية نتيجة التجديد المستمر للمعارف والخبرات وهو ما يشكل عائقا نسبيا أمام المؤسسات المنافسة في السوق نتيجة صعوبة تقليدها أو نقلها.

III-

III-1- الأدبيات التطبيقية: التعريف بالشركة

شركة سوف للدقيق هي مؤسسة خاصة أنشئت في إطار الشراكة ، جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة التي تقع فيها تأسست في 1999/12/21 بمساهمة ثلاث إخوة، برأسمال قدره 100000 دج.

تقع الشركة في الناحية الغربية من وادي سوف بشارع صالح سوفي سيدي عبد الله، حيث يحدها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقا وتحدها غربا حظائر ومباني للخواص، أما شمالا فيحدها الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 03: والطريق الوطني رقم 16، ويحدها جنوبا مباني سكنية، تقدر مساحتها بـ 9000م² مقسمة منها 600م² لممارسة العملية الإنتاجية، و 480م² مخصصة لمخازن المواد ومنها 20م² للإدارة. ويتمثل نشاط المؤسسة في عمليتي الإنتاج والبيع لكل من الفرينة والسميد والنخالة والمسلات، حيث تشتري المؤسسة احتياجاتها من المواد الأولية والمتمثلة في القمح بنوعيه اللين والصلب من تعاونية الحبوب والخضر الحافة بأوماش بسكرة، حيث تستخدم 68% في إنتاج السميد و 10% في إنتاج المسلات و 18% في إنتاج النخالة الصفراء و 4% فضلات. أما مبيعاتها فهي تباع كل مواصفات وأوزان مختلفة، فالسميد يتفرغ عنه سميد ممتاز وآخر عادي وثالث رطب، ويتم تعبئة هذه المنتجات في أكياس مختلفة الأوزان وذلك تبعاً لطبيعة الطلب في حين تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع مختلفة، ولديها ثلاث نقاط توزيع: جامعة، المغير، الحمادين.

III-2- الدراسة الميدانية:

- **منهج الدراسة:** لتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت المعالجة وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام أسلوب الوصف، وكذلك المنهج التحريبي المتمثل في دراسة الحالة.

- **عينة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 50 استبانة على عمال الشركة محل الدراسة. وتم استعادة 43 استبانة بنسبة استجابة بلغت 86%، وتم استبعاد 3 استبانات ليصل عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (40) استبانة تمثل 80% من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة.

- **حدود الدراسة:** تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك سوف نحاول إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- **البعد النظري:** رغم أن القيمة المضافة للبحث تتجلى في جزئه التطبيقي إلا أن الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المنظمة ضرورية جدا، حيث كانت الدعامة الأساسية لطرح إشكالية البحث وصياغة فرضياته والوصول إلى استنتاجات منطقية.

- **البعد التطبيقي:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية والتي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث.

- **البعد المفاهيمي:** بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، سنتعرض في البحث الى مجموعة من المفاهيم والتي لا يمكن الاستغناء عنها كونها تعتبر مفاتيح للفهم، وسوف نتناول في بحثنا هذا أهم المفاهيم وهي : إدارة المعرفة ، توليد المعرفة، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة ، الميزة التنافسية.
- **البعد الزمني:** يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها و التي برزت بداية القرن العشرين و مازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، والذي تتسم بيئته بالتنافسية و بروز: المعلومات والمعرفة كمصادر جديدة لتحقيق للميزة التنافسية.
- **البعد المكاني:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة ربط تطبيق إدارة المعرفة و انعكاساتها الايجابية على أداء شركة سوف للدقيق مما يضفي لها ميزة تنافسية.
- **أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم تطوير هذه استبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات، قد تضمنت الاستبانة قسمين:
 - القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.
 - القسم الثاني: يحتوي على محورين:
 - المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل "إدارة المعرفة" حيث تضمن على 20 سؤال موزعين على أربعة أبعاد.
 - المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع "الميزة التنافسية" وتضمن على 13 سؤال موزعين على خمسة أبعاد.وقد تم الاعتماد على استخدام سلم لكارث الثلاثي لأن الفئة المستوحدة ذو مستوى تعليمي متوسط.
- **صدق أداة الدراسة وثباتها**
 - اعتمدت هذه الدراسة على مصادر متعددة (الكتب، الدوريات، الأبحاث المنشورة، أطروحات الدكتوراه،...) من أجل إعداد الاستبانة، من أجل تطويرها تم إجراء مقابلات شخصية مع ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والتسويق، ومنهجية البحث العلمي وتحليل البيانات. تحقق الصدق الظاهري للمقياس بالاستعانة بالمحكمين من أعضاء هيئة في التدريس حيث تم إجراء التعديلات اللازمة حسب المقترحات المقدمة من قبل المحكمين.
 - من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للإستبانة ككل (0.80) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.
 - معالجة وتحليل البيانات: لمعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها فقد جرى استخدام أساليب أدوات إحصائية مختلفة من خلال الاستعانة برنامج SPSS19 ، كما تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية: التوزيع التكراري والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والانحدار المتعدد.
 - تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة: يتبين من الجدول رقم (02) أدناه أن نسبة الذكور تقدر بحوالي ب % 97.5 من مجموع العاملين بشركة سوف للدقيق أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكري ، ويلاحظ من الجدول نفسه أن فئة الشباب القادرين على العمل تمثل أكبر نسبة تقدر بحوالي بـ % 42.5 التي تندرج في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 39 سنة وهذا يعكس استراتيجية الشركة في استقطاب فئة الشباب وتدريبهم والاحتفاظ بهم. في حين لم تتعدى الفئة العمرية من 40 إلى أكثر من 50 سنة (27.5 %)، وبذلك تكون غالبية عينة الدراسة هم من فئة الشباب.

