تطبيقات إدارة المعرفة ومساهمتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة "polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية

أ. بن حمين بوجمعة - جامعة معسكر – الجزائر
Boudjamabenhami@gmail.com
أ. د. ثابتي الحبيب - جامعة معسكر - الجزائر
habib_tabeti@hotmail.com

الملخص :
تعتبر إدارة المعرفة من اهم التحديات المعاصرة التي تؤثر على نشاط منظمات أعمال في الوقت الحالي خاصة وأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد قائم أساسا على المعرفة ، هاته الأخيرة تعتبر مورد هام لخلق هيمنة وسلطة قائمة على التحكم في السوق ،كما يقال : " من يملك المعلومة يملك السلطة " .
وعلى أساس هذا فالدراسة الحالية التي سوف نعرضها ستقوم بالتطرق لأثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للمؤسسة ، من خلال دراسة ميدانية قمنا بها على مستوى مؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة **"polyma"** لصناعة الأغلفة البلاستيكية ، حيث خلصت الدراسة ان المورد المعرفي له أثر كبير على مستويات الإبداع وأن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية :
إدارة المعرفة ، المعارف، الميزة التنافسية ، مؤسسة **"polyma"** لصناعة الأغلفة البلاستيكية

Résumé :
La connaissance est la gestion des défis contemporains les plus importants qui affectent l'activité des organisations d'entreprises à l'heure actuelle, d'autant plus que l'économie d'aujourd'hui est une économie basée principalement sur la connaissance, ces circonstances-ci est considérée comme une ressource importante pour créer domination et de pouvoir basé sur le contrôle du marché, selon le dicton: «Qui détient l'information détient le pouvoir ».
Sur la base de ce courant L'étude, qui allons-nous offrir seront face à l'impact de la gestion des connaissances sur l'avantage concurrentiel de l'institution, à travers une étude sur le terrain que nous avons fait au niveau de l'Entreprise "polyma Direction régionale de mascara, où l'étude a conclu que le fournisseur cognitive a un effet significatif sur les niveaux de créativité et de gestion des connaissances contribuer de manière significative à la réalisation d'un avantage concurrentiel à l'organisation à l'étude.

les Mots clés:
la Connaissance, management des connaissances, avantage concurrentiel,Entreprise "polyma"

مقدمة :

في ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أصبحت العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية، فقد أدركت منظمات الأعمال أن العامل الوحيد الذي يبقيها في السباق نحو الريادة و يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هو بدون شك مخزونها المعرفي، فلقد برز مصطلح إدارة المعرفة عند مطلع التسعينات من القرن الماضي نتيجة للانتقال من نماذج الاقتصاديات التقليدية المرتكزة أساسا على إنتاج السلع المادية إلى نموذج الاقتصاد المبني على المعرفة وتكنولوجيات المعلومات (إقتصاد معرفي)، والذي تمثل إدارة المعرفة احد أهم مظاهره وتبعاته .

إشكالية الموضوع : كيف يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تحقق ميزة تنافسية من خلال إعتمادها على إدارة المعرفة ؟

فرضية الدراسة : تأسيسا على ذلك ومن خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الفرضية العامة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%، وذالك حسب نتائج الدراسة الميدانية التي سوف تكون على مستوى مؤسسة **"polyma"** لصناعة الأغلفة البلاستيكية بتيزي- ولاية معسكر .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع جد هام ، ألا وهو إدارة المعرفة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ، ومساهمة هذا العملية في خلق قيمة مضافة لهذه المؤسسة وتعزيز مكانتها السوقية عن طريق تدعيم الميزة التنافسية التي تتوفر عليها .

منهج الدراسة : قصد الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الموضوعة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسة.

1.الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

لقد شهدت سنوات الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي ظهور مصطلحات حديثة لها طابع فكري مثل إدارة الجودة الشاملة ، وذاكرة المؤسسة والمؤسسات التعليمية ، واليقضة التكنولوجية وغيرها من المصطلحات كان السبب والممهد لظهور مصطلح " إدارة المعرفة " ، حيث كانت" Harvard Business Review " أول مجلة أمريكية إستعملت مصطلح " إدارة المعارف " في سنة 1989 م ، ثم انتشرت هذه العبارة بشكل واسع ابتداءا من 1991 من خلال الصحافة الشعبية [1] .

قبل الحديث عن إدارة المعرفة كان لزاما علينا التكلم قبلا عن ماهية المعرفة ، وأنواعها وارتباطها بمصطلح الكفاءة ، كل هذا سوف نتعرض في هذا الفرع من الدراسة .

1.1 تعريف المعرفة :

---

[1] ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ،مؤسسة الثقافة الجامعية ،الإسكندرية – مصر ، 2007، ص 125 نقلا عن : Ourouk , "***Le Knowledge Management***", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999 .

يعرف (Nanoka) المعرفة بأنها : " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال "[2] . يشير هذا التعريف إلى أن روح و سر العمل الفعال لأي مؤسسة هو توفرها على مورد، والذي يحصره (Nanoka) في المعرفة .

كما عرفها(Druker) بأنها: " القدرة على ترجمة المعلومات إلى الأداء والانجاز لتحقيق مهمة محدده أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي قدرات فكرية عالية "[3] ، وهنا يعتبر (Druker) المعرفة على انها همزة وصل ما بين ما بين المعلومات* وتحقيق الأداء أو مهمة معينة .

