

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

## دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الاللكترونيك في ولايتي  
سطيف وبرج بوعريريج

تحت إشراف

د. زين الدين بروش

إعداد الطالب

محمد كنوش

لجنة المناقشة

رئيساً

جامعة سطيف

أستاذ محاضر

د: ليلى قطاف

مشرفاً ومقرراً

جامعة سطيف

أستاذ محاضر

د: زين الدين بروش

مناقشاً

جامعة سطيف

أستاذ محاضر

د: محمد الصغير جيطلي

مناقشاً

جامعة سطيف

أستاذ محاضر

د: عبد الناصر رواجي



والحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدًا كثيرًا مباركًا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقني  
لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا مرضيت ولك الحمد بعد الرضى...  
أما بعد:

أقدم بالشكر الجزيل، والإمنان العظيم إلى الأستاذ: **الدكتور بروش زين الدين**،  
على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه لي من توجيهات قيمة وآراء  
سديدة.

كما أقدم بالشكر إلى من ساعدني في هذا البحث وأخص بالذكر  
الأستاذين: الدكتور بن فرحات ساعد، الدكتور بلمهدي عبد الوهاب.  
الأستاذة: يعلى فاروق، ربيعى ميلود، أحمد يوسف السعيدى، بن مسعود نص الدين،  
بن كاتي الحسين، بومركاب نبيل، عبد الكريم شوكمال، على توجيهاتهم القيمة التي وفرت عني  
الجهد الكثير.

كما أقدم بالشكر إلى كل من ساعدني، من قريب أو من بعيد، على إنجاز هذا العمل.  
إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرًا، وجزاكم الله غنى خير الجزاء..

# الإهداء

أهدي عملي هذا إلى من قال فيها خير الأنام - صلى الله عليه وسلم - لما سئل، من أحق الناس بصحبتى يا رسول الله؟ قال: أمك، قال: ثم من؟ قال: أمك، قال: ثم من؟ قال: أمك، قال: ثم من؟ قال: أبوك.  
إلى رمز الحنان والعطف والحب، إلى التي سهرت الليالي لكي أنام قريب العينين؛ أُمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها؛

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والنضحية، إلى أعلى ما نظقت به شفتاي؛ أُمي الغالي حفظه الله وأطال في عمره؛  
إلى أخواتي الحبيبات؛ كلاً باسمها وإلى كل أفراد عائلتهن؛

إلى إخوتي، وكل أفراد عائلتهن؛

إلى خطيبي، وكل أفراد عائلتها؛

إلى كل كُنَّا كَيْت العائلة الكبيرة؛

إلى كل أساتذتي من الإبتدائي إلى مرحلة الدراسات العليا في الجامعة، إلى كل من علمني حرفاً؛

إلى كل زملائي وزميلاتي في مدرسة الدكتوراه - إدارة الأعمال والشمية المسندامة، الدفعة الثانية -؛

إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل؛ كلاً باسمه؛

إلى كل من أحبهم وبادلوني نفس الشعور.



## هيكل الدراسة

أ- ن	المقدمة العامة .....
01	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.....
36	الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة.....
76	الفصل الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.....
107	الفصل الرابع: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج .....
148	الخاتمة العامة .....
151	قائمة المراجع .....
160	الملاحق.....
168	الفهارس .....

# المقدمة العامة

## مقدمة

في ظل العولمة، والتطور العلمي والتكنولوجي، وبفضل التطور الرهيب في تكنولوجيا الإعلام والإتصال؛ يشهد عالم اليوم جملة من التغيرات والتطورات والتحويلات، التي مست مختلف مناحي الحياة، خصوصاً؛ جانبها الإقتصادي، وكان لكل المكونات أو العناصر المشكلة للجانب الإقتصادي؛ نصيبها من هذا التغير بدرجات متفاوتة. وقد كان لمنظمات الأعمال نصيب كبير جداً من هذه المتغيرات، فهي إن لم تتغير وتتكيف من تلقاء نفسها مع هذه المتغيرات، فسوف تجد نفسها مدفوعة دفعاً؛ بسبب الضغوط التنافسية من المجتمع عموماً ومن زبائنها خصوصاً، من أجل تحسين نوعية منتجاتها والعمل على خفض تكلفتها، وتقديم منتجات في مستوى تطلعات الزبائن والمجتمع، وإلا فسوف تجد نفسها في خسران.

وبناءً على ذلك، وإنطلاقاً من أهم هدفين تسعى المنظمات لتحقيقهما وهما: البقاء والربحية؛ وجدت منظمات الأعمال في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، سبيل يمكنها من تحقيق أهم هدفين بالنسبة لها، غير أن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية خاصة بها؛ ليس بالأمر الهين، ضف إلى ذلك أن التطور العلمي والتكنولوجي جعل عمر هذه المزايا قصير، فأصبح للمنظمات تحدي يضاف إلى تحدي تحقيق الميزة التنافسية؛ هو تحدي إستدامة الميزة التنافسية؛ أي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويعتمد تحقيق ميزة تنافسية تحمل صفة الإستدامة؛ بالأساس على مصدر هذه الميزة؛ فقد أُعتمد في البداية على الموارد النادرة؛ غير أن ذلك لم يضمن عنصر الإستدامة، ثم تم الانتقال إلى الكفاءة في إستغلال هذه الموارد، وهي بدورها لم تصمد، فتم التحول إلى المعرفة كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد أثبتت المعرفة نفسها كمصدر يعول عليه في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هذا المنطلق؛ أصبحت المنظمات الرائدة تولي أهمية بالغة لإستغلال المعرفة، والإستفادة مما ينتج عنها، وأصبح ينظر إلي المعرفة على أنها، المصدر الجديد للثروة؛ بعدما كان ينظر إلى كل من؛ رأس المال والأرض والعمل؛ على أنهم أساس تكوين الثروة، وأصبح للمعرفة أهمية كبيرة في المنظمات بإعتبارها رأس مال فكري؛ بالنسبة للمنظمات. وهذا ما يؤكد بيتر دروكر حيث جاء في كتابه " الإدارة من أجل المستقبل"، أن المعرفة منذ الآن هي المفتاح، وأن العالم بدأ يصبح مركز لتجميع المعرفة، وليس اليد العاملة أو المواد أو الطاقة، وقد سبقه أفلاطون في التأكيد على أهمية المعرفة بقوله "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به

والمتمثل بالوجود"، لذلك ركزت المنظمات في بناء مزاياها التنافسية المستدامة؛ من خلال الإستثمار في المعرفة، بما يحقق الإبداع المستمر.

غير أن طبيعة المعرفة باعتبارها مورداً غير ملموس، يجعلها تستوجب تعامل خاص معها؛ فهي ليس مثل الموارد القديمة؛ رأس المال والأرض والعمل، التي تتميز بطبيعتها الفيزيائية الوجودية، فتعاملنا مع المعرفة؛ يعني أننا نتعامل مع لا موجود، أو شئ غير ملموس، هذه الخاصية إستوجبت تعامل خاص مع هذا المورد، كما إستوجب أشخاص متميزين لإدارتها داخل المنظمة. لذلك الكتابات التي تناولت إدارة المعرفة، أصبحت تواجه تساؤلاً حرجاً مفاده، أن المعرفة لا يمكن الحصول عليها إلا بالممارسات الأفضل؛ إذن كيف للمنظمة إدارتها؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها في شقها الضمني، تمهيداً لخزنها، وتوزيعها وتطبيقها، لتحقيق النتائج المرجوة منها؛ أهمها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة.

## 1 – إشكالية البحث:

تتمحور المشكلة المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات قطاع

الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريرج؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي؛ أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم البحث، وهي:

– ما مستوى أداء إدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج

بوعريرج؟

– ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل

الدراسة؟

– ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء وتحقيق الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة على

مستوى المؤسسات محل الدراسة؟

– ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء وتحقيق الإستمرارية في ميزة التميز في المؤسسات

محل الدراسة؟

## 2 – فرضيات الدراسة:

إستنادًا إلى مشكلة الدراسة؛ تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث، التي سيجري إختبارها، وإستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، ولهذا ينطلق البحث من فرضية رئيسية مفادها: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. و ينجم عن هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية هي:

### الفرضية الأولى:

مستوى أداء إدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة أداء ضعيف.

### الفرضية الثانية:

مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

### الفرضية الثالثة:

تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة.

### الفرضية الرابعة:

تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الإستمرارية في تقديم منتجات متميزة بما يحقق الإستمرارية في ميزة التميز في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة.

## 3 – أسباب إختيار الموضوع:

هناك عدة دوافع ومبررات دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع أهمها:

– أن الموضوع يتماشى مع تخصصنا العلمي – إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة –، حيث أن قضية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتبر من أهم ما تسعى إليه إدارة الأعمال الإستراتيجية، بالإضافة إلى الفضول الشخصي للبحث في هذا الموضوع دون غيره.

– اليقين الشخصي بأهمية موضوع إدارة المعرفة وتأثيره في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

– تشخيص واقع حال إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، ومعرفة مدى تركيز هذه المؤسسات على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

#### 4 – أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الميزة التنافسية المستدامة، وما تمثله بالنسبة للمنظمات بإعتبارها؛ السبيل الذي يمكن من خلاله؛ تحقيق هدفي البقاء و الربحية، اللذين هما: أهم هدفين تسعى المنظمات وبلا إستثناء لتحقيقهما.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية عموماً، والمؤسسات الناشطة في قطاع الإليكترونيك خصوصاً، وتقديم إقتراحات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات محل الدراسة، وحتى المؤسسات الأخرى؛ بما يحسن من أدائها، ويساعدها على تحقيق أهدافا.

نظراً لأهمية سوق الإليكترونيات وإتساعه، وفي ظل العولمة، ورفع القيود علي دخول السلع الأجنبية؛ خصوصاً في ظل المنظمة العالمية للتجارة التي تسعى الجزائر جاهدة لدخولها، نسعى إلى الوقوف على مدى جوهوزية المؤسسات الوطنية الناشطة في قطاع الإليكترونيك، على المنافسة، ورفع التحدي وضمان حصتها السوقية.

كما تبرز أهمية الدراسة؛ في تزويد الرصيد المكتبي بمرجع عن إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

#### 5 – أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التأكيد على أهمية المعرفة، بإعتبارها رأسمال فكري بالنسبة للمنظمات.
- إبراز دور وأهمية إدارة المعرفة في المنظمة، والتأكيد على ضرورة وجود إدارة تتولى أمر المعرفة في المنظمات.
- إيضاح أهمية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة، وتبيين دور المعرفة في تحقيق هذه الميزة.
- تأكيد العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وإدارة المعرفة.
- تشخيص واقع حال إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج.
- تقديم إقتراحات حول إدارة المعرفة، والميزة التنافسية المستدامة، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك، من خلال إدارة فعالة وكفؤة للمعرفة داخل هذه المؤسسات.

— إثراء الرصيد المكتبي، بمرجع حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

## 6 — المنهج المتبع في البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المناهج التالية:

— المنهج الوصفي التحليلي؛ في دراسة الجزء النظري لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث، وكذا تفسيرها والوقوف على دلالتها.

— منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي؛ وذلك من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، وتم ذلك من خلال الإستبانة، والمقابلة، والملاحظة، والإستبانة بالمقابلة.

## 7 — الدراسات السابقة:

من خلال البحث الببليوغرافي في مكتبات جامعية مختلفة شملت العديد من المكتبات على مستوى الجهة الشرقية للوطن، وكذا بعض الجامعات على مستوى الجهة الوسطى، لم نجد أية دراسة تناولت الربط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بأي شكل من الأشكال، غير أننا وجدنا بعض الدراسات التي تناولت إحدى الموضوعين، وخصوصاً ما تعلق بموضوع الميزة التنافسية المستدامة، أما من خلال البحث الإلكتروني من خلال الشبكة العنكبوتية، فقد كانت حصيلة البحث أحسن من الأسلوب الأول، كمّاً ونوعاً، فمن ناحية الكم؛ فقد وجدنا عدد لا بأس به من الدراسات التي إنقسمت بين رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه، وبين أبحاث قصيرة في مجالات متخصصة في الإدارة والأعمال، و مداخلات في ملتقيات مختلفة، أما من ناحية النوع في كانت أقرب ما يكون إلى موضع البحث بدرجة كبيرة، وقد وردت أغلب الدراسات الجيدة باللغة الإنجليزية، ومن بين هذه الدراسات هناك من تمكنا من الإطلاع عليها ومنها ما لم نتمكن من ذلك، نورد هنا أهم وأقرب الدراسات التي تمكنا منها وهي:

## أولاً : الدراسات العربية

1- دراسة (يوسف، 1995): (يوسف، درويش عبد الرحمن، المعرفة الإدارية لدى القيادات في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (3)، عدد 1.

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على مستويات المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعوامل المؤثرة في هذه المعرفة، وكانت عينة الدراسة مكونة من (381) فردًا من القيادات الإدارية، وتوصلت إلى جملة نتائج؛ تشير إلى وجود مستوى عال جدًا من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات ومتطلباتها، وكذلك بمعرفة أهمية التخطيط في توقع نتائج المستقبل، وبأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بالمنظمة.

وعكست النتائج مستوى متواضعًا من المعرفة بالفوائد الناتجة عن التخطيط، وبمسؤولية التخطيط، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المستوى الوظيفي والمعرفة الإدارية وشخصت أهم العوامل المؤثرة في المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية بالآتي:

ملكية المنظمة؛

نوع المنظمة؛

المستوى الوظيفي للقيادة الإدارية؛

التخصص الدراسي؛

الخبرة السابقة؛

الخبرة في استخدام الحاسوب.

بينما لا تؤثر المستويات التعليمية والعمر وعدد الدورات التدريبية في المعرفة الإدارية.

2- دراسة (2002، الكبيسي): (الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي- دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق- أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق).

اشتملت الدراسة على 11 شركة من شركات القطاع الصناعي المختلط وكانت العينة مؤلفة من 96 فردًا من المديرين المفوضين ومديري الأقسام.



هدفت هذه الدراسة إلى:

1) توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين أنواع المعرفة (الضمنية، الظاهرة) مع الإبداع التنظيمي، وكذلك العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

2) تحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية لأنواع إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة للمديرين في الشركات الصناعية المختلطة، وذلك في تعزيز قدراتهم الإبداعية وفي تعظيم قدرة منظماتهم لتبني الإبداعات المتاحة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. لم تستفد شركات القطاع الصناعي المختلط من المعرفة الضمنية العالية لدى مديريها.
2. بينما استفادت بشكل كبير من المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى إدارتها بصورة معرفة حول: السوق، والزبون، والاتصالات، والتقنية، والمنافسين، وبراءات الاختراع.
3. إن مساهمة معرفة الشركات حول: السوق، والزبون، والاتصالات، والتقنية، والمنافسين، وبراءات الاختراع في تعزيز سلوك المنظمة باتجاه تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية الجذرية والمضافة ضعيفة جدًا.
4. أظهرت قصورًا واضحًا في قدرة شركات القطاع الصناعي في استثمار المعرفة الظاهرة المتوافرة لديها في رفع قدرات مديريها الإبداعية، عبر تعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة؛ أو في تحفيز قدرتهم على التغيير؛ أو في تشجيعهم للإبداع في منظماتهم.

3- دراسة (2004، العمري): (العمري، غسان عيسى، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استخدام المصارف التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك، أجريت الدراسة على 16 مصرفًا تجاريًا أردنيًا.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية، كما توصلت إلى وجود أثر في الزيادة

المتحصلة لقيمة الأعمال في المصارف، نتيجة الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك وجدت الدراسة أن هناك زيادة في القيمة العالية لأعمال المصارف نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة. علاوة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبدرجات كبيرة بين المصارف فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، وقد أكدت الدراسة أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى أعمال المنظمات.

4- دراسة (2004، أوبقة): (أوبقة، عاهد جبر، مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات المركزية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وكذلك معرفة المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية وكيفية التغلب على هذه المشكلات وعلاجها.

واستهدفت الدراسة المديرين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (303) مدير ورؤساء أقسام من مجموع المجتمع الكلي البالغ (556) مديراً ورئيس قسم من مختلف المستويات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

— تطبق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية؛ لكون هذا النظام مكلفاً ويمثل مرحلة متقدمة جداً من إدارة المعرفة والمعلومات. هذا فضلاً عن أنه يستخدم لأغراض خاصة واستثنائية جداً.

— تحسن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

— تزيد إدارة المعرفة والمعلومات من كفاءة وفاعلية العمل وتحسين الجوانب الاقتصادية؛ من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة.

— تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل واضح في مدى تطبيق ونجاح نظم إدارة المعرفة في الوزارات المركزية.

5- دراسة (2005، الحجازي): (الحجازي، هيثم علي، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن).

اشتمل مجتمع الدراسة على كل من المنظمات العامة والخاصة الأردنية؛ التي تضم للوزارات والدوائر والمؤسسات العامة ومؤسسات القطاع الخاص، وقد تم اختيار إحدى عشرة (11) منظمة من القطاع العام، وعشر (10) من القطاع الخاص.

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء، قد بدأت توظيف إدارة المعرفة في أعمالها.
2. معرفة مجالات العمل التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية.
3. الوقوف على أسباب إخفاق توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية إذا كان هناك إخفاق.
4. قياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تطبق في المنظمات الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

1. إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، على حد سواء توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة، أي إنها أدركت إدارة المعرفة من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية؛ ولو بدرجات متفاوتة. إلا أن النتائج أظهرت أيضا بعض الفروقات بين القطاعات فيما يتعلق بإدراكها لبعض الجوانب الفرعية الخاصة بإدراك إدارة المعرفة، حيث بينت الدراسة أن مستوى إدراك القطاع الخاص لموجودات المعرفة كان أعلى منه لدى القطاع العام.
2. دلت النتائج أيضا على أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة، وأوضحت أيضا أنه ليس هناك فروق ذات دلالات إحصائية فيما يتعلق بممارسة عمليات إدارة المعرفة بين القطاعين العام والخاص، ومثل هذه الممارسات جاءت متقاربة.

3. أظهرت النتائج فروقا بين إدراك منظمات القطاع الخاص لأهداف إدارة المعرفة وإدراك منظمات القطاع العام، وكان مستوى إدراك القطاع الخاص أعلى من مثيله لدى القطاع العام.
  4. وفيما يتعلق بمستوى إدراك فوائد المعرفة فإنه كان في القطاع العام أعلى منه لدى القطاع الخاص.
  5. كان مستوى إدراك القطاع الخاص لدور قيادة المعرفة أعلى لدى القطاع الخاص منه لدى القطاع العام.
  6. أشارت النتائج إلى أن هناك فروقا بين القطاعين حول أثر إدراك هذه المنظمات لدور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة ولمصلحة القطاع الخاص.
- 6- دراسة (2006، باسردة): (باسردة، توفيق سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية - أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية).
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه. شملت الدراسة عشر (10) شركات خاصة يمنية تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة.
- توصلت الدراسة إلى: وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وأثر معنوي لذلك التكامل على الشركات عينة الدراسة.

## ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Holowetzki,2002) التي جاءت تحت عنوان:

*The relationship between knowledge Management and Organizational Culture : an Examination of Cultural Factors that Support the flow and management of Knowledge within an Organization.*

وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2002 في جامعة Oregon في الولايات المتحدة، وهدفت إلى بيان أثر العوامل الثقافية في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع هذه البيانات في قائمة؛ ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، إذ قامت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين عامي 1998-2002 من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين توظيف إدارة المعرفة. وتوصلت إلى أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً، وهذه العوامل هي:

- نظم المعلومات؛
- هيكل المنظمة؛
- أنظمة المكافأة والتعويض؛
- العمليات؛
- الأفراد؛
- القيادة.

كما تؤكد أن الثقافة التنظيمية؛ أحد العوامل المهمة المؤثرة في مبادرات توظيف إدارة المعرفة في المنظمات.

## 2- دراسة (Malhotra, 2003) بعنوان: قياس أصول المعرفة

### « *Measuring knowledge Assets of Nation knowledge systems For Development* »

وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات الاجتماعية والعلمية، وهدفت إلى صياغة إطار عام، وأسس ومعايير لقياس إدارة المعرفة، وبناء النماذج العلمية المناسبة لذلك وكيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

- تحديد مجموعة من النماذج والمقاييس والمعايير؛ لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام، وذلك بهدف تعزيز قدرة وإمكانية القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات.
- التركيز على مفهوم الاقتصاد المعرفي مع عدم المغالاة في النظر إلى إدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي.

- عدم إغفال الجانب الإنساني في جميع نشاطات ومراحل إدارة المعرفة، حيث يمثل عنصر حرج لجميع تلك النشاطات.

وتمثل هذه الدراسة بداية أكاديمية وأساس جيد لإدارة المعرفة والمعلومات، حيث حددت مجموعة من الأسس والقواعد لها، وصاغت مجموعة من المقاييس والنماذج لدراسة إدارة المعرفة والمعلومات.

## 8 – ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

على إعتبار أن البحث هو عملية تراكمية؛ ولكي يكون أي بحث ذا قيمة؛ يجب أن ينطلق صاحبه في بحثه مما توقف عنده الآخرون، أو من سبقه في البحث في نفس الموضوع، وعلى هذا الأساس يكمننا أن نقول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في:

– **المجتمع محل الدراسة:** حيث أن هذه الدراسة تعتبر – على حد إطلاعي – أول دراسة تهتم بإدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، على مستوى مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة، وفي الجزائر.

– **عنصر الإستدامة في الميزة التنافسية:** كما تتميز الدراسة؛ التي نحن بصدد القيام بها، بعنصر مهم في الميزة التنافسية؛ وهو عنصر الإستدامة في هذه الميزة. وهو يلعب دوراً مهماً في الحكم على قوة أو ضعف أية ميزة، كما أن عنصر الإستدامة في الميزة التنافسية، من أهم ما يؤثر على تحقيق هدفى البقاء والربحية بالنسبة للمنظمات.

## 9 – صعوبات البحث:

خلال البحث واجهتنا بعض الصعوبات خاصة في الجانب الميداني منه، وأهم الصعوبات يمكن حصرها في:

- قلة المراجع المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة باللغة العربية.
- صعوبة ترجمة بعض الكلمات من اللغة الإنجليزية، حيث توفرت العديد من المراجع حول موضوعي إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بهذه اللغة.
- صعوبة حصر المؤسسات التي تعمل في قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة.
- رفض العديد من المؤسسات التعامل معنا، والسماح لنا حتى بتجاوز الباب الخارجي.

- رفض العديد من أعضاء الإدارة العليا على مستوى المؤسسات التعاون معنا، وتزويدنا بالمعلومات التي نود الحصول عليها.
- عدم الجدية في الإجابة على العديد من الاستبانات، والتي تم إلغاء العديد منها.
- إقتصار النشاط الإنتاجي في المؤسسات محل الدراسة، على عملية التركيب، دفعنا إلى تكيف الدراسة الميدانية وفق هذه الواقع بحيث تم تجاوز العديد من جزئيات البحث نظرًا؛ لعدم توفرها تمامًا على مستوى هذه المؤسسات.

## 10 – حدود الدراسة:

- إن الصعوبات التي سبق ذكرها فرضت علينا التقيد و ضبط الدراسة وفق الحدود التالية:
- إجراء الدراسة على جزء من المؤسسات الناشطة في قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة، ولهذا السبب كان عنوان الدراسة الميدانية "بعض المؤسسات قطاع الإليكترونيك"، الذي كان في البداية "عينة من مؤسسات قطاع الإليكترونيك".
- على إعتبار أن النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسات يتمثل في التركيب؛ فقد قمنا بالتركيز على هذا النشاط في الدراسة.
- كذلك من بين أهم النشاطات؛ التي لاحظنا أنها كانت تصنع الفرق في أعمال المؤسسات محل الدراسة؛ النشاط التسويقي، لذلك ركزنا عليه هو الآخر في الدراسة.
- الإقتصار في توزيع الاستبانة على أفراد الإدارة العليا والوسطى، بإعتبارهم على دراية أكثر من أفراد الإدارة الدنيا، بموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

## 11 – تقسيمات البحث:

- بهدف الإلمام الجيد بالبحث، تم تضمين البحث بـ: مقدمة عامة، جزء نظري؛ يتضمن ثلاثة فصول، جزء تطبيقي؛ يتضمن فصل واحد، بالإضافة إلى الخاتمة، وذلك على النحو التالي:
- مقدمة عامة، يتم فيها إستعراض الإطار العام للبحث، وهي تتضمن: إشكالية البحث، فرضياته، أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف البحث، المنهج المتبع في البحث، حدود الدراسة، الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وكذا صعوبات البحث وأخيرًا تقسيماته.
- الجزء النظري: يتضمن ثلاثة فصول على النحو التالي:

– **الفصل الأول**، يتناول الإطار المفاهيمي للمعرفة، والإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأخيرًا عمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة وقياس مدى فعاليتها في المنظمة.

– **الفصل الثاني**، يتناول هذا الفصل، الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، الإستراتيجيات العامة للمنافسة، مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل إستدامتها، العوامل المؤثرة على سرعة تضاول الميزة التنافسية ودوافع تطورها والإستراتيجيات الدفاعية الخاصة بها.

– **الفصل الثالث**، يتناول الميزة التنافسية المستدامة وفق نظرية الموارد والكفاءات، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المديم للميزة المستدامة، ثم أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**الجزء التطبيقي**: يتضمن دراسة ميدانية على مستوى بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، للوقوف على واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في هذه المؤسسات.

– **الفصل الرابع**، يشتمل على: منهجية الدراسة الميدانية، عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والإقتراحات.

**الخاتمة العامة**: وتم من خلالها الإجابة عن السؤال الرئيسي، والأسئلة الفرعية التي تم طرحها في المقدمة العامة، بالإضافة إلى الأفاق المستقبلية للبحث.



الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة

المعرفة

**تمهيد:**

ازدادت أهمية المعرفة في الفترة الحالية، لما أصبحت تلعبه في الوقت الحاضر من تأثير كبير ومهم على هدفي البقاء والربحية، اللذين تسعى كل المنظمات وبلا استثناء لتحقيقهما. بل وتجاوزت المعرفة ذلك، بعدما كان ينظر أو يعتقد أن الموارد الطبيعية هي مصدر الثروة والثراء، جاءت المعرفة لتفند هذا الاعتقاد، وأصبح ينظر إليها على أنها أهم مصادر الثروة والثراء، وفرضت نفسها بديلاً يعتمد عليه في بناء ثروة للأفراد والمنظمات والمجتمعات والدول. وهذا ما دفع العديد من المنظمات إلى المسارعة في التحول إلى منظمات قائمة على المعرفة، بل وحتى المجتمعات أصبحت هناك مجتمعات للمعرفة وباتت المنظمات ترصد أموال ضخمة وطائلة؛ في سبيل البحث المعرفي والعلمي والتحول من العمال اليدويين إلى ما أضحى على تسميته بعمال المعرفة.

وإن هذا التحول نحو المعرفة يتزامن ويتعزز؛ في ظل تطورات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الموارد إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الأرض والعمل، إلى المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي المعرفة، واستجاباً لهذه التغيرات، أصبحت المنظمات تولي أهمية بالغة لعمليات توفير المعرفة وإدارتها بما يضمن لها تحقيق أهدافها، والمحافظة على حصتها السوقية.

وللتعرف أكثر عن إدارة المعرفة، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لإدارة المعرفة، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**

**المبحث الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، وقياس مدى فعاليتها في المنظمة**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

مع التطور الاقتصادي والتحولات التي مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية والعلمية، تغيرت العديد من المعتقدات والمفاهيم، ففي حين كان ينظر للأرض والعمل على أنهما الأساس أو الشرط الضروري لتكوين الثروة، تجاوز الزمن هذه المعتقدات، بحيث لم تعد الأرض أو حتى العمل أساس لتكوين الثروة، بل ظهرت مصادر حديثة فرضها التطور العلمي والتكنولوجي، وتعتبر المعرفة من بين أهم هذه المصادر وهذا ما دفع بالمنظمات في وقتنا الحاضر إلى إيلاء أهمية بالغة للمعرفة، ويتجلى ذلك بالميزانيات الضخمة التي أصبحت تخصص لأنشطة البحث والتطور في المنظمات المعاصرة، ولتوضيح ذلك خصصنا هذا المبحث للتطرق لمفهوم المعرفة وخصائصها وكذا التطرق إلى مصادر المعرفة وأصنافها وما تمثله من أهمية بالنسبة للمنظمات في وقتنا الحاضر والمستقبل.

### المطلب الأول: تعريف المعرفة ومصادرها

#### أولاً: تعريف المعرفة

من أجل إعطاء تعريف واضح وشامل للمعرفة نقدم التعريف اللغوي للمعرفة، ثم التعريف الاصطلاحي، ثم التعريف حسب المنهج، ثم تقديم التعريف الخاص انطلاقاً من جملة التعاريف المقدمة سلفاً.

#### 1- التعريف اللغوي

تعرف المعرفة على أنها «الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواءاً من الدراسة أو من التقص»<sup>1</sup>.

كما تعرف كذلك على أنها «الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، فهم و تعلم كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتقاد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما»<sup>2</sup>.

#### 2- التعريف الاصطلاحي

وردت عدة تعاريف اصطلاحية للمعرفة، وسوف نقصر على أهم هذه التعاريف وهي:

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص:04.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص:30.

- المعرفة هي نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسة يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.
- المعرفة هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد.
- المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان؛ من خلال بحوثه حسب طرائق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكت لديه، والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثمة الحكمة.
- كما يمكن تعريف المعرفة على أنها مجمل المهارات والقدرات التي يستعملها الأفراد في حل المشاكل التي تواجههم<sup>1</sup>.

- كما تعرف على أنها " تجربة أو معلومات يمكن تبليغها أو الاشتراك فيها"<sup>2</sup>.

**3- التعريف حسب المنهج**

نظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها فمنها ما اهتم بالجانب التاريخي، إذ تناول نشأة المعرفة وتطورها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة، والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة، ومنهم ما تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة، ورمز من رموزها، والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري... إلخ، مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وبالتالي لا بد من محاولة الإحاطة نسبياً في عرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي<sup>3</sup>:

**أ- المنهج الاقتصادي:** وفقاً للمنهج الاقتصادي ينظر للمعرفة على أنها رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أو ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تخلق قيمة مضاعفة تتحقق عند استثمارها.

**ب- المنهج المعلوماتي:** وفقاً لهذا المنهج تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات؛ من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>Isabelle kern, **knowledge management from case studies an the atlas**, Diploma thesis in information and technology, not published, university of Zurich, Switzerland, 2004, p:17.

<sup>2</sup> Joseph M. Firestone, Mark W. Mcelroy, **key issues in the new knowledge management**, Butterworth-Heinemann, USA, 2003, P: 04.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكوي، مرجع سابق، ص: 30.

ج- **المنهج الإداري**: وفقاً للمنهج الإداري ينظر للمعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

د- **المنهج التقني**: ينظر للمعرفة وفقاً للمنهج التقني على أنها قدرات فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويشير هذا التعريف إلى المعرفة الفنية الإجرائية؛ وبالغالب تكون ضمنية؛ حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.

هـ- **المنهج الشمولي**: يتضمن المنهج الشمولي تصوراً يضم كافة المناهج السابقة، حيث أن هذا المنهج يعد ضرورياً كأداة فاعلة لإدارة المعرفة، حيث أنه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة؛ التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي؛ فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث تمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه.

و- **المنهج ثنائي المصطلح**: ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين: الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني ضمني غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهذا يشير إلى المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

ومن التعاريف السابقة، نلاحظ أن هناك تعدداً وتنوعاً في تحديد مفهوم واضح للمعرفة، وإن كان هناك تعدد وتنوع؛ فهذا لا يعني اختلاف أو تضارب وتضاد، بل هي في المجمل تعاريف تتقارب من بعضها البعض، ويكمن السبب في هذا التنوع والتعدد؛ إلى اختلاف المناهج أو الزاوية التي ينظر إليها لمصطلح أو مفهوم المعرفة.

وبناء على كل هذه التعاريف يمكن أن نخرج بتعريف للمعرفة على أنها "نتاج عمليات جمع وتحليل بيانات ومعلومات وأبحاث، وتنظيمها وتبويبها بما يجعلها ذات قيمة وأهمية داخل المنظمة".

### ثانياً: مصادر المعرفة

عرف (Saffady) مصدر المعرفة، بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد<sup>1</sup>، وتتقسم مصادر المعرفة إلى قسمين، مصادر داخلية ومصادر خارجية.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص: 45.

**1- المصادر الداخلية:**

تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات ومعتقدات الأفراد العاملين داخل المنظمة، وكذا ذاكرتهم ومذكراتهم والأنشطة البحثية التي يقومون بها داخل المنظمة؛ من دراسات وتحاليل، واكتشافات وإبداعات التي يتولد عنها معرفة خاصة بالمنظمة؛ أي هي تلك المعرفة التي تكون نتاج لما صرفته المنظمة على نشاط أو وظيفة البحث والتطور في مخابرها أو ورشاتها الخاصة بها. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب نقله وشرحه، وهو ذو فوائد كبيرة للمنظمة؛ نظراً لإنفرادها بهذه المعرفة من خلال حمايتها بأساليب قانونية؛ مثل براءات الاختراع.

كما يمكن القول أن كل شخص داخل المنظمة هو عبارة عن مصدر داخلي للمعرفة باعتباره مخزن للمعرفة التي يجمعها من خلال التدريب والتجارب والأصدقاء الذين نبحت عنهم عندما نريد حل مشكلة ما أو نستكشف فرصة ما<sup>1</sup>.

**2-المصادر الخارجية**

يقصد بالمصادر الخارجية للمعرفة؛ تلك المعرفة التي لا تتحصل عليها المنظمة من الأفراد العاملين بها، أو لا تكون من قسم البحث والتطوير التابعة للمنظمة وهي كثيرة ومتعددة، أهمها الاقتداء بالمنظمات الرائدة (Benchmarking)، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، شراء براءات الاختراع، الصحف والمواد المنشورة على شبكة الانترنت، الجوسسة...إلخ. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المنظمات تعتمد في الأغلب على المصادر الخارجية؛ نظراً لأنها لا تكلف أموال كبيرة مقارنة بالمصادر الداخلية.

ذلك أن المصادر الداخلية، والمتمثلة في أنشطة البحث والتطوير والتي غالباً ما تكون عبارة عن وظيفة تتكفل بها إدارة خاصة داخل المنظمة تكلف أموال ضخمة، غير أنه على الرغم مما تكلفه من أموال طائلة؛ إلا أنها تبقى ذات أهمية نسبية عالية مقارنة بالمصادر الخارجية؛ كون أن هذه الأخيرة في الغالب تكون متاحة للمنظمة وحتى المنظمات المنافسة، في حين المصادر الداخلية للمعرفة تضمن للمنظمة ميزة الانفراد والتميز للمنظمة في المعرفة مقارنة بالمنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص:107.

## المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها

### أولاً: خصائص المعرفة

المعرفة نتاج عمل إنساني يمتاز بالسمو والرقى، حيث ميز الله سبحانه وتعالى الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري، الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات عصره، وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية؛ وأنها غير قابلة للنفاد ولا تستهلك بالاستخدام وليست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه؛ فمثلا علم الرياضيات يختلف عن علم النفس وهكذا، مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل استخدامها وتطويرها<sup>1</sup>.

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها<sup>2</sup>:

#### 1- إمكانية توليد المعرفة

وتشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون، الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج، وتوليد المعرفة الجديدة.

#### 2- إمكانية موت المعرفة

وهذه الخاصية في المعرفة؛ تشير إلى أن المعرفة الساكنة أو الرائدة الموجودة بين طيات الكتب والموضوعات على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم تموت مع موت أصحابها، وبعض المعارف تتقدم ويقبل استخدامها لدرجة متدنية جداً، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها، وبالتالي تصبح المعرفة السابقة دون جودة وبلا فائدة.

#### 3- إمكانية امتلاك المعرفة

وتشير هذه الخاصية؛ إلى استطاعة أي فرد في المجتمع الحصول على المعرفة في حالة ما إذا رغب في ذلك، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثمة يمكن تحويل

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 93.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 93.

هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر أرباحًا على المنظمات أو الأفراد مالكيها.

#### 4- إمكانية تخزين المعرفة

ويقصد بهذه الخاصية إمكانية الحفاظ على المعرفة ونقلها في الزمن من خلال عمليات التخزين التي تطورت، طرائقها وأساليبها مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، ففي البداية كان حفظ المعرفة يتم بالتواتر من خلال الحفظ في الذاكرة البشرية من فرد إلى آخر؛ ثم انتقلت إلى النسخ على أشياء مختلفة؛ مثل الجلد والصخور إلى أن وصل إلى الأوراق، ثم تطور ذلك ليتم تخزينها حاليًا بصيغ إلكترونية والتي تعتمد بدرجة كبيرة على الحاسوب وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases، وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على بيانات وقواعد محددة في مجال خبرة معينة في موضوع ما على شكل شفرات.

#### 5- عدم قابلية نفاذ المعرفة بالاستهلاك

ويقصد بهذه الخاصية أن المعرفة لا تنقص من خلال استعمالها، من قبل عدد كبير من المستهلكين بل على العكس فإنه كلما زاد عدد مستهلكي المعرفة كلما تضاعفت وتطورت وتوسعت.

#### 6- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية

وتشير هذه الخاصية إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

وأخيرًا فإن المعرفة؛ قد تكون جزء من نظام ديناميكي للتفكير ولإدراك الواقع الموضوعي؛ بمعنى أن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة وفي تعامله مع الواقع والحقائق الجديدة للحياة<sup>2</sup>.

### ثانياً: أنواع المعرفة

المعرفة معارف؛ أي أنها ليست نوعًا واحدًا متجانسًا ونمطيًا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلًا محددًا؛ ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد، والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضًا. لتظل المعرفة الأكثر أهمية ملكية خاصة بالمنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقتهم

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص: 38.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص: 34.



المتميزة. كما أن هناك ثقافة المنظمة؛ التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة وطريقتها في فهم الأشياء وفي القيام بالأعمال، والتي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية من جهة، والعاملين بمؤهلاتهم وخصوصياتهم من جهة أخرى، والسوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها، وفق ما يسميه آلافي وليد نير ( Alavi and Leidner) بمنظور المعرفة القائم على الثقافة<sup>1</sup>، من جهة ثالثة، ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة، لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطور آلية أو عمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتجسيد في شكل منتجات وخدمات خاصة بالمنظمة<sup>2</sup>.

وقد وردت عدة تصنيفات لأنواع المعرفة في الكتابات المختلفة لباحثين مختلفين نورد أهمها، وسوف نتطرق إلى التصنيفات التي تحتوي على إضافات أو اختلاف عن التصنيفات الأخرى.

### 1- التقسيم الإغريقي

يقسم الإغريق المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وهي<sup>3</sup>:

أ-المعرفة الإدارية: وتشير هذه المعرفة إلى معرفة المبادئ العامة والقوانين والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية؛ مثل معرفة قوانين الرياضيات والفيزياء...إلخ.

ب-المعرفة الفنية التقنية: وتشير هذه المعرفة إلى المعرفة بالمهارات والبراعات والقدرات، التي تؤدي إلى صنع المنتجات وتقديم الخدمات والتدريبات والتمرينات التي تؤدي إلى تراكم المعرفة الفنية المؤدية إلى الخبرة.

ج-معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: وتظهر هذه المعرفة بشكل أساسي؛ في الممارسات الاجتماعية؛ عندما يطبق الشخص معرفته في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية مثل المصلحين الاجتماعيين.

د-المعرفة الهجينة (التركيبية): وهي المعرفة الناتجة عن تركيب أو جمع أو ربط بين مجموعة من المعلومات والمعارف، وهذا النوع من المعرفة ناتج عن تفكير علمي عميق وشاق، وهذا النوع من المعرفة يمكن أن يطلق عليه المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص:43.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:77.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص:86.

## 2- تصنيف Manquardt

حسب Manquardt تصنف المعرفة إلى خمسة أنواع هي<sup>1</sup>:

- 1- معرفة ماذا Know-What: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب؛
- 2- معرفة كيف Know-How: وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة؛
- 3- معرفة لماذا Know-Why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة؛
- 4- معرفة أين know-where: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها؛
- 5- معرفة متى Know-when: معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

## 3- تصنيف جامعة هارفرد.

في أواخر 1991 قدمت مجلة إدارة الأعمال؛ بجامعة هارفرد في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية تصنيفها الخاص للمعرفة، وتعتبر هذه الفترة التي قدمت فيها المجلة هذا التصنيف البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً<sup>2</sup>.