ويبين الجدول رقم (02) أن غالبية أفراد العينة حوالي (80%) ذو مستوى بكالوريا فأقل، وتبلغ نسبة من لديهم خبرة في الشركة أقل من 10 سنوات حوالي (80%) وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للشركة، يجب استغلاله من خلال التقاسم والتشارك المعرفي بين مختلف الطاقات الشابة للشركة والتي تمثل (72.5%).

III-3 النتائج والمناقشة:

III-3-1 نتائج الدراسة

1-1 وصف متغيرات الدراسة:

1- إدارة المعرفة

بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (03) بأن عملية تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تأتي في المرتبة الأولى مقارنة بعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة بمتوسط حسابي (2.355) وانحراف معياري (0.679) وجاءت عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.304) وانحراف معياري (0.717) وبأهمية نسبية عالية، تليها عملية نشر المعرفة وفي المتوسط الحسابي يساوي (2.302) وانحراف معياري يقدر بـ (0.793) في حين جاءت عملية توليد المعرفة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.157) وانحراف معياري (0.773)، وهذا يفسر أن إدارة المعرفة ذات مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة هذا يعكس مدى تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة في شركة سوف للدقيق.

2 - الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق

بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (04) ان المتوسط الحسابي للميزة التنافسية بشركة سوف للدقيق يقدر بـ (2.3024) وانحراف معياري (0.8178)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية بين (2.03-2.60) ويتضح من الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة وهو ما يعكس تقارب في وجهات نظر حول الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق.

1-2- اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية H0.1 : تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5% تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، كما هو موضح في الجدول رقم (05).
بالاستناد على معامل الارتباط الذي يقيس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) يتضح لنا من خلال الجدول أن العلاقة بين المتغيرين (إدارة المعرفة) و (الميزة التنافسية) وهي علاقة طردية حيث وصلت درجة الارتباط بينهما 594^{**} أي أن العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية 0.01.
وعليه ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: " تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عندي مستوى دلالة (0.05%)".

تبين نتائج الجدول رقم (06): أن عملية نشر المعرفة كان لها الأثر الأكبر بين عمليات إدارة المعرفة الأربع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة حيث (Sig=0.000) و (β=0.694) تليها في الأثر عملية تخزين المعرفة (Sig=0.016) و (β=0.500)، بعدها تأتي عملية توليد المعرفة حيث (Sig=0.059) و (β=0.290) وآخر عملية من حيث التأثير نجد تطبيق المعرفة بحيث (Sig=0.15) و (β=0.297).
* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05%)