كما ذكر الباحث(Vérez Jean-Claude) تعريف للمعرفة من خلال الصيغة التالية : " تعتبر المعرفة سلعة غير مقصورة على فئة معينة ، وتتوزع وتتقاسم لأجل تحسين الكفاءات لضمان مسار فعال لإنتاجية وتنافسية المؤسسة [4]" ، هذا التعريف يشير إلى أن المعرفة هي سلعة تخص كل فرد ، وتقاسمها يطور من كفاءاته ، وبالتالي يرفع من قيمتها المضافة .

2.1 تصنيف المعرفة :

هناك عدة تصنيفات للمعرفة ، وذالك حسب عدة أبعاد ، منها : حسب طبيعة المعرفة ، حسب جانب المحتوى ، ... الخ

من حيث طبيعة المعرفة : فلقد ذكر كل من (Nonaka, et takeuchi) تصنيف خاص بالمعرفة ، وهو بالشكل الأتي : [5]

المعرفة الصريحة : (Explicit Knowledge)

وهي المعرفة المتصفة بالمظهر الخارجي ، المحدودة المحتوى ، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث ، ويمكن واستعمالها وخزنها في أي وقت ، وتساهم تكنولوجيا المعلومات والإتصال بتحويلها ونقلها من شخص إلى أخر .

المعرفة الضمنية : (Tacit Knowledge)

وهي المعرفة المتواجدة في أذهان وسلوكيات الأفراد ، وتظهر في مجموعة من المتغيرات كالحدس والبديهية والإحساس الداخلي ، فهي معرفة خفية تعتمد ، ومن الصعب تحويلها أو نقلها بالتكنولوجيا ، ويمكن أن تنقل من خلال تفاعل الأفراد في المؤسسة .

---

[2] سعداوي موسى ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص5.

[3] ندى عبد القادر ، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال الفكري – دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة | المنطقة الجنوبية، دراسات إدارية ، المجلد (3) العدد(6) كانون الأول 2010 ،ص ص(119-149) ، عمان ، ص125.

* نشير هنا الإختلاف المتواجد ما بين المعلومات والمعرفة ، فالمعرفة هي عبارة عن معرفة ضمن سياق معين ، إذن فالمعلومة هي المادة الخام للمعرفة ، للمزيد أنظر للمرجع :

Bendiabdellah A. & Benabou D., ***Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne***, Revue Economie et Management), N° 3, Mars 2004, p59 .

[4] Vérez Jean-Claude , « Quelle place pour l'économie de la connaissance dans les pays en développement africains ? »*Mondes en développement*, 2009/3 n° 147, p. 13-28. DOI : 10.3917/med.147.0013,P02.

[5] (Nonaka, et takeuchi,1997) نقلا عن : سعداوي موسى ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص5.

وما يؤكد على أن المعرفة الضمنية تعتبر معرفة متجذرة في أي مؤسسة ،و لا يمكن أن تتجاهلها ، المقولة الشهيرة للباحث(Polanyi, 1966) حيث يقول بالحرف الواحد : " نحن نعرف أكثر مما نقول " [6]

يذكر هنا أن المعارف الضمنية ، لا يمكن إكتسابها أو نقلها من شخص إلى أخر إلا من خلال الممارسة والإتصال المباشر للفرد مع فريق عمله بالمؤسسة ، ويمكن تسريع هذه العملية عن طريق التنشئة الإجتماعية(Socialization)* للفرد [7] .

من حيث المحتوى : نجد كذالك أن المعرفة تصنف كذالك حسب عدة أشكال هي [8]:

معرفة لماذا ؟Pourquoi : بمعنى معرفة توضيحية تظهر في مرجعيات " المعارف النظرية " أو المبادئ العلمية "

معرفة ماذا ؟ Savoir quoi : بمعنى كل المعطيات التي تضمن معالجة المشاكل ، وتكون قابلة للضبط والتقنين ...الخ .

معرفة كيف ؟ savoir-faire : تتعلق بالمعارف الضمنية ، تكون محددة وغير مرئية ، وهي شديدة الإرتباط ، وتتجسد في معايير وضوابط ضمنية .

معرفة من ؟ Savoir qui : تتعلق بإشكالية الوصول إلى المعرفة ، وتنتج عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف يؤدي ماذا ؟

ومن خلال كل ما قيل عن المعرفة ، نستخلص أن هذا المورد(المعرفة) هو عبارة عن مخزون تراكمي غير ملموس يتواجد في أذهان الأفراد ، وكذا ضمن البنى التحتية (الهيكلية) للمؤسسة ، وكلما كان للمؤسسة مخزون عالي من هذه المعرفة كلما كان لها تفوق في مجالها التي تعمل فيها ، وتشكل لها ميزة تنافسية في المدى القريب .

6.1 إدارة المعرفة

لقد شهدت سنوات الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي ظهور مصطلحات حديثة لها طابع فكري مثل إدارة الجودة الشاملة ، وذاكرة المؤسسة والمؤسسات التعليمية ، واليقضة التكنولوجية وغيرها من المصطلحات كان السبب والممهد لظهور مصطلح " إدارة المعرفة " ، حيث كانت" Harvard Business Review " أول مجلة أمريكية إستعملت مصطلح " إدارة المعارف " في سنة 1989 م ، ثم انتشرت هذه العبارة بشكل واسع ابتداءا من 1991 من خلال الصحافة الشعبية [9] .

---

[6] Mouhoud El Mouhoub et Plihon Dominique , « Finance et économie de la connaissance : des relations équivoques » , *Innovations*, 2007/1 n° 25, p. 9-43. DOI : 10.3917/inno.025.0009,P11.