أ-المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية الصلبة، المعبر عنها كمياً، والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة، لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما نجدها في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...إلخ. كما نجدها مجسدة في منتجات وخدمات المنظمة.

ب-المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، الخاصة بالأفراد وعلاقات الجماعات داخل المنظمة، وهذا النوع من المعرفة هو الذي يعطي المنظمة خصوصيتها عن المنظمات الأخرى العاملة في نفس قطاع المنظمة ومنافسيها.

## 4- تصنيف ميشيل زاك (M.H.Zack)

قدم ميشيل زاك (M.H.Zack) تصنيفاً آخرًا للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ربيحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:88.

<sup>2</sup> نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص: 44، نقلا عن:

Ikujiro Nonaka; *The Knowledge –creating company*, H B R , Vol 68,N: 06 Non-Dec 1991,pp: 96-104.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص:45، نقلا عن

Micheal H.Zack : *Developing a knowledge strategy* , C M R , Vol 41, No: 3, Spring 1999,pp: 133-145

أ-المعرفة الجوهرية(Core Knowledge): وهو النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة؛ يشتمل على المعرفة الأولية السطحية، حيث أن هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد أو مستدامة. ومع ذلك تمثل هذه المعرفة شرطاً أساسياً لدخول مجال أو قطاع أعمال معين.

ب-المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): وهذه المعرفة هي التي تتيح للمنظمة التمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.

د-المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge): وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار، يجعل المنظمة قادرة عن تغيير أوضاع التنافس داخل قطاع أعمالها؛ لصالحها واحتلال مركز الريادة داخل قطاعها.

وتجدر الإشارة أن هذا التنوع الحاصل في تحديد أنواع المعرفة لا يتضارب، بل يرجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف الفترات الزمنية التي جاءت فيها هذه التصنيفات، وطبعاً تختلف وتتعدد التصنيفات نظراً لاختلاف أهمية المعرفة نفسها من فترة زمنية لأخرى، غير أن التصنيف الأكثر اعتماداً للمعرفة هو التعريف الذي قدمته جامعة هارفرد؛ وهو ذات التصنيف الذي أكد عليه كل من نونكا وتاكوشي (Nonka & Takeachi)؛ وهو التصنيف الذي يقسم المعرفة إلى معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية المعرفة

أول آية نزلت في القرآن الكريم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم هي "اقرأ"، وفي ذلك دليل واضح على حث الإنسان على التعلم من أجل كسب المعرفة، وهناك العديد من الآيات القرآنية التي تحث على المعرفة والسعي من أجلها والتفكير والتمحيص في خلق الله، فمنذ خلق الإنسان وهو يبحث عن المعرفة سواءً بقصد أم بغير قصد، للحصول على إجابة للعديد من التساؤلات مثل من أين أتيت؟ ولماذا أتيت؟ وأين سأذهب وهو بذلك في حقيقة الأمر يبحث عن المعرفة<sup>2</sup> على المستوى الشخصي.

<sup>1</sup> Murray E. Jennex, **knowledge management: concepts, methodologies, tools, and applications**, Information Science Reference, New York, USA, 2008, P: 41.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع، ص:26.

أما بالنسبة للمنظمات تبرز أهمية المعرفة؛ ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تحققه من قيمة مضافة للمنظمة، وبرزت أهميتها أكثر نتيجة ثورة المعرفة، المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات واستخدام نتائج المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته ونموه. ويمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة ذاتها على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛

- من خلال المعرفة يمكن للمنظمة المنافسة في السوق، وتحقيق التفوق على المنافسين<sup>2</sup>؛  
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة؛  
- تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛

- تتيح المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وتحفز الإبداع والابتكار والتواصل لأفرادها وجماعاتها.

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها؛ كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات العمل.

- تعتبر المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج؛ وذلك كنتيجة للأهمية البالغة والتي أصبحت تمثلها.

- تعتبر المعرفة عنصر نجاح للمنظمات في يومنا الحالي، كما تعتبر المعرفة عنصر مهما للمنظمات للتنبؤ المستقبلي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص: 205.

<sup>2</sup> W Mark Fruin, knowledge works : **managing intellectual capital at toshiba**, Oxford university press, New York, USA, 1997, P: 03.

<sup>3</sup> Rivka Kfir, **Knowledge management and strategy**, national Reseach Fondation , 21 june 2001, P: 12.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

مع بروز الحاجة إلى المعرفة داخل المنظمة، وتعاظم دورها واتساع مجال نشاطها أو المهام التي مستها المعرفة داخل المنظمة، أصبح من الضروري تخصيص إدارة تتولى الاهتمام بالمعرفة داخل المنظمة، ذلك أن عمليات إدارة المعرفة ليست مثل الإدارات الأخرى، كون أننا نتعامل مع عناصر وثروة غير ملموسة أو لامادية، غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هل تعتبر إدارة المعرفة على درجة من الأهمية بما يجعل المنظمة تخصص لها فريق عمل خاص بها؟

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، نشأتها وتطورها

إن إدارة المعرفة هي نتاج لتطور سياق فكري إداري جعلها فيما هي عليه اليوم، ونحاول في هذا المطلب تتبع السياق التاريخي لهذا التطور.

#### أولاً: نشأة وجذور إدارة المعرفة وتطورها

يعد "Don March" أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات<sup>1</sup>. وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Frengnebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Knowledge Engineering.

وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع، منذ بداية التسعينات؛ وبالتحديد بعد ان نشر ايكاجيرو نوناكا (I.Nonka) دراسته الشهيرة عن الشركات الخلاقة للمعرفة أواخر عام 1991، إلا أن إدارة المعرفة ليست جديدة، فلقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، وهي متجذرة في التاريخ من خلال الأديان والفلسفات، وإذا كان الغرب يركز على فلسفات الإغريق (سقراط، أفلاطون وأرسطو)، فإن كهنة حضارات وادي الرافدين ووادي النيل، كانوا سابقين إلى ذلك قبل ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد.

ومع ذلك فإن الطرح المنهجي لإدارة المعرفة كروية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات يعتبر جديد إلى حد ما، ولا يزال هذا المجال قيد التطور والتأصيل، ليأخذ مكانه بين فروع الإدارات؛ شأنه شأن إدارة

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 130.

التسويق والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية. ولقد حاول المهتمون بإدارة المعرفة دراسة التطور الراهن لإدارة المعرفة وذلك من خلال تعقب الخصائص الأساسية لمراحل أو أجيال المعرفة.

ويأخذ تطور إدارة المعرفة شكل الأجيال المتعاقبة، وهذا ما حاول القيام به ايكاتو تيومي (I.Toumi) الذي أكد على أن هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة هي<sup>1</sup>:

**1- الجيل الأول لإدارة المعرفة:** تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات، ومحاسبة رأس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فإنه لا يزال قوياً تحت تأثير المجتمع المعلوماتي، الذي يركز على خزن المعلومات والوصول إليها.

**2- الجيل الثاني لإدارة المعرفة:** وتميز هذا الجيل بالتركيز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل كان يركز أيضاً على التغيير التنظيمي النظامي، من حيث أن المطلوب فيه تطور ممارسات إدارة المعرفة، أنظمة القياس، الحوافز، الأدوات، وإدارة المحتوى، ولكن هذا لم يكن كافياً، كما أن الحواسيب لم تكن ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية والمعرفية.

**3- الجيل الثالث لإدارة المعرفة:** هو الجيل الذي يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى أين تتجه إدارة المعرفة، وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة؛ هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة. ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون بربط المعرفة بالبعد الاجتماعي والعبء الثقافي بما يجعل كل معرفة المنظمة متلازمة اجتماعياً وثقافياً، وأن يفرض توليد معرفة تغييراً اجتماعياً وثقافياً؛ وهذا كله يجعل الجيل الثالث لإدارة المعرفة يبني هياكله المتعلقة بالتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة وعمليات الابتكار مما يجعل المنظمة أقرب إلى فكرة الهدم الخلاق الشومبيترى باعتباره النقطة البؤرية في تطور المعرفة الجديدة للمنظمة.

واحدة من التطورات الأساسية للجيل الجديد لإدارة المعرفة، هو الزعم بأن معالجة المعرفة هي عملية اجتماعية منظمة ذاتياً مع نظامية نمطية الميل للتعلم، وإن التدخلات المستهدفة لدعم مثل هذه الأنماط ستقود دائماً إلى مزيد من الابتكار المستديم.

كما يمكن أيضاً الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية

نذكرها كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 134-135.  
<sup>2</sup> وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تقييمية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص: 51. بتصرف

- إعادة هندسة العملية الإدارية؛
- إدارة الجودة الشاملة؛
- إدارة المعلومات؛
- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية؛
- المنظمة المتعلمة؛
- ثقافة المنظمة.

### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة المعرفة وهذا أمر طبيعي نظراً لأن كل واحد منهم يتناول إدارة المعرفة من زاوية مختلفة أو منظور تخصصه الذي يتلامس فيه مع ميدان إدارة المعرفة، إلا أن هذا الاختلاف يرجع لسببين أساسيين هما:

**السبب الأول:** أن إدارة المعرفة ميدان واسع ويشمل العديد من المفاهيم والجوانب، وعلى اعتبار أن كل باحث أو عالم متخصص في مجال معين، فإنه في الغالب ينظر إلى هذا المفهوم من وجهة نظره الجزئية التي لا تلم بكل ما يحتويه ميدان إدارة المعرفة.

**السبب الثاني:** هو أن هذه التعاريف ليست في فترة واحدة، كما أن مفهوم أو محتوى إدارة المعرفة يتميز بديناميكية؛ فهو يتغير ويتطور تبعاً للتغيرات الحاصلة في مجالات مختلفة ذات صلة بهذا الميدان<sup>1</sup>.

ولإعطاء صورة واضحة عن مفهوم إدارة المعرفة، نسرده فيما يلي مجموعة من المفاهيم لباحثين وكتاب مختلفين منها:

يعرف Wiig إدارة المعرفة على أنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة؛ تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ورأس المال الفكري واستغلالها واستثمارها ونشرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 34. بتصرف.  
<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص: 55.

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع" وقد عرفها آخرون بأنها "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار"<sup>1</sup>.

كما يعرفها Wick بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة فهي « مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية، وسوق رئيس لأعمال المنظمة ضمن نشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناعات المعرفة»<sup>2</sup>.

كما يعرفها جينيكس (Jennex, 2005) بأنها عبارة عن نظام لخلق وأسر أو خزن واسترجاع وإعادة استعمال المعرفة<sup>3</sup>.

- ويعرف نوناكا وتاكوشي Nonaka&Takeuchi إدارة المعرفة بأنها: قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة، ونشرها في جميع أنحاء المنظمة، وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات<sup>4</sup>.

كما تعرف على أنها العملية التي من خلالها؛ تقوم المنظمة بتحديد واختيار وتنظيم وتحويل المعلومات المهمة إلى خبرة وجعلها في ذاكرة المنظمة، في أسلوب منظم يمكن الوصول إليها وقت الحاجة، من أجل حل المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة، وهي تتعلق بتسيير المعرفة داخل المنظمة من بحث ونشر وحفظ واسترجاع<sup>5</sup>، وهناك من يعرف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وخبزنها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها، وتسهيل المشاركة بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات<sup>6</sup>.

مما سبق من التعريفات يلاحظ تباين وعدم وجود إتفاق على تعريف إدارة المعرفة وذلك يرجع لأسباب التي أسلفنا شرحها سابقاً<sup>7</sup>.

وبغية تسهيل مواصلة البحث في هذه الدراسة، يمكننا أن نعرف إدارة المعرفة بأنها: جملة العمليات التي تتعلق بتوليد وإكتساب والحفاظ ونشر وإستعمال المعرفة؛ بما يخدم المنظمة في الوصول إلى منتجات وتقديم خدمات متفردة عن المنافسين.

<sup>1</sup> العلى عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص:26.

<sup>2</sup> وهيبه داسي حسين، مرجع سابق، ص:42.

<sup>3</sup> Murray E, Jennex, **knowledge management in modern organizations**, USA, 2007, p: 04.

<sup>4</sup> Caroline de brun, **ABC of knowledge management**, first edition, national library of health, 2005, p: 05.

<sup>5</sup> P, Bouvard et P, storhaye, **knowledge management**, Edition management et societ  , Paris, 2002 , p: 17.

<sup>6</sup> أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، الأردن، 2009، نوفمبر، العدد 36، ص:142.

<sup>7</sup> [Glopal issues: introduction to knowledge management.](#)



## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تتفق المنظمات أموال ضخمة من أجل الحصول على المعرفة وإدارتها، وذلك إنطلاقاً من إدراكها؛ لما أصبحت تمثله كثرة في الوقت الحاضر<sup>1</sup>، فما هي أهداف إدارة المعرفة، وفي ما تتجلى أهميتها داخل المنظمة.

### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة؛ هو توفير المعرفة الجديدة للمنظمة<sup>2</sup> بشكل دائم؛ وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية؛ من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، إذ تركز على أسباب المعرفة حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والعمل لتوفير الإمكانيات، والقدرات التنافسية المميزة، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وإمكانيات واسعة في تقنية المعلومات، لتعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكانياتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة، التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة، للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها<sup>3</sup>، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>4</sup>.

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف؛
- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة؛ في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تمكن إدارة المعرفة المنظمة من التبصر بمستقبلها، والتعلم من تجربتها الخاصة<sup>5</sup>؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تسهم في تحفيز المنظمات؛ لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

<sup>1</sup> Amrit Tiwana, **knowledge management toolkit**, First Edition, Prentice Hall PTR, USA, 1999, P: 08.

<sup>2</sup> Kimiz Dalkir, **knowledge management in theory and practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, P: 06.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص: 80.

<sup>4</sup> عواد الزبادات محمد، مرجع سابق، ص: 60.

<sup>5</sup> Nicholas Bahra, **competitive knowledge management**, first edition, palgravemacmillan, New York, USA, 2001, P: 66.

- بفضل إدارة المعرفة تتمكن المنظمة من تحديد أهدافها؛ وتقييم وضعها الحالي وبناء على ذلك يتم التخطيط للمستقبل<sup>1</sup>.

كما تمثل إدارة المعرفة مفتاح النجاح الأساسي للمنظمة في تحقيق واستمرارية تفوق المنظمة أمام منافسيها<sup>2</sup>، كذلك تساعد على اتخاذ القرار داخل المنظمة<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة؛ ضرورة لاغنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، حيث أن المنظمات التي كانت تحقق؛ القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء، أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى من خلال العمليات والأنشطة المعتمدة على المعرفة<sup>4</sup>، ويمكن أن نحصر أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

يشير (Holsapple and Singh) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة<sup>5</sup>:

- توليد المعرفة اللازمة للمنظمة؛
- نشر وتوزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب؛
- حفظ المعرفة وتخزينها والتكفل بحمايتها؛
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة؛ وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما؛
- وكذلك تهدف إلى<sup>6</sup>:
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف؛ عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تبنى فكرة الإبداع؛ عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرائق إيصال المنتجات والخدمات؛
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها؛

<sup>1</sup> Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine, **Trends in Enterprise Knowledge Management**, First edition, ISTE, USA, 2006, P: 25.

<sup>2</sup> Tamara Almarber and others, **value chain model in knowledge management**, International journal of recent trends in engineering, vol: 02, N: 02, November, 2009.

<sup>3</sup> Carol Gorelick , **performance through learning: knowledge management in practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2004, P: 11.

<sup>4</sup> وهيبية داسي حسين، مرجع سابق، ص: 57.

<sup>5</sup> إبراهيم الملكاوي الخلوف، مرجع سابق، ص: 81.

<sup>6</sup> عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص: 157-158.

- كما تهدف إدارة المعرفة؛ إلى بناء واستغلال رأس المال الفكري داخل المنظمة وجعله في خدمة المنظمة<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى تطور أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة، تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في المعرفة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: مجالات تدخل إدارة المعرفة

إن أي عمل يحتاج إلى المعرفة للقيام به بأفضل وجه، وانطلاقاً من هذا تبرز المجالات التي تتدخل فيها إدارة المعرفة، ومن بين أبرز وأهم المجالات استخداماً للمعرفة ما يلي<sup>3</sup>:

- 1 - **اتخاذ القرارات:** تعتبر عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، من بين أهم العمليات وأكثرها تأثيراً على المنظمة في المديين القصير والطويل، فهي عملية ذات تأثير استراتيجي، ويتطلب القيام بهذه العملية توفر معرفة عامة واسعة، ومعرفة متخصصة عميقة في المجال المراد اتخاذ القرار فيه.
- 2 - **التخطيط الاستراتيجي:** حيث أن الفرد الذي يتمتع بمعرفة يكون أقدر على وضع خطط استراتيجية ممكنة التحقيق، بأقل التكاليف وأكثر ربحية، ويكون أقرب في تقديراته وتصوراتهِ للمستقبل من غيره ممن يتمتع بمعرفة قليلة أو محدودة.
- 3- **تخطيط العمليات وإعادة هندستها:** مع التغيرات المتسارعة؛ التي فرضتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبح ولا بد على المنظمات التي ترغب في الاستمرارية والبقاء، والتمتع بصفة مهمة؛ وهي صفة المرونة؛ التي تمكنها من تعديل عملياتها وأنشطتها وفق ما يفرضه المحيط السريع التقلب، كون أن القدرة على تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي والداخلي، تتطلب معرفة واسعة جداً في مجالات شتى، لكي تكون هذه التغيرات تخدم المنظمة.
- 4- **البحث والتطوير:** يعتبر قسم البحث والتطوير من أهم المجالات، إذ لم نقول أهمها على الإطلاق حاجة للمعرفة الجديدة، وفي الوقت المناسب، فهو يتميز بخاصية مهمة مقارنة بالأقسام الأخرى باعتباره مستغل للمعرفة ومولداً لها في نفس الوقت.

<sup>1</sup> Karl, M wiig, **Knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in long History**, Knowledge research institute, 1999.

<sup>2</sup> إسماعيل طيبي خضر، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد، الأردن، 2001، ص:45.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:185-186، بتصرف.

### المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة

كأي إدارة من الإدارات داخل المنظمة يتطلب نجاح أداء عمليات إدارة المعرفة بكفاءة، جملة من الشروط التي لا بد من تواجدها؛ لكي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها، كما يمكن أن تواجه إدارة المعرفة جملة من العوائق التي يمكن أن تحول دون بلوغها الأهداف التي أوجدت من أجلها.

#### أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة جملة من المتطلبات تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

##### 1-الإلتزام الاستراتيجي المستدام

إن أساس النجاح في إدارة المعرفة؛ يكمن في توفر إلتزام من الإدارة العليا بإنجاح عمليات إدارة المعرفة، كما يجب أن تكون جهود إدارة المعرفة متغلغلة في كامل المنظمة؛ ولذلك من الأمور الأساسية أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المناسب لإدارة المعرفة بين العاملين.

##### 2-إدارة سلسلة القيم

وتشير إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها؛ أي علاقتها بالزبائن والموردين، في جميع المستويات التنظيمية؛ لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق المعرفة الذي يعمل على إنشاء سلاسل للقيم مع الزبائن ولمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك انتقاداتهم.

##### 3-إستخدام التكنولوجيا

تحتاج إدارة المعرفة إلى بنية تحتية مساندة لعمليات إدارة المعرفة، تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها داخل المنظمة، كما يجب العمل على تبسيط هذه التكنولوجيا وجعلها في متناول جميع الأفراد داخل المنظمة<sup>2</sup>.

##### 4-العاملون وثقافة المنظمة

ويقصد بها؛ جملة المعتقدات والأفكار التي يحملها العاملون داخل المنظمة حول المعرفة، وما مدى أهميتها ودورها في الحفاظ على المنظمة وتطورها.

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص:14-15.

<sup>2</sup> Madanmohan Rao, **knowledge management tools and techniques**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, p: 160.

## ثانياً: معوقات إدارة المعرفة

كأي عملية من العمليات التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها تواجه إدارة المعرفة جملة من المعوقات أو المشاكل، وفي حال ما إذا لم يتم معالجتها وحلها؛ يمكن أن تحول أو تكون سبباً كافياً في تعطيل إدارة المعرفة؛ في الوصول إلى الأهداف التي أوجدت من أجلها.

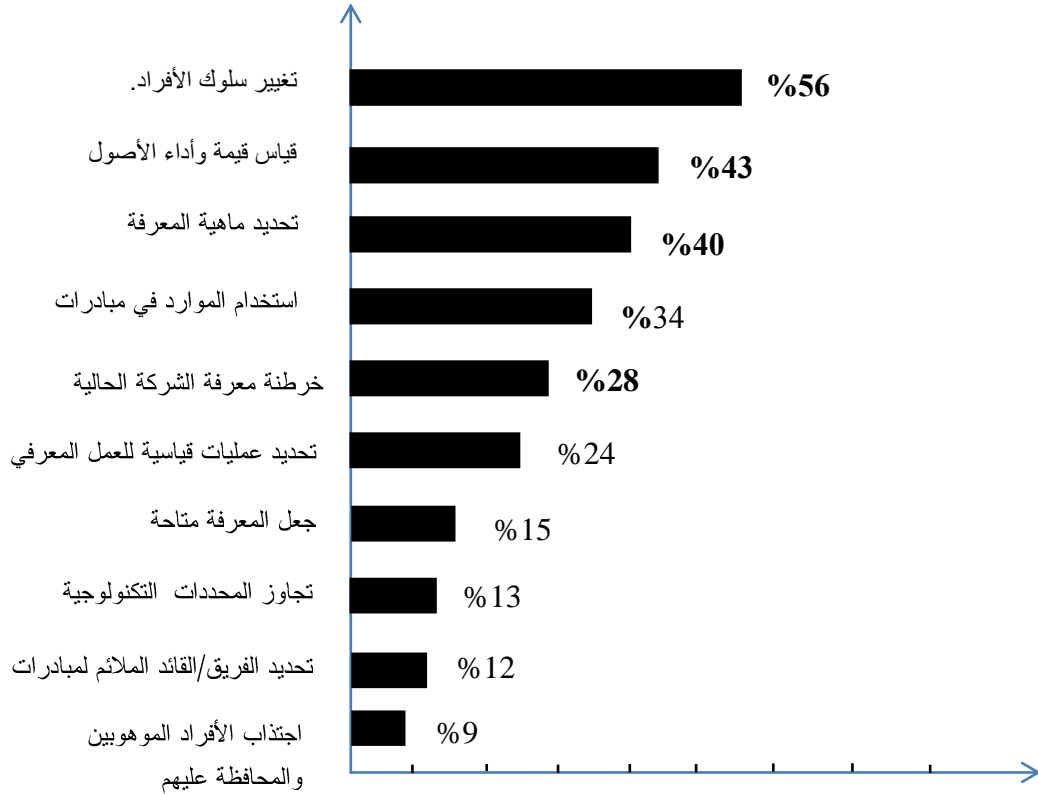
وفي دراسة للباحثين (Sutton and Feffer) تم تحديد مجموعة من الأخطاء، التي يمكن أن تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات<sup>1</sup>:

- احتكار المعرفة من قبل الإدارة العليا، حيث تحجز المعرفة في المستويات العليا؛ وهذا ما يمنع وصولها للمستويات الوسطى والدنيا.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية ودعائية، وافتقار المنظمات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها.
- شراء المعرفة من جهات مختصة خارجية، وهذا قد يؤدي إلى وقف عمليات البحث والتفكير داخل المنظمة، من قبل المكلفين بذلك كما أن هذا النوع من المعرفة ذات المصدر الخارجي، لا يمكن المنظمة من احتكار المعرفة أو الحصول على الملكية الحصرية في الاستخدام.
- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو طبيعة المشكلة المراد حلها.
- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، وصرف أموال ضخمة في الحصول على تكنولوجيا متطورة دون وجود إطارات بشرية؛ في مستوى هذه التكنولوجيا التي غالباً ما تكون ذات تقنية عالية جداً.
- قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.
- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة، التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة؛ وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة.

<sup>1</sup> خضير الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، ص ص: 61-63، بتصرف.

هذا وقد أكدت دراسة قام بها مركز أرنتست أند يونغ (Ernst and young center) لإبتكار الأعمال، على 431 منظمة من المنظمات الأمريكية والأوروبية<sup>1</sup>، على أن الصعوبات الأساسية لإدارة المعرفة، حسب إجابات المديرين التنفيذيين للمنظمات المشاركة في المسح هي حسب الأهمية، وجاءت النتائج وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة.



**المصدر:** نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق، الأردن، 2005،

ص175. نقلا عن: Rudy Ruggles, the state of the nation: Knowledge Management in Practice, California Management Review, Vol: 40, No: 03, Spring, 1998, pp: 80-89.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:175.

### المبحث الثالث: عمليات و استراتيجيات إدارة المعرفة، وقياس مدى فعاليتها في المنظمة

سبق الإشارة إلى أن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المترابطة مع بعضها البعض، والتي في حال ما إذا لم تؤدي أية عملية من جملة العمليات المشكلة لإدارة المعرفة بكفاءة ووفق ما هو مطلوب، فإن ذلك سوف يؤثر على تحقيقها لأهدافها. إن جملة العمليات المشكلة لإدارة المعرفة، والاستراتيجيات المتبعة في تبني مبادرة إدارة المعرفة داخل المنظمة، وكذا كيفية قياس مستوى إدارة المعرفة داخل المنظمة، هي ما سوف نتناوله بالدراسة في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

هناك اختلاف طفيف بين الباحثين في موضوعات إدارة المعرفة حول عدد عمليات إدارة المعرفة، لذلك سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على أكثر عمليات الإدارة إشارة من قبل الباحثين وهي<sup>1</sup>:

#### أولاً: تشخيص المعرفة

من أهم العوائق التي تواجهها المنظمات في تعاملها مع المعرفة؛ صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة؛ لأنها تأتي في المقام الأول أو الدرجة الأولى في ترتيب عمليات إدارة المعرفة، وإن وقوع أي خطأ في هذه العملية يؤدي بالضرورة، إلى النقص وعدم الدقة في العمليات اللاحقة.

ويقصد بعملية تشخيص المعرفة؛ جملة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتحديد نوعية وطبيعة وماهية المعرفة التي تريدها، ولأي أغراض تريدها، بالإضافة إلى تحديد معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها. ومن أهدافها توفير مبدأ الملاءمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنفه.

ويجب الإشارة إلى أن، المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل إن الغموض يتمثل في تحديد الدور الذي تؤديه في المنظمة، فهذه العملية تحدد لنا المعرفة الملائمة للوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة<sup>2</sup>.

وتتحدد نوعية المعرفة الواجب توفرها في المنظمة؛ من خلال الأهداف والاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، فالمنظمة التي تعتمد استراتيجية التميز؛ تختلف المعرفة الواجب توفرها فيها، عن معرفة المنظمة التي تعتمد استراتيجية الريادة بالتكلفة أو استراتيجية التركيز، وكذلك المعرفة المنظمة التي

<sup>1</sup> مصطفى عليان ربحي، مرجع سابق، ص: 195.

<sup>2</sup> عواد الزيادات محمد، مرجع سابق، ص: 22.

تهدف إلى التوسع في الحصة السوق، تختلف عن المعرفة الواجب توفرها في منظمة تهدف إلى الرفع مع عوائدها.

### ثانياً: إكتساب المعرفة

في المرحلة الثانية وبعد عملية التشخيص المعرفة؛ تأتي عملية اكتساب المعرفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة مصدرين رئيسيين: فهي إما تكون من مصدر داخلي من خلال الدورات العلمية التكوينية التي تقدمها المنظمة لأفرادها وكذلك من خلال عمليات البحث والتطور، وإما من مصادر خارجية من خلال الشراء وقد تم شرح هذين المصدرين سابقاً. وتجدر الإشارة إلى أن من أهم مصادر اكتساب المعرفة استقطاب العاملين المبدعين والمتميزين للمنظمة.

### ثالثاً: توليد المعرفة

تعني عملية توليد المعرفة، إبداع أو خلق المعرفة عند عدد من الكتاب<sup>1</sup>. وبتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو اشتداد المنافسة بين المنظمات في الأسواق، هذه المنافسة التي تعتمد في الغالب وتقتصر على المنظمات التي تملك المعرفة من خلال توليدها وملكيته الحصرية لها؛ لا من خلال الحصول عليها من مصادر خارجية، وبالتالي الاشتراك مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع في هذه المعرفة. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة، سواءً على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توفر العناصر الآتية<sup>2</sup>.

- الاتصال والتفاعل بين الأفراد؛
- الشفافية وتقليل الحواجز؛
- التكامل بين الخبرات؛
- توفر البيئة المساعدة على ذلك.

### رابعاً: خزن المعرفة

عملية خزن المعرفة؛ تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث الداخلي والوصول والاسترجاع والمكان والإدانة للمعرفة داخل المنظمة، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 196.

<sup>2</sup> وهيبه داسي حسين، مرجع سابق، ص: 56.



التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة، التي يعرفها الأفراد الذين يغادرونها، وتعتبر عملية خزن المعرفة؛ عملية مهمة وحساسة بالنسبة للمنظمات، وخصوصاً التي تسجل معدل دوران كبير للعمال ذلك أن التكوينات والخبرات التي صرفت عليها الكثير من الأموال، لكي تكسبها لعمالها يمكن أن تصبح بلا قيمة في حال مغادرة الأفراد الذين تحصلوا على هذا التكوين داخل المنظمة<sup>1</sup>.

وتمثل عملية تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة، ناتجة من خلال عناصر المعرفة المختلفة و موضوعاتها و ضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين؛ يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، كما أن مستويات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي باعتباره مورداً مهماً من موارد المنظمة<sup>2</sup>، باعتباره رأسمال فكري للمنظمة.

### خامساً: تطوير المعرفة وتوزيعها

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة. كما تهتم هذه العملية بتطوير نظم العمل داخل المنظمة، من خلال الأبحاث والدراسات داخل المنظمة لصالحها الخاص.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقوم المنظمة بإيصال المعرفة بالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب فلن تحصل المنظمة على عائد من الجهود المبذولة في تشخيص وتوليد المعرفة، وكذا الجهود المبذولة في العمليات السابقة، وتشمل عملية توزيع المعرفة كلاً من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمنظمة، التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها<sup>3</sup>. كما أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاً فلن تولد عائد مقابل التكلفة الباهظة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عواد الزيادات محمد، مرجع سابق، ص: 99.

<sup>2</sup> عليان ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص: 197-198.

<sup>3</sup> داسي وهيبه حسين، مرجع سابق، ص: 59.

<sup>4</sup> العلى عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص: 240.

## سادسا: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة؛ هي استخدام المعرفة وتطبيقها بحيث أن امتلاك المنظمة أفضل معرفة وأحدثها، لا يعني شيء ما لم توضع هذه المعرفة موضع التطبيق أي أن المعرفة، هي وسيلة وليست غاية بحيث يجب الاجتهاد في تطبيق المعرفة، بما يضمن تحقيق كفاءة وفعالية للمنظمة، في المصاريف أو الأموال التي كلفتها هذه المعرفة، ولتحقيق ذلك يجب على المديرين أن يبذلوا جهودًا جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة<sup>1</sup>.

بعد عرض عمليات إدارة المعرفة؛ يجب الإشارة إلى أن هذه العمليات هي عبارة عن حلقات مترابطة ببعضها البعض، تشكل ما يمكن تسميته بسلسلة إدارة المعرفة، وبالتالي فإن ضعف إحدى حلقات هذه السلسلة يمكن أن بل يشكل خطرًا على فعالية هذه السلسلة في القيام بدورها على أكمل وجه لذلك، يجب إعطاء كل حلقة من هذه السلسلة الأهمية البالغة من أجل تحقيق الغرض الذي أوجدت من أجله.

## المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

يقصد بإستراتيجيات إدارة المعرفة؛ المنهاج أو الأسلوب أو الطريقة التي سوف تتبعها المنظمة من أجل تبني فلسفة إدارة المعرفة، وحتى تصبح المعرفة موردًا وأصلًا رئيسيًا من أصول المنظمة<sup>2</sup>، وحسب Wiig، وكذلك Earl فإنه يمكن لأي منظمة من المنظمات؛ أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك وقد اقترح Wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي<sup>3</sup>:

### أولاً: استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة

تتبع المنظمات هذه الاستراتيجية؛ عندما تلاحظ أن الأوضاع مناسبة؛ وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام؛ وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة؛ من بناء قدرات إدارة المعرفة تدريجيًا. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة للمنظمات محدودة الموارد يكون قليلًا.

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص:13.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:162، بتصرف.

<sup>3</sup> الزيادات محمد عواد، مرجع سابق، ص:143-144.

## ثانياً: استراتيجية التروي والحذر

حيث يكون اعتماد مبادرة إدارة المعرفة في المنظمة وفق هذه الاستراتيجية بطريقة بطيئة وحذره في نفس الوقت، إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، كما أن اعتماد هذه الاستراتيجية يقلل حجم المخاطر، ويمكن المنظمة من تحقيق مكتسبات تنافسية.

## ثالثاً: استراتيجيات دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

وتعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال؛ وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى المستقبل، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبسرعة.

وبعد عرض الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اعتمادها، في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة. السؤال الذي يطرح نفسه كيف للمنظمة أن تختار أيًا من الاستراتيجيات الثلاث، في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة؟

الإجابة على هذا السؤال، تكمن في الأبحاث التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. حيث أنها وضعت أداة لقياس مدى استعداد المنظمات للدخول في برامج إدارة المعرفة، ويمكن من خلال هذا القياس تحديد نوع الاستراتيجية المتوافقة مع الوضع الذي تعيشه المنظمة.

وقد سميت هذه الأداة أنفلولاين ( Info line )، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يطلب من المجيب إختيار أحد ثلاث خيارات والذي يقابل رقما (1-3) وتحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة الاستعداد للمنظمة وهي على النحو الآتي<sup>1</sup>: [النفي القاطع (1)، المتردد(3)، الاجابات(3)]

1- إن استراتيجية المنظمة للسنوات الثلاث التالية واضحة.

2- إنني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة للمنظمة.

3- إن أكثر المعرفة أهمية، التي تحتاج المنظمة لإكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها، وأصبحت معروفة في أرجاء المنظمة.

4- إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا.

<sup>1</sup> الزيادات محمد عواد، مرجع سابق، ص ص: 110-112، بتصرف.

- 5- إن استخدامنا للأفراد والإحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيتنا للعمل، وحاجات الزبون والمنظمة للمعرفة.
- 6- إن الأشخاص المهمين لعملنا؛ جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم.
- 7- لدينا إستراتيجية إتصال قائمة تناسب ثقافة المنظمة؛ بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، النشرات الدورية، الرسائل الإخبارية، وشبكة الانترنت...إلخ).
- 8- إن ثقافة المنظمة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات؛ والأفكار ويكافؤ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.
- 9- إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة.
- 10- إن التدريب في المنظمة يصل بالنوعية المناسبة؛ إلى الأفراد المناسبين؛ عندما يحتاجونه وتستخدم وسائل الإعلام المختلفة لتوصيل التدريب.
- 11- لقد تنافسنا مع منظمات أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المنظمة.
- 12- إن القادة في المنظمة يدعمون كادر التطوير، ويؤمنون بالإستثمار لتطوير التعلم في المستقبل داخل المنظمة.
- وبعد الإجابة على هذه الأسئلة، تحسب نقاط لتحديد درجة استعداد المنظمة لإدارة المعرفة، والتي تكون بين المستويات الثلاث الآتية:
- \*المنظمة التي تجمع من (25-30) نقطة هي على إستعداد ووضعها جيد للمبادرة الناجحة لإدارة المعرفة والاستراتيجية التي تتلاءم مع هذا الوضع هي استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة.
- \*المنظمة التي تجمع بين(20-24) نقطة هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المنظمة لتأمين التنفيذ الناجح والاستراتيجية المناسبة لهذا الوضع هي استراتيجية التروي والحذر.
- \*المنظمة التي تجمع بين(10-19) نقطة عليها التوقف، إنها ليست في مرحلة الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة؛ في مجال إدارة المعرفة، والاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة.

### المطلب الثالث: قياس إدارة المعرفة ومدى فعاليتها

إن أكبر تحد يمكن أن تواجهه المنظمات في بدايات اعتمادها لفكرة إدارة المعرفة، هو صعوبة قياس نتائج المعرفة ذاتها، وصعوبة القياس هذه متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما أهمية قياس المعرفة؟ إن الإجابة على هذا السؤال تكمن في أن المنظمات تسعى لقياس المعرفة من أجل معرفة وتقدير؛ فيما إذا كانت الأموال التي تصرفها المنظمة من أجل اعتماد إدارة المعرفة داخل المنظمة حققت عوائد مقبولة أم لا، وبصورة أوضح أية منظمة مهما كانت طبيعتها؛ ومهما كان حجمها؛ لا يمكنها أن تتفق أية نفقة؛ ما لم تتأكد من أنها سوف تحصل على عائد أكبر من النفقة التي أنفقتها، من ذلك النشاط أو العملية، وترجع صعوبة القياس للأسباب التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً: الطبيعة الفيزيائية لما يتم إدارته

إن الشيء قابل للعد والإحصاء وسهل التحديد في القيمة والإستخدام والتوفيق، بينما المعرفة ليست كذلك؛ فهي أثرية غير ملموسة وغير محددة في الوجود وفي القيمة وفي الإستخدام وهذا الفرق لا يجعل من الصعب إدارة المعرفة فقط بل قياس تأثيرها وحصيلتها.

#### ثانياً: صعوبة التخصص

تكمن المشكلة في أن أداء المنظمة لا يمكن ربطه بطريقة خطية أو مباشرة بالمعرفة التي أدت إليه، فمثلاً عند إستخدام تكنولوجيا جديدة في منظمة صناعية قد يعني هذا ببساطة زيادة إنتاجية الخط الإنتاجي الذي ينعكس على تكلفة الوحدة، ولكن مثل هذه العلاقة الخطية؛ لا يمكن التوصل إليها فيما يتعلق باستخدام خبير تسويق أو خبير جودة، لأن معرفته تتوزع وتنتشر وتتداخل مع عوامل أخرى لا يمكن معها إيجاد مثل هذه العلاقة، يمكن إعتبارها مثل تكلفة غير مباشرة يعرف بأهميتها إلا أنه لا يمكن تحديد تأثيرها على الأداء.

<sup>1</sup> وهيبه داسي حسين، مرجع سابق، ص: 50-51.

### ثالثاً: القيمة في الإستخدام

إن ثروة المعرفة مهما تكن عظيمة؛ فإنها تظل سمة فردية أو مقدرة كامنة؛ ما لم يتم الطلب عليها ليحفز إستخدامها داخل المنظمة وخارجها، لهذا فإن المشكلة المتعلقة بتوليد الطلب على المعرفة، هي مشكلة حقيقية وقد تكون أكثر صعوبة من توليد الطلب على السلع المادية.

### رابعاً: مشكلة كم قيمة المعرفة

إن المعرفة في حالات كثيرة؛ هي معرفة ذاتية؛ ضمنية؛ وخاصة لهذا فإنها ذات قيمة عالية؛ إذا ما إشتراك صاحب المعرفة، في فريق متجانس ومتآلف، ولكن في حالات أخرى قد لا تحقق معرفته أي قيمة إذا ما إشتراك في فريق غير متجانس أو لا يجد اهتمام للعمل فيه.

### خامساً: مشكلة المعرفة الرديئة

كما تكون الأشياء رديئة؛ فإن المعرفة أيضا يمكن أن تكون رديئة، وهذا لا يعود فقط إلى أن المعرفة لا يمكن أن تكون مجرد عنوان أجوف أو تسميات بلا مضمون، وإنما المعرفة قد تتفادم بسرعة دون الانتباه إلى إنها أصبحت خارج الاستخدام أو التأثير الإيجابي، لهذا فإن قياس المعرفة الرديئة ليس فقط بلا جدوى، وإنما قد يؤدي فيما بعد إلى الإساءة أو التقليل من أهمية المعرفة الإيجابية.

### سادساً: مشكلة ماذا نقيس في المعرفة

حيث تمثل هذه المشكلة جوهر عملية قياس العمل المعرفي، فالمعرفة بحد ذاتها قد لا تكون ذات أهمية للمنظمات الصناعية ما لم ينعكس على عملياتها وتكنولوجياتها، ومنتجاتها ولكن في الشركات الإستثمارية فإن المعرفة بحد ذاتها مهمة؛ في إنشاء قاعدة المعرفة من أجل نطاق واسع من الإستثمارات والخدمات التي تقدمها.