تبين نتائج الجدول رقم (06) وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية بين عملية نشر المعرفة والميزة التنافسية حيث أن قيمة β بلغت (0.694) وبما أن قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 هذا يشير إلى وجود معنوية وأثر مباشر ذا دلالة إحصائية لعملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية ، كما بينت نتائج أيضا وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية حيث أن قيمة β بلغت (0.500) وبما أن قيمة مستوى المعنوية 0.016 وهي أقل من 0.05 هذا يشير إلى وجود معنوية وأثر مباشر ذا دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية ، من بين النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية ولكن ضعيفة جدا وذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والميزة التنافسية حيث أن قيمة β بلغت (0.290) ومستوى معنوية يقدر بـ (0.059)، تأتي أخيرا عملية تطبيق المعرفة إذ نلاحظ ان مستوى المعنوية يقدر بـ (0.15) وهو اكبر من 0.05 مما يشير الى عدم وجود معنوية

الفرضية الفرعية الأولى H0.1.1: تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدى شركة سوف للدقيق عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05). تظهر نتائج الجدول رقم (07) أن معامل الارتباط بلغ 0.301 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة معنوية بين

توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، حيث بلغت معلمة الميل 0.290، إحصائيا فإن أي زيادة في توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.29، أما بالنسبة لمستوى المعنوية فهو مساوي لـ 0.05 مما يدل على معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 1.674 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها كذلك. وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق بمقدار 0.30. من خلال ما سبق نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: "تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5%".

الفرضية الفرعية الثانية H0.1.2: تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينت نتائج الجدول رقم (07) أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين عملية تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، حيث أن قيمة β بلغت (0.500) هذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذا دلالة إحصائية فإن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.50، أما معامل التحديد بلغ 0.142 أي أن 14% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة، وأن الباقي 86% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 1.123 بمستوى معنوية 0.02 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنويتها، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم التي تنص على: "تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5%".

الفرضية الفرعية الثالثة H0.1.3: تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدى شركة سوف للدقيق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج الموجودة في الجدول (07) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية قوية بين نشر وتحسين الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.607، أما قيمة β بلغت (0.694) مما يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين، إحصائيا فإن أي زيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين في الميزة التنافسية بمقدار 0.69 أما معامل التحديد 0.368 أي أن 36% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع يفسرها متغير نشر المعرفة والباقي 64% ترجع لعوامل أخرى غير مدروسة، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

بعد تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة: "تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 5% في شركة سوف للدقيق".

الفرضية الفرعية الرابعة H0.1.4: تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدى شركة سوف للدقيق عند مستوى دلالة (0.05%)

لاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.232 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية و معلمة الميل حيث بلغت 0.297 إحصائيا فإن أي زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.29، في حين بلغ معامل التحديد 0.054 أي أن 5.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تفسرها عملية تطبيق المعرفة والباقي 95% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة، أما بالنسبة لقيمة مستوى المعنوية هي 0.15 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود معنوية. بناء على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة: "لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05%) في شركة سوف للدقيق".

III-3-2 مناقشة نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن هناك علاقة ارتباط طردية وإيجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة مما يدل على أن إدارة المعرفة دور في تحسين الميزة التنافسية للشركة.

2- أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة كل على حدى مع الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة:

المؤسسة تحرص على تطوير أفكارها وتنميتها من خلال البحث والتطوير وتشجيع العمال بنظام تحفيز فعال لها اهتمام كبير في جلب المعرفة من مصادرها الداخلية المملوكة في إطاراتها والمصادر الخارجية كالمؤتمرات العلمية والكتب والانترنت... الخ وتبادل للمعرفة بين عمال الشركة، أيضا لها رؤية استشرافية مستقبلية لتحقيق الأفضلية التنافسية عن طريق توظيف الأفراد المبدعين الذين لهم الفضل في تحقيق ذلك، كما أنها تسعى إلى إقامة دورات تدريبية وتكوينية للحصول على المعرفة.

شركة سوف للدقيق لديها الحرص التام على استخدام الأجهزة والبرمجيات لتخزين معارفها المكتسبة لاسترجاعها عند الحاجة فالمؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا في تخزين معارفها في الأرشفة والمستندات الورقية من جهة والتجديد الدائم لمعلوماتها من جهة أخرى، كما انها تحتفظ بالمعرفة في حواسيبها المركزية فهي تملك أساليب لاسترجاع معلوماتها المخزنة عندها.