[*] (Socialization) : بالعربية التنشئة الإجتماعية ، أول من استخدم هذا المصطلح هما الباحثان (Nonaka et Takeuchi) عند اقتراحهما نموذج لسيرورة المعرفة في المؤسسة ، ونعني بها بشكل مختصر الاكتساب المعرفي للفرد عن طريق التفاعل الإجتماعي الذي يظهر أثناء أداء مهامه ضمن فريق عمل خاص .

[7] Memmi Daniel , « Facteurs de viscosite dans la circulation des connaissances » , *Réseaux*, 2003/1 no 117, p. 221-256. DOI : 10.3917/res.117.0221,P253.

[8] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي ، تطوير وتنمية الموارد البشرية – دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة– جامعة معسكر ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية – مصر ، 2007 ،ص ص102-103 .

[9] :ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ،مؤسسة الثقافة الجامعية ،الإسكندرية – مصر ، 2007، ص 125 نقلا عن : Ourouk , "***Le Knowledge Management***", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999.

لقد قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال لجامعة تكساس في أوستن تعريف لإدارة المعرفة ، وهو بالصيغة الأتية : " إدارة المعرفة هي العمليات النظامية لإيجاد المعلومات ، وتنظيمها ، وتنقيتها ، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله" [10] .
كما عرفها (Lasserre ,2003) إدارة المعرفة على أنها : " إحدى القابليات التي تمتلكها المؤسسة للقيام ببعض الأنشطة ، خاصة منها قابلية المؤسسة لإبتكار وتكوين وضم ومشاركة المعرفة بين أفرادها [11] ، وهنا يتضح لنا أن إدارة المعرفة تتمثل في مدى توفر المؤسسة على قابلية الإبتكار وتكوين ومشاركة المعارف ما بين أفرادها .
وعرفها كل من (Evans Nina et McKinley Mary) أيضا من خلال مصطلحات تساهم في ديمومة المؤسسة من خلال إختيار وتنظيم ونشر وتحويل المعلومات الهامة والمعارف والخبرات الضرورية لنشاطات لأجل حل مشاكل تواجه هذه المؤسسة ، والمساهمة في تفعيل التعلم بها [12] ، هنا برز لنا أن إدارة المعرفة هي عبارة عن دورة أو عملية تمر من خلالها المعرفة ، إبتداء من عملية الإختيار ، ثم التنظيم والنشر وأخيرا تحويل هذه المعارف والخبرات على شكل نشاطات تفيد المؤسسة في مواصلة ديمومتها وحل كل المشاكل التي تواجهها .
بالإضافة إلى ذالك فقد جاء في كتاب " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية " للأستاذين **ثابتي الحبيب** و **بن عبو الجيلالي** تعريف لإدارة المعرفة ، على أنها : " مقاربة تسعى إلى إدارة عوامل مختلفة من الأفكار ، الأراء ، أنظمة المعلومات ، الإستراتيجية والممارسات ، التجارب ... الصادرة عن الأفراد حين أدائهم لوظائفهم ، مما ينتج عن هذا مسار خلق ، وإثراء و رسملة (Capitalisation) ونشر المعارف التي يعنى بها كل الفاعلين في المؤسسة[13] ، وهنا يتبين لنا أن وظيفة إدارة المعرفة تتمثل في إدارة مختلف الأنظمة الفكرية للمؤسسة ، وخاصة منها المورد البشري ، هذا الأخير هو المسؤول رقم واحد عن خلق ورسملة ونشر المعارف التي تكتسبها المؤسسة من خلال هذه العملية .

شكل (01) :دورة إدارة المعرفة :



المصدر : سعداوي موسى ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص08

---

[10] سعداوي موسى، *إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص04.*

[11] نقلا عن : منية خليفة ، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الإقتصادية ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص16.

[12] Evans Nina et McKinley Mary , « Ethical paradoxes in knowledge management » , ANDESE | *Vie & sciences économiques*, 2011/2 - N° 188 ,pages 57 à 71 DOI : 10.3917/vse.188.0057,P04

[13] ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية – دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ،جامعة معسكر- الجزائر ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية – مصر ،2007،ص126 .

2. أهمية إدارة المعرفة في رفع التنافسية :

تسعى المؤسسة في الوقت الحالي جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ، ومن أهم هذه المجالات التي يمكن أن تحقق للمؤسسة من خلالها ميزة تنافسية ، هي معارفها والتي تعتبر من أهم موارد المؤسسة ، بحيث تضمن مورد بشري مؤهل بمهارات وكفاءات عالية ، لهذا فعلى المؤسسة أن تضع إستراتيجية فعالة لإدارة معارفها الغير الملموسة والتي تختلف خصائصها وميزاتها من مؤسسة لأخرى وذالك من أجل غاية واحدة ألا وهي تحقيق أهدافها المرجوة وغالبا ما يكون الهدف الأسمى لأي مؤسسة هو البقاء والاستمرار في السوق .

2. 1 مفهوم الميزة التنافسية : يعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية بحيث صمم لها نموذجا خاص للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد ، معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات، كما وضح نموذجا أخر يستند على المتغيرات الكلية للإقتصاد يقوم على أساس أن التنافس يتم كذالك ما بين الدول،[14] .

فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها كما ذكر (M.Porter 1998) بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة[15] .

أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

من بين أبرز التعاريف التي تناولتها وجهات نظر باحثين وكتاب ركزت على جانب معين من التوجه المطلوب للميزة التنافسية نوضحها في الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم(01) : تعريفات بعض الباحثين للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التركيز
Evans,93,P83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
M.Porter,1993,P48.	عملية إبداع تساهم في اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين	قيمة الإبداع والاكتشاف
Macmalland and Tampo,2000,P 81	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الأخرين	المنافسة
علي السلمي،2001،ص104	المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون	المورد
نبيل مرسي خليل،2001،ص37	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة	الإستراتيجية
فرحات غول،2009،ص33	هي القدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده	التفوق

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على المراجع المذكورة في الجدول . ويتضح من خلال الجدول رقم(03) أعلاه أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر

14مايكل بورتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، ترجمة عمر سعيد الأيوبي ، الطبعة الأولى ،أبو ظبي للثقافة والتراث، أبو ظبي، 2010 ،ص40.

15 M.Porter,(1998),l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Harvard business Review, Vol.(1) 90 –102 ,P48.

إليها والتركيز عليها ، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.
ولكن الشيء الذي ركزت عليه التعريفات السابقة هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها . وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين ولمدى زمني مناسب، وهذا متعلق بطبيعة الحال على قدرتها في الحفاظ على ديمومة ميزتها التنافسية .

2. 2 علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

تعمل إدارة المعرفة على خلق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال النقاط التالية [16]:
- إن توفير المعرفة المطلوبة من أجل تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة يعتبر في حد ذاته قيمة وميزة تنافسية وتصنع الفارق ما بين مؤسسة وأخرى بحيث يبهر ويجذب العملاء ويعزز من ولائهم للمؤسسة ؛
- تضمن إدارة المعرفة تشجيع مبدأ تدفق المعارف بحرية ، هذه الأخيرة تكون من أهم مصادر الإبداع ، والذي بدوره يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ؛
- تعمل إدارة المعرفة على توفير معارف تساهم في عملية اليقظة البيئية ، مما يضمن تكيف مستمر مع محيط قل ما نقول عنه متقلب و - إن تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها مع المحيط الخارجي يكون من خلال استغلال الفرص الذي يتيحها هذا الأخير ، وعليه فإدارة المعرفة توفر أساليب عمل جديدة تساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاج ، والتي بدورها تساهم في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة ؛
- تهدف إدارة المعرفة للوصول إلى ما يسمى بصناعة المعرفة، والتي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات المتقدمة ؛
- تقوم المعرفة بإبداع ما يعزز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة ، بالإضافة إلى خفض المدة الزمنية بين كل ابتكار والذي يليـــــــه .

كما تهدف إدارة المعرفة إلى توطيد علاقات المؤسسة وعملائها ومورديها وطبيعة معايشتها لمنافسيها ، حيث أن نقطة انطلاق أي مؤسسة هي دائما السوق (العملاء) ، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق تتمثل في دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين . كل هذه الأهداف تسعى المؤسسة من أجل تحقيقيها ، ولن تتوصل لها إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسوقية الجادة والفعالة ، والتي على الرغم من تكاليفها إلا أن عوائدها إيجابية في تحقيق ميزة تنافسية، كما أنه في بعض الحالات يتم قياس حجم وقوة مؤسسة معينة من خلال حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها [17].

ومن خلال ما ذكر يمكن تصور العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام ، بحيث يمكن المؤسسة من امتلاك منظومة لإدارة المعرفة متميزة إستنادا لمواردها الفكرية وكنتيجة لإمتلاك المؤسسة لهذه الموارد الغير الملموسة ، فإن المؤسسة لها الجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة، بالإضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة .

---

[16] سعداوي موسى ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص13 و14

[17] عبد الله بلوناس ، أمينة قذايفية ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مؤتمر علمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال ، التحديات العالمية المعاصرة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 2006 ، ص19.

4. الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة **"polyma"** لصناعة الأغلفة البلاستيكية

تعد **مؤسسة polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية بتيزي - وحدة معسكر** من أهم المؤسسات الإقتصادية الخاصة التي تنشط في المنطقة الصناعية بتيزي بولاية معسكر ، حيث تقوم بصناعة عدة أنواع من الأغلفة البلاستيكية ، لديها عدة عملاء من مؤسسات خاصة وعامة تنشط في ولايات الغرب الجزائري، و بسبب تغطيتها الشاملة ، لهذا فهذه المؤسسة تحقق ربحية عالية بسبب نمط إنتاجها الذي يعتمد على الإنتاج الكتلي (أو الإقتصاديات السلمية كما يسميه البعض)، كما أن لها منافسين أخرين ينشطون في الإقليم الغربي بطبيعة الحال .

4. 1 منهجية الدراسة الميدانية : إن طبيعة مشكلة الدراسة ونوع المعلومات والحقائق التي يريد الباحث الوصول إليها وطريقة تحليلها وتفسيرها كل هذا يفرض المنهج المستخدم في الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب دراسة حالة مؤسسة ما.

4. 1.1 أداة الدراسة (إستبيان): سنحاول من خلال استبيان(نموذج استبانة مأخوذ من دراسة ميدانية للباحث" عفاف السيد بدوي عبدالحميد سنة 2012، "تحت عنوان رؤية استراتيجية إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الإبداع) الموزع على إطارات مؤسسة polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية بتيزي - وحدة معسكر –إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة -وذلك استنادا لإجابات أفراد عينة الدراسة. .

4. 1. 2 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، المتغير المستقل هو إدارة المعرفة والمتغير التابع هو الميزة التنافسية، و الذي يستند للافتراض كون أن رأس المال الفكري له علاقة ارتباط وتأثير على مستوى الميزة التنافسية ، وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

إدارة المعرفة ← علاقة ارتباط وتأثير ← الميزة التنافسية .