ومع كل هذه الصعوبات؛ فإن هذا لم يمنع الباحثين والعلماء، وحتى المنظمات من محاولة إيجاد مقاييس، وإن لم تكن معبرة بدرجة كبيرة؛ فهي تقترب من الحقيقة ويمكن تقسيمها إلى ما يلي<sup>1</sup>.

1- المقاييس الوصفية: تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والإتجاهات، التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر في أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها

<sup>1</sup> وهيبية داسي حسين، مرجع سابق، ص51. نقلا عن: نجم عبود نجم، قياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، ص: 93.

المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بعملية القياس ويدخل ضمن النماذج الوصفية الآتي: أداة لتقييم معرفة الإدارة والتقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة.

2- **المقاييس المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفردية:** حيث تركز هذه المقاييس على مقياس رأسمال الفكري ومكوناته الأساسية؛

3- **مقاييس ونماذج القيمة السوقية:** وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لأصول المعرفة، أو الفرق بين رسملة سوق المنظمة (قيمة المنظمة في السوق) وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتمادًا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية؛ ومن أمثلتها القيمة السوقية إلى الدفترية غير الملموسة والمحسوبة... إلخ؛

4- **مقاييس ونماذج العائد على المعرفة:** وتقوم على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة لقيمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، ثم مقارنتها مع متوسط الصناعة وإن الفرق يمكنه أن يكون بمثابة عائد على المعرفة ومن أمثلتها: القيمة السوقية غير الملموسة المحسوبة.

هذا وقد جرت محاولات أخرى لقياس إدارة المعرفة؛ حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلا البنك الكندي للتجارة؛ يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال؛ فهمه للمنظمة كونها منظمة تعليمية وإن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمنظمة جميعها مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية.

وهناك مقاييس خاصة بقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات حيث طور آرثر أديسون بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، أداة لإختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة، أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة كالاتي<sup>1</sup>:

1- هل تقوم المنظمة بزيادة معرفتها بصورة منظمة من أجل الحصول على ميزة تنافسية؟

2- هل يتاح الوقت للمستخدمين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة، حتى في حالة إخفاق الفكرة كلها؟

3- هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟

4- هل المعلومات؛ مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن، يجري تضمينها في نظم

المعرفة؟

<sup>1</sup> الزيادات محمد عواد، مرجع سابق، ص ص: 108-110.

- 5- هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات وإستخدامها؟
- 6- هل منظمتك تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي؟
- 7- هل المنظمة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟
- 8- هل منظمتك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على إنفراد؟
- 9- هل الترقيات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة في المعرفة؟
- 10- هل تعيد المنظمة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟
- وتكون الإجابة على هذه الأسئلة، من أحد الخيارات الخمسة المثبتة إزاء كل منها وأعطيت لكل خيار درجة، كمايلي:
- [ مطلقا(0)، نادرا(1)، أحيانا(2)، معظم الأوقات(3)، في جميع الأوقات(4) ]
- وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها كل منظمة، يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية:
- (1-9) نقطة: المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز.
- (10-19) نقطة: المنظمة تسير في الإتجاه الصحيح.
- (20-30) نقطة: المنظمة تسير في المقدمة.
- (40-41) نقطة: المنظمة رائدة في ميدان المعرفة.
- وهناك جملة من الأسئلة التي كذلك يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية إدارة المعرفة وهي<sup>1</sup>:
- هل أسهمت المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟ وما درجة ذلك؟
  - هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة؟
  - هل أسهمت في زيادة الأرباح وإلى أي مدى؟
  - هل أسهمت في زيادة المبيعات؟
  - هل أسهمت في دقة العمل؟
  - هل أسهمت في السرعة في العمل؟

<sup>1</sup> الملكاوي ابراهيم الخلوف، مرجع سابق، ص:110.



- هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف؟
- هل أسهمت في زيادة رضا العميل؟
- هل إنعكست أثارها إيجابياً على العاملين؟
- هل أدت إلى خلق المعرفة وتحقيق عمليات التعليم والتعلم؟
- هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة؟

## خلاصة الفصل:

- لقد تطرقنا في الفصل الأول؛ إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة؛ وأهميتها وبعض أهم ما يتعلق بها داخل المنظمة؛ من خلال التطرق إلى عمليات إدارتها وكيفية قياس مستواها داخل المنظمة والإستراتيجيات الممكن إتباعها في سبيل تبني المعرفة داخل المنظمة، وقد خلصنا إلى النقاط الآتية:
- أصبحت المعرفة مورداً مهماً من موارد المنظمة، باعتبارها رأسمال فكري، بحيث أن دورها أصبح يزداد يوماً بعد يوم وبطريقة متسارعة؛ وأصبحت المعرفة تزحف في كل الإتجاهات في المنظمة شاملة بذلك كل النشاطات والعمليات والإدارات من أبسط النشاطات إلى أعقدها.
  - مصادر المعرفة مصدرين أساسيين: هما مصدر داخلي، ومصدر خارجي ويعتبر المصدر الداخلي مصدراً إستراتيجياً ومهماً في التأثير على مستقبل المنظمة.
  - هناك تصنيفات متعددة للمعرفة وهي إن اختلفت فهي لا تتعارض.
  - تنامي إهتمام المنظمات بالمعرفة نظراً للأهمية التي تكتسيها.
  - إن نشأة وتطور الإهتمام بإدارة المعرفة، جاء عبر مراحل وهي مازالت تتطور ويتميز تطورها بديناميكية حيوية.
  - يتطلب نجاح تبني مبادرة إدارة المعرفة؛ جملة من المتطلبات والشروط أو بيئة مناسبة وخاصة بها، بحيث لا تنجح مبادرة إدارة المعرفة من دون هذه البيئة الصديقة.
  - كأى إدارة أو نشاط أو عملية، تواجه إدارة المعرفة جملة من المعوقات والصعوبات والملاحظ أن أهم معوق هو العنصر البشري ذاته.
  - إن عمليات إدارة المعرفة مترابطة، وتأثر وتتأثر ببعضها البعض، فيمكن لأي خلل في إحدى العمليات؛ أن ينسف جميع الجهود المبذولة في العمليات؛ ويحول دون تحقيق إدارة المعرفة للأغراض التي أوجدت لأجلها.
  - إن مستوى إستعداد المنظمات لتبني إدارة المعرفة؛ يختلف من منظمة إلى أخرى وهناك إستراتيجيات مختلفة لإعتماد إدارة المعرفة داخل المنظمة، وإختيار المنظمة لأي إستراتيجية يتوقف على وضعيتها ومدى توفر المتطلبات والشروط الضرورية.
  - يعتبر قياس مستوى إدارة المعرفة ونجاحها أمراً مهماً وتعتبر عملية القياس هذه عملية صعبة لأن الشيء المراد قياسه غير مادي أو غير ملموس فهو معنوي.

- تساهم إدارة المعرفة مساهمة كبيرة، في تحقيق هدفي البقاء والإستمرارية من خلال بناء ميزة تنافسية مستدامة، تُمكن المنظمة من التمييز والىفراد مقارنة بمنافسيها في السوق.

إن تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وطرائق أو سبل تحقيقها والحفاظ عليها هو ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

# الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

## تمهيد

تعيش المنظمات في يومنا الحالي، في ظل بيئة أعمال جد متغيرة سمتها الأساسية سرعة التغير والتطور، نتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وكذا العولمة، كل هذا زاد من شدة المنافسة في السوق، وزاد الضغوط والخطر على المنظمة بحيث أصبح خطر الفناء والزوال يهدد كل المنظمات، كل هذا دفع بالمنظمات التي لديها رغبة حقيقية في البقاء والاستمرارية؛ أن تولي أهمية بالغة لصناعة ميزة تنافسية والبحث في سبل إستدامتها وإستمراريتها؛ إذ لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً بين بدائل يمكن الإختيار بينها ولم تعد مرحلة يتم الحث والتحفيز للوصول إليها، بل أصبحت السلاح الذي يحقق للمنظمة النجاح في بيئتها المتسارعة، والخطرة ويضمن لها البقاء، كما أن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية لا يعنى أنها في منأى عن فقدانها لهذه الميزة، نتيجة التقليد والهندسة العكسية، هذا ما يدفع المنظمة إلى البحث في سبل حماية هذه الميزة والدفاع عليها، والبحث في سبل إستدامتها وتطورها.

وللإحاطة أكثر بموضوع الميزة التنافسية المستدامة، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

**المبحث الثاني:** الإستراتيجيات العامة للمنافسة

**المبحث الثالث:** مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل إستدامتها

**المبحث الرابع:** العوامل المؤثرة على سرعة تضائل الميزة التنافسية ودوافع تطورها

والاستراتيجيات الدفاعية الخاصة بها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ونشأتها

## أولاً: نشأة الميزة التنافسية

شكل البحث عن مصادر التفوق في الأداء منذ زمن طويل محور إهتمامات الباحثين الاقتصاديين في محاولة لفهم آليات عمل السوق، فالمدرسة الكلاسيكية ترى في المنظمة دالة إنتاج تتحكم فيها حجم المدخلات المستعملة، وهذه المدخلات تتكون خاصة من المواد الخام ورأس المال واليد العاملة المستخدمة في عملية الإنتاج، أما العلاقات الموجودة داخل المنظمات فقد أعتبرت مهمة التأثير، ويرجع "آدم سميث" التنافسية إلى المستوى الكلي بين الدول كون أن المدخلات توفر نفس الشروط لكافة المنظمات داخل الدولة الواحدة، وبناء على الوفرة النسبية لهذه الموارد؛ تتحدد الأفضلية التنافسية لكل دولة على حساب الأخرى وهو ما يعرف بالميزة المطلقة، ويذهب "دايفيد ريكاردو" في نفس السياق من خلال مفهوم الميزة التنافسية في التجارة الدولية،

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة؛ فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، أما عن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر إمتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو"<sup>1</sup>، فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينيري للإستشارات<sup>2</sup>.

وبالأساس تعود إلى أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفرد الأمريكية مايكل بورتر ( Michael Porter)، الذي يعتبر أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية<sup>3</sup>. غير أن التحدي الكبير الذي واجه رجال الأعمال والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009، ص: 11-12.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، دار المعارف، 1999، ص: 79.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 12.

ومن أجل تحقيق ذلك كان لابد من مراعاة العوامل التالية<sup>1</sup>:

- قدرة المنظمة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث والتعليم بصناعة استراتيجية معينة؛
- ظروف الطلب المحلي، بحيث أنه كلما تميز الطلب بحساسية للجودة كلما أعطى للمنظمات خبرة ودفعاً قويين للتجديد والابتكار.

هذا على مستوى الإقتصاد الكلي أما على المستوى الجزئي، أي المنظمات فإن الميزة التنافسية، تنتج أساساً عن القيمة المضافة التي تستطيع المنظمة توفيرها للزبائن وإقناعهم بها، و نظراً لإشتراد المنافسة أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمنظمات، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، ويعود ظهور فكرة الميزة التنافسية في أواخر السبعينات، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات (McKinsey and company) أثناء بحثها في أسباب النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية<sup>2</sup>، وقد توصلت إلى أن ذلك النجاح، كان بفعل قدرتهم على معرفة إختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في المعارك السوقية من موقع قوتهم<sup>3</sup>.

وإنطلاقاً من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتاب مايكل بورتر (Micheal Porter) في سنة 1985، وبداية من هذا التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، مما أدى إلى تزايد محاولات فهم معناها وتقنياتها.

### ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة ورد بصيغ مختلفة مثل: الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة؛ وهي كلها تحمل نفس المدلول، كما أنه لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عامل الزمن المستقبلي، وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الإستدامة، إذ نجد

<sup>1</sup> حسين سلمان، مرجع سابق، ص: 56. عن الشربيني، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية، أخبار الإدارة: نشرة فصيحة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، 1996، ص: 1.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 79.

<sup>3</sup> فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية: مجلة دراسات اقتصادية، فيفري، 2009، العدد 12، ص: 94.

بورتر (Porter) قد طرح أقل المفاهيم غموضاً؛ عندما إستند إلى إعتقاد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة<sup>1</sup>، لذلك سوف ننطلق في تعريفنا للميزة التنافسية المستدامة من تعريف الميزة التنافسية ذاتها.

وتظهر مراجعة أدبيات التسيير أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin " ثم إلى Selzick "الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندرلر" و "هوفر" "Schendel and Hofer" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و "داي" (Porter and Day) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث إعتبروا أنها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية<sup>2</sup>.

و تعرف الميزة التنافسية على أنها: أوضاع تفوق مخلوقة ومصنوعة يملكها مشروع معين، نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف ومن خلال ملكات إبتكاريه وإبداعية ومواهب فاعلة في مجالات:

- الإنتاج؛
- التسويق؛
- التمويل؛
- الكوادر البشرية<sup>3</sup>.

ويرى بورتر أن الميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>أحدة بوتبينة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي خنشلة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010، ص:34. نقلا عن: معن وعد الله المعاضيدي، إستدامة الميزة التنافسية في عصر الأتترنيت، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية، للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص ص: 06-07.

<sup>2</sup>سملاي يحضيه، احمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي: مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 3/4 ماي، 2005.

<sup>3</sup>الخصيري محسن احمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط1، مجموعة النيل العربية، 2004، ص: 34.

<sup>4</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص:100.



كما تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: " القدرة على الحصول على ربح مستمر أكبر من المنافسين"<sup>1</sup>.

كما تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها" أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"<sup>2</sup>.  
وانطلاقاً من التعاريف المقدمة للميزة التنافسية يمكننا تقديم تعريف للميزة التنافسية المستدامة على أنها: "مقدرة المنظمة على تقديم سلع أو خدمات متميزة على المنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها في موقع تفرد مقارنة بمنافسيها في القطاع".

### المطلب الثاني: محددات و مصادر وأنواع الميزة التنافسية

نتطرق في هذا المطلب إلى العوامل المحددة للميزة التنافسية وكذا مصادرها وأنواعها.

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المنظمة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، وتتحدد الميزة التنافسية إنطلاقاً من بعدين هامين هما<sup>3</sup>:

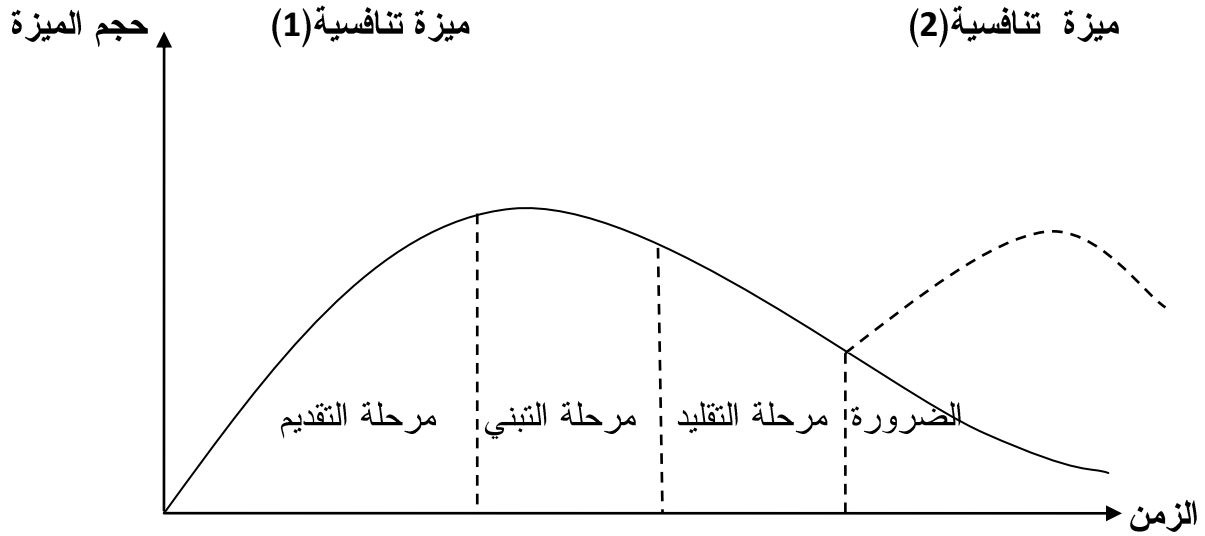
**1-حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الإستدامة في الميزة التنافسية للمنظمة، إذا ما تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة في القطاع بصفة مستمرة ودائمة، وعموماً كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من قبل المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها، وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة تمر بنفس دورة الحياة على الشكل التالي:

<sup>1</sup> Mare. Bertonéche et autres, **M B A: l'essentiel du managment par les meilleurs professeurs**, 2<sup>ème</sup> édition , Editions Egralles Parris, France, 2008, p:116.

<sup>2</sup> نادية تايمي، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص:65.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق ، ص: 100 .

الشكل (02): دورة حياة الميزة التنافسية



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

من خلال الشكل (02) يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:

أ/ **مرحلة التقديم:** تمثل أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد المالي والمادي والبشري وجهود ضخمة، وذلك لكون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة.

ب/ **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار، إذ أنه كما هو موضح في الشكل السابق يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر الميزة التنافسية التي إمتلكتها المنظمة.

ج/ **مرحلة التقليد:** كما هو مبين في الشكل السابق يبدأ حجم الميزة التنافسية في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المنظمة ومحاولة التفوق عليها.

د/ **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية؛ وذلك لكون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها؛ وبالتالي أصبح من الضروري على المنظمة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها.

2/ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: ويقصد به مدى إتساع أنشطة وعمليات المنظمة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة، وكمثال على ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، وإستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات السلم، وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المنظمة، وهناك أربعة أبعاد في نطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>1</sup>:

- أ - **النطاق السوقي**: يعكس مدى تنوع منتجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم.
- ب - **النطاق الرأسي**: يعبر عن درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواءً الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع مع المنافسين يحقق مزايا بالتكلفة الأقل أو التميز.
- ج - **النطاق الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- د - **نطاق النشاط**: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

### ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدران للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)<sup>2</sup>، لذا فإن الميزة التنافسية تنشأ عن طريق إستغلال المنظمة لمواردها الداخلية أي الاعتماد على نقاط قوتها بالإضافة إلى الإستفادة من جميع الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية<sup>3</sup>. ويمكن من خلال هذين المصدرين استغلالها بفعالية للحصول على المصادر النهائية التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 101.

<sup>2</sup> يحضيه سمالي، نحو تسيير إنتاجي للمعرفة والميزة التنافسية الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، أيام 12/13 نوفمبر 2005، ص: 36.

<sup>3</sup> يحيى لخضر، دور الامتيازات الضريبية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، 2007، ص: 57.

<sup>4</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100.

**1- الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، بإعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة؛ كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.

**2- الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك. بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.

**3- المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد إهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس، فالمعرفة بإعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الإستثمارية. كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراعات، والعلامات التجارية المتميزة...إلخ. فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

### ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المنظمة؛ إما من خلال الإعتماد على التميز بتكاليف منخفضة وإما من خلال الاعتماد على تميز منتجاتها على منافسيها<sup>1</sup>. وهناك نوعين من أنواع الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليهما وهما:

**1- ميزة التكلفة الأقل:** يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية على محاولة المنظمة تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، ولأجل ذلك عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف، ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم في التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009، ص: 26.

<sup>2</sup> Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel: comment d'evancer ses concurrents et maintenir son avance*, traduit France, 1999, pp: 129-136.

أ- اقتصاديات السلم: ويقصد بها توسيع المنظمة لعدد منتجاتها أو توسيع خدماتها من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات.

ب- منحى التعلم: ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز وبالتالي ربح الوقت، والوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة.

ج- مراقبة الارتباطات: هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها؛ أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لا بد من المنظمة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

د- مراقبة الإجراءات: غالباً ما تلجأ المنظمات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابياً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلباً على الميزة بطبيعة الحال.

هـ- مراقبة مواقع الأنشطة: ويقصد بذلك محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافياً مثل: تقريب عمليات الإنتاج من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل، أو التقريب من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل أو تقريب أماكن الإنتاج من الزبائن لتخفيض تكلفة التوزيع وفي هذا الصياغ توجد نظريات لتحديد الموقع الصناعي مثل نظرية فونتونن لتحديد الموقع.

و- مراقبة الرزنامة: ويقصد بذلك محاولة المنظمة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدماتية وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف.

2- ميزة التميز: ويعتمد هذا النوع من الميزة على قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... إلخ)، لذلك يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

نسعى في هذا المطلب إلى توضيح خصائص الميزة التنافسية، وكذا توضيح ماهية المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> لخضر يحيى، مرجع سابق، ص: 63.

### أولاً: خصائص الميزة التنافسية

- من خلال التعاريف المختلفة لمفهوم الميزة التنافسية، وكذا أنواعها ومحدداتها يمكن أن نحدد الخصائص التالية للميزة التنافسية<sup>1</sup>:
- نسبية؛ أي أنها تُحقق بالمقارنة وليست بصفة مطلقة؛
  - أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
  - أنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما؛
  - أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه للمنظمة، وتحفزهم للشراء منها والوفاء لها.
- وكذلك من خصائصها<sup>2</sup>:
- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن؛
  - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
  - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
  - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
  - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

### ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي<sup>3</sup>:

- 1- مصدر الميزة: كما سبق الإشارة إلى أن هناك نوعين رئيسيين من مصادر الميزة التنافسية، غير أنه إذا أرادت المنظمة الحصول على ميزة تتميز بجودة عالية عليها الاعتماد على المصدرين الرئيسيين الذين هما:
  - ميزة التكلفة الأقل؛
  - ميزة التميز.

<sup>1</sup> اخضر يحيى، مرجع سابق، ص57، عن: حسن على الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 138.

<sup>2</sup> داسي وهيبه حسين، مرجع سابق، ص18، عن: نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج1، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001، ص: 27.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100-101.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: فإعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، في حين يصعب تقليد الميزة التنافسية عند تعدد مصادرها.

3- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمة إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

### المبحث الثاني: الإستراتيجيات العامة للمنافسة

بعدما تطرقنا إلى بيان مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها ومصادرها، وكذا العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية وبيان أنواعها، لابد من تبيين الأسلوب أو الطريقة التي تنتهجها المنظمة في بناء ميزتها التنافسية. وإن المنهاج أو الطريقة أو السبيل الذي تسلكه المنظمة في سبيل بناء ميزة تنافسية هو ما يطلق عليه بالاستراتيجية ومن هنا يمكننا طرح السؤال التالي: ما هي الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة بغية بناء ميزتها التنافسية و المنافسة في السوق، ويجب بورتري على هذا السؤال بقوله: إن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لمواجهة المنافسين تعرف بالاستراتيجيات التنافسية العامة<sup>1</sup>، وأن المدخل أو التصنيف الذي قدمه بورتري يعتبر التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الاستراتيجية العامة للتنافس، وهو يحتوي على ثلاث استراتيجيات يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، وتمكن المنظمات من التنافس بفعالية في مجال الأعمال والصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط<sup>2</sup>. وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامة نظراً لأن جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها اعتمادها، بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمات<sup>3</sup>.

وتعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها « إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة

<sup>1</sup> Porter Michael, **Competitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors**, Free press, New York, 1982, p:34.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص: 250، بالتصرف.

<sup>3</sup> وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص: 92.

قوى التنافس الخمس المتمثلة بالمنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة<sup>1</sup>.

وتنقسم الاستراتيجيات العامة للمنافسة إلى ثلاثة استراتيجيات وهي:

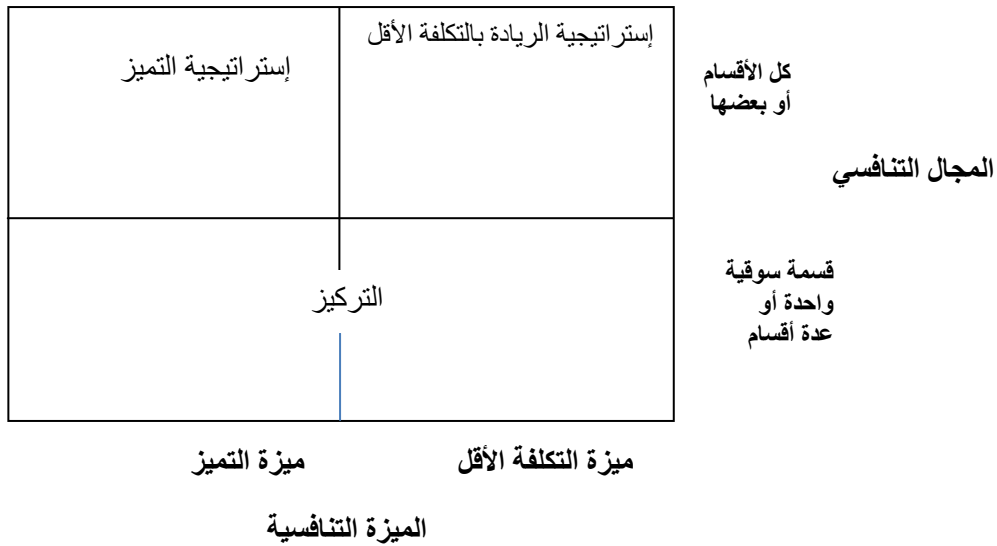
1- استراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة؛

2- استراتيجية التميز؛

3- استراتيجية التركيز؛

و الشكل (03) يوضح ذلك.

الشكل رقم (03): الاستراتيجيات العامة للمنافسة



**Source:** Cregory G.Dess and others, **Strategic Management: texets and cases Mac grawhill**, Fourth édition, New York, USA, 2008, p: 157.

### المطلب الأول: استراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل

تعتبر استراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل، من بين أهم وأكثر الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية.

### أولاً: مفهوم استراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل

استراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل هي الاستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص: 182.



الرائدة في السوق<sup>1</sup>. وتأسس هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة على توفير سلع أو خدمات بأسعار أقل من منافسيها. والسبب الأساسي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين<sup>2</sup>.

### ثانياً: خطوات الأخذ بميزة الريادة بالتكلفة الأقل

يتم اعتماد المنظمة لاستراتيجية الريادة بالتكلفة الأقل كأسلوب أو منهاج لتحقيق ميزتها التنافسية بمجموعة من الخطوات، التي لا بد على المنظمة إتباعها من أجل تحقيقها لغرضها، من خلال هذه الاستراتيجية وهذه المراحل أو الخطوات تكون على النحو الآتي:

1- تحديد سلسلة القيمة وتخصيص التكاليف والأصول فيها: هي عبارة عن أسلوب طور من قبل أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفرد مايكل بورتر، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزة تنافسية<sup>3</sup>. باستغلال جوانب القوة وعدم الاعتماد على الجوانب أو الأنشطة التي تكون المنظمة تعاني فيهم من الضعف والشكل العام لسلسلة القيمة على النحو التالي:

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص: 112 .

<sup>2</sup> روبرت أ. بيتس، دفيد. لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، 2008، ص: 302.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص:

الشكل رقم (04): سلسلة القيمة

الأنشطة الداعمة



**Source** : Gerry Johnson et autres, **stratégique**, Edetion Pearson, 8<sup>eme</sup> édition, united kingdom, 2008, p :134.

وعند تقييم المنظمة لسلسلة القيمة لديها لابد لها من تحديد الأنشطة الخلاقة للقيمة، وكذا تحديد تكاليف التشغيل والتي تظهر في شكل مشتريات وسائل الإنتاج الضرورية للاستغلال، وتكاليف الموارد البشرية والأصول في كل نشاط وعند التحليل لابد من الأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية:

- وزن وحركة التكاليف في كل نشاط؛
  - تحديد العوامل المفسرة لسلوك التكاليف (أسباب الحركة)؛
  - التباين في طريقة أداء كل نشاط مقارنة بالمنافسين.
- ويتم التصنيف كما يلي:
- الأنشطة التي تكاليف تشغيلها أو أصولها تشكل وزن كبير نسبياً أو تتحرك بسرعة أكبر نسبياً؛
  - الأنشطة التي تكاليف تشغيلها أو أصولها تشكل وزن هامشياً نسبياً أو تلك المستقرة نسبياً؛
  - الأنشطة التي تختلف فيها العوامل المفسرة لسلوك التكاليف؛
  - الأنشطة التي يخضع فيها سلوك التكاليف لنفس العوامل المفسرة؛
  - الأنشطة المشتركة مع منظمة أخرى تابعة؛
  - الأنشطة التي لديها ارتباطات داخلية هامة مع أنشطة أخرى؛

- الأنشطة التي لديها ارتباطات عمودية هامة قبلية وبعديّة؛

- الأنشطة المهمة نسبياً والتي يتم تنفيذها بطريقة مختلفة مقارنة بالمنافسين.

**2- تحديد العوامل المفسرة لسلوك التكلفة في كل الأنشطة الخلافة للقيمة:** بعدما تقوم المنظمة بتحديد سلسلة القيمة وتخصيص التكاليف والأصول فيها، تقوم بتحديد العوامل المفسرة لسلوك التكلفة في كل الأنشطة الخلافة للقيمة؛ ويقصد بذلك تحديد العوامل المؤثرة على سلوك التكاليف أو على حركة التكاليف، وتتأثر التكاليف بمجموعة من العوامل التي تتحكم في حركتها وهذه العوامل هي:

أ- **اقتصاديات السلم والتعلم والخبرة:** في مجال الأعمال، كما في الحياة؛ يمكن أن يكون التكرار معلماً ممتازاً<sup>1</sup>. ويقصد باقتصاديات السلم قيام المنظمة بالإنتاج بالكميات كبيرة من منتجاتها حتى تتوزع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات؛ وبالتالي تنخفض تكلفة الوحدة الواحدة، أما التعلم فإن المنظمة لما تكرر نفس العمليات والنشاطات؛ فإنها تصبح تتمتع بمهارة يتم من خلالها إنتاج المنتجات بجودة وتقل المنتجات التالفة. ووفقاً لمنحى التعلم فإن هناك علاقة عكسية بين عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة وعدد الوحدات المنتجة؛ ويفترض أن الوقت اللازم لإنتاج سلعة يتناقص كلما زاد عدد الوحدات المنتجة، ويرجع الفضل في تطبيق وتنمية هذا المفهوم على جميع أنواع تكاليف الإنتاج إلى جماعة بوسطن الاستشارية؛ فقد وجدت في بعض الحالات أنه كلما تضاعف حجم الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة بنسبة تتراوح من 20% إلى 30%<sup>2</sup>.

ب- **الارتباطات والتكامل:** تعتبر كذلك من بين العوامل المؤثرة على سلوك أو حركة التكاليف؛ الارتباطات والتكامل؛ و يقصد بالارتباطات؛ أن سلسلة القيمة لأية منظمة ترتبط في مدخلاتها مع سلسلة القيمة لمنظمة أخرى، لابد على المنظمة أن تبحث عن سلسلة القيمة الخاصة بها قبلية وبعدياً؛ حتى تخفض التكاليف وكذلك الحال بالنسبة للتكامل؛ هناك بعض المنظمات التي تعتبر منتجاتها عبارة عن مدخلات للمنظمة فلا بد للمنظمة أن تتكامل مع هذا النوع المنظمات؛ ويطلق على هذا النوع من التكامل بالتكامل القبلي، وهناك نوع آخر هو التكامل البعدي؛ وهو التكامل مع المنظمات التي تكون مخرجاتها تشكل بالنسبة لها مدخلات، وهذا ما يقلل الكثير من التكاليف، حيث تقل التكاليف في التكامل القبلي؛ من حيث أن منظمنا تنخفض لها تكلفة البحث عن الموردين كما المنظمة المورد تقل عندها تكلفة التسويق وذلك باعتبار أننا نعرف مسبقاً من هو الزبون المناسب.

<sup>1</sup> فيليب سادلر، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 282.

<sup>2</sup> عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008، ص: 226.

ج- الرزنامة والترتيبات الخاصة: يقصد بذلك قيام المنظمة بتنظيم عمليات الإنتاج وفق جدول زمني، بحيث لا تتكلف أموال إضافية، فمثلا في بعض الحالات تقوم المنظمة بالإنتاج بكميات كبيرة، ولما تعجز عن تسويق وتصريف جميع منتجاتها، تلجأ إلى تخزين هذه المنتجات، وهذا ما يكلفها تكاليف إضافية، ولكي تتجنب المنظمة هذه التكاليف الإضافية؛ يجب أن تعمل على التعرف على وتيرة الطلب على منتجاتها وتعمل على إنتاج الكميات التي تتأكد من تصريفها وبيعها، وهذا ما يعفيها من تحمل تكاليف إضافية للتخزين.

د- الموقع الجغرافي و العوامل القانونية: يمكن للموقع الجغرافي أن يكون سبباً في تحمل المنظمة تكلفة إضافية كبيرة، وعلى اعتبار أن المنظمة لديها مدخلات ومخرجات فلا بد لها من تحديد موقعها بين موقع المواد الأولية (المدخلات)، والسوق المستهدف؛ فهي إن كانت بعيدة عن مصدر المواد الأولية أو مدخلاتها فسوف تتحمل تكلفة نقل المواد الأولية أو المدخلات إلى ورشات الإنتاج، وإن كانت بعيدة عن السوق، فهي سوف تتحمل تكلفة إيصال المنتجات إلى السوق أو الزبائن، وهنا تقع المنظمة في حيرة من أمرها؛ هل تقرب المصنع من مصادر مدخلاتها وبالتالي تتخلص من تكلفة نقل المدخلات إلى الورشات أم تقرب المصنع من السوق؛ وبالتالي تخفض من تكلفة التوزيع، غير أن الأمر يتجاوز ذلك في تحديد المنظمة لموقعها فنجد في بعض الحالات بعض الدول تنظم انتشار وتموقع المصانع أو المنظمات على المناطق الخاصة بها؛ فهناك مناطق تتحصل على تخفيضات ضريبية، لأن الدول تشجع الاستثمار في هذه المناطق لأسباب خاص بها، وترفع في نسبة الضرائب في مناطق أخرى وبالتالي على المنظمة العمل على إيجاد الموقع الجغرافي الذي يساهم في تخفيض التكلفة الخاص بها في سبيل الوصول إلى أدنى تكلفة وحدوية في السوق.

وعلى العموم يمكن القول إن هذه العوامل، هي أهم العوامل المتحكمة في سلوك التكاليف وليست كلها، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى سواءً من حيث النوع أو من حيث درجة التأثير؛ غير أنه من الأهمية بما كان أن تحدد المنظمة وبدقة نوع العوامل المتحكمة في أسلوب حركة تكاليفها، وأن تعمل على تشديد الرقابة على النشاطات التي تشهد ارتفاع في التكاليف وتعمل على تخفيضها.

3- تحديد سلاسل القيمة للمنافسين وتقدير تكاليفهم النسبية والتعرف على مصادر التباين: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على سلاسل القيمة للمنافسين وخصوصاً المنافسين في الدرجة الأولى، ومعرفة مصادر قوتهم وضعفهم؛ من أجل تقليدهم في مصادر القوة ومحاولة تقوية الجوانب التي تشكل بالنسبة لهم نقاط ضعف، و محاولة تقويتها في منظماتنا وإبرازها في السوق وأمام الزبون.

4- إعداد استراتيجية تهدف إلى تحسين الوضعية النسبية للمنظمة على مستوى التكاليف في العوامل المفسرة لسلوك التكلفة أو من خلال إعادة هيكلة سلسلة القيمة:

تقوم المنظمة في هذه المرحلة، بإعادة ترتيب سلسلة القيمة لديها لكي تتمكن من تخفيض التكاليف وتدنتها إلى أدنى مستوى ممكن، وعلى سبيل المثال يمكن إعطاء الشكل التالي كمثل توضيحي لذلك.

الشكل رقم (05): الميزة القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة

رقابة مركزية على التكاليف		البنية التحتية			
تدريب مكثف لتأكيد التوفير في التكاليف الأنشطة يعني تشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الأداء الداعمة		إدارة الموارد البشرية			
إقتصاد الحجم في مجال والتطوير التكنولوجي تعلم وممارسة استهلاك الأحجام الكبيرة		تطوير التكنولوجيا			
الشراء من مصادر متعددة، قوة تفاوضية أكبر من الموردين		الشراء			
خدمة مركزية مرافق في المنطقة	التسويق الجماهيري التوزيع الجماهيري	الشحن طبقا للطلبات الكبيرة	إقتصادات الحجم في المصانع تأثير الخبرة	الشحن بكميات كبيرة ومستودعات ضخمة	
الخدمة	التسويق المبيعات	الإمداد والتحويل إلى الخارج	عمليات التشغيل	الإمداد والتحويل إلى الخارج	

**المصدر:** روبرت. أ.بيتس، دفيدلي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، 2008، ص: 305.

5- الحفاظ على الميزة التنافسية: تتضمن هذه المرحلة الحفاظ على الميزة التنافسية التي حققتها المنظمة، من خلال التكلفة المنخفضة وذلك من خلال تشديد الرقابة على العوامل المفسرة للتكاليف

والمراقبة المستمرة للمنافسين، والحفاظ على الأسرار التي تمكنت المنظمة من خلالها من تحقيق ميزتها التنافسية.

### ثالثاً: مزايا ومآخذ استراتيجية الريادة بالتكلفة

تحمل استراتيجية الريادة بالتكلفة، مجموعة من المزايا التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال تطبيقها لهذه الاستراتيجية، وهي في نفس الوقت لها بعض العيوب أو المآخذ نذكرها فيما يلي:

- 1- مزايا استراتيجية الريادة بالتكلفة: من بين أهم مزايا استراتيجية الريادة بالتكلفة ما يلي<sup>1</sup>:
  - توفير رصيد من القدرة على منافسة الآخرين؛ من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛
  - تمنح أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج؛
  - قوة القدرة المالية، وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين؛
  - توفر للمنظمة من خلال استراتيجية الريادة بالتكلفة، قدرات مانعة لدخول منظمات أخرى كمنافسين لها في مجال نشاطها.

- 2- مآخذ استراتيجية الريادة بالتكلفة: من بين أهم عيوب استراتيجية الريادة بالتكلفة أن المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، التي تصاحب غالباً هذه الاستراتيجية؛ لكي تنتج أو توصل خدمات بأسعار منخفضة، تستثمر المنظمات غالباً مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرئية، وفي تكنولوجيا إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات<sup>2</sup>.
 

بالإضافة إلى ذلك نجد أن إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة وكذلك مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2008، ص: 693.

<sup>2</sup> روبرت.أ.دفيد.لى، مرجع سابق، ص: 318.

<sup>3</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 693، بالتصرف.

## المطلب الثاني: استراتيجية التميز

ثاني استراتيجية من الاستراتيجيات العامة للمنافسة هي استراتيجية التميز.

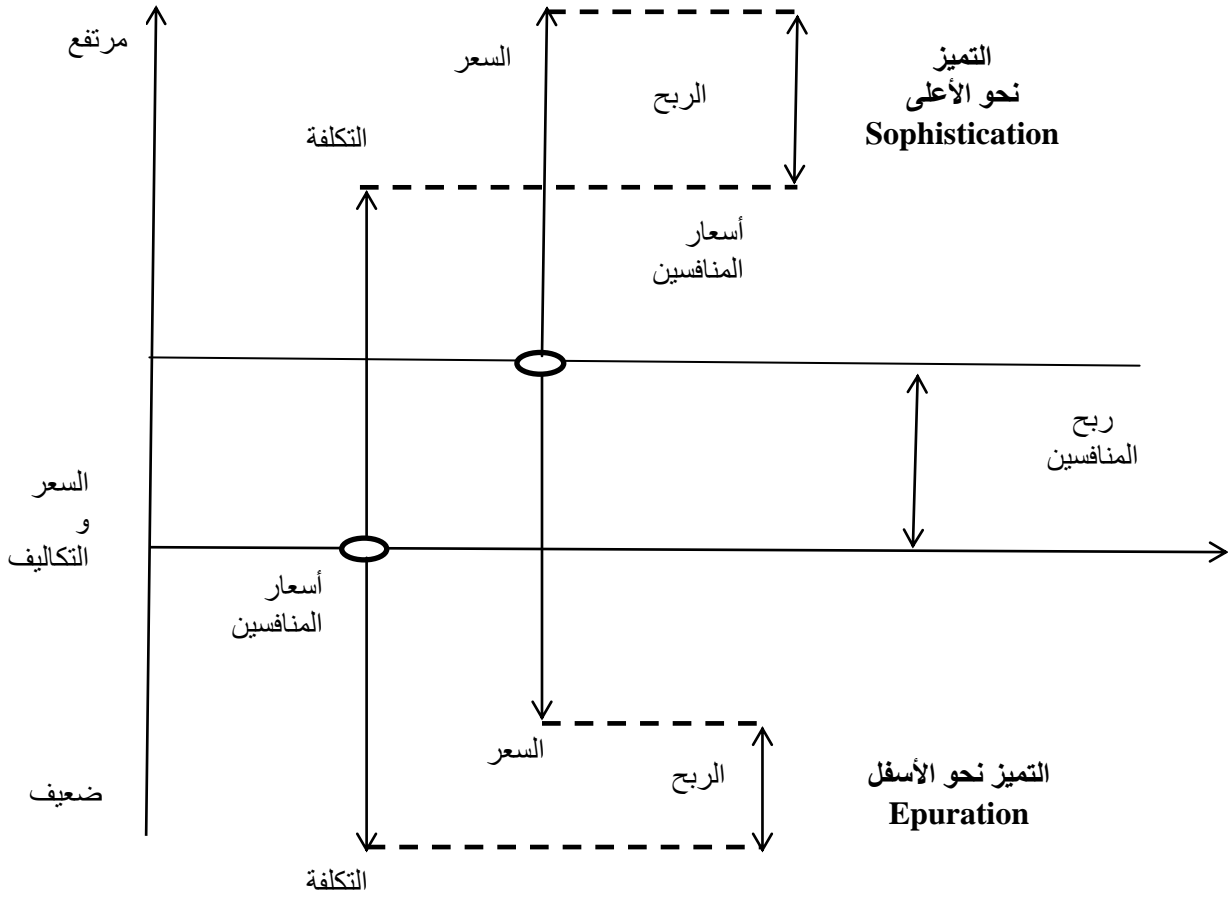
## أولاً: مضمون استراتيجية التميز

تستند استراتيجية التميز؛ إلى التركيز على قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة ومتفردة للزبائن، عبر صيغ مختلفة منها الجودة المتميزة، خدمة الزبون، التصميم، العلاقات الوطيدة مع الموردين، الإعلان المؤثر... الخ<sup>1</sup>. ويمكن للمنظمة من خلال هذا التميز فرض السعر الذي تريده، وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية<sup>2</sup>.