شركة سوف للدقيق تحاول استغلال المعارف المكتسبة عند إطاراتها والمخزنة في أرشيفها لتعزيز تنافسيتها تبني خطط عملها بناء على ما تمتلكه من معارف وسعيها في تطبيق معارفها عن طريق التدريب و التوجيه.

3- أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عملية نشر المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة شركة سوف للدقيق يسودها نظام تسيري جيد بين عمالها يساعدها على نشر وتبادل معارفها وتقديم النصح والإرشاد فيما بينهم فهي تستخدم شبكات داخلية مما يساعدها على نشر المعرفة، كما انها تقوم باجتماعات رسمية وحلقات نقاش يتم فيها تبادل المعرفة بين موظفيها.

4- حرص شركة سوف للدقيق على تدنية التكاليف للحصول على ميزة تنافسية ضمن القطاع التي تنشط فيه: فالمؤسسة تقوم بتطوير عملياتها الإنتاجية من خلال عملية البحث والتطوير المتواصلين للوصول الى أداء أفضل وبأقل التكاليف أي المحافظة على جودة المنتج و سعيها للوصول إلى تخفيض تكاليف منتجاتها.

5- حرص الشركة الدائم على إرضاء زبائنها والمحافظة على ولائهم وزيادة حصتها السوقية: من خلال استجابة المؤسسة لاقترحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها واهتمامها الكبير بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها وهذا ما يجعل منتجاتها وخدماتها تنافس المؤسسات الأخرى.

6- اتخاذ شركة سوف للدقيق من الوقت مؤشرا لتطوير المنتجات ومقياسا للالتزام بينها وبين العملاء: ان المؤسسة تسعى جاهدة الى تسليم منتجاتها في الوقت المناسب واستجابتها السريعة لطلبات زبائنها من جهة وتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة من جهة أخرى.

7- مرونة الشركة في التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة: فهي تستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة والمطلوبة في السوق

8 -تولي شركة سوف للدقيق اهتمام كبيرا لعنصر الإبداع عن طريق التحفيزات المادية والمعنوية ومدى إدراكها لتنمية مهارات أفرادها لتحقيق الأفضلية التنافسية: المؤسسة تحرص كل الحرص على الاستفادة من أفكار موظفيها فهي تقوم بعملية تحفيز وتشجيع عمالها على الإبداع ساعية بذلك تحسين معارفها الإبداعية من خلال تخصيص موارد مالية كافية.

التوصيات المقترحة

استنادا إلى نتائج ومحددات الدراسة، فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات المقترحة، وهي كالتالي:

- 1- تأسيس قسم في الشركة باسم إدارة المعرفة وتحديد مهامه واستراتيجياته.
- 2- على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري الكفاء لأداء العمل
- 3- الاهتمام أكثر بدراسة البيئة والمنافسين وتحليل حصتها السوقية من اجل تحسين مستواها الإنتاجي ومن ثم أدائها.
- 4- إذا كانت شركة سوف للدقيق ترغب في تدعيم وتحسين قدرتها التنافسية يجب عليها تبني أسلوب إدارة المعرفة.
- 5- ضرورة تعميق المعرفة لدى عمال الشركة لأن لهم ضعف في استيعاب هذا المفهوم إلا من خلال تبسيطه وتفكيكه لمفهوم الأفكار والمعلومات.