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية : $(y) = f(x)$ **حيث أن:** متغير تابع (y): الميزة التنافسية ، أما المتغير المستقل(x): إدارة المعرفة

أما **الفرضية العامة للدراسة** فصيغتها كالأتي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 %

4. 1. 3 عينة الدراسة : تم توزيع 50 استمارة على عينة الدراسة شملت إطارات جميع المديريات و المصالح(مديرية الجودة، مديرية التكوين، مديرية الموارد البشرية، مديرية المسائل القضائية والقانونية ، مديرية التموين واللوجستيكية، مديرية العلامة والاتصال، مديرية الإستراتيجية البرمجة والنجاعة، مديرية أنظمة المعلومات، و أخير مديرية المالية والمحاسبة) ، و قد تم تحديدهم بتعاون مع مسؤول التكوين بمديرية الموارد البشرية، هذا و تمكننا من استرجاع 40 استمارة فقط نظرا استبعاد 10 منها للأسباب تتعلق بأمور شخصية .

4. 2 تحليل نتائج الإستبيان : لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها و لأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

4. 2 .1 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة : والجدول رقم (03) التالي يوضح البيانات الشخصية

البيانات الشخصية		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	%60
	أنثى	16	%40
السن	أقل من 30 سنة	3	7.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	57.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	22.5
	من 50 سنة فما أكثر	5	12.5
المستوى الدراسي	إبتدائي	5	%7,5
	متوسط	6	%15
	ثانوي	4	%10
	جامعي	24	%60
	دراسات عليا	1	%2,5
المستوى الوظيفي	إطار	5	%12.5
	تقني	15	%37.5
	عون منفذ	15	%37.5
	إجابات أخرى	5	%12.5
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	7	%17.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	%57.5
	من 10 سنوات فما أكثر	10	%25

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات Spss .

يتضح من الجدول أعلاه رقم(05) النقاط التالية :

- أن نسبة 60 % من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 40 %من عينة الدراسة، حيث أن الفارق بينهما هو 8 أفراد بنسبة 20% من أفراد الدراسة

- أن أفراد العينة الدراسة المبحوثة التي تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة يمثلون نسبة 57.5% والتي تمثل اعلى نسبة مسجلة من إجمالي أفراد العينة الدراسة ، وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من أكبر من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة تساوي 22.5 % ، ثم تليهم الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة بنسبة 12.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة المبحوثة، وتليهم في الأخير الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 7.5% من إجمالي أفراد العينة المدروسة ، وعليه يمثل عنصر الشباب 60% من عمال المؤسسة ، وهذا ما يوافق الميول العامة لعنصر الشباب في كافة المؤسسات الجزائرية .

- أن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس إذ بلغت نسبتهم أكثر من 60% من إجمالي أفراد العينة المدروسة وأن النسب 12.5% و15% و10 % من أفراد العينة المدروسة هم من مستوى إبتدائي وأساسي و ثانوي ، وسجلت أدنى نسبة 2.5 % للدراسات عليا التي تتعلق بشخص وحيد في المؤسسة .

-أن من أفراد العينة المدروسة يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيون داخل المؤسسة ، وكذالك النسبة ذاتها (37.5%) تمثل العمال التقنيون ، وأن نسبة 12.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة تمثل 5 إطارات أي بمعنى المدراء ونواب المدراء الذين يشغلون وظائف رؤساء الأقسام، وأن النسبة نفسها (12.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تمثل إجابات أخرى بمعنى العمال الذين يشغلون وظائف أخرى ، كون أن هذه الأخيرة (نسبة

12,5%) من الإطارات من إجمالي العينة لا يخدم جيدا موضوع الدراسة ، ويعتبر أحد محدودياتها كون أن رأس المال الفكري يركز أكثر على عمال المعرفة .
- من أفراد مجتمع الإطارات لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهم الفئة الغالبة ، تليهم فئة العمال ذوي الخبرة أكبر من 10 سنوات بنسبة 25% و هي تعتبر معتبرة ، و في المقام الثالث نجد الفئة التي لديها سنوات خبرة أقل من 5سنوات بنسبة 17.5% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة والتي تمثل أغلبية العمال الجدد إطارات مؤسسة polyma " .

4. 2.2 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة :

وفيما يلي عرض التحليل الإحصائي لمتغيري إدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال عرض التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة

الجدول رقم (04) : نتائج التحليل الإحصائي لمتغير إدارة المعرفة

الفقرات الخاصة بإدارة المعرفة في مؤسستكم	الوسط الحسابي المرجح	الإنحراف المعياري	الدرجة
أولا المعرفة الظاهرية	3.70	0.97	موافق
1- يمكن للمعرفة أن تكتسب من خلال الفعاليات التعليمية التي تعتمد على الحوار المباشر مع رؤساؤكم .	4.45	0.81	موافق بشدة
2- ترتبط المعرفة بالاتصالات والمعلومات وكيفية الوصول وتحديد المعلومات المخزونة وخزنها واسترجاعها .	4.35	0.7	موافق بشدة
3 – تتدخل المعرفة مع القواعد والإجراءات المحددة لتحقيق السياسات الفعالة في مؤسستكم	2.30	1.4	غير موافق
4- تساعد بعض التقنيات (الإنترنيت ، البريد الإلكتروني) من تعزيز دور وأهمية المعرفة .	3.43	1.15	موافق
ثانيا المعرفة الضمنية	3.67	1.01	موافق
1 - تحقيق المعرفة من خلال السلوكيات الإداريين وولائهم للمؤسسة	3.98	1.09	موافق
2 - تستخدم هذه المعرفة قاعدة بيانات متنوعة باتجاه تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة العوائد	4.30	0.68	موافق تماما
3- توفر الكوادر القادرة على تطبيق هذه المعرفة في الأداء الإداري	2.75	1.25	محايد
4- تمكين العاملين في المؤسسة على التعامل مع المواقف وحل المشكلات	3.95	1.01	موافق
محور إدارة المعرفة	3.74	1.05	موافق