ولابد من الإشارة إلى أن التميز؛ لا يعني كما هو مفهوم في الغالب إضافة صفات مميزة وإضافية للمنتجات الموجودة في السوق والتي ينتجها ويسوقها المنافسين، بل يمكن إن يكون التميز من خلال إنقاص بعض الخصائص والمميزات من المنتجات التي يقدمها المنافسون، وهو ما يطلق عليه بالتميز نحو الأسفل، في حين النوع الأول من التميز؛ وهو التميز من خلال إضافة خصائص إضافية للمنتج؛ هو التميز نحو الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا شيديو، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص:223.  
<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب وحدات للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2008، ص: 223.

الشكل (06): أنواع التميز



**SOURCE:** Gerry Johnson et autres, *stratégique*, Edition Pearson, 8<sup>eme</sup> édition, united kingdom, 2008, p: 275.

### ثانيا: متطلبات استراتيجية التميز

- 1: يتطلب إتباع استراتيجية المنافسة من خلال التميز مجموعة من المقومات الأساسية منها مايلي:
- إعطاء المنظمة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط أو المجال؛
- اختيار العملاء أو المستهلكين أو استهداف السوق الذي تميز المستهلكين فيه بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 688-689.



- تتطلب هذه الاستراتيجية؛ توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المنظمة لمتابعة احتياجات العميل ورغباته، وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لمتطلبات العميل؛

- تناسب استراتيجية التميز أو التفرد؛ عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة التي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها؛ مما يعمق إستعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان إلى جودة المنتجات أو المكونات التقنية للمنتج؛

- تتطلب استراتيجية التميز؛ أن يكون لدى المنظمة قدرة فنية وإدارية ومالية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة، وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر التميز باختلاف هذه الأسواق.

- تتطلب توفر قدرة عالية على التطور والتحديث؛

- ضرورة التنسيق الجيد بين البحث والتطوير والتسويق<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مزايا ومآخذ استراتيجية التميز

كذلك هي الأخرى استراتيجية التميز لديها مزايا وعيوب في نفس الوقت من بينها.

1- مزايا استراتيجية التميز: من بين مزايا هذه الاستراتيجية مايلي<sup>2</sup>:

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمنظمة؛

- خلق قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المنظمة؛

- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمنظمة، من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛

- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تميز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمنظمة.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2003، ص: 111.

<sup>2</sup> محمود أبو بكر مصطفي، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 690.

2- عيوب استراتيجية التميز: من أهم عيوبها ما يلي<sup>1</sup>:

- تتطلب جهود متواصلة وتحمل عبئ التكلفة الإضافية للاحتفاظ بالتميز والتفرد في أعين وذهن العملاء؛
- تتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج واتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل استحوادهم على حصة من سوق المنتج الأصلي؛
- تتطلب مزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية وخدمة العملاء وللإطمئنان على قناعة العملاء بتميز المنتج وتفردده وصعوبة محاكاته من قبل المنافسين الآخرين؛
- كما يجب على المنظمة في حالة إتباعها لهذه الاستراتيجية أن تحذر من خطأ عدم الإظهار الواضح للخصائص المميزة لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين؛ أي عدم وجود إشارات دالة واضحة، كما يجب أن تحذر من التميز المبالغ فيه، والذي يؤدي إلى تحمل تكاليف يراها العميل لا طائل أو لا فائدة منها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

الاستراتيجية الثالثة من الاستراتيجيات العامة للمنافسة لبورتر هي استراتيجية التركيز.

#### أولاً: مضمون استراتيجية التركيز

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بالتركيز على سوق معين، بحيث تسخر كافة الإمكانيات في خدمته؛ حيث أن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الاستراتيجية هو القدرة المتوقعة للوحدة على خدمة هذا القطاع الصغير بدلاً من تبديد الجهود في خدمة قطاعات مختلفة<sup>3</sup>. وذلك عندما ترى المنظمة أن هناك قطاع سوقي معين لم يتم خدمته بصفة جيدة فتعمل على تركيز كل جهودها حوله<sup>4</sup>.

#### ثانياً: متطلبات استراتيجية التركيز

يتطلب إتباع استراتيجية التركيز والتخصيص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص: 690.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص: 111.

<sup>3</sup> أحمد لقطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص: 115.

<sup>4</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص: 176.

<sup>5</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، مرجع سابق، ص: 685.

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب، واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر؛
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء، أم التركيز على سوق معين، أم التركيز على منطقة معينة؛
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق والمناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف، ومن ثم التمييز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومستوى الخدمة التي تقدمها للمنظمة؛
- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية تلبيتها؛
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية؛ لتقديمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمنظمات الكبيرة العملاقة؛
- الحاجة الملحة لوضع ميزانية للبحث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

### ثالثاً: مزايا ومآخذ استراتيجية التركيز

- لاستراتيجية التركيز مزايا ومآخذ يمكن أن نوضح بعضها كمايلي:
- 1- مزايا استراتيجية التركيز: من بين مزايا استراتيجية التركيز مايلى<sup>1</sup>:
- تحفيز المنظمة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- تحفيز المنظمة على البحث والتطور لتحسين مستوى الجودة و الخدمة التي تقدمها للعملاء؛
- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين و لخدمة فئة معينة؛
- توفر قدرة من الحماية للمنظمة حيث لا تفكر المنظمات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز؛
- تعميق مكانة المنظمة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغبتهم وتلبية حاجاتهم بمستوى كفاءة المنظمة؛
- فرص تحقيق تنمية في إيرادات وربحية المنظمة سواء على المدى القريب من خلال التكلفة؛
- الاقتراب من العملاء أو السوق أو المنظمة المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، مرجع سابق ، ص: 686.

2- عيوب استراتيجية التركيز: من بين العيوب في استراتيجية التركيز نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- الحرص على توسيع الحصة السوقية؛ قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية نتيجة منح مزايا متنوعة مرتبطة بالتكلفة لهذه المزايا لا يقابلها ارتفاع في الأسعار؛
- تتطلب تجهيزات إضافية وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة؛
- من المحتمل أن تواجه المنظمة ردود فعل عنيفة من المنظمات القديمة في السوق، والعملاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار، حيث يكون للمنظمات العملاقة القدرة على تخفيض الأسعار بدرجة أكبر.
- يضعف المركز التفاوضي للمنظمة أمام مصادر الإمداد؛ نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة أو بجودة عالية وفي أوقات قصيرة.
- قد يؤدي الإنفاق الموسع على البحث والتطوير لتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة، ومن ثم الاضطرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح؛ نتيجة عدم رفع الأسعار، وهذا ما يؤدي إلى ضعف القدرة على المنافسة.
- التعرض لمخاطر احتمال اختفاء أو تناقص الشريحة التي تخصصت في خدمتها مع صعوبة التحول إلى شريحة أخرى.
- كذلك من مخاطر هذه الاستراتيجية احتمال قيام المنافسين بمحاكات الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية ودوافع تطويرها والاستراتيجيات الدفاعية الخاصة بها

تمر الميزة التنافسية بمراحل مختلفة في حياتها، كما سبق الإشارة إلى ذلك سلفاً، فهي مهما كانت متميزة وتحمل خصائص فريدة فإنها لا يمكن لها أن تستمر مدى الحياة لأسباب متعددة، وأن الفترة الزمنية التي تعيشها الميزة التنافسية، تختلف من ميزة إلى أخرى؛ ويرجع ذلك إلى الخصائص موجودة بالميزة نفسها، وكذا للبيئة الخاصة والعامة للمنظمة، لذلك سوف نحاول في هذا المبحث معرفة العوامل المؤثرة في سرعة تضاؤل الميزة التنافسية وتقادمها، وكذا معرفة الدوافع التي تؤدي إلى تطوير الميزة وكذلك مختلف الاستراتيجيات الدفاعية لحماية هذه الميزة.

<sup>1</sup> محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله المنعم، مرجع سابق، ص: 686-687.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص: 112.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية

إن مدة حياة الميزة التنافسية تتوقف على السرعة التي تسير بها هذه الميزة في منحى حياتها وتختلف هذه السرعة من ميزة لأخرى؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المؤثرة وهي:

#### أولاً: الاستمرارية

تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتفاوت درجة استمرارية الموارد، نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها<sup>1</sup>.

#### ثانياً: إمكانية التقليد

حيث أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية؛ سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المنظمة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ولكي تقوم المؤسسات المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:<sup>2</sup>

**1- مشكلة المعلومات:** يستوجب القيام بعملية التقليد حصول المنظمة المقلدة على المعلومات التي مكنت المنظمة المالكة لهذه الميزة من تحقيق تلك الميزة. ويكون حصول المنظمة على هذه المعلومات بطرائق متعددة وغالباً ما تكون عن طريق الجوسسة.

**2- مشكلة نسخ الاستراتيجية:** ويقصد بنسخ الاستراتيجية قيام المنظمة الراغبة في التقليد بإتباع نفس الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة المالكة للميزة المراد تقليدها.

**ثالثاً- ديناميكية الصناعة:** من أهم ما يميز الحياة الاقتصادية عموماً في يومنا الحاضر؛ السرعة في التغييرات والتحديثات الحاصلة في جميع المجالات؛ حيث أصبحت دورة حياة المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا (الآلات...)، قصيرة جداً وأصبح ما أن يظهر منتج معين في السوق إلا ويظهر بعده بفترة قصيرة منتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية وهذا ما يؤدي إلى زوال المنتج الأول.

<sup>1</sup> فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009، ص: 40.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 40-41، عن: حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص: 149.

### المطلب الثاني: دوافع تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير المنظمة لميزتها التنافسية والحرص على تحديثها واستدامتها، يضمن للمنظمة البقاء والربحية، وإن تطوير هذه الميزة يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف في ظل التحديات الراهنة. ويمكن تلخيص أهم الأسباب أو الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### أولاً: ظهور تكنولوجيا جديدة

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرائق التسويق عبر الأنترنت، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية، من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

#### ثانياً: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها

على اعتبار أن حاجات المستهلك متغيرة وغير ثابتة، فإنه يجب على المنظمة أن تكون على دراية كبيرة بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في رغبات المستهلكين وتفضيلاتهم، وفي حالة ما إذا أصبح المستهلك لا يرغب في المنتجات التي تقدمها المنظمة، لذلك يجب أن تطلع المنظمة وبصفة دائمة على تغيرات رغبات المستهلكين وتكيف منتجاتها وفق رغباتهم واحتياجاتهم، بحيث أن التوجه الجديد في التسويق، ينطلق من السوق من خلال دراسته ومعرفة لإحتياجات المستهلكين وما يرغبون فيه وفيما لا يرغبون فيه أن يكون في منتج أو خدمة المنظمة.

#### ثالثاً: تغير تكاليف المدخلات

غالباً ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

#### رابعاً: التغيير في القيود الحكومية

عندما تحدث تغيرات في مجالات مواصفات المنتج، وقوانين حماية البيئة من التلوث مثلاً وقيود دخول السوق.

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي، مرجع سابق، ص: 98-99.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات الدفاعية لحماية الميزة التنافسية

تكون المنظمات في سوق المنافسة، غالبًا معرضة للتحدي والهجوم من قبل المنافسين. ويمكن أن تصدر التحركات الهجومية في السوق من الدخلاء الجدد في الصناعة، أو من المنظمات القائمة، التي تسعى لتحسين أوضاعها في السوق. ويتمثل الغرض الأساسي للاستراتيجيات الدفاعية في تقليل مخاطر التعرض للهجوم، وفي إضعاف آثار أية هجمات قد تحدث، بالإضافة إلى التأثير على المنافسين لتوجيه جهودهم لمنافسين آخرين، وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الدفاعية عادة لا تعزز الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أنها تساعد على تقوية الوضع التنافسي للمنظمة وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أية ميزة تنافسية لديها، وهناك توجهاً أساسيان للاستراتيجيات الدفاعية هما<sup>1</sup>:

#### أولاً: استراتيجية إغلاق السوق أمام المنافسين

وتتضمن أكثر التوجهات المستخدمة للدفاع عن الوضع الحالي للمنظمة إجراءات تمنع المتحدي من البدء في أي هجوم تنافسي، وهناك عدد من العقبات يمكن وضعها في طريق المتحدين الذين يظهرون<sup>2</sup>. في الساحة ومنها المشاركة في تكنولوجيا بديلة لتقليل مخاطر التهديد بأن المنافسين سوف يقومون بالهجوم بتكنولوجيا أفضل. كما أنه بالإمكان أيضاً تقديم سمات جديدة أو إضافة نماذج جديدة أو توسيع خط الإنتاج لسد الفجوات والاختصاصات الشاغرة أمام المتحدين الجدد. كما يمكن استعمال الأسعار من خلال تخفيضها لتضييق الخناق وإلحاق خسائر كبيرة بالمهاجمين تؤدي بهم للإفلاس في بداية دخولهم للسوق .

كما يمكن أيضاً محاولة إحباط رغبات المشتركين في تجريد العلامات التجارية للمنافسين من خلال إطالة مدة تغطية الضمان المقدم لهم وتقديم التدريب المجاني وخدمات الدعم المجانية. وهناك العديد من الطرق والأساليب الكفيلة بوضع العقبات في طريق المنافسين لمنعهم من التأثير سلباً وتشكيل خطر على الحصة السوقية للمنظمة.

#### ثانياً: استراتيجية الإشارة إلى احتمالية الانتقام والرد العنيف

يتطلب التوجه الآخر للاستراتيجيات الدفاعية، التوضيح الكافي للمنافسين المتحدين أنه في حالة قيامهم بالهجوم، فإنه من المحتمل أن يكون هناك انتقام قوي أو رد عنيف، ويتمثل هدف ذلك في

<sup>1</sup> أثر آيه، تومسون، وآيه جي ستركلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان مع شركة ماكجروهيل، ط1، 2006.

ص ص: 204-205.

<sup>2</sup> Michael porter, op cit, p: 518.

إثاء المنافسين المتحدين عن الهجوم على الإطلاق، عن طريق تقوية احتمالات كون المعركة التنافسية سوف تكلف أكثر مما يستحقه الأمر. أو على الأقل صرف انتباههم لخيارات أقل اشتمالاً على التهديد، ومن الممكن توصيل الرسالة للمنافس المتحدي عن طريق<sup>1</sup>.

- إعلان التزام الإدارة بالحفاظ على حصة الشركة الحالية في السوق على الملاءم وبشكل واضح لا يحتمل الجدل.

- الإعلان عن الخطط الخاصة لاستخدام طاقات ملائمة وكافية لتلبية الاحتياجات. وأيضا إعلان تجاوز النمو المتوقع في حجم الصناعة للجميع.

- الإعلان عن مخطط علامة تجارية جديدة أو نماذج مهمة جديدة على أمل حث المنافسين على تأجيل تحركاتهم في السوق.

- الإعلان عن التزام الشركة بسياسة مطابقة شروط المنافسين الآخرين أو أسعارهم ومضاهاتها.

- القيام باستجابة عكسية قوية من حين لآخر لتحركات المنافسين الضعفاء لتعزيز صورة الشركة كمدافع قوي عن وضعها ومكانتها في السوق.

#### المبحث الرابع: مقومات بناء الميزة التنافسية وسبل استدامتها

يمثل هدف بناء ميزة تنافسية مستدامة، هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنظمة، ذلك لما يمثله من أهمية بالغة على حاضر المنظمة ومستقبلها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف إمكانيات متعددة ومختلفة؛ مالية تكنولوجية؛ علمية وبشرية؛ غير أن أهم عامل مؤثر على مدى إمكانية المنظمة في الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، هو كفاءتها وقدراتها الخاصة إذ تلعب الكفاءات والقدرات الخاصة بالمنظمة دوراً بالغاً في تمكين المنظمة من تحقيق هذا الهدف. كما أن الأفكار والمعتقدات السائدة داخل المنظمة تلعب دوراً مهماً في ذلك، فالمنظمة التي تمتلك عنصراً بشرياً ذا طموح ورغبة في تحقيق مراكز ريادية في مجال النشاط تكون أكثر قرباً لتحقيق هدفها الاستراتيجي من غيرها من المنظمات الأخرى، هذا من الناحية الداخلية للمنظمة، أما عن الناحية الخارجية؛ فإن المنافسة الشرسة والرغبة الجامحة من قبل المنظمات الأخرى في البقاء والريادة في السوق، يدفع بالمنظمة إلى تبني أساليب وآليات تمنع هذه المنظمات من الوصول إلى كشف أسرار المنظمة في اكتساب هذه الميزة التنافسية وآليات وسبل استدامتها. كل هذا نحاول توضيحه بشيء من الاستفاضة في هذا المبحث؛ متناولين في ذلك مقومات بناء الميزة التنافسية

<sup>1</sup> أثر آيه، تومسون، وآيه جي ستريكلاند، مرجع سابق، ص: 207.



المستدامة، وأهمية الكفاءات والقدرات في ضمان استدامتها في المطلب الأول. أما في المطلب الثاني نتناول أهمية تبني المنظمة للفكر الريادي وتأثيره على استدامة الميزة التنافسية. أما في المطلب الثالث والأخير نوضح الأسباب التي تؤدي إلى اندثار الميزة التنافسية وآليات مواجهتها.

**المطلب الأول: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة وأهمية الكفاءات والقدرات في**

### ضمان الاستدامة

يتطلب تحقيق أو بناء ميزة تنافسية مستدامة شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، سوف نحاول توضيحها في هذا المطلب ونبين الأهمية البالغة للكفاءات والقدرات في الحفاظ على استدامة الميزة التنافسية.

### أولاً: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة؛ السبيل الوحيد الذي يضمن للمنظمة البقاء في ساحة المنافسة، وذلك بالاعتماد على المهارات والمعرفة. ويمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للمنظمة يتوقف على مايلي<sup>1</sup>:

**1- أسس التنافس (الأصول والقدرات التنافسية):** حيث أن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع، لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك، أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.

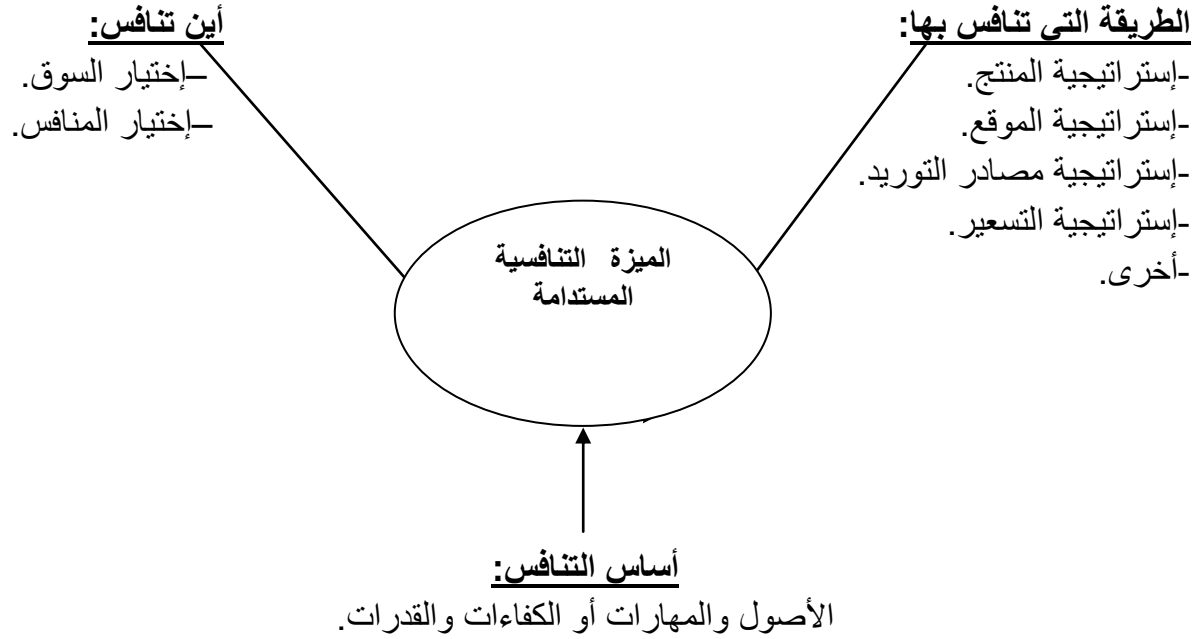
**2- ميدان التنافس:** إن تحديد المنظمة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة؛ من خلال توظيف قدرات المنظمة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

**3 - طرائق التنافس:** حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها الشركة؛ استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع... الخ<sup>2</sup>. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص ص: 20-21.

<sup>2</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص: 101.

الشكل رقم(07): مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة.



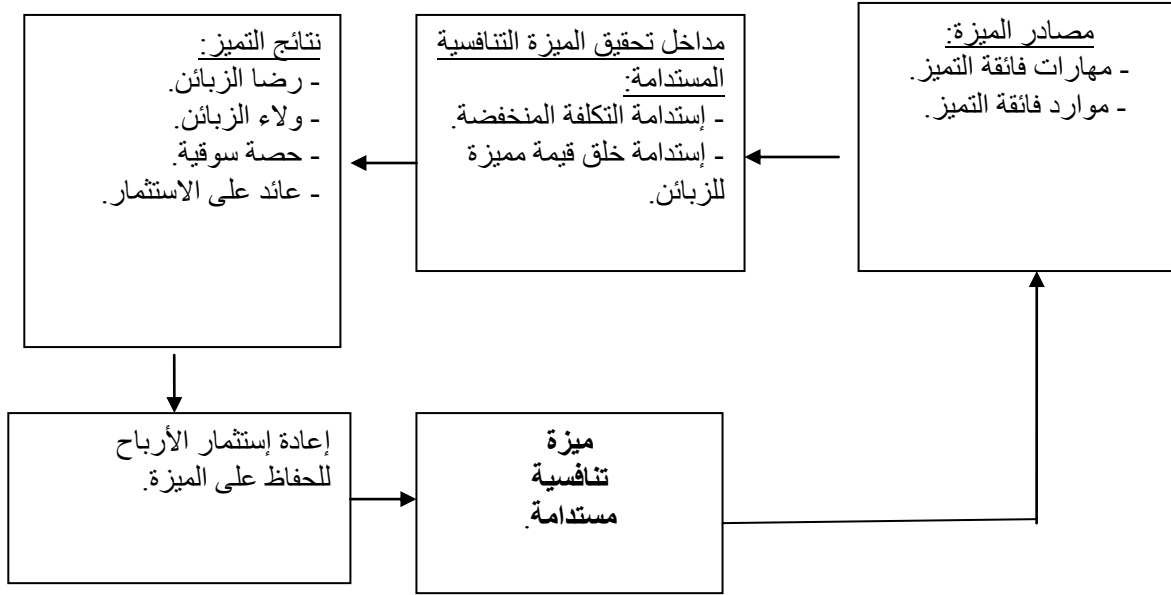
**المصدر:** نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 75.

### ثانياً: أهمية الكفاءات والقدرات في ضمان استدامة الميزة التنافسية

يؤكد كل من Day and Wensley على أن حلم أي منظمة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويوضح الشكل الموالي نموذجاً مقترحاً للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقاً لإقتراح داي ووينسلي<sup>1</sup>:

<sup>2</sup> عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات- تبسة- رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص: 111-112.

الشكل رقم(08) نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



**Source :** G.Day and R.wensly, Assessing Advantage , A fremwork Diagnosing competitive superiority, Journal of Marketing, April 1998, Vol: 52, p: 03.

ويظهر من هذا الشكل بأن هناك مصدرين اثنين للميزة التنافسية المستدامة هما:

### 1- المهارات أو الكفاءات المحورية

و هي عبارة عن الأصول غير الملموسة، التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، إضافة إلى الرتبة التنظيمية التي تشكل أساساً جيداً لطاقت المنظمة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>، حيث أن الكفاءات المتميزة تمثل بالنسبة للمنظمة نقاط قوة؛ تتيح لها تمييز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشير القدرات إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي<sup>2</sup> بطريقة مثلى.

### 2- الموارد المتميزة

اهتم (Barney) بعملية تحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، فقد أعطى تعريفاً واسعاً للموارد وهو كل الأصول، الطرق التنظيمية، المعلومات... الخ، التي تتحكم في المنظمة

<sup>1</sup> دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، الجزائر، 2011، ص: 204.

<sup>2</sup> شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، تر: محمد سيد أحمد عيد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، مصر، 2008، ص: 185-186.

وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجية التي تضمن لها السير الحسن والفعالية، وقد قام Barney بتصنيف الموارد إلى ثلاثة أصناف هي: موارد رأس المال البشري، موارد رأس المال التنظيمي، فعملية التحليل التي يشترطها Barney في وضع الاستراتيجية المرتكزة على الموارد، يجب أن تحقق للمنظمة ميزة تنافسية (ملف القيمة)، وأضاف إلى دراسته سنة 1991 الموارد الغير متجانسة، أي احتكار المنظمة لقيمة المورد بصفة مؤقتة بالنظر إلى المنافسين الآخرين، الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى امتلاك أصل المورد العائد الذي قال به Barney، الأمر الثاني الذي افترضه Barney هو نسبية حركية الموارد التي تسمح لها بكسب ميزة تنافسية مستدامة، مثل اكتساب براءة اختراع هاتان الفرضيتان تسمحان إلى حد كبير بكسب ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>، وهنا تظهر أهمية اعتماد مبادئ الإدارة بالموارد والقدرات، هذه الإدارة التي تقوم على أربعة مهام داخل المنظمة هي<sup>2</sup>:

أ- تحديد الموارد النادرة؛

ب- حماية هذه الموارد النادرة؛

ج- استغلال هذه الموارد بطريقة مثلى؛

د- خلق وإيجاد الموارد النادرة.

### المطلب الثاني: تبني المنظمات الفكر الريادي كسبيل لاستدامة الميزة التنافسية

مع التطور العلمي والتكنولوجي في منظمات الأعمال واشتداد المنافسة في السوق، أصبحت المنظمات تبذل جهودًا مضنية من أجل البقاء، ومما يزيد في حدة المنافسة هو تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطور سبل أو طرائق التوزيع عبر العالم، بحيث أن كل منظمة أصبحت ترى بأنها مهددة من قبل جميع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط، سواء كانت منظمات محلية داخل البلد الواحد أو من قبل المنظمات الخارجية خارج البلد، كل هذا دفع إلى أن تضع كل منظمة نصب عينها أن تصبح هي المنظمة الرائدة في مجال نشاطها وأن تجتهد في تحقيق الريادة في مجال نشاطها، ويقوم الفكر الريادي على السبق لاكتشاف الشيء والتقدم على الآخرين أو تحقيق السبق مقارنة بالمنافسين من خلال تقديم شيء جديد عن طريق الابتكار أو الإبداع.

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص: 130.

<sup>2</sup> Jean.chales Mathé, *Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise*, édition , paris, 2004, pp: 23-24.

## أولاً: المنظمات الريادية

وردت عدة تعاريف للمنظمات الريادية نذكر أهمها<sup>1</sup>:

عرف كل من Lumpkin and gregory المنظمات الريادية على أنها: تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر.

وقد عرفها الباحثان (Sue. Birley, Muzky) بأنها تلك المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد و المصادر وضمن رؤية محددة، مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر. وقد أوضح (Kuratko) بعض العوامل التي تساعد في نجاح المنظمة الريادية<sup>2</sup>.

## 1- الرؤية الريادية:

وهي تعني المتوقع الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وأن الفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية، بالإضافة إلى إيجاد نوع من الثقافة في المنظمة التي تساعد العاملين للمشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة.

## 2- أساليب فرق المخاطرة الجديدة للمنظمة

إن فرق المخاطرة الجديدة يمكن أن يظهر من خلال الابتكارات التي تكون في المنتج والسوق والعمليات، ويوجد عدة مزايا مرتبطة بفرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية للسلوك ولديهم من الخبرة والمعرفة التي تساعد في الاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم ومواهبهم وابتكاراتهم، للعمل مع بعضهم البعض، ويكون مستوى الأداء لديهم مرتفعاً والقدرة على المشاركة في حل المشاكل.

## 3- التعويض كعنصر مهم في الدافعية

إن التعويض له مؤثرات إيجابية مساعدة على دفع جهود العاملين، و فرق العمل على تحسين مستوى الإنتاجية، واعتلاء مركز ريادي في السوق.

## ثانياً: الريادة في ظل المنافسة

تعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدراتها. وأصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2008، ص ص: 21-23.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 23.

استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق. وإن استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية، لأن التكنولوجيا تقوم بتزويد الزبائن بكافة المعلومات، كما أن التغيير في التكنولوجيا أدى إلى التطور في المعرفة، وأن المعرفة تعتبر ضرورية باعتبارها رأسمال فكري، وقد مكنت المعرفة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق وأكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال<sup>1</sup>.

وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع والتطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، حيث أن الاتجاهات التكنولوجية والعالمية قد زادت المخاطر والغموض للمنظمات الريادية حيث أن التنبؤ بالأسواق و التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ بكيفية تحقيق النمو. وأن تصبح المتحرك الأول في السوق والبحث في كيفية الريادة في ظل المنافسة الشديدة. وأن العلاقة في كيفية تحقيق المرونة في الاستراتيجية والجدارة في المنافسة. والقدرات البشرية والفعالية في التكنولوجيا الحديثة وبناء هيكل وثقافة جديدة للمنظمة والتي سوف يتم توضيحها كما يلي<sup>2</sup>:

**1- مرونة الاستراتيجية:** يجب على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة للمتطلبات الاستدامة في الميزة التنافسية وذلك على المدى الطويل والتأقلم مع التغيرات السريعة في السوق.

**2- القيادة الاستراتيجية:** عرف (House) القيادة الاستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات والخطوط للمنظمات ويجب أن تكون ريادية وذات رؤية مستقبلية طويلة الأمد.

**3- ريادية الميزة التنافسية:** يتم بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وأن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها. وإن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال البقاء والاستمرارية.

**4- رأس المال البشري:** أن مرونة الاستراتيجية تتكون من خلال رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، وتعتبر المعرفة البشرية والمهارات عنصرين ضروريين من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة

<sup>1</sup> السكارنة بلال خلف، مرجع سابق، ص: 24.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 25.

التنافسية المستدامة، إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الاستراتيجية.

**5- التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة وفاعلية الاستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات والمنتجات والجودة العالية وقلّة الكلف لمختلف الأسواق وتقليل الحدود وزيادة سرعة الاستجابة للزبائن.

**6- التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء كانت أفقية أو عمودية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة. ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.

**7- الثقافة الريادية:** إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة؛ يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة والذي يساعد في الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية وللمتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية.

### المطلب الثالث: أسباب اندثار الميزة التنافسية وسبل استدامتها

تبدل المنظمات التي تمتلك مزايا تنافسية جهوداً كبيرة من أجل الحصول على ميزة تنافسية، غير أن هذه الجهود لا تتوقف عند هذا الحد بل لا بد لها أن تستمر للبحث في سبيل استدامة هذه الميزة والحفاظ عليها، ولكي تتمكن المنظمة من استدامة ميزتها التنافسية؛ لا بد لها أولاً أن تعمل على تشخيص وتحديد الأسباب أو العوامل التي يمكن أن تفقد المنظمة ميزتها، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحديد أسباب اندثار الميزة التنافسية، وكيف يمكن للمنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها.

### أولاً: أسباب اندثار الميزة التنافسية للمنظمة

ترجع أسباب اندثار الميزة التنافسية للمنظمة إلى ثلاثة أسباب رئيسية وتفرع أو تنبثق عن هذه الأسباب الثلاث جملة من الأسباب الفرعية، وتتمثل هذه الأسباب الرئيسية الثلاث في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> شارل هيل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص ص: 234-237.

## 1- القصور الذاتي:

كما سبق الإشارة إلى أن أغلب المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية قوية، هي المنظمات التي قامت بتطوير أو الحصول على هذه الميزة نتيجة أعمال البحث والتطوير الذي قامت به في مخبرها وورشاتها الخاصة، حيث أن ذلك يكلفها أموال باهظة وهي في الغالب ذات طابع عالمي، ومع المنافسة الشديدة وسرعة التغيرات التكنولوجية والابتكارات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، تجد هذه المنظمات صعوبة كبيرة في تغيير استراتيجياتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة وهذا ما يصطلح على تسميته بالقصور الذاتي.

## 2 - الالتزامات الاستراتيجية السابقة:

لقد حاول جيمواوات أن يبرهن على أن الالتزامات الاستراتيجية السابقة للمنظمة، لا تحد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين فقط، ولكنها قد تسبب أيضاً قصوراً تنافسياً، ذلك أنها تكون مرتبطة بموارد محددة ومخصصة لنشاطات معينة، وأن استثماراتها مخصصة لمجال نشاط معين وبالتالي يصعب عليها الخروج من هذا المجال التنافس وتصبح أقل مرونة في التحرك والتغيير.

## 3- تناقض إيكاروس الظاهري:

يفترض "داني ميللر" أن جذور الفشل التنافسي؛ تكمن فيما أصطلح على تسميته بتناقض إيكاروس الظاهري. وإيكاروس شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية، والذي استخدم جناحين صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي أودع فيها كسجين. وقد طار بمهارة مطلقاً للأعلى، حتى أصبح قاب قوسين أو أدنى من الشمس، حيث أذابت حرارة الشمس الشمع الذي ربط وأمسك جناحيه معاً. إن التناقض الظاهري يتجسد في مصدر قوة إيكاروس، ألا وهو قدرته على الطيران التي أودت به، ويحاول ميللر أن يثبت أن نفس التناقض الظاهري ينطبق على كثير من المنظمات الناجحة، وطبقاً لما قالها ميللر، تتبهر المنظمات كثيراً بما تحرزها من نجاح مبكر، حيث تعتقد أن الإمعان في السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل، ونتيجة لذلك تصبح المنظمة مغرقة في التخصص وذات توجهات داخلية، مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية عاجلاً أو آجلاً. فإن ذلك سوف يقود للفشل.



**ثانياً: سبل استدامة الميزة التنافسية**

لكي تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية وتديمها هناك العديد من السبل التي يمكنها إتباعها لكي تحقق ذلك نذكر منها<sup>1</sup>:

**1- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية**

لكي تحافظ المنظمة على الميزة التنافسية، فإن ذلك يتطلب أن تستمر المنظمة في التركيز على أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية وهي، الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للمستهلكين، كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق في تلك المجالات.

**2- استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرين**

إن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغيير، بحيث أن مع الكثير من المزايا والإيجابيات التي جاء بها التطور العلمي والتكنولوجي، هناك بعض السلبيات والتي من بينها أن هذا التطور جعل عمر الميزة التنافسية أو دورة حياتها قصيرة مقارنة بما كانت عليه قبل هذا الانفجار في التطور العلمي والتكنولوجي الذي سرع في عمليات الابتكار والتطوير.

وبالتالي أصبح السبيل الوحيد لبقاء المنظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة أو على الأقل طويلة الأمد، وهو أن تقوم بالإستمرار بعمليات تحسين لكفاءتها وجودتها وتحديثها واستجابتها الآنية لمتطلبات المستهلكين، واعتماد فلسفة المنظمة المتعلمة. وتقوم فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع الإبداع، وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية، المتاحة بالمنظمة<sup>2</sup>.

**3- تتبع الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن**

إن أخذ أفضل الطرائق لتطوير كفاءات متميزة، والتي تسهم في تحقيق كفاءة متفوقة وجودة متفوقة وتحديث متفوق، واستجابة متفوقة للمستهلكين؛ هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية وبهذه الطريقة فقط تستطيع المنظمة أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة والجودة والتحديث. والاستجابة للمستهلكين.

<sup>1</sup> شارل هيل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص: 239-241.

<sup>2</sup> يحضيه سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص: 203.

كما يجب على المنظمة القيام بعملية قياس مقارن لأدائها مع أداء المنظمات الأخرى المنافسة لها وخصوصا الرائدة في مجال أعمالها، والعمل على محاكاة الأسلوب المتبع من قبل المنظمات الرائدة في السوق، والذي مكنها من اعتلاء مركز الريادة في السوق.

#### 4- التغلب على القصور الذاتي

إن التغلب على القوى الداخلية، والتي تمثل عائقاً أمام التغيير داخل المنظمة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء أو استدامة الميزة التنافسية. وهذا العمل يعتبر عملية تحدي المنظمة لذاتها.

## خلاصة الفصل:

- بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة وتطورها، ومختلف الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في بناء مزاياها التنافسية، وبعد تحديد العوامل المؤثرة على فناء وزوال الميزة التنافسية، وكذا سبل مواجهة هذه الأسباب وسبل استدامة الميزة التنافسية خلصنا إلى مايلي:
- ضرورة أن تعمل المنظمات على بناء أو صناعة مزايا خاصة بها. إذا لم تعد صناعة المزايا التنافسية خياراً بين بدائل يمكن الاختيار بينها، ولم تعد مجرد مرحلة يتم الحث والتحضير للوصول إليها، بل تعدت هذا كله؛ وأصبحت السبيل الوحيد الذي يضمن للمنظمة البقاء والاستدامة.
  - للميزة التنافسية مصادر عدة؛ غير أنها متباينة الأهمية. ومن الأهمية بما كان للمنظمة اختيار المصدر الأكثر استدامة.
  - إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية خاصة بها لا يعني أنها في مأمن من تهديدات المنافسين، وأنها حققت ما تريده بل يجب عليها العمل والبحث في سبل استدامة هذه الميزة.
  - لا يمكن للميزة التنافسية مهما كانت متميزة ومتفردة أن تستمر مدى الحياة لعدة أسباب، لذلك لا بد من العمل على تطويرها واستدامتها وإيجاد السبل والآليات الكفيلة بذلك. وتلعب الكفاءات والقدرات أهمية بالغة ودورًا حاسمًا وجوهريًا في استدامة الميزة التنافسية.
  - كما خلصنا إلى أهمية الفكر الريادي في التأثير على المنظمة في استدامة ميزتها التنافسية.
  - وأخيراً وبعد توضيحنا لمصادر الميزة التنافسية، وتبين لنا أنها متعددة لكنها متباينة الأهمية، وكما أشرنا إلى أن المعرفة تعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية، فقد أكد وأشار أغلب الباحثين الأكاديميين والباحثين في مجال صناعة المزايا التنافسية الأهمية النسبية للمعرفة في بناء المزايا التنافسية المستدامة، مقارنة بالمصادر الأخرى وخصوصاً أهميتها في استدامة الميزة التنافسية وهذا ما سوف نقوم بتحليله وتناوله بدراسة في الفصل الموالي.