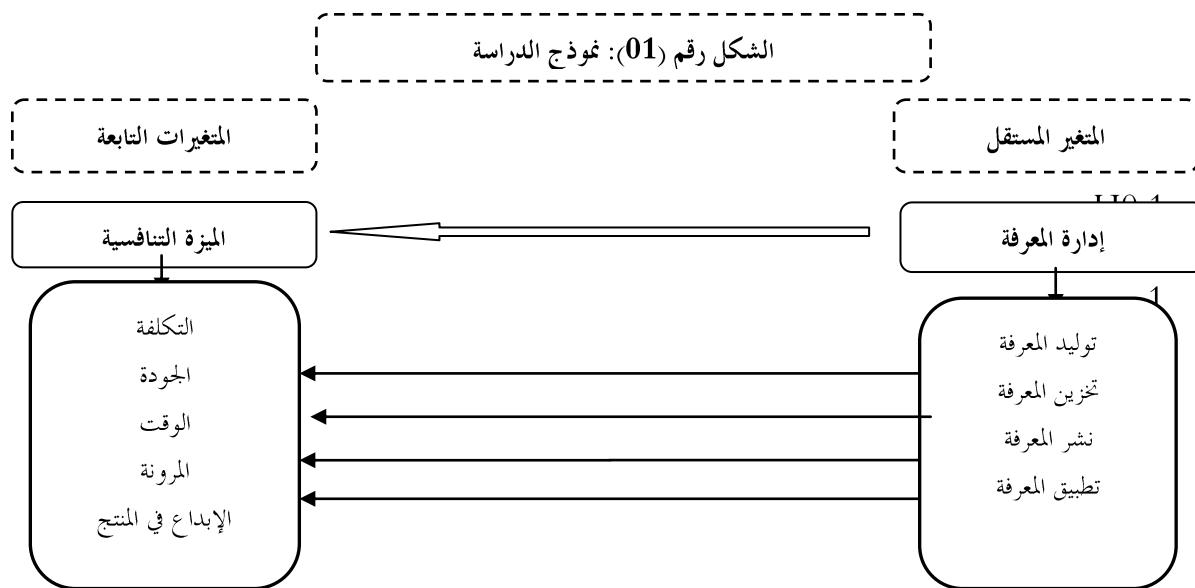
IV- الخلاصة:

أصبح العالم الاقتصادي اليوم يشهد منافسة عالية وغير مسبوق أدت إلى وضع المعرفة كقاعدة أساسية تسعى المؤسسات الصغيرة والكبيرة بل تعدته إلى تميز المجتمعات عن بعضه مما جعل التحول لإدارة المعرفة أكبر تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعيتها وصفتها وذلك قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية واحتلال وضعي تنافسي مرغوب والجوهر في ذلك هو العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لكي تضمن أي مؤسسة تميزها وارتقاها.

وبناء على ما تطرقنا له يتضح لنا أن إدارة المعرفة هي وظيفة أساسية في كل منظمة طامحة يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد قيمة وهادفة عن طريق عدة عمليات (توليد، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة) في المؤسسة وبالتالي على المؤسسة تمييز معارفها ومجهوداتها الفكرية الظاهرية والضمنية قصد التوصل إلى الأداء المتميز أي كسبها ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها.

- ملاحق:

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نماذج سابقة.

الجدول رقم (01): معامل الثبات للمتغير المستقل والمتغير التابع

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.55	20	المتغير المستقل إدارة المعرفة
0.79	13	المتغير التابع الميزة التنافسية
0.80	33	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

الجدول رقم (02): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية (حجم العينة 40)

المتغير	الفئات	العدد	النسبية	المتغير	الفئات	العدد	النسبية
الجنس	ذكر	39	97.5	العمر	29-20	12	30
	أنثى	1	2.5		39-30	17	42.5
	المجموع	40	100%		49-40	10	25
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	32	80		أكثر من 50	1	2.5
	تقني سامي	2	5		المجموع	40	100%
	ليسانس	5	12	الخبرة بالسنوات	أقل من 5	21	52.5
	شهادات دراسات عليا	1	2.5		10-6	11	27.5
	المجموع	40	100%		15-11	6	15
					أكثر من 15	2	5
					المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لإدارة المعرفة

رقم العبارة	إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
توليد المعرفة				
1	تتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.	2.15	0.736	3
2	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعرفة.	1.88	0.791	4
3	هناك تبادل المعرفة بين العمال.	2.20	0.823	1
4	تتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.	2.40	0.744	2
المجموع		2.157	0.773	
تخزين المعرفة				
5	تسعى المؤسسة لتجديد معلوماتها باستمرار.	2.45	0.677	2
6	تقوم المؤسسة بحفظ معارفها في حواسيب مركزية .	2.35	0.736	3
7	تعتمد المؤسسة في تخزين معارفها في الأرشيف والمستندات الورقية.	2.68	0.694	1
8	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.	2.30	0.608	4
9	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة.	2.30	0.723	5
10	للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعرفة المخزنة لديها.	2.05	0.639	6
المجموع		2.355	0.679	
نشر المعرفة				
11	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق..)	2.65	0.700	1
12	يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة.	1.90	0.841	5
13	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها.	2.25	0.927	3
14	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش.	2.58	0.675	2
15	تقوم المؤسسة بنشر الأفكار والمعلومات عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد.	2.13	0.822	4
المجموع		2.302	0.793	
تطبيق المعرفة				
16	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب.	2.08	0.656	5
17	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.	2.25	0.742	3
18	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.	2.58	0.594	1
19	تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج.	2.43	0.781	2
20	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	2.18	0.813	4
المجموع		2.304	0.717	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة معرفة العملاء		2.279	0.740	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، مستوى الأهمية للميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق

رقم العبارة	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
بعد التكلفة				
/		2.325	0.758	/
21	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	2.25	0.707	2
22	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.	2.40	0.810	1
بعد الجودة				
/		2.353	0.833	/
23	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.	2.30	0.853	2
24	تنافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة.	2.53	0.816	1
25	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	2.23	0.832	3
بعد الوقت				
/		2.336	0.831	/
26	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب.	2.35	0.777	1
27	تسعى المؤسسة لتطوير منتجاتها بوتيرة متسارعة.	2.33	0.859	3
28	تهتم المؤسسة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك.	2.34	0.860	2
بعد المرونة				
/		2.205	0.849	/
29	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها	2.03	0.891	2
30	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.	2.38	0.807	1
بعد الإبداع				
/		2.293	0.818	/
31	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية.	2.13	0.853	3
32	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع.	2.15	0.893	2
33	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء موظفيها.	2.60	0.709	1
المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية				
		2.3024	0.8178	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

الجدول رقم(05): نتائج تحليل الخطي المتعدد لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

Correlations

	إدارة المعرفة	الميزة التنافسية
Pearson Correlation	1	.594**
Sig. (2-tailed)		.000
N	40	40
Pearson Correlation	.594**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	40	40

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

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول رقم(06): يبين معاملات الانحدار المتعدد ومستوى المعنوي لعمليات إدارة المعرفة

Sig*	B	عمليات إدارة المعرفة
0.059	0.290	توليد المعرفة
0.016	0.500	تخزين المعرفة
0.000	0.694	نشر المعرفة
0.15	0.297	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

الجدول رقم (07): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية

Sig	B ميل الانحدار	مستوى الدلالة لمعامل التقاطع	معامل التقاطع	معامل التحديد R	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل والتابع
0.059	0.290	0.000	1.674	0.091	0.301	توليد المعرفة والميزة التنافسية
0.016	0.500	0.02	1.123	0.142	0.377	تخزين المعرفة والميزة التنافسية
0.000	0.694	0.04	0.704	0.368	0.607	نشر المعرفة والميزة التنافسية
0.15	0.297	0.001	1.616	0.054	0.232	تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

– الإحالات والمراجع :

- ¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: (2006)، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، ص ص 74-75.
- ² عصام نور الدين: (2009)، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 32.
- ³ وهيبه داسي: (2012)، دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية —دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية—، مجلة الباحث، العدد 11، ص 166.
- ⁴ محمد عواد أحمد الزيادات: (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، ص 68.
- ⁵ بدروني هدى: (2011)، ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص 60.
- ⁶ صلاح الدين الكبيسي: (2005)، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 73.
- ⁷ <http://www.balagh.com.25/05/2018>
- ⁸ <chrome-extension://mhjfbmdgcfjbbpaeojfohoefgiehjai/index.html>
- ⁹ براك نعيمة. برانيس عبد القادر: (2010)، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة للمؤسسات الجزائرية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص 22.
- ¹⁰ فاطمة الزهراء بورنان. هوارى معراج: (2017)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد 30، الأغواط، ص 288.
- ¹¹ مسعود طحطوح: (2015)، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 5.
- ¹² صالح عبد الحكيم عبد الغفور: (2015)، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، ص 32.

¹³ عز الدين علي سويسبي. نعمة عباس الحفاجي: (2015)، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 71-73.

¹⁴ الصادق لشهب وآخرون: (2017)، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة — شركة الهندسة المدنية بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ص 266.

¹⁵ محمد زرقون، الحاج عرابة: (2014)، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ص 39.

¹⁶ Juan, C. &Merced (2006), Strategicknowledgetransfer and its implication for competitiveadvantage, Journal of knowledge management, vol 10,no 04 p21.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمد العيد تجاني ، أحمد بن خليفة ، مصعب بالي (2020)، العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تحليلية SOUF SEMOULE ENTREPRESE -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 7 (العدد 1)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص. ص 141-160.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنشأ - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنشأ - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Algerian Review of Economic Development is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

ARED