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات spss . من خلال الجدول رقم(04) الذي يوضح

تحليل فقرات محور إدارة المعرفة يتضح لنا أن:

1- المتوسط الحسابي المرجح لفقرات **المعرفة الظاهرية** يساوي (3.70) وانحراف معياري يقدر ب(0.97) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) وبمعنى أخر أن مؤسسة تهتم بالمعارف الظاهرة لعمالها ، خاصة فيما يخص الفقرة رقم(01) والتي تؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يكتسبون **المعارف الظاهرة** من خلال الفعاليات التعليمية التي تعتمد على **الحوار المباشر** مع رؤساؤهم بمتوسط حسابي(4,45) .

2- المتوسط الحسابي المرجح لفقرات **المعرفة الضمنية:**تساوي (3.67) وانحراف معياري يقدر ب(1.01) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن مؤسسة polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية تتوفر على مخزون هام من **المعارف الضمنية** ، والمتمثلة أساسا في سنوات الخبرة مهنية لعمالها ، و تحاول المؤسسة الإحتفاظ بعمالها القدامى عالية وعدم التفريط بهم حتى لا ينتقلوا لمؤسسات منافسة ، والفقرة رقم (5) تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء، و التي جاء متوسطها الحسابي (4.30) بمعنى أن جل إجابات أفراد العينة تؤكد على أن **معارفهم الضمنية** تستمد وجودها من خلال قواعد بيانات متنوعة باتجاه تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة، وتتجلى معارفهم الضمنية في التعامل مع المواقف وحل المشكلات التي تواجههم .

4. 2. 3 نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الميزة التنافسية : نتائج التحليل الإحصائي الخاص لمتغير الميزة التنافسية حسب إجابة أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (05) التالي

الجدول رقم (05) : نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الميزة التنافسية

الفقرات الخاصة بالميزة التنافسية في المؤسسة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدرجة
الجودة	3.77	1.11	موافق
1- تمتلك مؤسستك قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة العالية.	4.13	0.79	موافق
2- تنجز مؤسستك منتجاتها بالشكل الذي يطلبه الزبائن .	4.18	1.01	موافق
3- تخصص مؤسستك وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن ، والتعرف على أرائهم بالخصوص جودة المنتجات المقدمة .	3.15	1.38	محايد
4- تسعى مؤسستك لتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن من أجل تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية	3.63	1.27	موافق
التميز	3.71	1.07	موافق
5- تتميز مؤسستك بتوفرها لمهارات وخبرات عالية لا تتواجد لدى المؤسسات المنافسة	3.13	1.11	محايد
6- تتميز مؤسستك باستعمال تكنولوجيا عالية لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة	4	1.06	موافق
7- تقدم مؤسستك منتجات متميزة وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة.	3.80	1.09	موافق
8- تتميز مؤسستك باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العالية	3.93	1.04	موافق
التكلفة	3.81	1.09	موافق
9- تسعى مؤسستك إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة من أجل السيطرة على حصتها السوقية	3.88	1.06	موافق
10- مؤسستك تخفض من تكاليف الإنتاج من خلال إستغلالها الأمثل لخبرة عامليها	3.88	1.18	موافق
11- تراعي مؤسستك عند تسويق منتجاتها إلى الإستغلال الأمثل للتوزيع من أجل خفض تكاليفها .	3.93	0.91	موافق
12- تستفيد مؤسستك من اقتصاديات الحجم عندا قتناءها للمواد الأولية	3,55	1.23	موافق
الوقت	3.83	0.95	موافق
13- تمتع مؤسستك بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها في أوقاتها المحددة دون أي تأخير .	3.68	1.07	موافق
14- تتمتع مؤسستك بالقدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن بسرعة كبيرة .	3.78	0.92	موافق
15- تتخذ مؤسستك إجراءات سريعة عند كل تغير يطرأ في إحتياجات زبائنها	4.05	0.87	موافق
محور الميزة التنافسية	3,78	1.05	موافق

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال مخرجات spss .

يلاحظ من الجدول **(05)** أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) ، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة(**02) ذات الوسط الحسابي (4.18)** وبانحراف معياري **(1.01)** ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة ، ويعني هذا أن المؤسسة المدروسة تنجز منتجاتها بجودة عالية وبالشكل الذي يطلبه الزبائن ، وتليها الفقرتين (01) و(15) على التوالي الذي بلغ متوسطاهما الحسابيين على الترتيب (4.13) و(4.05) وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي (0.79) و(0.87) ، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة .

تهتم بمعيار الجودة لكن بمقياس محلي وليس دولي انطلاقا من أراء أفراد العينة المدروسة ،وكذالك اتخاذ المؤسسة إجراءات سريعة تتماشى مع إحتياجات الزبائن .
عند تحليلنا لفقرات محور الميزة التنافسية واستنادا للجدول رقم(05) يتضح لنا أن هناك :
1- المتوسط الحسابي لفقرات عامل الجودة يساوي (3.77) وبانحراف معياري يقدر ب(1.11) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، وبمعنى أخر أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على منتجات ذات جودة عالية تؤهلها لرفع تنافسيتها السوقية ،خاصة فيما يتعلق بالفقرة رقم (2) والذي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي قدر (4.18) والتي تؤكد على أن المؤسسة تنجز منتجاتها بالجودة وبالشكل الذي يرغب فيه الزبون .
2- المتوسط الحسابي لفقرات عامل التميز تساوي (3.71) وانحراف معياري يقدر ب(1.07) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تتميز عن المؤسسات المنافسة (دجيزي ونجمة) وبالخصوص في منطقة الجنوب ، وتسعى لتقديم منتجات متميزة أي بجودة عالية وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة وكذالك تتميز باستقطابها لأفراد ذوي مؤهلات وكفاءات عالية ، وجل إجابات أفراد العينة حسب الفقرة رقم (06) تؤكد ذالك حيث جاء متوسطها الحسابي (3.93) بانحراف معياري بلغ (1.04) .
3- المتوسط الحسابي لفقرات عامل التكلفة يساوي (3.81) و انحراف معياري يقدر ب (1.09) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تسعى إلى خفض تكاليفها الإنتاجية من خلال استغلالها لاقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل لخبرة عامليها ،وكذا الإستغلال الأمثل لعملية التوزيع ، وهذا ما تؤكده الفقرة رقم (11) بالخصوص والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي تجاوز (3.93) وانحراف معياري (0.91) ، حيث سجلنا أن جل إجابات أفراد العينة يؤكدون على أن للمؤسسة خبرة عالية في عملية توزيع وعرض منتجاتها في السوق .
4- المتوسط الحسابي لفقرات عامل الوقت يساوي (3.83) وانحراف معياري يقدر ب (0.95) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تهتم بشكل كبير بعامل الوقت ولديها استجابة سريعة لاحتياجات زبائنها ، وهذا ما تؤكده الفقرة رقم (15)التي لها أعلى قيمة في هذا الجزء والتي جاء متوسطها الحسابي (4.05) ،والتي تعني أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة يؤكدون على أن مؤسستهم تتخذ قرارات سريعة عند كل تغير يطرأ في احتياجات زبائنها .

4. 3 علاقة إدارة المعرفة بتطوير الميزة التنافسية (للمؤسسة محل الدراسة**)**

سنقوم بإختبار فرضيات الدراسة الميدانية ، عن طريق إستعمال إرتباط بيرسون .

4. 3. 1 إختبار فرضية الدراسة :

قبل القيام باختبار فرضية الدراسة نقوم بتكوين نموذج الدراسة المعبر عن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، ثم نقوم بتقدير معاملات النموذج الرياضي، وفي الأخير نقوم بتقييمه واختبار فرضيات الدراسة.

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة المشار إليها في الإستبيانات باستعمال برنامج spss تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في الأتي $Y=0.83\ X+2,62$:

فرضيات الدراسة : اعتمدنا على فرضيتين أساسيتين هما :

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية0.05 % .

4. 3. 2 تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى، مفادها(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%) وقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط من اجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية، والجدول(5) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عناصر إدارة المعرفة وتنافسية المؤسسة محل الدراسة .

جدول(6) نتائج علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الميزة التنافسية				
	R	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى المعنوية	درجة الثقة
المعرفة الصريحة	0.903	3.640	2.353	5%	95%
المعرفة الضمنية	0.961	6.019	4.541	1%	99%
متغير إدارة المعرفة	0.984	9.566	4.541	1%	99%

ومن أجل إعطاء قرار علمي سليم بشان قبول الفرضية الرئيسية الاولى ,وبالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول(06), فانه يستلزم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وهي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الصريحة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%).

يشير الجدول(5) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الصريحة والميزة التنافسية ،اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما(0.903) ,وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة(95%)، اذ يعزز هذا الارتباط أهمية المعارف الصريحة في تنافسية المؤسسة محل الدراسة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، مما يؤكد ذلك ان قيمة T المحسوبة بلغت(3.640) وهي اكبر من قيمة T الجدولية(2.353) عند مستوى معنوية(5%) ، وبناءا على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الصريحة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%)

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر المعرفة الضمنية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%).

يتضح من الجدول(5) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين عنصر المعرفة الضمنية والميزة التنافسية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما(0.961) ، وهي قيمة عالية تعني وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة(99%) ، وتدل هذه العلاقة على انه كلما زاد اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة معارفها الضمنية ادى ذلك الى الارتقاء بتنافسيتها السوقية ،وهي علاقة ذات دلالة معنوية، اذ بلغت قيمة Tالمحسوبة(6.019) وهي اكبر من قيمة T الجدولية(4.541) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%) .

وبما انه تم قبول الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين من الفرضية الرئيسية الأولى لذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05%.

5. نتائج ومقترحات الدراسة

5. 1 نتائج الدراسة :من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكننا من التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة المدروسة (**"polyma"** لصناعة الأغلفة البلاستيكية) بقوة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من60 % من عمال المؤسسة ،وأن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية (بالخصوص ليسانس) تفوق نسبتهم 70% من إجمالي العينة المدروسة ؛

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة المعرفة والميزة التنافسية - خلال فترة الدراسة-فقد بلغ معامل الارتباط (0.984)أي أن مكونات إدارة المعرفة (المعرف الصريحة والضمنية) تشكل علاقة موجبة وطردية قوية مع متغير الميزة التنافسية ؛

5. 2 مقترحات الدراسة : بعد استعراض مختلف النتائج المتوصل لها من هذه الدراسة ، نقترح بعض النقاط التي من المستحسن أخذها بعين الاعتبار من قبل مؤسسة polyma ، لتفعيل دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسة ، من أهم هذه النقاط نجد :