## الفصل الثالث

# العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

**تمهيد:**

إن أهم ما يميز البيئة التي تعمل فيها المنظمة اليوم، هو سرعة التغيرات واشتداد المنافسة، وهذا ما يدفع المنظمات إلى بذل جهود مضاعفة من أجل البقاء في السوق، حيث أن سرعة هذه التغيرات شملت حتى أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وبصفة مستمرة، وبناء على ذلك؛ كان لزاماً على المنظمة أن تكون سريعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق، من أجل تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتلعب المعرفة وإدارتها دوراً جوهرياً في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة في ظل هذه البيئة، ولتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، خصصنا هذا الفصل؛ وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** الميزة التنافسية المستدامة وفق نظرية الموارد والكفاءات

**المبحث الثاني:** دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المديم للميزة المستدامة

**المبحث الثالث:** أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

### المبحث الأول: الميزة التنافسية المستدامة وفق نظرية الموارد والكفاءات

ارتبط ظهور النماذج الأولى للإدارة الاستراتيجية، بالتحويلات الجذرية التي عرفها الاقتصاد الرأسمالي، لاسيما جراء الصدمة البترولية الأولى، وينبع التفكير الاستراتيجي في الأصل من ثلاثة اتجاهات أساسية هي<sup>1</sup>:

1- الاتجاه الأول ذو طابع عام: تطور في جامعة هارفرد Harvard وركز تحاليه على المنظمة، ويمكن اعتبار نموذج L C A G نموذجاً رائداً في هذا المضمار، وقد إنصب إهتمام واضعيه (Learned, Chistensen, Andrems and Guth) على تشخيص عناصر القوة والضعف داخلياً والفرص والمخاطر خارجياً.

2- الاتجاه الثاني: ينطلق من دراسات الإقتصاد الصناعي، ويركز بالأساس على قطاعات النشاط الصناعية، وقد تبلور في مطلع الثمانينيات على يد مايكل بورتر Michael Porter، الذي صاغ نظرية القوى التنافسية الخمس؛ جاعلاً من المحيط التنافسي مركز إهتمام التحليل الإستراتيجي.

ويتفق الإتجاهين السابقين، على إيلاء العوامل الخارجية (المحيط) مكان الصدارة في التحليل الإستراتيجي، وإعتبار تفوق المنظمة ونجاحها؛ رهين لمدى مقدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط.

3- الاتجاه الثالث: وجذوره في أعمال Edith T. PENROSE، التي كانت سابقة إلى إعتبار المنظمة مجموعة من الموارد، وتعتبر أعمال Penrose، هي التي مهدت الطريق لمجموعة من الباحثين الذين ركزوا اهتمامهم على الموارد، وأحدثوا بذلك نقلة نوعية في مسار التفكير الاستراتيجي، وإن هذا الاتجاه عرف بدوره تطورات من حيث إرجاعه لمصادر حصول المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة، ففي ضمن هذا التيار جاءت النظرية المبنية على الموارد؛ التي أرجعت سبب حصول المنظمة على الميزة التنافسية المستدامة إلى الموارد الخاصة التي تمتلكها المنظمة بصفة حصرية، ثم تم انتقاد هذه النظرية، لتأتي على أنقاضها النظرية المبنية على الكفاءات في استغلال الموارد المتاحة، ثم جاءت النظرية المبنية على المعرفة، التي جاءت على ضوء الإنتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الكفاءة، وترجع سبب الحصول على الميزة التنافسية المستدامة إلى المعرفة.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، تطور الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الكفاءات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

## المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على الموارد

وفقاً للنظرية المبنية على الموارد، فإن السبيل للحصول على الميزة التنافسية المستدامة يعود بالأساس إلى الموارد الخاصة التي تمتلكها المنظمة بصفة حصرية.

### أولاً: مضمون النظرية المبنية على الموارد

من بين رواد النظرية المبنية على الموارد WERNEFT، وتقوم هذه النظرية على فرضتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

1- **إختلاف المنظمات:** فالمنظمات التي تعمل في قطاع واحد مختلفة؛ ويرجع هذا الاختلاف نتيجة لامتلاكها موارد مختلفة.

2- **شبه استقرار الموارد في المنظمة:** وهذا لتأمين ديمومة الميزة التنافسية.

ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المنظمات، وبعضها خاص تمتلكها المنظمة بصفة حصرية، وإن هذا النوع الأخير هو ما يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس النظرية WERNEFELT مجموعة الأصول المنظورة، وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المنظمة، خلال فترة زمنية معينة وتتمثل الموارد المنظورة في الموارد البشرية، والتكنولوجية، والمالية... الخ. أما الموارد غير المنظورة؛ فهي تتمثل في سمعة المنظمة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات، والمهارات.

### ثانياً: مبادئ النظرية المبنية على الموارد

حسب هامل وبراهاالاد Hamel and Barahalad تتمثل المبادئ الأساسية للنظرية المبنية على المعرفة على<sup>2</sup>:

- تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة.

- ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

<sup>1</sup> ذهبية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

- الاختلاف من منظمة إلى أخرى؛ يكمن في طريقة مزج مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها؛ في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن، ولم توفر للاقتصاد في استعمالاتها.

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة حسب رواد النظرية المبنية على الموارد

يتفق كل من Wernerfelt, Collis, Barney, Grant على أن المنظمة؛ يمكنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة انطلاقاً من الموارد التي تتميز بـ: القيمة، الندرة، غير قابل للتقليد، غير قابل للإحلال<sup>1</sup>.

1- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة، لكي يكون مطلوب.

2- الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى لا يكون عبارة عن سلعة عامة، ومتاحة للجميع.

3- غير قابل للتقليد: بمعنى أن يكون المورد صعب التقليد، لدرجة تكاد تكون مستحيلة؛ على الأقل في المدى القصير، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه.

4- صعوبة الإحلال: أي يجب أن لا يكون للمورد بديل يمكن من خلاله الاستغناء عن المورد الأول.

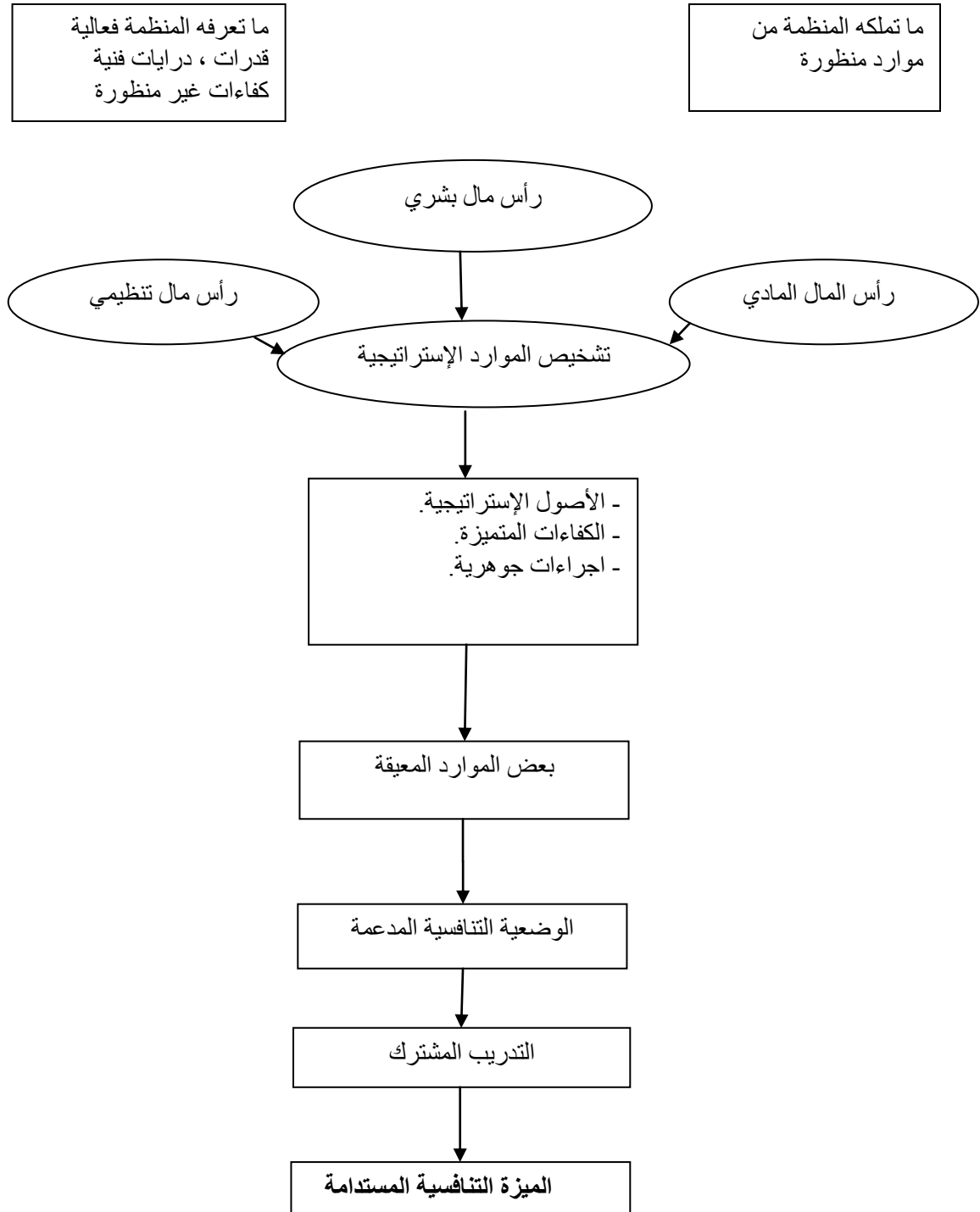
ويمكن أن تظهر الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد في الحصول على ميزة تنافسية

مستدامة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Gabriel Cepeda, Carrion, op cit, p:35.



الشكل (09): الخطوات العملية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال النظرية المبنية على الموارد



**المصدر:** ذهبية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

### رابعاً: محدودية نظرية الموارد

- تعرضت النظرية المبنية على الموارد إلى انتقادات كثيرة؛ رغم إسهامها في تطوير الفكر الاستراتيجي حيث تشير deJouze إلى هذه الانتقادات كما يلي<sup>1</sup>:
- إن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المنظمات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، النظرية لا تشرح أسباب هذا الاختلاف ما بين المنظمات والتمايز في الأداء.
  - النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات مثل موارد، ميزة تنافسية مستدامة، كفاءات تنظيمية وهي مفاهيم نظرية بحتة، ميدانياً غامضة مما يعني النقص في التجريب، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية.
  - تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة ليس مرهوناً بامتلاك الموارد فقط.
  - إقصاء بعض الأنشطة والتركيز على النشاط الجوهري، بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على الكفاءات

#### أولاً: دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إنطلاقاً من الانتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الموارد، والتي أهمها أن إمتلاك المنظمة للموارد الخاصة والحصريّة، هي التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وإنطلاقاً من النظرية ذاتها التي تقسم الموارد إلى موارد منظورة وموارد غير منظورة، جاءت النظرية المبنية على الكفاءة، لترجع سبب تحقيق المنظمة للميزة التنافسية المستدامة، ليس إلى الموارد في حد ذاتها، وإنما إلى الكفاءة في استغلال الموارد، وليس إلى الموارد المنظورة وغير المنظورة، وإنما بالأساس إلى الموارد غير المنظورة، التي تتمثل في القدرات والعمليات التنظيمية وآليات التنظيم والمزج والتنسيق وحسن استغلال الموارد وترشيدها.

وقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الاستراتيجية للموارد الغير منظورة؛ فالإيهام والغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها. وإن أهم ما يميز هذا النوع من الموارد؛ هو الغموض وعدم رؤيتها، وإن هذه الميزة – ميزة الغموض – هي أهم وأحسن ما يمكن من خلاله

<sup>1</sup> ذهبية موساوي، خديجة خالدي، مرجع سابق.

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويطلق علي هذا الإبهام أو الضبابية بـ "السبب المبهم" والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة؛ مما يجعل عملية تقليد هذه الميزة من طرف المنافسين عملية صعبة، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة<sup>1</sup>. وهذا ما يؤكد Godfrey and Hill بقوله، كلما كان المورد غير منظور كلما زادت صعوبة تقليده وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>.

ويكمن الفرق بين الموارد والكفاءة حسب (Penrose) في أن الموارد هي ما تملكه المنظمة أما الكفاءة فهي غير منظورة، وهي حسن استغلال الموارد المتاحة. كما يعرف Gleboterf الكفاءة على أنها؛ نتيجة التوفيق بين الموارد وحسن التنسيق والتوفيق بين هذه الموارد المتاحة، مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالعامل الاحترافي.

### ثانياً: مميزات الكفاءة

حدد Gleboterf أربعة محاور مميزة للكفاءة وهي<sup>3</sup>:

- 1- ذات غاية؛ حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة وبأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة.
  - 2- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية؛ حيث أنها تتحقق من خلال تفاعل مجموعة من المعارف في مجالات مختلفة.
  - 3- هي مفهوم مجرد؛ فالكفاءة غير مرئية؛ بحيث لا يمكن تحديدها إلا من خلال تحليل الأنشطة.
  - 4- هي مكتسبة؛ فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم معين.
- غير أنه انطلاقاً من تعريف الكفاءة ذاتها، جاءت الانتقادات الموجهة لها، والتي أهمها أن الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة تعود في صميمها إلى المعرفة، حيث أنه من خلال المعرفة يتم الوصول إلى الاستغلال الأمثل أو الطريقة المثلى في استغلال الموارد، وبناءً على ذلك جاءت النظرية المبنية على المعرفة.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

<sup>2</sup> ذهبية موساوي، خديجة خالدي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> نفس المرجع.

### المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على المعرفة

تعتبر النظرية المبنية على المعرفة المرحلة الثالثة من نظرية الموارد والكفاءات، فقد جاءت بناءً على الانتقادات الموجهة للنظرية المبنية على الكفاءات، وهذه الأخيرة جاءت على ضوء الانتقادات الموجهة لسابقتها؛ النظرية المبنية على الموارد.

#### أولاً: مضمون النظرية المبنية على المعرفة

على الرغم من أن النظرية المبنية على المعرفة Knowledge based view هي عبارة عن منظور جديد نسبياً في حقل الاستراتيجية، إلا أنها قائمة على أساس العمل النظري للتعلم التنظيمي والنظرية المبنية على الموارد<sup>1</sup>.

ووفق هذه النظرية فإن القاعدة المعرفية التي تملكها المنظمة هي التي تحدد لها قدرتها على الإبداع وتقديم المنتجات الجديدة<sup>2</sup>.

وأهم مضامين النظرية المبنية على المعرفة، تسير المعارف، التعلم التنظيمي، ذاكرة المنظمة<sup>3</sup>. وهي تقوم على جعل مبدأ التعلم المستمر داخل المنظمة كثقافة، من خلال جعل ممارسة التعلم عبر القيام بالأنشطة اليومية داخل المنظمة<sup>4</sup>، وتقسيم المعرفة وفق النظرية المبنية على المعرفة إلى: معرفة صريحة ومعرفة ضمنية. فالمعرفة الصريحة، هي معرفة قابلة للنقل بواسطة لغة منطوقة أو لغة آلة أو رموز، أما المعرفة الضمنية؛ فهي معرفة ذات طبيعة شخصية صعبة التجسيد والإيصال، وتكون مثبتة بعمق في الأعمال، وهي بمثابة السر الخفي للمنتج أو الخدمة، وكل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية مهمتين بالنسبة للمنظمة، غير أن جوهر النظرية المبنية على المعرفة؛ يقوم على المعرفة الضمنية؛ هذا النوع يعتبر السر الخفي داخل منتج المنظمة الذي يجعلها متميزة عن المنافسين، ويجعلها تتمتع بميزة تنافسية مستدامة. والمعرفة الضمنية هي التي تشكل التحدي بالنسبة للمنافسين وتكون حاجزاً أمام المنافسين لمحاكاة وتقليد منتج المنظمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> TACO H.Reus, A knowledge based view of international acquisition performance, Doctora of philosophy, not published, the Florida state university, 2004. p: 25.

<sup>2</sup> Kevin Zhen Zhon, school of Business, University of Hong Kong, carolineb Bingxin li, Daniels college of Business, How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing, 2011.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

<sup>4</sup> Carla curado, the knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications, working paper, universidade Técnica de lisboa, 2006.

<sup>5</sup> Knowledge based view, encyclopedia dictionary of strategies management.

## ثانياً: دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بناءً على الشروط الأربعة الواجب توفرها في أي مصدر؛ حتى يمكن أن نعتمد عليه في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ والتي هي: القيمة، الندرة، عدم القدرة على المضاهاة، وعدم القابلية للإحلال<sup>1</sup>، فإن المعرفة تتوفر فيها الشروط التي يمكن لها أن تجعل منها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>. وحسب كوين (Quinn)، فإن أغلب القيمة المضافة التي تحققها المنظمات، تكون راجعة في الغالب إلى قاعدة معرفية لدى المنظمة<sup>3</sup>، وهذا ما أكدته دراسة قام بها كل من نوناكا أكوجيرو و هروتاكا تاكيشي Ikujiro Nonka and hirotaka Takeuchi في إجابتهما عن السؤال التالي: كيف أصبحت الشركات اليابانية الرائدة عالمياً في صناعة الأتوماتيكيات و الإلكترونيات؟ ما هو سر النجاح في ذلك؟ بحيث أنه وبعد دراسة قام بها ربطاً، سر نجاح الشركات اليابانية بـ: أولاً: مقدرة هذه الشركات على خلق معرفة جديدة، وثانياً: إستعمال هذه المعرفة الجديدة في إنتاج منتجات وتكنولوجيا ناجحة<sup>4</sup>. كما يؤكد بيتر سانج Peter Senge على ضرورة المعرفة بالنسبة للعاملين داخل المنظمة، وذلك من أجل تحقيق تحسين مستمر وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>5</sup>. وتعتبر المعرفة ضرورية في تحقيق التميز<sup>6</sup>.

ويمكن توضيح دور المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Oana Branzei and others, **a knowledge-based view of environmental performance in different cultural contexts: Canad, Japan, China**, university of British Columbia, working paper, p: 05.

<sup>2</sup> Desmond, **knowledge based view of strategies: strategic complementarities from an Austria**, presented at the 2002 WCC – 72 meetings in less vegas, p: 04.

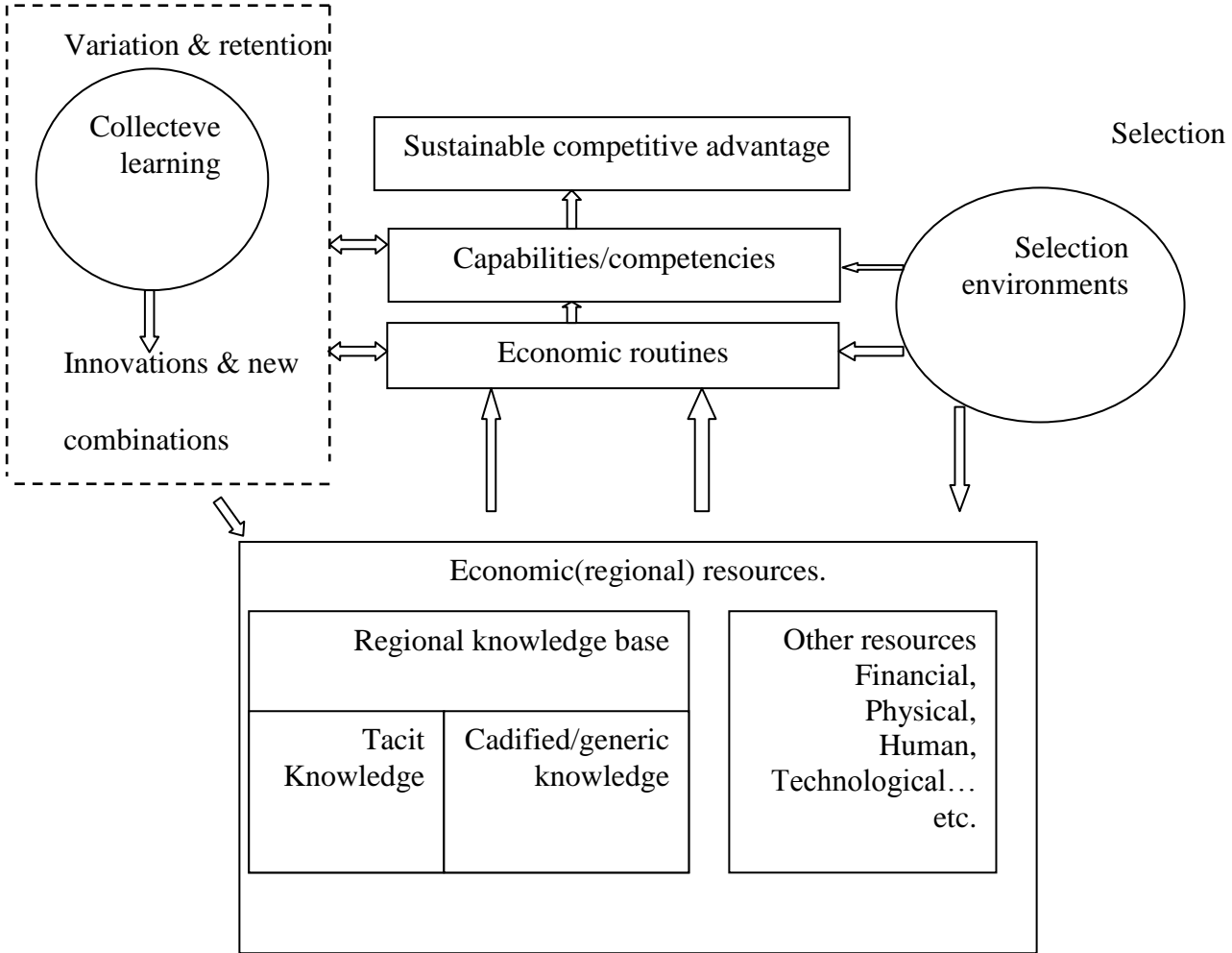
<sup>3</sup> William eyoungdabl and others, **the house of quality within a knowledge-based view of the firm**, international system dynamics conference, Arizona state university west, USA, 1994.

<sup>4</sup> Hirotaika Takeuchi, Ikojiro Nonka, **the knowledge creating company**, First edition, Oxford university press, UK, 1997, P: 84.

<sup>5</sup> Doris Gomezel jomerzel, **knowledge as one of the sources of sustainable competitive advantage**, university university of Primorska, Slovenia.

<sup>6</sup> Robert M. G rant, **Toward a knowledge- based view theory of the firm**, strategy management journal, vol 17, 17, winter, 1996.

الشكل رقم (10) الإطار الأساسي للميزة التنافسية المستدامة من خلال المعرفة.



**Source:** Pekka Salmi and others, **industrial districts and regional development: towards a knowledge-based view**, working papers, lappeenranta university of technology, Finland, 2001, p: 72.

يوضح الشكل دور المعرفة بنوعها؛ المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويتضح ذلك من خلال إعتبار المنظمة بأنها جملة من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية... الخ، بالإضافة إلى المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية وتركز النظرية المبنية على المعرفة وخصوصاً المعرفة الضمنية منها.

### المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المديم للميزة المستدامة

لكي تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية، لا بد لها من تقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين، وإن ذلك لا يتحقق إلا من خلال تقديم منتجات جديدة وبصفة مستمرة وذلك استجابة للتغيرات التي تحدث وبصفة مستمرة في بيئتها، ويلعب الإبداع دوراً مهماً في تكمين المنظمة من تقديم منتجات جديدة، وبصفة مستمرة.

### المطلب الأول: تعريف الإبداع وشروط تحقيقه

الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ أن خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويخترع كلما دعت الضرورة لذلك، وهو ليس حكراً على أحد، إلا أن الاهتمام العلمي المنظم به، بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية من القرن الماضي، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية، وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة، وهناك صعوبة في ضبط وتحديد تعريف محدد لمصطلح الإبداع، فهناك من ينظر إليه على أنه عملية عقلية، وينظر إليه آخرون على أنه؛ نتيجة لعوامل بيئية تؤثر على الفرد وإبداعاته<sup>1</sup>، ومن أجل الخروج بتعريف واضح وشامل، وكذا الوقوف عند الشروط الواجب توافرها، أو البيئة المساعدة على الإبداع، نورد في هذا المطلب مجموعة من التعاريف حول الإبداع، وكذا الشروط اللازمة لتحقيق الإبداع.

### أولاً: تعريف الإبداع

من الناحية التاريخية؛ ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض، وتستعصى على التفسير حتى من قبل أولئك الأفراد الذين أتوا بها<sup>2</sup>، وقد وردت العديد من التعريفات لمفهوم الإبداع نذكر منها:

**1- التعريف اللغوي:** الإبداع لغة هو إحداث شيء جيد على غير مثال سابق<sup>3</sup>، وهو مشتق من الفعل "أبداع"<sup>4</sup>. والإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من "بداع الشيء أو ابتدعه"؛ يعني أنشأه وبدأه أولاً، و هو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بوروي سمية، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية: دراسة حالة في مؤسسة مامي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص: 50.

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة والتفوق والابداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999، ص: 81.

<sup>3</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص: 05.

<sup>4</sup> زيد الهويدي، الإبداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 22.

<sup>5</sup> جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 05.

2- **التعريف الاصطلاحي:** لابد من الإشارة إلى أن مصطلح الإبداع متعدد، وأن تعريف الإبداع يتغير حسب الوظيفة أو مجال النشاط الذي يستعمل لأجله حسب دالمان (daltman) ودونكان (duncan) وهولبيك (holbek) وحسب بيرير (barreyre) وللإبداع ثلاثة صيغ للاستعمال وهي<sup>1</sup>:

أ- **عملية شاملة للخلق:** وفي هذا السياق يستعمل مصطلح الإبداع إلى حد ما كمرادف للابتكار.  
 ب- **إقرار تجديد من قبل المجتمع:** أما في هذا السياق يأخذ مصطلح الإبداع على أنه اعتماد شيء جديد أو اعتماد تجديد داخل المجتمع، ليصبح هذا الجديد جزء من ثقافة المجتمع المعتمد له.  
 ج- **شيء جديد من الأساس:** في هذا السياق يعتمد مصطلح الإبداع؛ على كل ما هو جديد من الأساس ولم يكن له وجود من قبل.

كما يعرف الإبداع على أنه نتاج لعملية الابتكار<sup>2</sup>؛ وبالتالي فالابتكار هو البحث الأساسي للإبداع، في حين يمثل الإبداع البحث التطبيقي.

واستناداً إلى معجم لسان العرب أخذ مصطلح الابتكار من مادة: بكر. ويقال ابتكرت الشيء؛ أي استوليتُ على باكورته. ويقال إبتكر: أدرك الخطبة من أولها وأصله من ابتكار الجارية، وهو أخذ عذريتها والباكور من كل شيء: هو المبكر السريع الإدراك. وإبتكرت الحامل أي ولدت بكرها أو مولودها الأول<sup>3</sup>.

ومن منطلق أن الإبداع هو الحالة التطبيقية للابتكار، ذاك ما يفسر القول أن نجاح الإبداع في الإنتاج والخدمات يعتمد على الابتكار<sup>4</sup>.

ويعرف ألكسندر روشكا الإبداع على أنه عبارة عن: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة. والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"<sup>5</sup>.

كما يعرف الإبداع عند بعض العلماء ذوي الاختصاص على النحو التالي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup>Sandrine Fernez – walch, François Romon, **management de l'innovation: de la stratégie aux projets**, Vuibert, Paris, 2006, p: 10.

<sup>2</sup>برافين جويتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص: 58.

<sup>3</sup>عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط1، دار الميسرة، القاهرة، 2008، ص: 15.

<sup>4</sup>بيتر كوك، ترجمة: خالد العامري، إدارة المعرفة، ط1، دار الفاروق، القاهرة، 2008، ص: 15.

<sup>5</sup>جمال خير الله، مرجع سابق، ص: 06.

<sup>6</sup>نفس المرجع، ص: 07.



\*سميسون "إن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق عن التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفته كلياً".

\*أما هافل فيعرف الإبداع على أنه: "القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة".

وبشكل عام فقد تعددت التعاريف حيث أصبحت تزيد عن 50 تعريفاً، ويعزى ذلك للاختلاف في مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، كما يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية<sup>1</sup>.

واستناداً إلى التعاريف السابقة، يمكننا أن نعرف الإبداع على أنه؛ الإتيان بشيء جديد والخروج عن المألوف، في طريقة أداء العمل ووسائل أدائه، وما ينتج عن ذلك العمل.

### ثانياً: شروط الإبداع

إن تحقيق الإبداع مرهون بتوفر شروط وأجواء معينة، وأهم هذه الشروط نجد مايلي<sup>2</sup>:

#### 1- المحيط المشجع

يؤثر المحيط الذي يعيش فيه الأفراد العاملين على عملية الإبداع داخل المنظمة، ذلك أنه في حالة ما إذا وجد الأفراد داخل المنظمة الظروف المساعدة والمشجعة على الإبداع، فإن إمكانياتهم ومقدرتهم على الإبداع تكون كبيرة، أما إذا كان المحيط أو الظروف داخل المنظمة غير مساعدة، فإن ذلك سوف يؤثر سلباً على مقدرة الأفراد على الإبداع.

#### 2- الإعلام والاتصال الفعال

يعتبر الإعلام وأسلوب الاتصال وسهولة انتقال المعلومات؛ محددًا رئيسي لنجاح الإبداع في المنظمات، وهناك عدة مصادر يمكن أن توفر المعلومة المفيدة سواءً بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للمبدعين فيها.

أ- **المجالات المتخصصة:** إذ تحتوي المجالات المتخصصة على المساهمات والمستجدات في الميدان النظري والتطبيقي، وتنتشر في هذه المجالات نماذج، وأشكال وشروحات حول الإبداعات والاختراعات. بحيث أنه يمكن من خلال هذه المجالات الاطلاع على كل المستجدات في المجال الذي تنشط فيه المنظمة.

<sup>1</sup> ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار: رؤية من واقع المناهج، ط1، دار الحامد، الأردن، 2007، ص: 128.

<sup>2</sup> عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005، بالتصرف.

ب- اللقاءات والندوات العلمية: بحيث يمكن للأفراد العاملين داخل المنظمة الاطلاع على كل ما هو جديد من خلال الالتقاء مع نظرائهم في الندوات الوطنية والدولية.

### 3- الإدارة الفعالة

ترتكز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد والأسس التي يمكن حصرها فيما يلي:

- البحث واستقطاب الأشخاص المبدعين؛
- توفير الإمكانيات الضرورية لتحقيق الإبداعات، من وسائل و معدات؛
- تشجيع الأفراد داخل المنظمة، وخصوصاً المبدعين منهم، بأنواع الحوافز المختلفة؛
- التعامل بنوع من المرونة مع الأشخاص المبدعين، نظراً لخصوصيتهم مقارنة بالأشخاص الآخرين داخل المنظمة.

### 4- الثقافة والقيم المشجعة على الإبداع

إن المنظمات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تقيّم الإبداع، من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية، تشجّع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة، وهذا نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية، حيث أنهم يُثَمِّنون الجديد حتى ولو لم يكن عملياً أو جذاباً، المهم عندهم هو القدرة على الإتيان بجديد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مستويات الإبداع وفوائده

نتطرق في هذا المطلب إلى مستويات الإبداع، وكذا الفوائد المتأتية منه للفرد، والمنظمة، والمجتمع ككل.

#### أولاً: مستويات الإبداع

ينقسم الإبداع إلى خمسة مستويات وهي<sup>2</sup>:

- 1- الإبداع التعبيري: ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا الإبداع: الرسومات العفوية للأطفال.

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص: 398.

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سابق، ص ص: 92-93.

2- الإبداع المنتج أو التقني: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول، دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية أو لوحة فنية أو مسرحية شعرية.

3- الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها، دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير، ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات.

4- الإبداع التجديدي: ويشير إلى قدرة على إختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج وأدلر ( Jung and adler ) في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد.

5- الإبداع التخيلي: هو أعلى مستويات الإبداع وأندرها؛ ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً. ويترتب عليه إزدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة. كما يظهر ذلك في أعمال إنشتاين Einstein وفرويد Freud في العلوم وبيكاسو Picasso ورايث wright في الفنون.

### ثانياً: فوائد الإبداع

يعتبر الإبداع عاملاً حاسماً في تنافسية التمتع السوقي<sup>1</sup>، في ظل اشتداد المنافسة لأسباب متعددة. وتشير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إلى أن الدول المبدعة على مستوى عال، تتمتع بمستوى عال من المعيشة. لقد كان الإبداع العامل الأكثر أهمية الذي ساهم في النمو الاقتصادي في التسعينات. ويشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن المنظمات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات، وأنها الأكثر ربحاً كما أنها توفر فرص عمل أكثر من المنظمات ضعيفة الإبداع.

وحسب قول رئيس الشركة الاستشارية الاستراتيجية، فإن المنظمات المبدعة قد حققت أعلى عائد للأسهم يعادل 12 % خلال 10 سنوات، وهذا أكثر بكثير مما حققته المنظمات الأقل إبداعاً.

- كما تظهر دراسة المعاينة التي قامت بها شرك Price water house coopers في جويلية 2001 إن كبار المسؤولين في الشركات التي تتولى الإبداع يشيرون إلى أن الفوائد الهائلة الناتجة عن الإبداع كانت تتمثل في:

- تطوير المنتجات والخدمات (83%)؛

<sup>1</sup> Langdon morris, **permanent innovation: proven strategies and methods of successful innovators**, innovation Academy, USA, 2011, p: 42.

- زيادة الدخل (80%)؛
  - هوامش ربح أو مكاسب أعلى (77%)؛
  - زيادة كفاءة المنظمات (72%).
- كما تكمن أهمية الإبداع أيضا في قدرته على تمكين المنظمة من<sup>1</sup>:
- البقاء والاستمرارية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة؛
  - يعتبر الإبداع المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في السوق؛ وخاصة فيما يتعلق بتطوير منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات الحالية؛
  - يساعد الإبداع المنظمات على تأسيس نقاط إنطلاق جديدة؛
  - القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة؛
  - خلق المناخ الملائم، الذي يمكن من تطوير منتجات جديدة، لإشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو الذي تسعى المنظمة إليها من جهة أخرى؛
  - إيجاد حلول بديلة أو جديدة للمشاكل القائمة؛ كما يقدم بدائل أو حلول جديدة للمنتجات القائمة، العمليات، طرق التسويق وحتى التنظيمات الهيكلية، بما يساهم في تخفيض التكلفة؛
  - يعتبر الإبداع عنصر ضروري للسمود المستمر للمنظمات في ظل اشتداد المنافسة<sup>2</sup>؛
- كما أكد شومبيتر على الأهمية البالغة للإبداع واعتبر أن الإبداع هو محرك للنمو الاقتصادي<sup>3</sup>.
- وانطلاقا من أن الاستراتيجيات العامة للمنافسة هي مدخل المنظمات لبناء مزاياها التنافسية والعمل على إدامتها، فإن للإبداع بالغ الأهمية في التأثير على الاستراتيجيات العامة للمنافسة، والمساهمة إلى حد كبير في نجاح هذه الاستراتيجيات و يمكن إبراز ذلك من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل و عصري، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص: 05.

<sup>2</sup> برافين جويتا، مرجع سابق، ص: 45.

<sup>3</sup> Jean-yves Prax, op cit, p: 192.

الجدول رقم (01): تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات العامة للمنافسة

الإستراتيجيات العامة للتنافس	الأبعاد التنافسية للإبداع
إستراتيجية التكلفة المنخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة التكاليف؛</li> <li>- إبداع في طرائق الإنتاج؛</li> <li>- إبتكار تجهيزات جديدة التي تقلل التكاليف الوحودية؛</li> <li>- الإبداع من أجل تقليص التكاليف الغير مباشرة.</li> </ul>
إستراتيجية التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تميز المنتج؛</li> <li>- جودة المنتج؛</li> <li>- تكنولوجيا المنتج؛</li> <li>- خدمة المستهلك؛</li> <li>- قوة البيع؛</li> <li>- الترويج.</li> </ul>
إستراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التركيز على قطاع سوقي؛</li> <li>- التركيز على المنتج؛</li> <li>- معدل الهامش الوحودي.</li> </ul>

**المصدر:** بوروبي سمية، دور الإبداع و الإبتكار في إبراز الميزة التنافسية: دراسة حالة في مؤسسة مامي، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص: 160.

يظهر الجدول رقم (01) تأثير الإبداع على مختلف الاستراتيجيات العامة للمنافسة، وبالتالي التأثير على قدرة المنظمة على بناء ميزتها التنافسية والمحافظة عليها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع

يعتبر الإبداع هدفاً رئيسياً من أهداف إدارة المعرفة<sup>1</sup>، وقد أشار بيتر دركر إلى أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة؛ أي أن المعرفة هي أساس القدرات الإبداعية.

وقد اتجهت الكثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة السببية بين إدارة المعرفة والإبداع، ولكن أغلب هذه الدراسات والأبحاث انصرفت نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة، ولم يتح لأغلبها الإختبار والقياس عملياً، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تعتبر المعرفة هي

<sup>1</sup>Claire R. McInerney & Ronald E. Day, **Rethinking knowledge management: from knowledge objects to knowledge processes**, Springer, Berlin, Germany, 2007, P: 148.

المصدر الأكيد للميزة التنافسية المستدامة، وعندما تتغير الأسواق ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة. ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في منتجات وخدمات جديدة وتبدع باستمرار<sup>1</sup>، وهذا ينطبق إلا على المنظمات التي يطلق عليها "بيتر سانج" Peter SENGGE المنظمات ذات المعرفة<sup>2</sup>، وقد أوضح ألفيسون Alvesson أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً؛ هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية. لكنه أشار إلى الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة الرسمية (الظاهرة) والإبداع، كونها قد لا تكون حاسمة في الإبداع. لكن بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية فيها مفيدة أكثر من الإبداع. ثم استدرك بقوله على الرغم من أن العلاقة تشير إلى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية، ويقل الميل إلى الإبداع عندما تتوفر المعرفة. لكننا يجب أن لا نتوسع في هذه النظرة لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع<sup>3</sup>.

وقد أشار دركر أيضاً إلى طبيعة العلاقة بين المعرفة والإبداع عندما يقول، أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة. وقد أكدت الدراسات أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتكون على ما سواها مما لا يعتمد على المعرفة كمصدر للإبداع.

ولتأكيد العلاقة السببية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمات، أشارت دراسة قام بها Krogh إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي، سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة وتحقيق العوائد العالية في الصناعة بصفة دائمة، هو كيف تستطيع المنظمات الابتكار (المعرفة الجديدة) والمشاركة بمعرفتها وأن الهدف من ابتكار المعرفة أو تحقيق معرفة جديدة هو لتعزيز الإبداعات المختلفة، وأشارت الدراسة إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي<sup>4</sup>:

- استراتيجية الرفع: leveraging strategy هي الاستراتيجية التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

- الاستراتيجية التخصصية: Appropriation strategy هي الاستراتيجية التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

<sup>1</sup> حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص: 42.

<sup>2</sup> سلسلة إصدارات بيملك، الإبداع: القواعد غير المكتوبة، بيملك، القاهرة، 2003، ص: 144.

<sup>3</sup> حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص: 48-49.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص: 51-52.

- استراتيجية الفحص: The Probing strategy هي الاستراتيجية التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.
- استراتيجية التوسع: The Expanding strategy وهي الاستراتيجية التي تؤكد على إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

من خلال ما تقدم، يمكن أن نستخلص أن منظمات الأعمال التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة والذين يتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى، وأن معرفة العاملين هي التي تؤثر على أدائهم، وأن صفة تبادل الآراء والأفكار والتفكير المشترك يتيح فرصة لتعزيز الإبداع، من هنا يمكن القول أنه رغم أن انبثاق الإبداع في جانب كبير منه يكون ارتجالياً وليس مخططاً، لكن من جانب آخر إن الإبداع في جانب كبير منه مرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفة دوراً كبيراً فيها.

### المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها مصدر مهم لخلق الثروة، وهذا ما أدى إلى تزايد وتنامي الاهتمام بعمليات المعرفة وإدارتها داخل المنظمات في السنوات الأخيرة<sup>1</sup>. كما أصبح ينظر إلى المعرفة على مستوى المنظمات على أنها مصدر للميزة التنافسية المستدامة<sup>2</sup>، من خلال تأثيرها على الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، وكل العناصر التي يمكن أن تلعب دوراً في خلق ميزة تنافسية على مستوى المنظمة.

### المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة؛ بحيث يمكن من خلال إدارة المعرفة توصيل عملية التعلم (learning) للعاملين داخل المنظمة، وهذا ما يسمح للمنظمة بالنمو بإطراد. كما تسهم إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين وتساهم

<sup>1</sup> Gabriel cepeda-carrion, **competitive advantage of knowledge management**, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, Tel-Aviv, 2006, p: 35.

<sup>2</sup> Susan e. Jackson et autres, **managing knowledge for sustained competitive**, jossey -bass, 1<sup>eme</sup> edition, USA, 2003, p: 15.

في بناء قدراتهم في مواجهة وحل المشاكل التي تصادفهم أثناء أدائهم لمهامهم داخل المنظمة<sup>1</sup>، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

### أولاً: أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك بطرق مختلفة بما في ذلك تخريج المعرفة externalization ودمج المعرفة internalization وجعلهم متفاعلين إجتماعياً ومشاركين في التطبيق<sup>2</sup>. ويمكن تعريف تخريج المعرفة على أنها جعل المعرفة متاحة للجميع. في حين تعرف عملية دمج المعرفة على أنها تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية.

### ثانياً: أثر المعرفة على موائمة العاملين employed adoptability

في الوقت الذي تساعد فيه عمليات إدارة المعرفة في المنظمة وتشجع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة خلال عملهم اليومي داخل المنظمة. وبالتأكيد، عندما يكون العاملين حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً. فإنهم سوف لن يتفاجأوا من حدوث هذه التغيرات. وأن الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين يتمتعون بيقظة استراتيجية، كما يمكن أن يحدث كتغيرات مستقبلية، هذه التغيرات التي لا بد من التنبؤ بها مستقبلاً، وتكييف عمل المنظمة حسب التغيرات التي يمكن أن تحدث وأن لا تصبح خارج المنافسة<sup>3</sup>، وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات قد تحدث وإنما أيضاً تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغيرات والتكيف معها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة. كما تظهر هنا أهمية المعرفة في تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة.

### ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

يتجلى أثر إدارة المعرفة على العاملين فيما يلي:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل، وتحسين أدائهم؛

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 276.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 296.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص: 277.



- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المحيط.  
وهذه ما يشعر العاملون بالرضا لتواجدهم في المنظمة ذلك أن المنظمة تعمل على تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى الرفع من مستواهم مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات داخل المنظمة

لإدارة المعرفة تأثير كبير على تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة، خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق و المحاسبة والهندسة<sup>2</sup>، وينعكس أثر إدارة المعرفة على العمليات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي<sup>3</sup>:

- الفعالية؛

- الكفاءة؛

- درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

ويتجلى أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاث على النحو التالي<sup>4</sup>:

#### أولاً: أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات

تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، من خلال مساعدتها في أداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة والملائمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على الحصول على المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة؛ وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر إستقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

#### ثانياً: أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

تمكن إدارة المعرفة المنظمة من الرفع من كفاءة العمليات من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الاستفادة من هذه المعرفة في مواجهة تحديات السوق.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 278.

<sup>2</sup> حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص: 80.

<sup>3</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص: 121.

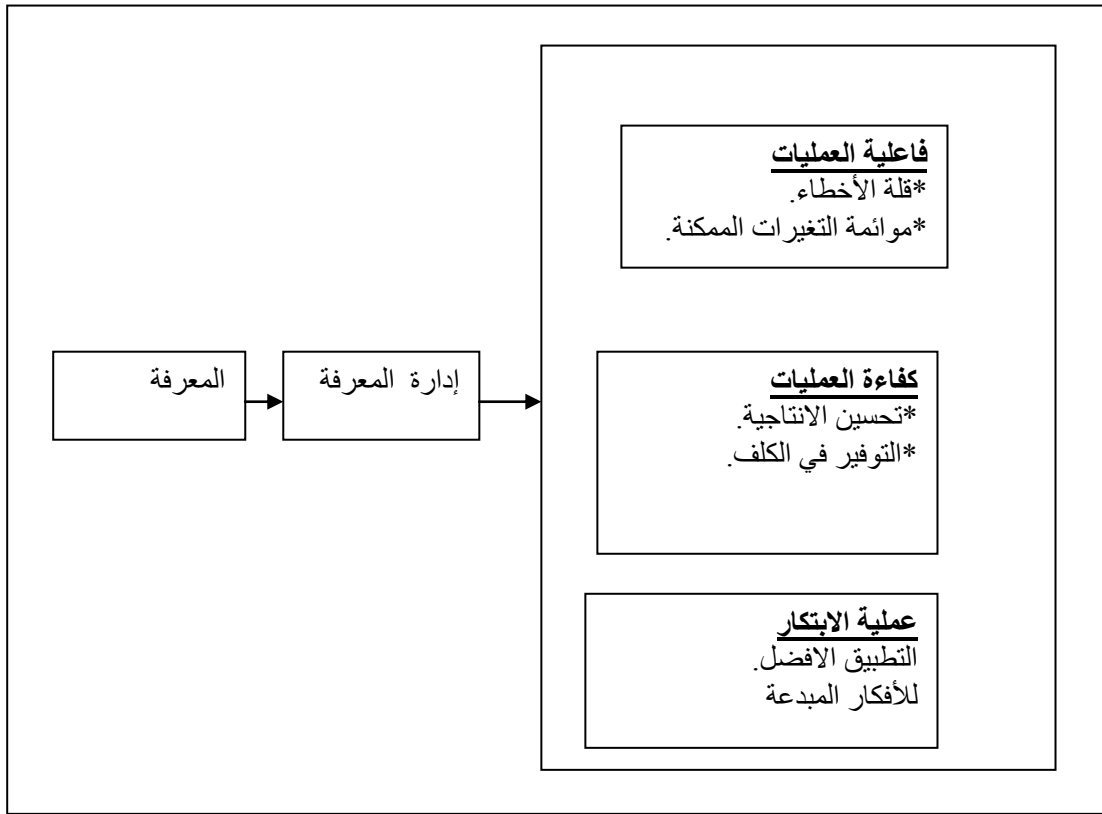
<sup>4</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 279.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات وتنفيذها.

### ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة knowledge shared، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، كما تعتبر إدارة المعرفة أداة مساعدة على تحفيز نشاطات العصف الذهني brainstorming، وبالتالي مساندة عملية الابتكار والشكل رقم (11) يوضح أثر إدارة المعرفة في العمليات في المنظمة.

#### الشكل رقم (11): أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



**المصدر:** العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 280.

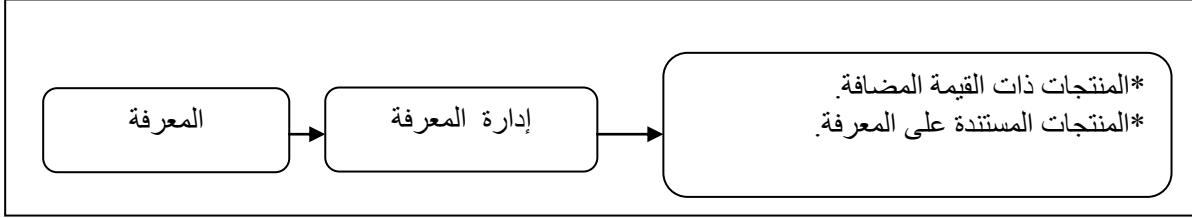
### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتج والأداء المنظمي

#### أولاً: أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر أيضاً إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة في السوق ذو التوجه الليبرالي، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة value-added products، والمنتجات المستندة على المعرفة

Knowledge –based products كما هو مبين في الشكل التالي<sup>1</sup>:

شكل (12) مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



**المصدر:** العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص: 281.

1- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. وخير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويًا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5% - 7% على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثًا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات. وتنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.

2- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة

يمكن أن تساعد إدارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضاً على الأداء المنظمي العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 282.

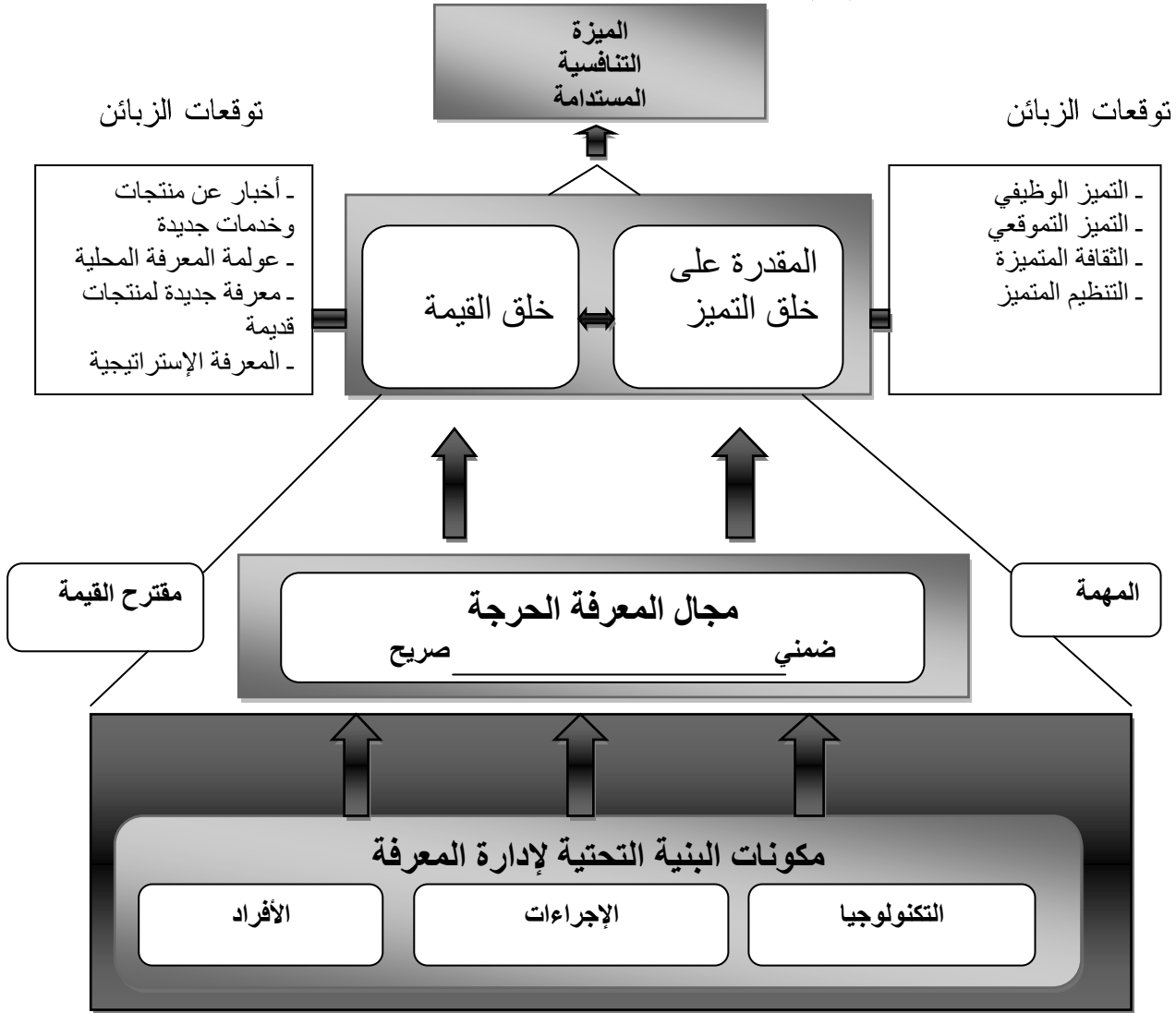
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 282.

1- الآثار المباشرة على الاداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما تظهر أيضاً، عندما تتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة.

2- الآثار غير المباشرة على الاداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجياتها، أو مع العوائد والكلف. ومثال على ذلك، استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

بعد استعراضنا لأثر إدارة المعرفة على كل من العاملين داخل المنظمة والعمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وكذا أدائها المنظمي، هذه العناصر التي يمكن اعتبارها بمثابة المكونات القاعدية لإدارة المعرفة، يمكن أن نوضح انعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(13): علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة



**Source :** Gabriel cepeda-carrion, **competitive advantage of knowledge management**, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, Tel-Aviv, 2006, p36.

يوضح الشكل(13) كيف يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من خلال إدارة المعرفة، ويتجلى ذلك من خلال، تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الأفراد العاملين داخل المنظمة، وكذلك العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وكذا الاداء المنظمي، حيث يعتبر الأفراد هم أهم عنصر أو أهم مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم منتجها وموزعيها، وكذلك باعتبارهم مستودعات للمعرفة، وكذا هم من يشرف على وضع المعرفة موضع التنفيذ للحصول على منتجات متميزة، والحصول على ميزة تنافسية مستدامة، كما يتجلى دور إدارة المعرفة في التأثير على العمليات؛ وذلك بالقيام بها بكفاءة وفعالية، وكذلك البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة، التي تمثل الأداة

والوسيلة التي من خلالها يتم توزيع وإيصال المعرفة إلى مختلف الأفراد المستهدفين في المنظمة، هذه العناصر الثلاث (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا) التي لا يمكن للمنظمة الاستغناء عن أي منها في حالة الرغبة في تطبيق إدارة معرفة فاعله وكفوة فهي بمثابة البنية القاعدية لإدارة المعرفة.

وإن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة واضحة؛ من خلال تأثير إدارة المعرفة على جميع المكونات والعناصر التي يمكن أن تساهم في استدامة الميزة التنافسية<sup>1</sup>، ذلك أن المعرفة وتأثير عملياتها تتسلل وتتغلغل بعمق، وتساهم في التأثير على جميع أنشطة سلسلة القيمة لمنظمات الأعمال.

ومن بين التأثيرات العميقة التي يمكن أن تحدثها عمليات إدارة المعرفة، هي التأثير على سلسلة القيمة للمنظمة وتحقيق التميز، وهذا ما يجعل المنظمة الأحسن في قطاع عملها، هذا التميز المتولد عن المعرفة الجديدة وتطبيقها، هو ما يجعل المنظمة في منأى عن تهديدات المنافسين؛ من خلال الحواجز التي تضعها المنظمة أمام المنظمات الأخرى المنافسة لها لتقليدها ومحاكاة الخصائص المميزة لمنتجاتها.

وأمام هذا الاهتمام المتزايد بأهمية المعرفة وإدارتها، المتولد من إدراك المنظمات لما يمكن أن تكسبه من ميزة تنافسية مستدامة حول هذا؛ حسب كوينن Quinn المنظمات إلى مستويات معرفية<sup>2</sup>، من خلال البحث والاستكشاف والتطوير، وهذا النوع من المنظمات هو ما أطلق عليه بيتر سانج peter senge بالمنظمات ذات المعرفة<sup>3</sup>.

كما يظهر من خلال الشكل (13) في المستوى الثاني رسالة المنظمة وكذلك مقترح القيمة ومناطق المعرفة الحرجة.

**1- رسالة المنظمة:** إن نقطة البداية لأي مشروع؛ هو تحديد الغرض من هذا المشروع؛ وللإشارة إستعملنا مصطلح المشروع بدل منظمة؛ لأننا نتحدث عن الفكرة قبل التجسيد؛ أي قبل أن نقوم بإنشاء المنظمة وأن الغرض من وجود المشروع هو ما يصطلح على تسميته رسالة المنظمة؛ وانطلاقاً من هذه الرسالة التي تحدها المنظمة يتم تحديد واستخراج أو ترجمتها في شكل أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

<sup>1</sup>Gabriel ceped-carrío, op cit, p: 34.

<sup>2</sup>ibid. P: 35.

<sup>3</sup> سلسلة إصدارات بيك، مرجع سابق، ص: 144.

وتصاغ رسالة المنظمة في جملة إلى ثلاث جمل لا أكثر؛ بحيث تكون سهلة الحفظ والتذكر، من قبل العاملين، وتسعى المنظمات لأن تكون رسالتها واضحة ومفهومة، ودائمًا في أذهان العاملين داخل المنظمة وحتى الأفراد خارج المنظمة، وهذا ما دفع المنظمات إلى كتابة رسائلهم عند مداخل الأبواب وكذا في الإشهار وكذلك في كل مكان في المنظمة. وينظر للرسالة في المنظمة بأنها بمثابة مصدر للإلهام والإبداع والتحفيز، ونظرًا للأثر الكبير الذي تلعبه المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تحاول المنظمات تَظْمين رسالتها مصطلحات حول المعرفة، بما يجعل الأفراد يدركون أهمية المعرفة وضرورة التعلم ويسعون للحصول على المعرفة، من أجل تحسين أدائهم والقيام بوظائفهم بطرائق إبداعية. ومثال ذلك: رسالة شركة سكانديا التي جاءت على النحو التالي: "تمتلك سكانديا مهارات فريدة حول العالم، تسمح لها بتقديم أحسن الخدمات المالية لربائنها وتحقيق قيمة مضافة مستمرة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة".

ونلاحظ من خلال رسالة سكانديا؛ كيف أنها ربطت بين تقديم الخدمات المالية، وتحقيق العوائد بصفة مستدامة بالنسبة للأطراف ذات المصلحة من جهة، والمهارات الفريدة من جهة ثانية؛ أي أنها أرجعت تقديم الخدمات والحلول المالية والاستمرارية في تحقيق العوائد بالنسبة للأطراف ذات المصلحة، إلى المهارات الفريدة؛ وهاته المهارات الفريدة لا يمكن الحصول عليها، إلا من خلال برامج وعمليات لإدارة المعرفة ذات جودة عالية؛ من توليد المعرفة إلى تنظيمها إلى توزيعها إلى تطبيقها وجعلها موضع التنفيذ، إلى تجزئتها واسترجاعها وتحديثها وتطويرها، وهذا النوع من الرسائل الذي يتضمن الحث والدفع باتجاه الاهتمام بالمعرفة، وإبراز دورها هو ما اصطلح على تسميته بـ رسالة المنظمة المعرفية<sup>1</sup>.

وبالتالي من الأفضل للمنظمات عند صياغتها لرسالتها، أن تُضمّن هذه الرسالة مصطلحات أو مفردات ذات صلة بالمعرفة، وفي دراسة للمركز الأوروبي للإبداع والتكنولوجيا سنة 2004، أظهرت هذه الدراسة؛ أن استعمال الكلمات والعبارات الموحية بالمعرفة يساعد الأفراد داخل المنظمة على الابتكار والإبداع في العمل، ووجه الصلة هنا أن من طبيعة المعرفة أنها غير محدودة وهي تتضمن حلول لكل المشاكل التي يمكن أن يواجهها العامل داخل المنظمة كما أن هذا النوع من الرسائل يجعل

<sup>1</sup> Gabriel ceped-carrio, op cit, p: 35.

الأفراد محفزين لتحقيق الابتكارات والإبداعات المتميزة وإيجاد الحلول، ودفعهم للتعلم والتحسين المستمرين مما يخدم الهدف العام للمنظمة<sup>1</sup>.

## 2-مقترح القيمة:

مقترح القيمة هو عبارة عن بيان للمنافع الأساسية للمنتج، وهو عبارة عن إجابة للسؤال، ماذا تنوي المنظمة عمله لجذب الزبائن، وما يقدمه المنتج للزبائن<sup>2</sup>.

## 3-مناطق المعرفة الحرجة:

يقصد بمناطق المعرفة الحرجة؛ تلك الوظائف والمهام داخل المنظمة، التي تحتاج إلى المعرفة بصفة دائمة ومستمرة. وتعتبر هذه الوظائف مصادر لتحقيق التميز وخلق القيمة في منتجات المنظمة<sup>3</sup>. لذا لا بد على المنظمة أن تحدد هذه الوظائف والمهام، وتوليها أهمية بالغة من حيث المدخلات وإمدادها بالمعرفة الجديدة والمحينة، في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، حتى وإن كلف ذلك أموال كبيرة. ولا بد على المنظمة من أن تولي أهمية بالغة لهذه الوظائف والمهام، كما يجب أن تخضع هذه الوظائف والمهام للرقابة الدائمة والمستمرة، كما يجب أن تتأكد المنظمة، من أن هاته الوظائف والمهام لا تعاني من أي نقص في الإمدادات بالمدخلات بمختلف أنواعها وخصوصا المعرفة، ذلك أنه في حالة تسجيل أي نقص في مدخلات هذه الوظائف فإن ذلك سينعكس سلباً على قيمة منتجات المنظمة وتميزها.

## 4- العلاقة بين مناطق المعرفة الحرجة والميزة التنافسية المستدامة:

بعدما تطرقنا لمكونات البنية القاعدية لإدارة المعرفة وتطرقنا إلى مفهوم مقترح القيمة، وكذا أهمية تضمين رسالة المنظمة لمصطلحات ذات علاقة بالمعرفة، وبعدما تطرقنا لمفهوم مناطق المعرفة الحرجة، نحاول توضيح العلاقة بين مناطق المعرفة الحرجة والميزة التنافسية المستدامة هذا التأثير يظهر من خلال: طرق خلق القيمة، وكذا المقدرة على التمييز<sup>4</sup>.

أ- طرق خلق القيمة: يولي الزبون أهمية بالغة للقيمة التي يحملها له منتج المنظمة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة. وتلعب المعرفة أهمية بالغة في تحقيق القيمة وتحسين المنتجات وتطويرها، وتقوم المنظمات بخلق القيمة المضافة في منتجاتها، من خلال تظمين منتجاتها لتطبيقها المعرفة والإبداع، وكذلك من خلال عولمة المعرفة المحلية، وكذا من خلال إدخال تحسينات مستمرة على المنتجات،

<sup>1</sup> Gabriel ceped-carrio, op cit, p: 36.

<sup>2</sup> ibid, p: 37.

<sup>3</sup> ibid, p: 37.

<sup>4</sup> ibid, p: 39.



حيث أن هذه التحسينات تكون بناءً على توفر معرفة جديدة تحصلت عليها المنظمة، من مصادرها الداخلية أو الخارجية.

ب- المقدره على التميز: حدد كوين (coyne) أربعة سبل للتميز يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة وهي: التميز الوظيفي، الموقع المتميز، الثقافة المتميزة، التنظيم المتميز، حيث أن هذه السبل تعتمد على المعرفة بدرجة كبيرة، من أجل الوصول إلى التميز الذي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دور المعرفة في تحقيق الإبداع المديم للميزة التنافسية، كما تطرقنا إلى الإطار النظري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال النظرية المبنية على الموارد والكفاءات بنظرياتها الثلاث النظرية المبنية على الموارد، النظرية المبنية على الكفاءات، النظرية المبنية على المعرفة، بالإضافة إلى التطرق إلى الجانب التطبيقي للنظرية المبنية على المعرفة، والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد خلصنا من خلال هذا الفصل إلى:

- تلعب المعرفة دوراً كبيراً في تحقيق الإبداع الذي يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.
- انتقل اعتماد المنظمات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، من الموارد التي تملكها المنظمة بصفة حصرية، إلى الكفاءة في استغلال هاته الموارد ثم إلى المعرفة.
- لكي يكون أي مصدر، مصدراً جيداً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لابد أن يتميز بالخصائص الأربعة التالية: الندرة، القيمة، عدم القابلية للإحلال، وأن يكون صعب التقليد.
- تنقسم المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، وتمثل المعرفة الضمنية جوهر بناء الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الرابع

**دراسة ميدانية على بعض مؤسسات  
قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف  
وبرج بوخريريج**

**تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، وتبيان دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة نظرياً، نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع إدارة المعرفة، وواقع الميزة التنافسية المستدامة، وتبيان مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج، لأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

**المبحث الثالث:** النتائج العامة للدراسة والاقتراحات

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية، ونتناول فيها كيفية اختيار مجتمع الدراسة، حدود الدراسة، النموذج المقترح للدراسة الميدانية، التعريف بمتغيرات الدراسة، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستبانة وتوزيعها وجمع البيانات.

### المطلب الأول: مجتمع ومجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

#### أولاً: مجتمع الدراسة

##### 1- تقديم مجتمع الدراسة وأسباب اختياره

يتمثل مجتمع الدراسة في بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج، ويشمل قطاع الإلكترونيك على المؤسسات التي تتعامل في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية من جهاز التلفاز، أجهزة الاستقبال الهوائي، الثلاجات، المكيفات الهوائية وأجهزة الراديو، قارئ الأقراص المضغوطة، الغسالات، أجهزة التدفئة، وتُعمد اختيار هذا القطاع نظراً لأنه قطاع يشهد تنافسية كبيرة بين المؤسسات سواءً على المستوى العالمي أو على المستوى المحلي، كما أن المنتجات الإلكترونية بمختلف أنواعها من المنتجات التي تشهد سرعة في التطور والتعديل والتحسين، كما أنها تتأثر كثيراً بالتكنولوجيا وتطبيقات العلوم والمعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أننا كنا نود دراسة قطاع الإلكترونيك على مستوى الوطن، غير أنه ونظراً لصعوبة ذلك قررنا حصرها في ولايتي سطيف و برج بوعريريج، أضف إلى ذلك أن أغلب المؤسسات الناشطة في قطاع الإلكترونيك على مستوى الوطن تنتشر في ولايتي سطيف و برج بوعريريج.

##### 2- واقع مجتمع الدراسة

بعدما حصرنا مجتمع دراستنا في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج، كان علينا الحصول على أسماء المؤسسات التي تعمل في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية على مستوى الولاية محل الدراسة، ولأجل ذلك انقلنا إلى مركزي السجل التجاري على مستوى الولايتين محل الدراسة؛ لنحصل على عدد كبير جداً من المؤسسات التي تتعامل في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية، ففي ولاية سطيف تحصلنا على 150 مؤسسة، وفي ولاية برج بوعريريج تحصلنا على 30 مؤسسة، هذا العدد الكبير خصوصاً في ولاية سطيف جعلنا نشك في

مصادقية الأرقام، ولأجل التأكد من هذه الأرقام، نصحنا بالترقب من مديرية التجارة كونها الجهة الرسمية التي تشرف ميدانياً على مراقبة كل المؤسسات التي تعمل على مستوى كل ولاية، فنتقلنا إلى مديرية التجارة على مستوى كل ولاية، وفي مقابلة مع رئيس مكتب المراقبة في الولايتين عرضنا عليهم أسماء المؤسسات التي قيل لنا أنها تتعامل في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية في الولايتين محل الدراسة. فقول لنا أن هناك عدد قليل جداً من المؤسسات التي تعمل فعلاً في قطاع الإلكترونيك على مستوى الولايتين محل الدراسة؛ كون أن أغلب هذه المؤسسات هي في الأصل مؤسسات تصدير واستيراد بحيث أن أغلب هذه المؤسسات تقوم باستيراد المنتجات مفككة وتقوم بتركيبها وتسويقها فقط، كما أن النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسات لا يتمثل في التصنيع وإنما يتمثل في التركيب وهناك من المؤسسات من توقفت عن النشاط ولم تقم بشطب اسمها من مركز السجل التجاري؛ لذلك طلبنا من رئيس مكتب المراقبة على مستوى الولايتين محل الدراسة تزويدنا بأسماء وعناوين المؤسسات الناشطة بصفة فعلية في قطاع الإلكترونيك على مستوى الولاية، فتحصلنا على قائمة بـ: خمسة (05) مؤسسات في ولاية سطيف وستة (06) في ولاية برج بوعريريج.

وبعد الحصول على أسماء المؤسسات الناشطة ميدانياً نتقلنا إليها مؤسسة مؤسسة على مستوى المنطقة الصناعية لولاية سطيف، وكذا المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج فهناك مؤسسات لم تسمح لنا بالدخول وتوزيع الاستبانة وجمع البيانات، وهناك مؤسسات تمكنا من دخولها من خلال وساطات وهناك مؤسسات تمكنا من دخولها بسهولة وقدمت لنا المساعدة وهم مشكورون على ذلك وعلى اعتبار أننا لم نتمكن من القيام بالدراسة على جميع هاته المؤسسات، دفعنا هذا إلى تحديد الدراسة الميدانية: بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك.

وقد تمكنا من دخول وتوزيع الاستبانات على المؤسسات التالية:

في ولاية سطيف :

مؤسسة CLEVER

مؤسسة STARSAT

مؤسسة IRIS

## في ولاية برج بوعريرج:

مؤسسة COBRA

مؤسسة CONDOR

مؤسسة CRISTOR

وقبل توزيع الاستبيانات تعمدنا التريث في توزيعها إلا بعد التعرف على المؤسسة من الداخل، ومن أجل ذلك حاولنا الدخول في حوارات مع مسؤولين وعمال مختلفين، مدير عام، رؤساء مصالح، رؤساء مكاتب، مهندسين، عمال مهنيين... إلخ. وذلك لإدراكنا أنه يمكننا الحصول على بعض المعلومات التي بطبيعة الحال تساعدنا على إنجاز دراستنا الميدانية. كما تنقلنا إلى ورشات ومستودعات بعض المؤسسات بمعية مسؤولين على مستوى بعض المؤسسات لملاحظة أسلوب العمل وبيئة العمل داخل الورشات وفي المؤسسات عموماً، ومن خلال هذا كله وقفنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالمؤسسات العاملة في قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة وخصوصاً في مجال إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة أهمها:

- عدم توزيع وتقسيم المهام الإدارية خصوصاً على مستوى الإدارة العليا على أساس علمي فنجد في العديد من المؤسسات المالك هو المدير العام ويقوم بإسناد المهام الإدارية مثل المالية والموارد البشرية.... إلخ إلى أشخاص مقربين هم في الغالب من الأقارب وهم في الغالب يفتقدون إلى التكوين والمهارات والأساليب العلمية الواجب توفرها فيمن يشغل مناصب كهذه؛

- تبين لنا بعد التنقل إلى ورشات الإنتاج أن مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة لا تقوم بالإنتاج من خلال التصنيع، وإنما في الأصل هي ورشات تركيب وهذه الملاحظة تسقط على جميع المؤسسات بلا استثناء. فهي في حقيقة الأمر مؤسسات متعاقدة مع مؤسسات أجنبية في الغالب من الصين، كوريا، إيران، بحيث تقوم المؤسسات الأجنبية والمؤسسات المحلية باستيراد المنتجات الإلكترونية مفككة جزئياً أو تقترب من حالة التركيب التام وبعضها تام؛ غير أنه لا بد من الإشارة إلى أن عملية التركيب تختلف من مؤسسة إلى أخرى فهناك مؤسسات مثل مؤسسة Condor تبدأ عملية التركيب للمنتجات في مراحلها الأولية. فهي تتناول على عاتقها تركيب أجزاء كبيرة من كل منتج وهذا ما أكسب عمالها خبرة كبيرة، أما مؤسسات أخرى فإنه من خلال حوار مع مسير أحد

المؤسسات- للإشارة ليس هو المالك- أعلنا أن المؤسسة التي يسييرها، ومؤسسة أخرى ذات علامة تجارية مختلفة يستوردون من عند نفس المؤسسة الأجنبية أي المنتجات لدى المؤسستين المختلفتين تتطابق 100% بحيث أنه عندما تصل الشحنة إلى المنطقة الصناعية يتم تقاسم هذه الشحنة وتقوم كل مؤسسة بإصاق علامتها التجارية الخاصة على السلع ووضع البيانات الخاصة على الأغلفة ويتم تسويق المنتجات على أساس أنها سلع مختلفة، وقد شاهدنا ذلك من خلال مقارنة ظاهرية للمنتجات.

- انعدام مصلحة البحث والتطوير على مستوى كل المؤسسات محل الدراسة.

- كما لا بد من الإشارة إلى أنه واجهتنا صعوبة كبيرة جداً في الحصول على معلومات تقريبية على حجم المبيعات في كل شركة، وما هي الطريقة التي يتم من خلالها تسويق المنتجات، حتى إن مسؤول في أحد المؤسسات، قال: لنا إن معلومات من هذا النوع لا تقدم صحيحة حتى إلى مصالح الضرائب، فكيف لنا أن نقدم معلومات من هذا النوع لأجل بحث علمي، وهذا حسب قوله من أجل تخفيض قيمة الضريبة التي سوف تفرض على نشاط هذه المؤسسات.

- لاحظنا كذلك أن عمليات التكوين خصوصا ذات الطابع التقني، تتم على مستوى الورشات بنقل الخبرة والمعرفة من قبل العمال ذوي الخبرة والأقدمية إلى العمال الأقل خبرة والعمال الجدد، كما أن أغلب عمليات التركيب تتم من خلال دليل التركيب المرفق بالأجهزة المفككة .

- كما لاحظنا كذلك أن أغلب المؤسسات تتنافس بالأساس على إدخال آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال إنتاج الأجهزة الإلكترونية عالمياً؛ حيث أن أي منتج يتم ابتكاره أو تطويره وآخر ما توصل إليه المطورون في الدول المتقدمة لا يأخذ الوقت الكثير لإدخاله إلى السوق المحلية وأن السبق والتميز في المنتجات يكون من خلال من هي المؤسسة التي تكون الأولى في عرض الجديد.

يمكننا القول أن هذه الملاحظات هي من أهم ما لفت انتباهنا وأهم ما يميز قطاع الإلكترونيك في الولاياتين محل الدراسة، وقد تعمدنا إعطاء صورة عن واقع قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة، حتى نتمكن من ضبط حدود دراستنا وتكيف موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بناءً على هذا الواقع.



### ثانيا: مجالات الدراسة الميدانية

1- **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريرج.

2- **المجال الزمني:** الدراسة انطلقت من الأسبوع الأول من شهر جوان 2011 إلى غاية الأسبوع الأخير من شهر جويلية 2011.

3- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري للدراسة في أفراد الإدارة العليا والوسطى على مستوى بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريرج، ويقصد بأفراد الإدارة العليا والوسطى المدير العام ومساعديه، رؤساء المصالح، ورؤساء المكاتب.

### ثالثا: تحديد أدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية استعملنا الأدوات التالية في جمع البيانات.

1-**الاستبانة:** تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة وهي في الملحق (1).

2-**المقابلة:** تم استعمال المقابلة كأداة من أدوات جمع البيانات من خلال الحوارات التي جمعنا بأفراد من الإدارة العليا والوسطى على مستوى بعض المؤسسات محل الدراسة.

3-**الاستمارة بالمقابلة:** لجأنا إلى استعمال هذا الأسلوب مع بعض المسؤولين الذين لا يتقنون اللغة العربية.

4-**الملاحظة:** كذلك من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الملاحظة، وذلك أثناء قيامنا بالتنقل بين بعض الورشات والمستودعات قاعات العرض الخاصة ببعض المؤسسات محل الدراسة.

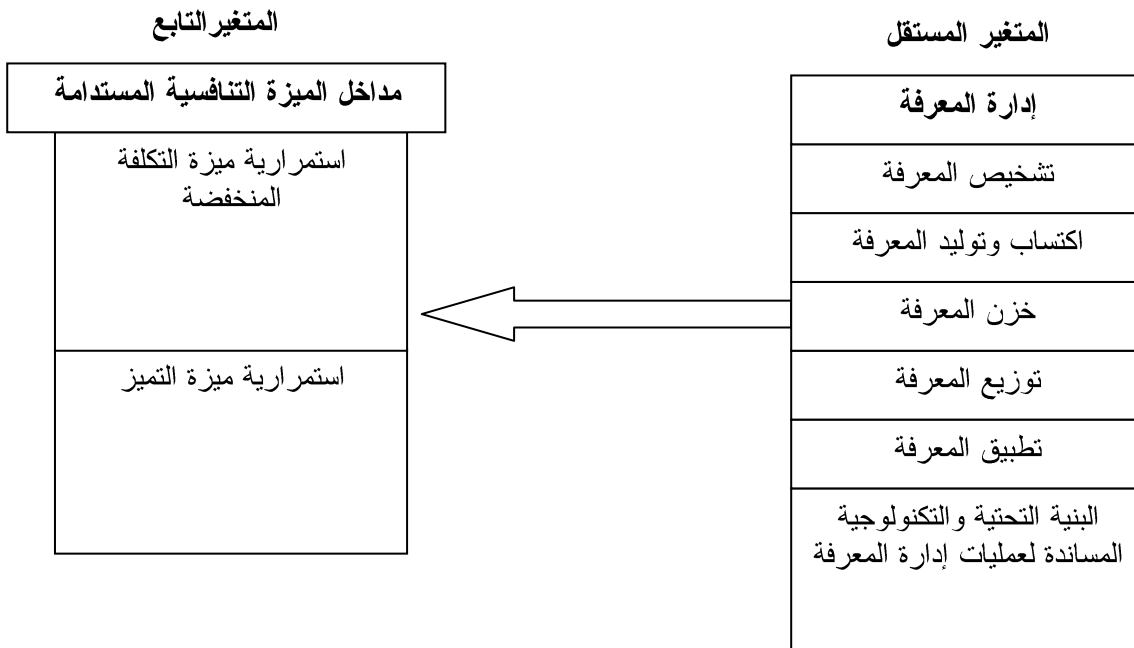
### المطلب الثاني: نموذج الدراسة، متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

نتناول في هذا المطلب توضيح نموذج الدراسة وكذا المتغيرات المشكلة لهذا النموذج ومكوناتها الجزئية بالإضافة إلى توضيح كيفية قياس هذه المتغيرات.

## أولاً: نموذج الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزئية منه من قريب أو من بعيد، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها. وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في الأعمال الميدانية بالخصوص، تم تشكيل نموذج للدراسة، وهو ينطلق من فكرة كيفية تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء وتعزيز ميزة تنافسية مستدامة وما مدى هذه المساهمة، كما هو موضح في الشكل أدناه.

### الشكل رقم (14): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

## ثانياً: متغيرات الدراسة

من أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين، كان لابد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين؛ من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع وأية جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، هذا إن كانت هناك علاقة بطبيعة الحال في المؤسسات محل الدراسة.

**1- المتغير المستقل: إدارة المعرفة**

يتم تناول هذا المستقل بالدراسة الذي هو إدارة المعرفة من خلال العمليات المشكلة لها، وهي عبارة عن سلسلة من العمليات انطلاقاً من تشخيص المعرفة، ثم اكتساب وتوليد المعرفة ثم خزن المعرفة وتوزيعها وتطبيقها كما تم أخذ بعين الاعتبار البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، التي تعتبر ضرورية لنجاح مختلف العمليات.

**أ- تشخيص المعرفة:** ونعني بها عملية تحديد المعرفة التي من الضروري أن تكون أو تتوفر لدي الأفراد داخل المنظمة، وهي تبدأ من أبسط المعلومات حول العمليات إلى معلومات حول استراتيجية المنظمة وأهدافها.

**ب - اكتساب وتوليد المعرفة:** وفي هذا المحور نحاول معرفة مصدر المعرفة داخل المؤسسات محل الدراسة، هل هي نتاج لأبحاث ودراسات داخل المؤسسات وبالتالي هي ملكية حصرية أم هي نتاج مصدر خارجي.

**ج - خزن المعرفة:** في هذا المحور نسعى إلى معرفة ما إذا كان للمؤسسات محل الدراسة أساليب وآليات لحفظ وإدامة المعرفة أم أنها تفتقر لذلك، وهل هذه المعرفة محفوظة في سرية عن المنافسين أما أنها مكشوفة.

**د - توزيع المعرفة:** نحاول من خلال هذا المحور معرفة مدى حركية وانتشار المعرفة الواجب توفرها داخل المنظمة للأفراد الذين هم بحاجة إليها لتأدية مهامهم، وهل المعرفة المتوفرة يصل بالحجم الكافي وفي الوقت المناسب.

**هـ - تطبيق المعرفة:** نحاول من خلال هذا المحور معرفة ما إذا كانت المعرفة التي تصل للعمال داخل المؤسسات يتم استغلالها أم لا، وهل لها أثر على أدائهم وعلى العمليات وعلى المنتجات داخل المؤسسات.

**و- البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة:** بالإضافة إلى العمليات المختلفة لإدارة المعرفة أضفنا البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة؛ على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات هي التي تساعد على نجاح عمليات إدارة المعرفة وحاولنا في هذا المحور معرفة ما إذا

كانت المؤسسات محل الدراسة تحتوي التكنولوجيا والمعدات والأنظمة المساعدة على تشخيص وتوليد وتوزيع و خزن وتطبيق المعرفة أم لا.

## 2- المتغير المستقل: الميزة التنافسية المستدامة

في الجزء الثاني من الاستمارة نسعى إلى معرفة أي من مداخل الميزة التنافسية المستدامة تستخدمها المؤسسات محل الدراسة في تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة، وكيف تساهم إدارة المعرفة في ذلك؟ وما هو دورها؟ وأياً من عمليات إدارة المعرفة لها بالغ الأثر في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة؟ وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى محورين:

أ- استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة: إن تحقيق أية مؤسسة لميزة تنافسية مستدامة على أساس ميزة التكلفة المنخفضة لا يتأتى إلا من خلال مقدرتها على تخفيض التكاليف في مختلف الأقسام، هذا من أجل تحقيق الميزة وفق هذا المدخل. أما من أجل استمرارية هذه الميزة لفترة طويلة لا يكون ذلك إلا من خلال وضع حواجز دخول قوية وعوائق تحرك تمنع المنافسين من إدراك المصدر، أو السبب الذي مكن المؤسسة من تخفيض تكلفتها، وأهم هذه المصادر؛ من اقتصاديات السلم، الروابط، حقوق الملكية، العنصر البشري المؤهل والمكون بصفة جيدة.