1- ضرورة توسيع نطاق اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة ، وتبني عمليات إدارة المعرفة التي تقوم بكسب ونشر وتحويل معارف(صريحة ، وضمنية) ، على اعتبار أن هذا المورد المعرفي يعد المحرك الرئيسي للمؤسسات في الوقت المعاصر، في ظل اقتصاد مبني أساسا على المعرفة ،ويكون هذا باتباع مختلف أساليب تنمية المعارف من أجل تحفيز الأفراد على إقتراح أفكار جديدة بصور إبداعية لتوليد أساليب وسياسات تسهل من إنجاز مهامهم ، مما يعزز من التفاعل الإجتماعي فيما بينهم ، وبالتالي تعزيز تنافسية المؤسسة في السوق ؛

3- ضرورة تفعيل برامج الإستثمار في رأس المال البشري على مستوى مؤسسة polyma ، حيث أن الإنفاق وحده على المورد البشري غير كاف، إذا لم تصاحبه مراقبة على برامج التدريب والتطوير، ومواكبة التطورات الذي تشهدها آليات الاستثمار في رأس المال البشري بما يضمن مساهمة في تطوير معارفهم ومهاراتهم وبالتالي تكوين تراكمات من رأس المال البشري بإمكانها أن تدعم مسارات المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية مستمرة .

4- ضرورة الإهتمام بشكاوى وإقتراحات الزبائن ، لأن هذا الأخير يعتبر أهم عنصر في عملية تسويق خدماتها ، وبالتالي فهو المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية ، والذي يضمن لها ديمومة ولو نسبيا لميزتها التنافسية ، ويكسبها حصص سوقية إضافية على المدى الطويل

5- ضرورة معاملة العامل داخل المؤسسة كزبون تقوم بإشباع حاجاته ورغباته ، مما يضمن ولاء تنظيمي لهذه المؤسسة ، وبالتالي يكون حافز لرفع روح المبادرة والإبداع لديه ، والذي بدوره يعتبر عامل من أهم عوامل خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

قائمة المراجع :

1- ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ،مؤسسة الثقافة الجامعية ،الإسكندرية – مصر ، 2007، ص 125 نقلا عن :

Ourouk , "***Le Knowledge Management***", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999 .

[2] سعداوي موسى ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص.5

[3] ندى عبد القادر ، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال الفكري – دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة| المنطقة الجنوبية، دراسات إدارية ، المجلد (3) العدد(6) كانون الأول 2010 ،ص ص(119-149) ، عمان ، ص125.

[4] نشير هنا الإختلاف المتواجد ما بين المعلومات والمعرفة ، فالمعرفة هي عبارة عن معرفة ضمن سياق معين ، إذن فالمعلومة هي المادة الخام للمعرفة ، للمزيد أنظر للمرجع :

5-Bendiabdellah A. & Benabou D., ***Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne***, Revue Economie et Management), N° 3, Mars 2004, p59 .

6-Vérez Jean-Claude , « Quelle place pour l'économie de la connaissance dans les pays en développement africains ? »*Mondes en développement*, 2009/3 n° 147, p. 13-28. DOI : 10.3917/med.147.0013,P02.

7-(Nonaka, et takeuchi,1997) نقلا عن : سعداوي موسى ، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص5.

8-Mouhoud El Mouhoub et Plihon Dominique , « Finance et économie de la connaissance : des relations équivoques » , *Innovations*, 2007/1 n° 25, p. 9-43. DOI : 10.3917/inno.025.0009,P11.

9 *-(Socialization) : بالعربية التنشئة الإجتماعية ، أول من استخدم هذا المصطلح هما الباحثان (Nonaka et Takeuchi) عند اقتراحهما نموذج لسيرورة المعرفة في المؤسسة ، ويعني بالاكتساب المعرفي للفرد عن طريق التفاعل الإجتماعي الذي يظهر أثناء أداء مهام

10-Memmi Daniel , « Facteurs de viscosite dans la circulation des connaissances » , *Réseaux*, 2003/1 no 117, p. 221-256. DOI : 10.3917/res.117.0221,P253.

11- ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي مرجع سبق ذكره ،ص ص102-103 .

12-ثابتي الحبيب و بن عبو الجيلالي ، مرجع سابق، ص 125 نقلا عن : Ourouk , "*Le Knowledge Management*", Les tablettes d' Ourouk N° 5 Mai 1999.

13-سعداوي موسى ، *مرجع سبق ذكره، ص04*.

14-منية خليفة ، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الإقتصادية ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص16.

15- نبيل مرسي خليل ، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر ،2003

16-Evans Nina et McKinley Mary , « Ethical paradoxes in knowledge management » , ANDESE | *Vie & sciences économiques*, 2011/2 - N° 188 ,pages 57 à 71 DOI : 10.3917/vse.188.0057,P04

17-ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي ،تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية – دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة ،جامعة معسكر- الجزائر ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية – مصر ،2007،ص126 .

18- مايكل بورتر ، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، ترجمة عمر سعيد الأيوبي ، الطبعة الأولى ،أبو ظبي للثقافة والتراث، أبو ظبي، 2010 ،ص40.

19-M.Porter,(1998),l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Harvard business Review, Vol.(1) 90 –102 ,P48

20-سعداوي موسى ، مرجع سابق، ص13 و14

21- عبد الله بلوناس ، أمينة قذايفية ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مؤتمر علمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال ، التحديات العالمية المعاصرة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 2006 ، ص19.