ب - استمرارية ميزة التميز: إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة على أساس ميزة التميز لا يتأتى إذا كانت المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق تحمل خصائص تجعلها تختلف عن المنتجات أو السلع المطروحة في السوق، بالإضافة إلى هذا الشرط لا بد لهذه الخصائص أن تكون بارزة وملحوظة من قبل الزبائن وبصفة دائمة، كما أن استمرارية هذه الميزة لا يتأتى إلا من خلال وضع عوائق وحواجز لتقليد منتجات أو سلع المؤسسة.

## ثالثاً: كيفية قياس المتغيرات

تعد الاستبانة الموضحة في الملحق (1) أداة القياس الخاصة بالدراسة إذ احتوت على 50 عبارة موزعة على جزئين، الجزء الأول يقيس المتغير المستقبلي وهو إدارة المعرفة، والجزء الثاني يقيس المتغير التابع وهو الميزة التنافسية المستدامة.

الجزء الأول: إدارة المعرفة إنقسم إلى ستة محاور وهي: تشخيص المعرفة ويتم قياسها من خلال خمسة عبارات، اكتساب وتوليد المعرفة يتم قياسها من خلال ست عبارات، خزن المعرفة ويتم قياسها

من خلال ست عبارات، توزيع المعرفة ويتم قياسها من خلال ست عبارات، تطبيق المعرفة ويتم قياسها من خلال أربع عبارات بالإضافة إلى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة ويتم قياسها من خلال أربع عبارات.

**الجزء الثاني:** الميزة التنافسية المستدامة انقسم هذا الجزء إلى محورين هما، استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وتم قياسها من خلال تسع عبارات واستمرارية ميزة التميز وتم قياسها من خلال عشرة عبارات.

### المطلب الثالث: مرحل تطوير أداة القياس

#### أولاً: الاستبانة

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وتحديد الأسئلة الفرعية وكذا صياغة الفرضيات كان لابد من دراسة نظرية خاصة بالمتغيرين (إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة)، وذلك من أجل فهمها جيداً وفهم الجزئيات المشكلة لكل متغير. كما تم البحث في كيفية قياس كل من عمليات إدارة المعرفة وكذا مداخل الميزة التنافسية المستدامة، ثم بناء استبانة في شكلها الأولى مكونة من الأجزاء التالية:

**1- المقدمة:** تم من خلال هذه المقدمة تشجيع أفراد الإدارة العليا على الإجابة على أسئلة الاستبيان، وتوضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات التي سوف تقدم سوف يتم معاملتها بسرية وهي لغرض البحث العلمي لا أكثر.

**2- الجزء الأول:** عمليات إدارة المعرفة وهي خمسة عمليات متمثلة في تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، بالإضافة طبعا إلى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة.

**3- الجزء الثاني:** الميزة التنافسية المستدامة وتتضمن محورين هما مداخل الميزة التنافسية المستدامة: استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة واستمرارية ميزة التميز.

تجدر الإشارة إلى أنه تعمد عدم وضع أية بيانات شخصية على الاستمارة؛ لأنه عندما نتقلنا إلى بعض المؤسسات محل الدراسة كان في الغالب كل مسؤول نتحدث إليه يمتنع عن تقديم أية معلومات، عندما يعلم أنه يمكن التعرف عليه من خلال بياناته الشخصية؛ ولذلك أسقطنا الجزء المخصص للبيانات

الشخصية حتى لا نجد صعوبة في توزيع وجمع الاستمارات، كما أن هذا الجزء يمكن الاستغناء عنه لأنه لا يؤثر على نتائج الدراسة.

### ثانياً: اختيار مقياس الاستبانة

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ حيث يعتبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً
(1) درجة	(2) درجة	(3) درجات	(4) درجات	(5) درجات

### ثالثاً: الاختبارات الخاصة بأداة القياس

بعدما تم صياغة الاستبانة في شكلها الأولي كان لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

#### 1- اختبار الصدق

يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه؛ أي الأسئلة أو العبارات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوب في الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الاستبانة على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص، كما تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من أفراد الإدارة العليا في بعض المؤسسات محل الدراسة لمعرفة هل العبارات مفهومة؟ وهل هناك صعوبة أو لبس غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟، وعلى ضوء ذلك كله تم تعديل بعض العبارات التي تحمل نوع من الغموض بالإضافة إلى حذف بعض العبارات وكذا إنقاص عدد العبارات من 80 عبارة إلى 50 عبارة.

#### 2/ اختبار الثبات

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً. وللتحقق من درجة ثبات المقياس، قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة مكونة من 9 أفراد من المؤسسات محل الدراسة وتم إدخال النتائج المحصل عليها إلى الحاسب الآلي ببرنامج

SPSS وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ تبين أن ثبات مقياس إدارة المعرفة يساوي (0,89) ، وثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة يساوي (0,85) وهي نسبة عالية أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

#### رابعاً: إجراءات توزيع الاستبانة وجمع البيانات

بعد إكمال تحضير الاستبانة وتهيئتها في شكلها النهائي، والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيع الاستبانة على أفراد الإدارة العليا في جملة من مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريرج؛ بحيث هناك من المستجوبين من قام بمليء الاستبانة لوحده، وقمنا باستلامها بعد فترة زمنية، وهناك فئة من المستجوبين من لا تتقن اللغة العربية قمنا بإجراء مقابلة معهم حيث قمنا بقراءة العبارات وشرحها وتبسيطها وعندما يفهمها المستجوب نعطي له بدائل الإجابات ونسجل الإجابة في الحين، كما أن هناك من المستجوبين من امتنعوا عن الإجابة على بعض الأسئلة أو العبارات، لأنه في رأيهم هذا النوع من المعلومات تعتبر أسرار بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن مناقشتها أو التكلم عنها مع أي شخص خارج عن المؤسسة، وهناك بعض المستجوبين لم يرجعوا الاستبيانات نهائيا والبعض الآخر قدم استبيانات ناقصة الإجابة بشكل كبير؛ بحيث تم استبعاد هذه الاستبيانات وبذلك تحصلنا على 38 استبانة صالحة لإجراء الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، عن طريق برنامج SPSS، ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها نقوم باختبار فرضيات الدراسة، للوقوف على مدى تحققها، أو بطلانها.

### المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شموليتها، وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

**أولاً – الثبات:** باستعمال قانون ألفا كرونباخ لكون الاختبار أجري مرة واحدة على عينة صغيرة، وبفضله تأكدنا من ثبات كلا المقياسين (إدارة المعرفة وكذا الميزة التنافسية المستدامة)، وبذلك يمكن القول أن المبحوثين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة.

**ثانياً – المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى عمليات إدارة المعرفة، وكذا الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة.

**ثالثاً – الانحراف المعياري:** من أجل معرفة مدى وجود فروق بين مؤسسات مجال الدراسة على مستوى عمليات إدارة المعرفة وكذا الميزة التنافسية المستدامة.

**رابعاً – اختبار  $T$  على عينة واحدة:** من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول بنود الاستبيان والهدف الرئيسي منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة، وعن سبب اختيار هذا الاختبار فيعود إلى كوننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة.



**خامساً – معامل الارتباط برسن:** من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة و تحقيق الاستمرارية في مدخلي الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات محل الدراسة، ومن ثمة تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعدما استرجعنا الاستبانة الموزعة على الأفراد محل الدراسة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريرج، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج SPSS فتحصلنا على النتائج التي نعرضها فيما يلي:

#### أولاً: عرض وتحليل بيانات الجزء الأول

يتمثل الجزء الأول من الاستبانة في عمليات إدارة المعرفة، والذي يشتمل على تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، بالإضافة إلى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة.

#### الجدول رقم (02): يوضح مستوى تشخيص المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تشخيص المعرفة
دال	0.00	0.05	37	23,19	0,55	02,10	إن إستراتيجية مؤسستكم واضحة، وأنتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة.
دال	0.00			20,33	0,69	02,28	أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج إليها مؤسستكم قد تم تحديدها، وأصبحت معروفة.
دال	0.00			16,84	0,82	02,26	يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية في مؤسستكم.
دال	0.00			20,42	0,67	02,23	تُعرف جيداً الوظائف والأنشطة التي تتطلب المعرفة في مؤسستكم.
دال	0.00			18,49	0,78	02,34	تُعرف جيداً حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها إليها كل وظيفة وكل نشاط في مؤسستكم.
دال	0.00			27,73	0,49	02,24	المجموع

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05).

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى تشخيص المعرفة يقدر بـ (02,24) وهو أصغر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى تشخيص المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل العبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين وزن متوسط كل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (2) التي مفادها "أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج إليها مؤسستكم قد تم تحديدها، وأصبحت معروفة"، والعبارة رقم (3) التي مفادها "يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية في مؤسستكم"، والعبارة رقم (5) التي مفادها "تعرف جيداً حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها إليها كل وظيفة وكل نشاط في مؤسستكم" تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,28 و 02,26 و 02,34 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (1) التي مفادها "إن استراتيجية مؤسستكم واضحة، وأنتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة"، والعبارة رقم (4) التي مفادها "تعرف جيداً الوظائف والأنشطة التي تتطلب المعرفة في مؤسستكم" تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,10 و 02,23 على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ(27,73) وكذا قيم (t) المحسوبة للبنود التي تتراوح ما بين (16,84) و(23,19) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى تشخيص المعرفة في المؤسسات محل الدراسة مستوى ضعيف.

## الجدول رقم (03): يوضح مستوى اكتساب وتوليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اكتساب وتوليد المعرفة
دال	0.00	0.05	37	15,90	0,97	02,52	تتشارك مؤسساتكم في المعرفة التي تمتلكها مع مؤسسات أخرى.
دال	0.00			16,70	0,92	02,50	تستقطب مؤسساتكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها.
دال	0.00			14,53	01,08	02,55	لمؤسساتكم وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم.
دال	0.00			14,88	01,07	02,60	يقوم الأفراد العاملون داخل مؤسساتكم بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.
دال	0.00			18,65	0,87	02,65	إن الأفراد العاملين المهمين لعملكم قد جرى تحديدهم وإيلائهم العناية الكافية داخل مؤسساتكم.
دال	0.00			27,59	0,60	02,71	المجموع

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05).

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى اكتساب وتوليد المعرفة يقدر بـ (02,56) ؛ وهو أصغر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى اكتساب وتوليد المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى متوسط.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنةً بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (4)، التي مفادها " يقوم الأفراد العاملون داخل مؤسساتكم بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف"، والعبارة رقم (5)، التي مفادها " إن الأفراد العاملين المهمين لعملكم قد جرى تحديدهم وإيلائهم العناية الكافية داخل مؤسساتكم"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,6 و 02,65 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (1) التي مفادها " تتشارك مؤسساتكم في المعرفة التي تمتلكها مع مؤسسات أخرى"، والعبارة رقم (2)، والتي مفادها " تستقطب مؤسساتكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها"، والعبارة رقم (3)، والتي مفادها " لمؤسساتكم وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,52، و 02,50، و 02,55 على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ(27,59) وكذا قيم (t) المحسوبة للنبود التي تتراوح ما بين (14,53) و(20,09) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى تكتسب وتولد المعرفة اكتساب وتولد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة مستوى متوسط.

#### الجدول رقم (04): يوضح مستوى تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

تخزين المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
تعتمد مؤسساتكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين.	02,63	0,88	18,37	37	0.05	0.00	دال
تعتمد مؤسساتكم في تخزين معرفتها على الأرشيف والمستندات الورقية.	02,31	0,96	14,84				دال
تعتمد مؤسساتكم في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيزة.	01,65	0,62	16,29				دال
إن المعرفة التي تحصلت عليها مؤسساتكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة.	02,42	01,08	13,80				دال
لا تشهد مؤسساتكم هجرة الأفراد العاملين الذين لديهم دراية بالمعرفة الخاصة بالمؤسسة.	02,84	01,02	17,05				دال
يتحلى الأشخاص الذين هم على دراية بمعرفة مؤسساتكم بالسرية والكتمان على هذه المعرفة.	02,89	01,06	16,83				دال
المجموع	02,46	0,51	29,55				دال

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05).

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى تخزين المعرفة يقدر بـ(02,46) وهو أصغر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى تخزين المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنةً بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (1)، التي مفادها "تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين"، والعبارة رقم (5)، التي مفادها " لا تشهد مؤسستكم هجرة الأفراد العاملين الذين لديهم دراية بالمعرفة الخاصة بالمؤسسة"، والعبارة رقم (6)، التي مفادها " يتحلى الأشخاص الذين هم على دراية بمعرفة مؤسستكم بالسرية والكتمان على هذه المعرفة"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,63 ، و 02,84 ، و 02,89 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (2) التي مفادها " تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الأرشيف والمستندات الورقية"، والعبارة رقم (3)، التي مفادها " تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة"، والعبارة رقم (4)، التي مفادها " إن المعرفة التي تحصلت عليها مؤسستكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,63 ، و 01,31 ، و 02,42 على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ(29,55) وكذا قيم (t) المحسوبة للبنود التي تتراوح ما بين (13,80) و(18,37) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى تخزين المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

## الجدول رقم (05): يوضح مستوى توزيع المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع المعرفة
دال	0.00	0.05	37	18,95	0,87	02,68	تشجع مؤسساتكم تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين داخلها.
دال	0.00			19,95	0,89	02,89	يستطيع الأفراد العاملين داخل مؤسساتكم تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.
دال	0.00			17,47	0,95	02,71	كل فرد في مؤسساتكم على علم ودراية تامة بخبراء المعرفة داخل مؤسساتكم.
دال	0.00			18,77	0,85	02,60	تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
دال	0.00			16,49	0,97	02,60	تمتلك مؤسساتكم قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.
دال	0.00			17,65	0,89	02,55	تساعد مؤسساتكم الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة.
دال	0.00			23,05	0,71	02,67	المجموع

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى تخزين المعرفة يقدر بـ (02,67) وهو أصغر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى توزيع المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى متوسط. أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنةً بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (1)، التي مفادها "تشجع مؤسساتكم تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين داخلها"، والعبارة رقم (2)، التي مفادها "يستطيع الأفراد العاملين داخل مؤسساتكم تبادل المعرفة بسهولة كبيرة"، والعبارة رقم (3)، التي مفادها "كل فرد في مؤسساتكم على علم ودراية تامة بخبراء المعرفة داخل مؤسساتكم"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,68، و 02,89، و 02,71 على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (4)، التي مفادها "تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب"، والعبارة رقم (5)، التي مفادها "تمتلك مؤسساتكم قدر كافي من القدرات

لإيصال المعرفة للأفراد العاملين"، والعبارة رقم (6)، التي مفادها "تساعد مؤسستكم الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,60 ، و 02,60، و 02,55 على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدر بـ(23,05) وكذا قيم (t) المحسوبة للنبود التي تتراوح ما بين (16,49) و(19,95) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى توزيع المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى متوسط.

#### الجدول رقم (06): يوضح مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
دال	0.00	0.05	37	20,69	0,76	02,55	يتم تطبيق المعرفة التي تتحصلون عليها في الميدان.
دال	0.00			21,29	0,82	02,84	المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي/احتياجاتهم ويجدون من خلالها حولا للمشكلات التي تواجههم في العمل.
دال	0.00			15,79	0,90	02,31	تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم.
دال	0.00			15,55	0,86	02,18	تساهم المعرفة التي تتحصل عليها من مؤسستكم في تحسين أدائك في العمل.
دال	0.00			21,36	0,71	02,47	المجموع

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05).

#### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى تطبيق المعرفة يقدر بـ(02,47) وهو أصغر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف. أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنةً بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (1)، التي مفادها " يتم

تطبيق المعرفة التي تتحصلون عليها في الميدان"، والعبارة رقم (2)، التي مفادها " المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلاً للمشكلات التي تواجههم في العمل"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,55 ، و 02,84، على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (3)، التي مفادها " تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم"، والعبارة رقم (4)، التي مفادها " تساهم المعرفة التي تتحصل عليها من مؤسستكم في تحسين أدائك في العمل"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,31 ، و 02,18، على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدر بـ(21,36) وكذا قيم (t) المحسوبة للنبود التي تتراوح ما بين (15,55) و(21,29) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

**الجدول رقم (07): يوضح واقع البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسات**

#### محل الدراسة.

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
دال	0.00	0.05	37	14,11	0,88	02,02	تستخدم/الانترنت والبريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للأفراد العاملين في مؤسستكم.
دال	0.00			11,16	01,14	02,07	تتوفر مؤسستكم على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير.
دال	0.00			13,39	01,01	02,21	تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها مؤسستكم في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
دال	0.00			13,29	01,00	02,15	تهتم مؤسستكم بمتابعة آخر النشرات الإصدارات والمجلات في مجال عملكم.
دال	0.00			18,30	0,71	02,11	المجموع

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مستوى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة يقدر بـ(02,11) وهو أصغر من



المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنةً بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (3)، التي مفادها " تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها مؤسساتكم في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب"، والعبارة رقم (4)، والتي مفادها " تهتم مؤسساتكم بمتابعة آخر النشرات الإصدارات والمجلات في مجال عملكم"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,21، و 02,11، على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (1)، التي مفادها " تستخدم الانترنت والبريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للأفراد العاملين في مؤسساتكم"، والعبارة رقم (2)، التي مفادها " تتوفر مؤسساتكم على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,15، و 02,10، على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدر بـ(18.30) وكذا قيم (t) المحسوبة للنبود التي تتراوح ما بين (11,16) و(14,11) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

## ثانياً: عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني

يتمثل الجزء الثاني في الاستبانة في مدخلي الميزة التنافسية المستدامة، وهما مدخل استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة، ومدخل استمرارية ميزة التميز.

**الجدول رقم (08): يوضح مدى مقدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة**

### المنخفضة.

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكلفة المنخفضة
دال	0.00	0.05	37	15,74	0,80	02,05	تكاليف الإنتاج في مؤسستكم منخفضة.
دال	0.00			14,17	0,86	02,00	تكاليف التسويق في مؤسستكم منخفضة.
دال	0.00			10,91	01,29	02,28	تملك مؤسستكم موارد بشرية ذات مقدرة كبيرة على الإبداع.
دال	0.00			16,99	0,71	01,97	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية.
دال	0.00			13,60	01,03	02,28	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
دال	0.00			12,81	0,88	01,84	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجاتها إلى شريحة واسعة في السوق.
دال	0.00			15,04	0,97	02,36	تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدم في مؤسستكم في تحسين أدائك في العمل.
دال	0.00			18,11	0,88	02,60	تستغل الموارد المتاحة في مؤسستكم بطريقة عقلانية ورشيدة.
دال	0.00			12,01	0,94	01,84	أرباح مؤسستكم في ارتفاع مستمر منذ وقت طويل.
دال	0.00			21,45	0,61	02,14	المجموع

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التتقيط يتراوح من (01) إلى (05).

### المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مدى مقدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة يقدر بـ (02,14) وهو أصغر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى مقدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنةً بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (3)، التي مفادها " تملك مؤسستكم موارد بشرية ذات مقدرة كبيرة على الإبداع"، والعبارة رقم (5)، التي مفادها " تدعم

مؤسستكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف"، والعبارة رقم (7)، التي مفادها "تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدم في مؤسستكم في تحسين أدائك في العمل"، والعبارة رقم (8)، التي مفادها "تستغل الموارد المتاحة في مؤسستكم بطريقة عقلانية ورشيدة"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,28، و02,28، و02,36، و02,60، على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (1)، التي مفادها "تكاليف الإنتاج في مؤسستكم منخفضة"، والعبارة رقم (2)، التي مفادها "تكاليف التسويق في مؤسستكم منخفضة"، والعبارة رقم (4)، التي مفادها "تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية"، والعبارة رقم (6)، التي مفادها "تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجاتها إلى شريحة واسعة في السوق"، والعبارة رقم (9)، التي مفادها "أرباح مؤسستكم في ارتفاع مستمر منذ وقت طويل"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,05، و02,00، و01,97، و01,84، و01,84، على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدرة بـ(21,45) وكذا قيم (t) المحسوبة للبيانات التي تتراوح ما بين (10,91) و(18,11) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى مقدره المؤسسات على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

## الجدول رقم (09): يوضح مدى مقدرة المؤسسات على تحقيق الإستمرارية في ميزة التميز.

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التميز
دال	0.00	0.05	37	13,25	0,81	01,76	تخضع منتجات مؤسساتكم إلى التحسين المستمر.
دال	0.00			14,20	01,10	02,55	تحمل منتجات مؤسساتكم خصائص مميزة، لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك.
دال	0.00			21,26	01,06	03,68	تقدم مؤسساتكم منتجات فريدة لا يوجد لها مثل في السوق.
دال	0.00			10,71	0,98	01,71	تقدم مؤسساتكم خدمات مابعد البيع للزبائن.
دال	0.00			11,56	01,03	01,94	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات مبتكرة بصفة دائمة.
دال	0.00			13,00	01,45	03,07	منتجات مؤسساتكم محمية و صعبة التقليد في الأجل القصير.
دال	0.00			11,74	0,89	01,71	تسعى مؤسساتكم إلى تحقيق رضا طويل الأمد للزبائن.
دال	0.00			24,49	0,66	02,65	زبائن مؤسساتكم أوفياء لمنتجاتها.
دال	0.00			18,52	0,85	02,57	يعتبر الإبداع المنهج الدائم في تقديم المنتجات في مؤسساتكم.
دال	0.00			16,92	0,89	02,44	لا تجد مؤسساتكم أية صعوبة في تقديم منتجات جديدة ومبتكرة باستمرار.
دال	0.00			26,27	0,56	02,41	المجموع

\* المتوسط الفرضي يقدر بـ (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05).

## المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول مدى مقدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز يقدر بـ (02,41) وهو أصغر من المتوسط الفرضي، وهذا يعني أن مستوى مقدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز في قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أقل من المتوسط الفرضي، بينما يتباين متوسط وزن متوسط كل عبارة مقارنةً بالمتوسط العام للمحور، فنجد كل من العبارة رقم (2)، التي مفادها " تحمل منتجات مؤسساتكم خصائص مميزة، لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك"، والعبارة رقم (3)، التي مفادها " تقدم مؤسساتكم منتجات فريدة لا يوجد لها مثل في السوق"، والعبارة رقم (6)، التي مفادها " منتجات مؤسساتكم محمية و صعبة التقليد في الأجل القصير"، والعبارة رقم (8)، التي مفادها " زبائن مؤسساتكم أوفياء لمنتجاتها"، والعبارة رقم (9)، التي مفادها " يعتبر الإبداع المنهج الدائم في تقديم المنتجات في مؤسساتكم"، والعبارة رقم (10)، التي مفادها " لا تجد مؤسساتكم أية صعوبة. في تقديم منتجات جديدة ومبتكرة باستمرار"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 02,55،

و03,68، و03,07، و02,65، و02,57، و02,44، على التوالي، كلها أكبر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط العام للمحور.

وفي المقابل نجد كل من العبارة رقم (1)، التي مفادها " تخضع منتجات مؤسستكم إلى التحسين المستمر"، والعبارة رقم (4)، التي مفادها " تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن" والعبارة رقم (5)، التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات مبتكرة بصفة دائمة"، والعبارة رقم (7)، التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى تحقيق رضا طويل الأمد للزبائن"، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 01,76، و01,71، و01,94، و01,71، على التوالي، أصغر من المتوسط العام للمحور، وبالتالي هي التي كان لها بالغ الأثر في تدني المتوسط العام للمحور.

وما يؤكد كل هذا هي قيمة (t) المحسوبة للمجموع المقدر بـ(26,27) وكذا قيم (t) المحسوبة للنبود التي تتراوح ما بين (10,71) و(24,49) وكلها دالة عند درجات الحرية (37) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يؤكد على أن مستوى مقدرة المؤسسات على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز في قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

### ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة.

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
غير دال	0,47	0.05	0,12	تشخيص المعرفة
دال	0,00		0,50	اكتساب وتوليد المعرفة
غير دال	0,34		0,15	تخزين المعرفة
دال	0,00		0,47	توزيع المعرفة
دال	0,00		0,54	تطبيق المعرفة
دال	0,00		0,66	البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة
دال	0,00		0,58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدها قمنا بتحديد مستوى أداء إدارة المعرفة، ممثلة في عملياتها، في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة، وجدنا أن مستوى أداء إدارة المعرفة من خلال عملياتها يتراوح بين الضعيف والمتوسط، وبعدها قمنا كذلك بتحديد مستوى مقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة، وقد تبين لنا أن هذا المستوى ضعيف، قمنا بالبحث في

مدي وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة ممثلاً في عملياتها، ومستوى مقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة ونلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة في مجمله قوي فيقدر بـ(0,58) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

أما الارتباط بين استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وإدارة المعرفة حسب محاور، فهي قوية مع أربعة محاور، فتقدر قيم معامل الارتباط بين استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وبين تطبيق المعرفة بـ: (0,54)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وبين اكتساب وتوليد المعرفة بـ: (0,50)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وبين توزيع المعرفة بـ: (0,47)، وتقدر قيم معامل الارتباط بين استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وبين البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة بـ: (0,66)، وكلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0,00).

في حين هناك ارتباط ضعيف مع محورين، بحيث كانت قيم معاملات الارتباط بين استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة وتشخيص المعرفة يقدر بـ: (0,12) ويقدر مع تخزين المعرفة بـ(0,15)، وهي غير دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0,34) و(0,47) على التوالي. وهذا يعني أنه كلما كانت المؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع وتطبيق المعرفة، وتوفرت لها بنية تحية وتكنولوجية جيدة مساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت على مقدرة عالية على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة.

ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة وتحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة.

## رابعاً: العلاقة بين إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التميز

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التميز.

القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
غير دال	0,47	0.05	0,12	تشخيص المعرفة
دال	0,00		0,46	اكتساب وتوليد المعرفة
دال	0,00		0,53	تخزين المعرفة
دال	0,00		0,57	توزيع المعرفة
دال	0,00		0,53	تطبيق المعرفة
دال	0,00		0,44	البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة
دال	0,00		0,64	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدما قمنا بتحديد مستوى أداء إدارة المعرفة، ممثلة في عملياتها، في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة، وجدنا أن مستوى أداء إدارة المعرفة من خلال عملياتها يتراوح بين الضعيف والمتوسط، وبعدما قمنا كذلك بتحديد مستوى مقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز، وقد تبين لنا أن هذا المستوى ضعيف، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة ممثلاً في عملياتها، ومستوى مقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التميز في مجمله قوي فيقدر بـ(0,64) وهو دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,00).

أما الارتباط بين استمرارية ميزة التميز وإدارة المعرفة حسب محاور، فهي قوية مع خمسة محاور، فتقدر قيم معامل الارتباط بين استمرارية ميزة التميز وتوزيع المعرفة بـ(0,57)، و(0,53) مع تطبيق المعرفة وكذا تخزينها، و(0,46) مع اكتساب وتوليد المعرفة و(0,44) مع البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لإدارة المعرفة، وكلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0,00).

في حين هناك ارتباط ضعيف مع تشخيص المعرفة، بحيث أن قيمة معامل الارتباط بين استمرارية ميزة التميز وتشخيص المعرفة تقدر بـ: (0,12)، وهي غير دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0,47).

وهذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا على تطبيق المعرفة و توزيع المعرفة وتخزينها، وتوفرت لها بنية تحتية وتكنولوجية جيدة مساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت على مقدرة عالية على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز. ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة وتحقيق الاستمرارية في ميزة التميز.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

**أولاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:** والتي مفادها " مستوى أداء إدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة أداء ضعيف "، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

\* أن مستوى تشخيص المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور تشخيص المعرفة بـ: (2,24)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الأولى التي مفادها أن " إن استراتيجية مؤسستكم واضحة، وأنتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,10)، أي أن ضعف تشخيص المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، يرجع إلى أن استراتيجيات هذه المؤسسات وأهدافها غير واضحة وغير مفهومة لدى أفراد الإدارة العليا والوسطى، بحيث أن عدم وضوح الاستراتيجية والأهداف لدى أفراد الإدارة العليا والوسطى ينعكس في عدم مقدرتهم على تحديد نوعية المعرفة والمعلومات التي يجب أن تتحصل عليها المؤسسة لأداء أعمالها، بحيث أن المعرفة التي تحتاج إليها مؤسسة تعتمد استراتيجية الريادة بالتكلفة أو استراتيجية التميز تختلف عن المعرفة التي تحتاج إليها مؤسسة تعتمد استراتيجية التركيز أو استراتيجية التوسع، كما يرجع سبب هذا الضعف إلى العبارة الرابعة التي مفادها " تُعرَف جيدًا الوظائف والأنشطة التي تتطلب المعرفة في مؤسستكم"، هذه



العبرة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,23)، أي أن ضعف تشخيص المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، يرجع كذلك إلى عدم معرفة أفراد الإدارة العليا والوسطى أي من الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، التي تتطلب المعرفة خاصة ومعينة، وكذا عدم معرفة الوظائف و الأنشطة التي تحتاج إلى تحيين معرفتها بصفة مستمرة، وفي فترات زمنية قصيرة، كما يرجع سبب ضعف تشخيص المعرفة ولكن بدرجة ضعيفة إلى عدم قيام هذه المؤسسات بعملية تحديد المعرفة التي تحتاج إليها، كما يرجع كذلك إلى عدم توفر خبرات ومهارات لتحديد المطلوبة داخل هذه المؤسسات. وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تشخيص المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك بالولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

\* وأن مستوى اكتساب وتوليد المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور اكتساب وتوليد المعرفة بـ: (2,56)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الثانية التي مفادها " تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,50)، أي أن المستوى المتوسط لاكتساب وتوليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، يرجع لعدم قيام المؤسسات باستقطاب أشخاص مبدعين للعمل لديها، وللأشخاص المبدعين دور مهم محوري في عملية اكتساب وتوليد المعرفة داخل المؤسسة.

وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى اكتساب وتوليد المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك بالولايتين محل الدراسة مستوى متوسط.

\* وأن مستوى تخزين المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور تخزين المعرفة بـ: (2,46)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الثالثة التي مفادها " تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (1,65)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الثانية التي مفادها " تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الأرشيف والمستندات الورقية"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,31)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الرابعة التي مفادها " إن المعرفة التي تحصلت عليها مؤسستكم محمية بالصيغ القانونية المختلفة"، وانطلاقاً من هذه العبارات الثلاث يمكن القول، أن ضعف مستوى تخزين المعرفة، يرجع بالأساس إلى ضعف أنظمة التخزين والحفظ المعرفية لدى المؤسسات.

وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على مستوى تخزين المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك بالولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

\* وأن مستوى توزيع المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور توزيع المعرفة بـ: (2,76)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الرابعة التي مفادها " تصلك المعرفة المتعلقة بعمك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,31)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الرابعة التي مفادها " تصلك المعرفة المتعلقة بعمك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,60)، كما يرجع كذلك إلى العبارة السادسة التي مفادها " تساعد مؤسستكم الأفراد العاملين على اكتساب المعرفة"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,55).

وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى توزيع المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك بالولايتين محل الدراسة مستوى متوسط.

\* و أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور تطبيق المعرفة بـ: (2,47)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الثالثة التي مفادها " تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,31)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الخامسة التي مفادها " تساهم المعرفة التي تتحصل عليها من مؤسستكم في تحسين أدائك في العمل"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,18).

وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك بالولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

\* و أن مستوى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة بـ: (2,11)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الثالثة التي مفادها " تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها مؤسستكم في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,21)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الرابعة التي مفادها " تهتم مؤسستكم بمتابعة آخر النشرات

الإصدارات والمجلات في مجال عملكم"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (2,15).

وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك بالولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف. مما سبق نستنتج أن مستوى تشخص وتخزين وتطبيق المعرفة، وكذا مستوى البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف، في حين مستوى اكتساب وتوليد وتوزيع المعرفة مستوى متوسط، وعليه يمكن القول أن مستوى أداء إدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة أداء ضعيف.

وانطلاقاً من هذا كله يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

**ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:** والتي مفادها " مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف"، تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

\* أن مدى مقدرة مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة مستوى ضعيف، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة بـ: (2,14)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الرابعة التي مفادها " تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (1,98)، كما يرجع كذلك إلى العبارة السادسة التي مفادها " تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجاتها إلى شريحة واسعة في السوق"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (1,84)، كما يرجع كذلك إلى العبارة التاسعة التي مفادها " أرباح مؤسساتكم في ارتفاع مستمر منذ وقت طويل"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ: (1,84).

وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى مقدرة مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة مستوى ضعيف.

\* وأن مستوى مقدرة مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز مستوى ضعيف، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الاستمرارية في ميزة

التميز بـ:(2,41)، ويرجع سبب هذا الضعف بالأساس إلى العبارة الأولى التي مفادها " تخضع منتجات مؤسستكم إلى التحسين المستمر"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ:(1,76)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الرابعة التي مفادها "تقدم مؤسستكم خدمات ما بعد البيع للزبائن"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ:(1,71)، كما يرجع كذلك إلى العبارة السابعة التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى تحقيق رضا طويل الأمد للزبائن"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ:(1,71)، كما يرجع كذلك إلى العبارة الخامسة التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى تحقيق رضا طويل الأمد للزبائن"، هذه العبارة يقدر متوسطها الحسابي في الأفراد محل الدراسة بـ:(1,71).

وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مستوى مقدرة مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز مستوى ضعيف. و على اعتبار أن مستوى تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة، ومستوى تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج مستوى ضعيف، يمكن القول أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف.

وانطلاقاً من هذا كله يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

**ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:** والتي مفادها " تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة" تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (10) إلى:

- \* أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين اكتساب وتوليد المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة؛
- \* وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين توزيع المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة؛
- \* وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تطبيق المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة؛
- \* وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة.

- في حين هناك علاقة ضعيفة بين تشخيص المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة؛

- \* وهناك علاقة ضعيفة بين تخزين المعرفة واستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة؛

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة بمؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج والاستمرارية في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

**رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة:** والتي مفادها " تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الاستمرارية في تقديم منتجات متميزة بما يحقق الاستمرارية في ميزة التميز في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة" تشير نتائج الدراسة الميدانية المأخوذة من الجدول رقم (11) إلى:

- \* أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين اكتساب وتوليد المعرفة واستمرارية ميزة التميز؛
- \* وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تخزين المعرفة واستمرارية ميزة التميز؛
- \* وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين توزيع المعرفة واستمرارية ميزة التميز؛
- \* وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين تطبيق المعرفة واستمرارية ميزة التميز؛
- \* وأن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة واستمرارية ميزة التميز.

- في حين هناك علاقة ضعيفة بين تشخيص المعرفة واستمرارية ميزة التميز.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة بمؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج والاستمرارية في تحقيق ميزة التميز، وعليه يمكن القول أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق الاستمرارية في تقديم منتجات متميزة بما يحقق الاستمرارية في ميزة التميز في مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة. وبناءً على ذلك، يمكن القول أن الفرضية الرابعة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

### المبحث الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة

يتضمن هذا المبحث استعراض لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، إستنادًا على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري، وإطلاع ميداني على بعض مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج. وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تأتي الاقتراحات وما يعتقد الطالب صوابًا، وما يجب أن يكون في القطاع والمؤسسات محل الدراسة.

#### المطلب الأول: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في بعض مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريريج، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

— إن استراتيجيات، وأهداف المؤسسات محل الدراسة غير واضحة بالنسبة لأفراد الإدارة العليا والوسطى.

— نظراً لعدم وضوح الاستراتيجيات والأهداف بالنسبة لأفراد الإدارة العليا والوسطى تسبب ذلك في ضعف عملية تشخيص نوعية المعرفة التي يجب توفرها داخل المؤسسات.

— عدم إيلاء المؤسسات محل الدراسة أهمية لإستقطاب الأشخاص المبدعين، والمتميزين في قطاع نشاطها هو أهم سبب في ضعفها على إكتساب وتوليد المعرفة.

— أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تخصص وحدات لمتابعة المعرفة الجديدة في قطاع الإليكترونيك.

— هناك ضعف في عملية الاتصال الأفقي داخل المؤسسة، وهذا ما نتج عنه ضعف في تبادل الأفكار داخل المؤسسات، وبالتالي ضعف في إكتساب وتوزيع المعرفة.

— هناك إعتداد كبير في تخزين المعرفة المتوفرة داخل المؤسسات على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد داخل المؤسسات، هذا الإعتداد الكبير يشكل خطراً على كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة في حالة مغادرة هؤلاء الأفراد لمؤسسة أخرى.

— هناك نقص في برامج التكوين والتدريب التي من شأنها رفع مستوى ونوعية المعرفة المتوفرة لدى الأفراد والتي تمكنهم من أداء مهامهم وفق ما هو مطلوب.

– وجود ضعف كبير في نوعية المعرفة التي تصل للعمل بحيث أن المعرفة التي تصلهم لا تسهم في الرفع من أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، كما أن هذه المعرفة لا تسهم في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

– لا تتوفر المؤسسات محل الدراسة على الإمكانيات والوسائل التي تمكنها من توليد المعرفة.

– تتميز البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة بالضعف.

– عدم إدراك أفراد الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات محل الدراسة لأهمية المعرفة المتأتية من المصادر الداخلية للمؤسسة، وعدم وجود أي مجهودات في سبيل توليد واكتساب معرفة خاصة بالمؤسسة، من مصدر داخلي.

– عدم إدراك أفراد الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات محل الدراسة لأهمية المعرفة داخل المؤسسة بإعتبار أنها هي التي تمكن المؤسسات من البقاء والإستمرارية في المنافسة الشديدة على المستويين، المحلي والدولي، خصوصا في ظل العولمة، وفي إطار المنظمة العالمية للتجارة، التي تسعى الجزائر لدخولها، والسير وفق القوانين التي تفرضها، والتي من أهم شروطا رفع كل أشكال الحواجز المقيدة للتجارة العالمية.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

– ارتفاع تكاليف وظيفتي الإنتاج والتسويق في أغلب المؤسسات محل الدراسة، وكما هو معروف لهذين الوظيفتين وزن كبير في التأثير على أسعار المنتجات، وهذا ما يفسر الارتفاع في أسعار المنتجات المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة.

– عدم وجود دراسات وأبحاث للبحث في سلوك التكاليف داخل المؤسسات محل الدراسة، و العمل على تخفيضها.

– عدم وجود تبني لاقتصاديات السلم داخل المؤسسات محل الدراسة.

– عدم إعتداد استراتيجيات للتحسين المستمر أثر سلباً على أداء العمال لمهامهم.

– عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة، بالابتكار، وأخذة على أنه مصدر لتحقيق الاستمرارية في التميز.

– عدم توفر المؤسسات محل الدراسة على خدمات ما بعد البيع.

– عدم إعتداد المؤسسات محل الدراسة لإستراتيجيات تسعي إلى كسب رضى العميل على المدى الطويل، باعتباره رأسمال بالنسبة للمؤسسة.

- إن ضعف المقدرة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة، راجع إلى ضعف مستوى إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، خصوصًا عملية تشخيص نوعية المعرفة التي تحتاج إليها المؤسسة وكذا عملية التخزين.
- إن تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة في مستوى المؤسسات محل الدراسة قائم على، إكتساب وتوليد المعرفة، تطبيق المعرفة وكذا البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة.
- إن ضعف المقدرة على تحقيق الاستمرارية في ميزة التميز، راجع إلى ضعف عملية تشخيص نوعية المعرفة التي تحتاج إليها المؤسسات محل الدراسة.
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة في تحقيق الإستمرارية في ميزة التميز بالأساس على عمليات إكتساب وتوليد المعرفة، وكذا تخزينها وتوزيعها.
- إن أهم عملية ساهمت في ضعف المقدرة على تحقيق الإستمرارية في ميزتي التكلفة المنخفضة، والتميز، في المؤسسات محل الدراسة، هي عملية تشخيص المعرفة، ذلك أن نوعية المعرفة وحجمها هو الذي يحدد مدى إمكانية المؤسسة للوصول إلى أهدافها المسطرة، وتحقيق استراتيجياتها.
- كما أن هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في هذه المؤسسات.
- ومما سبق يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور مهم جدًا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وهذا ما تؤكدته دراسة حول " مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن"، أين توصلت الدراسة إلى أن: إدارة المعرفة والمعلومات تزيد من كفاءة وفاعلية العمل وتحسين الجوانب الإقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة، ويؤكد على ذلك توفيق سريع علي في دراسة بعنوان " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء"؛ وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، كما خلصت دراسة وهيبة حسين داسي إلى نفس النتيجة في دراسة لها بعنوان إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية — دراسة ميدانية على البنوك السورية— أين أكدت في هذه الدراسة على وجود علاقة إرتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.



## المطلب الثاني: إقتراحات الدراسة

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالإقتراحات التالية:

– لابد على الإدارة العليا داخل مؤسسات قطاع الإلكترونيك في الولايتين محل الدراسة، من تحديد أهداف وإستراتيجيات مؤسساتهم بصفة دقيقة وواضحة؛

– يجب أن يكون كل فرد في المؤسسة، على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا على دراية ووعي تامين، للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وكذا الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من بلوغ هذه الأهداف؛

– يجب أن تعمل المؤسسات محل الدراسة على خلق قسم خاص بالبحث والتطوير في مجال الإلكترونيك، أو إجراء تعاقدات حصرية مع مخابر بحث جامعية تزويدها بالمعرفة والتقنية التي تحتاجها، ويجب التأكيد على أن تكون هذه العقود المبرمة مع مراكز البحث تتيح حصرية استغلال المعرفة أو التقنية المتوصل إليها؛ أما إذا كانت هذه المؤسسات لا تستطيع من الناحية المالية تحمل تكاليف البحث والتطوير، فيجب عليها أن تخصص فرق عمل مهمتها جمع المعلومات الجديدة في مجال الإلكترونيك، إبتكاراً كان أو تطويراً، إنتاجاً وتسويقاً، والعمل على محاكاة وتقليد ما تم التوصل إليه، بحيث أن إستراتيجية محاكاة الإنتاج و التقليد، واستراتيجية الهندسة العكسية هي التي مكنت الصناعات في دول جنوب شرق آسيا، خصوصاً الصينية و الكورية الجنوبية منها من الوصول إلى ماهي عليا اليوم في السوق العالمية؛

– ضرورة إستقطاب أشخاص مبدعين ومتميزين، لأن هذا النوع من الأشخاص هم من لهم مقدرة غير عادية في توليد المعرفة الخالقة للقيمة والصناعة للفرق، وهم من يعطي المؤسسات مقدرة كبيرة على التميز في منتجاتها، والتحكم في سلوك التكاليف لديها.

– ضرورة تحديد وبدقة للوظائف والأنشطة التي تتطلب المعرفة بإستمرارية وتحديد نوعية وحجم المعلومات التي تحتاجها؛

– يجب أن تكون هناك جلسات دورية بين العمال، في مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال.

– لابد من التوقف على الإعتماد على عقول وخبرات وكفاءات العمال داخل المؤسسات بإعتبارها مخازن للمعرفة، بل لابد من إيجاد إستراتيجية لحفظ و خزن معرفة المؤسسة كملكية حصرية، تجنباً لخطر تسريب هذه المعرفة، أو مغادرة العمال ذوي الخبرة للمؤسسة؛

– لابد من العمل على إيصال المعرفة الكافية والمناسبة، وفي الوقت المناسب لكل فرد يحتاج إليها داخل المؤسسة؛

– لابد على العمال أن يضعوا المعرفة التي تحصلوا عليها من الدورات التكوينية والتدريبية موضع التنفيذ في أدائهم لمهامهم، كما يجب على المؤسسات أن تقيم دروات تكوينية وتدريبية للعمال بصفة مستمرة ودورية من أجل الرفع من مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم، وكذا تزويدهم بالمعارف الجديدة في مجال عملهم.

– يجب أن يتم تصميم الدورات والبرامج التكوينية والتدريبية إنطلاقاً من النقائص الملاحظة في أداء العمال لمهامهم، كما يجب متابعة مدى تحقيق هذه الدورات والبرامج لأهدافها، من خلال مراقبة مدى تحسن الأفراد في أدائهم لأعمالهم؛

– لابد على الإدارة العليا في مؤسسات قطاع الإلكترونيك من توفير البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة بما يضمن أداء جيدة لعمليات إدارة المعرفة على مستوى هذه المؤسسات؛

– تعتبر تكاليف الإنتاج والتسويق، أهم التكاليف تأثيراً في التكاليف الإجمالية للمنتجات، لذلك لابد من التركيز عليها، البحث في سبل تخفيضها؛

– على المؤسسات محل الدراسة تنويع منتجاتها، وتوسيع نطاق توزيعها للاستفادة من إقتصاديات السلم، والنطاق؛

– يجب العمل على إستغلال الموارد المتاحة في المؤسسة، إستغلالاً عقلائياً.

– لابد من إتباع إستراتيجية للتحسين المستمر داخل المؤسسات، فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم، في جودة المنتجات، في تخفيض التكاليف و تحقيق التميز؛

– يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تركز وتبرز بإستمرار الإشارات والخصائص المميزة لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى، وإلا لما أصبح لهذا التميز معنى؛

– يجب أن تولى المؤسسات محل الدراسة أهمية بالغة لتحقيق رضا الزبائن، بإعتباره رأسمال فكري بالنسبة للمؤسسة؛

– إن أهم مشكل تعاني منه مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة، هو ضعفها في تشخيص المعرفة اللازمة، والمناسبة التي تمكنها من تحقيق الإستمرارية في ميزتي التكلفة المنخفضة والتميز، لذلك لابد من التركيز على هذه العملية من خلال تكليف فرق عمل من الباحثين والمتميزين في الميدان، لتحديد المعرفة الضرورية واللازمة للمؤسسة.

# المخاتمة العامة

## الخاتمة

بعد الدراسة النظرية لموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة؛ وإنطلاقاً من الأهداف المسطرة سلفاً، إتضح لنا مدى أهمية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة؛ بإعتبارها الضامن لبقاء المنظمة وتحقيقها للربحية، وقد تبين لنا أن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة؛ يعتمد بالأساس على مصدر هذه الميزة، كما تبيننا لنا أهمية المعرفة في المنظمة، وخصوصاً المعرفة في شقها الضمني؛ بإعتبارها مصدراً يعول عليه في تحقيق وتعزيز المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات، لذلك أصبحت المنظمات الرائدة تعتبر المعرفة أصلاً من أصولها، بإعتبارها رأس مال فكري. كما إتضح لنا مدى أهمية توفر إدارة داخل المنظمة، تهتم بالعمليات المختلفة لإدارة المعرفة في المنظمة؛ من تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق، بما يجعل المعرفة ذات قيمة ومردودية، وتحقق عائد على الأموال الضخمة التي أنفقت من أجلها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى بعض مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريريج، تبين لنا أن مستوى أداء إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة مستوى ضعيف؛ ويرجع ذلك بالأساس إلى ضعف أول وأهم حلقة في السلسلة المشكلة لجملة عمليات إدارة المعرفة؛ ألا وهي عملية تشخيص المعرفة، كما أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة؛ المحققة على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛ هو الآخر مستوى ضعيف، وهذا ما جعلنا نقول أن مستوى تنافسية مؤسسات قطاع الإليكترونيك في الولايتين محل الدراسة مستوى ضعيف، وأنها من خلال هذا المستوى الضعيف سوف تكون مهددة بالزوال، في حال توطين لأي صناعة أجنبية في هذا القطاع المهم، خصوصاً وأن الجزائر في طريقها لدخول المنظمة العالمية للتجارة، كما تأكدنا من الدور المهم الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة، وكذا الإستمرارية في ميزة التميز، على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

ومنه يمكننا القول أن لإدارة المعرفة دور مهم جيداً في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة على مستوى منظمات الأعمال.

وكنهاية مفتوحة لهذه الدراسة، نأكد على أن مواضيع مثل؛ دور المعرفة في منظمات الأعمال، المعرفة والإبداع، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة، هي مواضيع مهم جيداً بالنسبة للمنظمات، لذلك لا بد من توسيع البحوث الأساسية في هذه المواضيع، والعمل على إيجاد تطبيقات لها على مستوى

المنظمات، وبناءً على ذلك لابد من توسيع البحث في مثل هذه المواضيع من خلال الأبحاث المستقبلية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ – الكتب:

1. أثر آيه تومسون، آيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان مع مكتبة ماكجروهل، ط1، 2006.
2. برفاين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2008.
3. برنوطي سعاد نائف، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
4. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، ط1، دار الميسرة، القاهرة، 2008.
5. بيتر كوك، ترجمة: خالد العامري، إدارة المعرفة، ط1، دار الفاروق، القاهرة، 2008.
6. جروان فتحي عبد الرحمان، الموهبة والتفوق والابداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 1999.
7. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000.
8. الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخورج الى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
9. خير الله جمال، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009.
10. روبرت .أ.بيتس، دفيد لي ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، 2008.
11. الزيادات محمد عواد، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، ط1، عمان، الأردن، 2007.
13. السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة، ط1، الأردن، 2008.
14. سلسلة إصدارات بيمك، الإبداع: القواعد غير المكتوبة، بيمك، القاهرة، 2003.
15. السلمي على ، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.



16. شارلز هيل، جارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال و إسماعيل علي جسيوني، دار المريخ، مصر، 2008.
17. الصاعدي ليلي بنت سعد بن سعيد، التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار: رؤية من واقع المناهج، ط1، دار الحامد، الأردن، 2007.
18. صالح عبد الرضا شيدو، حسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008.
19. طيطي خضر إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد، الأردن، 2001.
20. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2003.
21. عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب، مصر، 2008.
22. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2006.
23. عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
24. عوض محمد أحمد، الإدارة لإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
25. غالب ياسين سعد، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
26. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل، عمان، 2007.
27. فيليب سادلر، ترجمة: علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
28. الكبيسي خضير عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
29. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
30. لقطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2002.
31. محمود أبو بكر مصطفى، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2008.
32. مرسي نبيل خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات، دار المعارف، 1999.
33. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

34. مطلق زكريا الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005 .
35. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
36. نديم عكروش مأمون ، نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل و عصري، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
37. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم الكتب وحدات للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2008.
38. الهويدي زيد، الابداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2004.

### ب – الرسائل الجامعية:

39. بوتبينة حدة، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي خنشلة، معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010.
40. بوروبي سمية، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية: دراسة حالة في مؤسسة مامي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
41. تاهمي نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006.
42. حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
43. داسي وهيبه حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تقييمية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
44. رايس عبد الرحمان، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفسفات- تبسة- رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
45. سايعي فيصل، أنظمة المعلومات: إستخدامها، فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة إستطلاعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، 2009.

46. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005.
47. طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2009.
48. النور عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الإنفتاح الإقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
49. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2009.
50. يحيى لخضر، دور الامتيازات الضريبية: دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، 2007.

### ج – المجالات العلمية:

51. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2011.
52. غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية: مجلة دراسات اقتصادية، فيفري، العدد 12، 2009.
53. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
54. المجالي أمال ياسين، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات، الأردن، نوفمبر، 2009.

### د – الملتقيات العلمية:

55. الحبيب ثابتي، تطور الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: التحدي الأساس للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الكفاءات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
56. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس. 2004.

57. سملاطي يحضيه، نحو تسيير إنتاجي للمعرفة والميزة التنافسية الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، أيام 12-13 نوفمبر 2005.
58. سملاطي يحضيه، أحمد بلالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي: مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي، 2005.
59. عزاوي عمر، عجيلة محمد، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
60. عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الاداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
61. معين وعد الله المعاضيدي، إستدامة الميزة التنافسية في عصر الأنترنت، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول: المعرفة ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.
62. موساوي زهية، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

## A- Books:

63. Alain Marion, **le diagnostic de l'entreprise**, edition economica, paris, 1996.. Amrit Tiwana, **knowledge management toolkit**, First Edition, Prentice Hall PTR, USA, 1999.
64. Carol Gorelick , **performance through learning: knowledge management in practice**, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA, 2004.
65. Caroline de brun, **ABC of knowledge management**, 1 edition, national library of health, 2005.
66. Claire R. McInerney & Ronald E. Day, **Rethinking knowledge management: from knowledge objects to knowledge processe**, springer, Berlin, 2007.
67. Doris Gomezelj omerzel, **knowledge as one of the sources of sustainable competitive advantage**, university of Primorska, Slovenia.

68. Fergus O'connell, **competitive advantage of common sense**, First edition, Pearson Education, USA, 2003.
69. Gerry Johnson et autres, **stratégique**, édition pearson, 8<sup>eme</sup> édition, UK, 2008.
70. Global issues, **introduction to knowledge management**.
71. Gregory G. Dess et autres, **strategic management : text and cases**, Mac grawhill, fourth edition, New York, USA, 2008.
72. Hirotaka Takeuchi, Ikojiro Nonaka, **the knowledge creating company**, First edition, Oxford university press, UK, 1997.
73. Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine, **Trends in Enterprise Knowledge Management**, First edition, ISTE Ltd, USA, 2006.
74. Jean, chales Mathé, **Dynamique concurrentielle et valeur de l'entreprise**, édition ems, paris, 2004. Joseph M. Firestone, Mark W. Mcelroy, **key issues in the new knowledge management**, Butterworth-Heinemann, USA, 2003.
75. Karl, M wiig, **Knowledge management: An Emerging Dixipline Rooted in long History**, Knowledge research institute, 1999.
76. Kevin Zhen Zhon, **How Knowledge Affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition and internal knowledge sharing**, school of Business, University of Hong Kong, carolineb Bingxin li, Daniels college of Business, 2011.
77. Kimiz Dalkir, **knowledge management in theory and practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
78. Langdon morris, **permanent innovation: proven strategies and methods of successful innovators**, innovation Academy, USA, 2011.
79. Longdon morris, **permanent innovation: strategies and methods of successful innovators**, innovation academy, USA, 2001.
80. Madanmohan Rao, **knowledge management tools and techniques**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
81. Mare. Bertonéche et autres, **M B A: l'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, 2<sup>eme</sup> édition ,Editions Egralles Parris, France, 2008.
82. Maryam Alvi and D,E, leider, **knowledge management systems: Issues, challenges and benefits in stuart barnes**, thomas learning, Australia, 2002.

83. Michael Porter, **l'Avantage Concurrentiel : comment avancer ses concurrents et maintenir son avance**, traduit de l'américain par philippe de laforge, Donod ; France, 1999.
84. Michael Porter, **Competitive Strategy: Techniques for analyzing and Competitors**, Free press, New York, USA
85. Murray E. Jennex, **knowledge management in modern organizations**, USA, 2007.
86. Murray E. Jennex, **knowledge management: concepts, methodologies, tools, and applications**, Information Science Reference, New York, USA, 2008.
87. Nicholas Bahra, **competitive knowledge management**, first edition, palgrave macmillan, New York, USA, 2001.
88. P. Bouvard et P. storhaye, **knowledge management**, Edition management et society, Paris, 2002.
89. Rivka Kfir, **Knowledge management and strategy**, national Reseach Fondation , 21june 2001 ,12.
90. Sandrine Fernez – walch, françois Romon , **management de l'ennovation: de la stratégie aux projets** , vuibert , paris, 2006.
91. Susan e. Jackson et autres, **managing knowledge for sustained competitive**, jossey –bass, 1<sup>eme</sup> edution, USA, 2003.
92. W Mark Fruin, **knowledge works: managing intellectual capital at toshiba**, Oxford university press, New York, USA, 1997.

**B - The theses:**

93. Isabelle kern, **knowledge management from case studies an the atlas**, Diploma thesis in information and technology, not published, university of Zurich, Switzerland, 2004, p:17.

**C- The encyclopedis and dictionary:**

94. Encyclopedia of strategies management, Knowledge based view
95. **knowledge management**, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, Tel-Aviv, Israel, 2006.

**D- the conferences:**

96. Carla curado, **the knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications**, working paper, universidade Técnica de lisboa, 2006.
97. Desmond, **knowledge based view of strategies: strategic complementarities from an Austria**, presented at the 2002 WCC – 72 meetings in lass Vegas.
98. Ikugiro Nonaka, **the knowledge creating company**, HBR, vol 68, N:06.
99. Oana Branzei and others, **a knowledge-based view of environmental performance in different cultural contexts: Canad, Japan, China**, university of British Columbia, working paper.
100. Pekka salmi and others, **industrial districts and regional development: towards a knowledge- based view**, working papers, lappenranta university of technology, Finland, 2001.
101. William eyoung dabl and others, **the house of quality within a knowledge-based view of the firm**, international system dynamics conference, Arizona state university west, USA, 1994.

**E- The journals:**

102. G, Day and R, Wensly, **assessing advantage, A fremwork for dianosing competitive superiority**, journal of marketing, avril, 1998.
103. **knowledge processes**, Springer, Berlin, Germany, 2007.
104. Micheal H.Zack, **developing a knowledge strategy**, CMR, vol:41, N:04, spring, 1999.
105. Robert M. G rant, **Toward a knowledge-based view theory of the firm**, strategy management journal, vol 17, winter, 1996.
106. Rudy Ruggles: **the state of the nation: knowledge management in practice**, California management review, vol: 40,No:3, spring, 1998.
107. Tamara Almarber and others, **value chain model in knowledge management**, International journal of recent trends in engineering, vol: 02, N: 02, November, 2009.

# الملاحق



## الملحق رقم (01): الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

### سيدي الكريم تهية طيبة.

في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعرييج"

نضع بين أيديكم الكريمة، هذه الإستبانة راجين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، و التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة ( ) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

**ولكم جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.**

المقياس					الجزء الأول: عمليات إدارة المعرفة		
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	الرقم	العامل	الفقرة
					1	تشخيص المعرفة	إن إستراتيجيتي مؤسستكم واضحة، وأنتم تفهمون أهداف مؤسستكم بصفة جيدة.
					2		أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج إليها مؤسستكم قد تم تحديدها، وأصبحت معروفة.
					3		يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية في مؤسستكم.
					4		تُعرف جيداً الوظائف والأنشطة التي تتطلب المعرفة في مؤسستكم.
					5		تعرف جيداً حجم وكمية المعرفة التي تحتاجها إليها كل وظيفة وكل نشاط في مؤسستكم.
					6	إكتساب	تتشارك مؤسستكم في المعرفة التي تمتلكها مع مؤسسات أخرى.
					7		تسقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها.
					8	و	تمتلك مؤسستكم براءات إختراع خاص بها.
					9	توليد المعرفة	لمؤسستكم وحدات خاصة بكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم.
					10		يقوم الأفراد العاملون داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.
					11		إن الأفراد العاملين المُهمين لعملكم قد جرى تحديدهم وإيلاءهم العناية الكافية داخل مؤسستكم.

## قائمة الملاحق

				تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين.	خزن المعرفة	12
			تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الأرشيف والمستندات الورقية.	13		
			تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة.	14		
			إن المعرفة التي تحصلت عليها مؤسستكم من خلال أبحاثها الخاصة محمية بالصيغ القانونية المختلفة.	15		
			لا تشهد مؤسستكم هجرة الأفراد العاملين الذين لديهم دراية بالمعرفة الخاصة بالمؤسسة.	16		
			يتحلى الأشخاص الذين هم على دراية بمعرفة مؤسستكم بالسرية والكتمان على هذه المعرفة.	17		
			تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين داخلها.	توزيع المعرفة	18	
			يستطيع الأفراد العاملين داخل مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.		19	
			كل فرد في مؤسستكم على علم ودراسة تامة بخبراء المعرفة داخل مؤسستكم.		20	
			تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.		21	
			تمتلك مؤسستكم قدر كافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.		22	
			تساعد مؤسستكم الأفراد العاملين على إكتساب المعرفة.		23	
			يتم تطبيق المعرفة التي تتحصلون عليها في الميدان.		24	
			المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي إحتياجاتهم ويجدون من خلالها حولا للمشكلات التي تواجههم في العمل.	25		
			تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم.	المعرفة	26	
			تساهم المعرفة التي تتحصل عليها من مؤسستكم في تحسين أدائك في العمل.		27	
			تستخدم الأنترنت والبريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للأفراد العاملين في مؤسستكم.	البنية التحتية والتكولو	28	

## قائمة الملاحق

					تتوفر مؤسساتكم على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير.	جبة المساعدة	29
					تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها مؤسساتكم في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.	إدارة المعرفة	30
					تهتم مؤسساتكم بمتابعة آخر النشرات الإصدارات والمجلات في مجال عملكم.		31
<b>المقياس</b>					<b><u>الجزء الثاني: الميزة التنافسية المستدامة</u></b>		
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً			
					<b>الرقم</b>	<b>العامل</b>	<b>الفقرة</b>
					32	<b>التكلفة المنخفضة</b>	تكاليف الإنتاج في مؤسساتكم منخفضة مقارنة بالمنافسين.
					33		تكاليف التسويق في مؤسساتكم منخفضة مقارنة بالمنافسين.
					34		تملك مؤسساتكم موارد بشرية ذات مقدرة كبيرة على الإبداع.
					35		تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.
					36		تدعم مؤسساتكم أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.
					37		تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجاتها إلى شريحة واسعة في السوق.
					38		تساهم برامج التكوين والتدريب التي تقدم في مؤسساتكم في تحسين أدائك في العمل.
					39		المتاحة في مؤسساتكم بطريقة عقلانية ورشيده.
					40		أرباح مؤسساتكم في إرتفاع مستمر منذ وقت طويل.
					41		تخضع منتجات مؤسساتكم إلى التحسين المستمر.
					42	تحمل منتجات مؤسساتكم خصائص مميزة، لها	

## قائمة الملاحق

					القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك.	التميز	
					تقدم مؤسساتكم منتجات فريدة لا يوجد لها مثيل في السوق.		43
					تقدم مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع للزبائن.		44
					تسعى مؤسساتكم إلي تقديم منتجات مبتكرة بصفة دائمة.		45
					منتجات مؤسساتكم محمية و صعبة التقليد في الأجل القصير.		46
					تسعى مؤسساتكم إلي تحقيق رضا طويل الأمد للزبائن.		47
					زبائن مؤسساتكم أوفياء لمنتجاتها.		48
					يعتبر الإبداع المنهج الدائم في تقديم المنتجات في مؤسساتكم.	49	
					لا تجد مؤسساتكم في تقديم منتجات جديدة ومبتكرة باستمرار أية صعوبة.	50	

الملحق رقم (02): ثبات مقياس إدارة المعرفة باستعمال قانون ألفا كرونباخ

ثبات مقياس إدارة المعرفة باستعمال قانون ألفا كرونباخ

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Item-total Statistics

رقم البند	متوسط الحسابي للبنود	قيمة تباين المتوسط الحسابي للبنود	قيمة ارتباط البند مع المقياس البند	ثبات المقياس بدون البند	ثبات المقياس بدون البند
Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted		
VAR00001	74,6053	183,6508	,5083	,8901	
VAR00002	74,4211	189,5477	,0859	,8955	
VAR00003	74,4474	187,5512	,1514	,8952	
VAR00004	74,4737	190,5804	,0340	,8962	
VAR00005	74,3684	186,6174	,2083	,8941	
VAR00006	74,1842	176,9651	,5277	,8885	
VAR00007	74,2105	175,4680	,6280	,8866	
VAR00008	73,2632	185,9829	,1584	,8964	
VAR00009	74,1579	180,1366	,3564	,8923	
VAR00010	74,1053	172,9075	,6202	,8863	
VAR00011	74,0526	176,6458	,6104	,8871	
VAR00012	74,0789	175,2639	,6685	,8860	
VAR00013	74,3947	187,8129	,1113	,8967	
VAR00014	75,0526	189,0242	,1307	,8947	
VAR00015	74,2895	174,3734	,5647	,8875	
VAR00016	73,8684	182,6579	,2865	,8936	
VAR00017	73,8158	187,0192	,1217	,8972	
VAR00018	74,0263	176,0263	,6423	,8865	
VAR00019	73,8158	174,5327	,6916	,8855	
VAR00020	74,0000	170,5946	,8074	,8827	
VAR00021	74,1053	176,7454	,6240	,8870	
VAR00022	74,1053	177,9346	,4923	,8892	
VAR00023	74,1579	173,8663	,7237	,8849	
VAR00024	74,1579	179,3257	,5778	,8882	
VAR00025	73,8684	177,5768	,6118	,8873	
VAR00026	74,3947	174,5156	,6844	,8856	
VAR00027	74,5263	174,7425	,7071	,8854	
VAR00028	74,6842	184,4922	,2660	,8934	
VAR00029	74,6316	182,6174	,2493	,8950	
VAR00030	74,5000	185,1216	,1991	,8953	
VAR00031	74,5526	174,0917	,6278	,8863	

Reliability Coefficients

عدد أفراد العينة

عدد البنود

N of Items = 30

N of Cases = 31

قيمة ألفا كرونباخ

Alpha = 0.8935

الملحق رقم (03): ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة باستعمال قانون ألفا كرونباخ

ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة باستعمال قانون ألفا كرونباخ

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

رقم البند	المتوسط الحسابي للبنود	قيمة تباين البند	قيمة ارتباط البند مع المقياس	ثبات المقياس بدون البند
Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted	
VAR00032	41,3421	91,2041	,3251	,8566
VAR00033	41,3947	87,2183	,5456	,8487
VAR00034	41,1053	87,8265	,3031	,8611
VAR00035	41,4211	89,3314	,5168	,8508
VAR00036	41,1053	83,0156	,6744	,8421
VAR00037	41,5526	86,8485	,5574	,8481
VAR00038	41,0263	82,4047	,7659	,8388
VAR00039	40,7895	86,5491	,5762	,8474
VAR00040	41,5526	89,8215	,3419	,8564
VAR00041	41,6316	87,8606	,5405	,8492
VAR00042	40,8421	81,8663	,6858	,8410
VAR00043	39,7105	93,5626	,1034	,8673
VAR00044	41,6842	88,3841	,4048	,8540
VAR00045	41,4474	81,7674	,7452	,8388
VAR00046	40,3158	85,3030	,3491	,8610
VAR00047	41,6842	86,9246	,5442	,8486
VAR00048	40,7368	92,8478	,2750	,8579
VAR00049	40,8158	92,1543	,2396	,8597
VAR00050	40,9474	89,4566	,3908	,8544

Reliability Coefficients

عدد أفراد العينة

عدد البنود

N of Items = 38

N of Cases = 19

قيمة ألفا كرونباخ

Alpha = 0.8586

الفهارس



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات العامة للمنافسة	93
2	يوضح مستوى تشخيص المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	121
3	يوضح مستوى اكتساب وتوليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	123
4	يوضح مستوى تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	124
5	يوضح مستوى توزيع المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	126
6	يوضح مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	127
7	يوضح واقع البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	128
8	يوضح مدى مقدرة المؤسسات على تحقيق الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة	130
9	يوضح مدى مقدرة المؤسسات على تحقيق الإستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة	132
10	يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وإستمرارية ميزة التكلفة المنخفضة	133
11	يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وإستمرارية ميزة التميز	135

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أهم المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة	1
42	دورة حياة الميزة التنافسية	2
48	الاستراتيجيات العامة للمنافسة	3
50	مدخل سلسلة القيمة	4
53	الميزة القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة	5
56	أنواع التميز	6
66	مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة	7
67	نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة	8
81	الخطوات العملية لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال النظرية المبنية على الموارد	9
86	الإطار الأساسي للميزة التنافسية المستدامة من خلال المعرفة	10
98	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	11
99	مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	12
101	علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة	13
114	نموذج الدراسة	14

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
165 – 161	الإستبانة	1
166	ثبات مقياس إدارة المعرفة باستعمال قانون ألفا كرونباخ	2
167	ثبات مقياس الميزة التنافسية المستدامة باستعمال قانون ألفا كرونباخ	3

## فهرس المواضسع

	الإهــــداء
	التشكــــرات
	الإهــــداء
	هسكــــل الدراسة
أــــن	مقدمة .....
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة</b>
2	تمهيد.....
3	المبــــحــــث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة.....
3	المطلب الأول: تعريف المعرفة ومصادر ها .....
3	أولاً: تعريف المعرفة .....
5	ثانياً: مصادر المعرفة .....
7	المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها.....
7	أولاً: خصائص المعرفة.....
8	ثانياً: أنواع المعرفة.....
11	المطلب الثالث: أهمية المعرفة.....
13	المبــــحــــث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.....
13	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، نشأتها وتطورها.....
13	أولاً: نشأة وجذور إدارة المعرفة وتطورها.....
15	ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة.....
17	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....
17	أولاً: أهمية إدارة المعرفة.....
18	ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.....
19	ثالثاً: مجالات تدخل إدارة المعرفة.....
20	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة.....
20	أولاً: متطلبات إدارة المعرفة.....
21	ثانياً: معوقات إدارة المعرفة.....
23	المبــــحــــث الثالث: عمليات و إستراتيجيات إدارة المعرفة، قياسها ومدى فعاليتها في المنظمة....
23	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.....

23	أولا: تشخص المعرفة.....
24	ثانسا: إكتساب المعرفة.....
24	ثالثا: توليد المعرفة.....
24	رابعا: تخزين المعرفة.....
25	خامسا: تطوير المعرفة وتوزيعها.....
26	سادسا: تطبيق المعرفة.....
26	<b>المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة.....</b>
26	أولا: إستراتيجية النمو التدريجي في إستخدام إدارة المعرفة.....
27	ثانسا: إستراتيجية التروي والحذر.....
27	ثالثا: إستراتيجيات دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة.....
29	<b>المطلب الثالث: قياس إدارة المعرفة ومدى فعاليته.....</b>
29	أولا: الطبيعة الفيزيائية لما يتم إدارته.....
29	ثانسا: صعوبة التخصص.....
30	ثالثا: القيمة في الإستخدام.....
30	رابعا: مشكلة كم قيمة المعرفة.....
30	خامسا: مشكلة المعرفة الرديئة.....
30	سادسا: مشكلة ماذا نقيس في المعرفة.....
34	<b>خلاصة الفصل الاول.....</b>
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة</b>
37	<b>تمهيد.....</b>
38	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.....</b>
38	<b>المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ونشأتها.....</b>
38	أولا: نشأة الميزة التنافسية.....
39	ثانسا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....
41	<b>المطلب الثاني: محددات و مصادر وأنواع الميزة التنافسية.....</b>
41	أولا: محددات الميزة التنافسية.....
43	ثانسا : مصادر الميزة التنافسية.....
44	ثالثا: أنواع الميزة التنافسية.....
45	<b>المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.....</b>
46	أولا: خصائص الميزة التنافسية.....
46	ثانسا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....

47	.....المبئء الثاني: الإسءراءاءاء العامة للمنافسة.....
48	.....المطلب الأول: إسءراءاءاء الرفاءة بالءءكفة الأقل.....
48	.....أولا: مفهوء إسءراءاءاء الرفاءة بالءءكفة الأقل.....
49	.....ءانفاء: ءطواء الأءء بمفاءة الرفاءة بالءءكفة الأقل.....
54	.....ءالءاء: مزافاء ومآءء إسءراءاءاء الرفاءة بالءءكفة.....
55	.....المطلب الثاني: إسءراءاءاء الأءفاء.....
55	.....أولا: مضموء إسءراءاءاء الأءفاء.....
56	.....ءانفاء: مءءلباء إسءراءاءاء الأءفاء.....
57	.....ءالءاء : مزافاء ومآءء إسءراءاءاء الأءفاء.....
58	.....المطلب الثالث: إسءراءاءاء الأءفاء.....
58	.....أولا: مضموء إسءراءاءاء الأءفاء.....
58	.....ءانفاء: مءءلباء إسءراءاءاء الأءفاء.....
59	.....ءالءاء: مزافاء ومآءء إسءراءاءاء الأءفاء.....
60	.....المبئء الثالث: العواء المؤءرة على سرة ءضاؤل المفاءة الأءفاءاءة وءواف ءطورها .....والإسءراءاءاءءءاءة الأءفاءة بها
61	.....المطلب الأول: العواء المؤءرة على سرة ءضاؤل المفاءة الأءفاءاءة.....
61	.....أولا: الإسءراءاءاءة.....
61	.....ءانفاء: إءكانفاء الأءفاء.....
61	.....ءالءاء: ءفاءاءاءة الصءاءة.....
62	.....المطلب الثاني: ءواف ءطور المفاءة الأءفاءاءة.....
62	.....أولا: ظهور ءءنوءاءاءاءءءاءة.....
62	.....ءانفاء: ظهور ءاءاءءءءاءة للمسءءءك أو ءءفرها.....
62	.....ءالءاء: ءءفر ءءالف المءءءاء.....
62	.....رابعاء : الأءفاء في القفاءءءءاءة.....
63	.....المطلب الثالث: الإسءراءاءاءءءاءة لءفاءة المفاءة الأءفاءاءة.....
63	.....أولا : إسءراءاءاءاءة إءءاءء السوء أمام المنافسفاء.....
63	.....ءانفاء: إسءراءاءاءاءة الإءراءة إلى إءءماءاءة الإءءءاء والرد العءفاء.....
64	.....المبئء الرابع: مقوءاء بءاء المفاءة الأءفاءاءة وسبل إسءاءءاءها.....
65	.....المطلب الأول: مقوءاء بءاء المفاءة الأءفاءاءة المسءءاءة وأءفاءة الكفاءاء والقءراء في .....مضمان الإسءاءاءة.....

65	أولا: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة.....
65	ثانيا: أهمية الكفاءات والقدرات في ضمان إستدامة الميزة التنافسية.....
68	المطلب الثاني: تبني المنظمات الفكر الريادي كسبيل لإستدامة الميزة التنافسية .....
69	أولا: المنظمات الريادية.....
69	ثانيا: الريادة في ظل المنافسة.....
71	المطلب الثالث: أسباب إندثار الميزة التنافسية وسبل إستدامتها.....
71	أولا: أسباب إندثار الميزة التنافسية للمنظمة.....
73	ثانيا: سبل إستدامة الميزة التنافسية.....
75	خلاصة الفصل الثاني.....
<b>الفصل الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة</b>	
77	تمهيد.....
78	المبحث الأول: الميزة التنافسية المستدامة وفق نظرية الموارد والكفاءات.....
79	المطلب الأول: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على الموارد.....
79	أولا: مضمون النظرية المبنية على الموارد.....
79	ثانيا: مبادئ النظرية المبنية على الموارد.....
80	ثالثا: مصادر الميزة التنافسية المستدامة حسب رواد النظرية المبنية على الموارد....
82	رابعا: محدودية نظرية الموارد.....
82	المطلب الثاني: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على الكفاءات.....
82	أولا: دور الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
83	ثانيا: مميزات الكفاءة.....
84	المطلب الثالث: الميزة التنافسية المستدامة وفق النظرية المبنية على المعرفة .....
84	أولا: مضمون النظرية المبنية على المعرفة.....
85	ثانيا: دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
87	المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المديم للميزة المستدامة.....
87	المطلب الأول: تعريف الإبداع وشروط تحقيقه.....
87	أولا: تعريف الإبداع.....
89	ثانيا: شروط الإبداع.....
90	المطلب الثاني: مستويات الإبداع وفوائده.....
90	أولا: مستويات الإبداع.....
91	ثانيا: فوائد الإبداع.....
93	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع.....

95	المبحد الثالث: أدر إدارة المعرفة فف أأقق الميزة التنافسفة المسأامة.....
95	المطلب الأول: أدر إدارة المعرفة على العاملفن.....
96	أولا: أدر إدارة المعرفة على أعلم العاملفن.....
96	أانفا: أدر المعرفة على مؤائمة العاملفن.....
96	أانأا: أدر إدارة المعرفة على الرضا الوظففف لدف العاملفن.....
97	المطلب الأانف: أدر إدارة المعرفة على العملفف داخل المنظمة.....
97	أولا: أدر إدارة المعرفة على فعالفة العملفف.....
97	أانفا: أدر إدارة المعرفة على كفاءة العملفف.....
98	أانأا: أدر إدارة المعرفة على الإبنكار فف العملفف.....
98	المطلب الأانف: أدر إدارة المعرفة على المنأأ والأداء المنظمف.....
98	أولا: أدر إدارة المعرفة على المنأأ.....
99	أانفا: أدر إدارة المعرفة على الأداء المنظمف.....
106	ألاصة الفصل الأانف.....
	<b>الفصل الرابع: دراسة مفدانفة على بعض مؤسساء الإلأكترونك فف ولافف سففف</b>
	<b>وأرف بوأرفرفف</b>
108	أمهفد.....
109	المبحد الأول: منهفة الدراسة المفدانفة.....
109	المطلب الأول: مأمأ ومأالات الدراسة وأأوات أأم البففانأ.....
109	أولا: مأمأ الدراسة.....
113	أانفا: مأمأ الدراسة المفدانفة.....
113	أانأا: أأفف أأوات أأم البففانأ.....
113	المطلب الأانف: نموأ ومأفرات الدراسة، وكفففة قفاسها.....
114	أولا: نموأ الدراسة.....
114	أانفا: مأفرات الدراسة.....
116	أانأا: كفففة قفاس المأفرات.....
117	المطلب الأانف: مرأل أأوفر أأاة القفاس.....
117	أولا: أأمم الاسأبفانة.....
118	أانفا: أأفر مقفاس الاسأبفانة.....
118	أانأا: الأأأبارات الأاصة بأأاة القفاس.....
119	رابعا: إأراءأ أوزفأ الاسأبفانة وأأم البففانأ.....
120	المبحد الأانف: أرف وأأفل البففانأ وإأأبار الفرضفف.....
120	المطلب الأول: أسالفف المأأأة الإأصائفة.....
120	أولا: الأبأ.....
120	أانفا: المأوسط الأسابف.....



120	..... ثالثاً: الانحراف المعيارى.
120	..... رابعاً: اختبار T.
121	..... خامساً: معامل الارتباط برسن.
121	..... المطلب الثانى: عرض وتحلىل بىانات الدراسة المىدانىة.
121	..... أولاً: عرض وتحلىل بىانات الجزء الأول.
130	..... ثانياً: عرض وتحلىل بىانات الجزء الثانى.
133	..... ثالثاً: العلاقة بىن إءارة المعرفة وإسءمرارىة مىزة الكلفة المنخفضة.
135	..... رابعاً: العلاقة بىن إءارة المعرفة وإسءمرارىة مىزة التمىز.
136	..... المطلب الثالث: إءءبار الفرضىات.
136	..... أولاً: مناقشة نءاءء الدراسة فى ضوء الفرضىة الأولى.
139	..... ثانياً : مناقشة نءاءء الدراسة فى ضوء الفرضىة الثانىة.
140	..... ثالثاً: مناقشة نءاءء الدراسة فى ضوء الفرضىة الثالثة.
141	..... رابعاً: مناقشة نءاءء الدراسة فى ضوء الفرضىة الرابعة.
142	..... المبعء الثالث: النءاءء العامة للءراءة والإءءراحاء
142	..... المطلب الأول: النءاءء العامة للءراءة.
142	..... أولاً: النءاءء المءعلقة بعملىاء إءارة المعرفة.
143	..... ثانياً: النءاءء المءعلقة بالمىزة التنافسىة المسءءامة.
145	..... المطلب الثانى: إءءراحاء الدراسة.
149	..... الخاءمة العامة.
152	..... قائمة المراءع.
160	..... قائمة الملاحق.
169	..... الفهارس.

## المخلص:

في ظل العولمة والتطور العلمي والتكنولوجي، إشتدت المنافسة بين المنظمات؛ من أجل البقاء وتحقيق الربحية، وتحقيق التفوق على المنافسين، ولتحقيق ذلك لابد على المنظمة من إكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛ تضمن لها البقاء والإستمرارية في السوق، غير أن الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ليس بالأمر السهل بالنسبة للمنظمات، كما أن قوة هذه الميزة وإستدامتها، يتوقف على عوامل كثيرة، أهمها مصدر هذه الميزة، وتعتبر المعرفة أهم المصادر التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إلا أن توفر المعرفة في المنظمة لا يعني وصول المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ما لم تتوفر إدارة تقوم بإدارة المعرفة داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة من خلال هذه المعرفة. ومن هذا المنطلق سوف تحاول هذه الدراسة معالجة دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وإرفاق الدراسة النظرية بدراسة ميدانية على مستوى بعض مؤسسات قطاع الإليكترونيك في ولايتي سطيف و برج بوعريرج.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الإستدامة، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة.

## Résumé:

La concurrence s'est fortement accentuée entre les organisations avec l'avènement de la mondialisation et du progrès technique et scientifique. La suprématie recherchée passe par la réalisation d'avantages concurrentiels durables, à même de garantir le maintien sur le marché.

Cependant, la réalisation d'avantages concurrentiels n'est pas chose aisée car elle dépend d'une multitude de facteurs qui déterminent son origine. Etant une de ses principales sources, la connaissance occupe une place centrale dans le management des organisations.

La présente étude s'est confié la tâche d'examiner le rôle de la gestion des connaissances dans la réalisation et le maintien de l'avantage concurrentiel durable.

Cette relation a fait l'objet d'une étude empirique sur quelques entreprises de la branche de l'électronique dans les Wilaya de Sétif et de Bordj Bou Arreridj

**Mots clés:** Connaissance, gestion de la connaissance, avantage concurrentiel, durabilité, avantage comparatif durable.