

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بغنوان:

دور تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية - سعيدة-

تحت إشراف الأستاذة:

د. عيشور ذهبية

من إعداد الطالبتين:

رملي فاطمة

بولغيتي منيرة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدرجة العلمية/ رئيسا

الدرجة العلمية/ مشرفا

الدرجة العلمية/ مناقشا

الدرجة العلمية/ مناقشا

الدكتور:

الدكتور:

الدكتور:

الدكتور:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بمعنوان:

دور تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية - سعيدة-

تحت إشراف الأستاذة:

- الدكتورة: عيشور ذهبية

من إعداد الطالبتين:

- رملي فاطمة

- بولغيتي منيرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب ، إلى من كلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ، إلى القلب الكبير والذي العزيز .

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلمسم الشفاء ، إلى القلب الناصع بالبياض والدتي
الحبيبة .

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي .

إلى التي لم تبخل عني يوماً بشئ إلى التي ذودتني بالحب و الحنان أمي الحبيبة .

إلى من افتقدته روح جدي الطاهرة .

إلى الروح التي سكنت روحي زوجي العزيز و عائلته التي هي عائلتي الثانية .

إلى الذين أحببتهم وأحبوني صديقاتي أخص بالذكر شهرة ، مريم و حليلة .

إلى صديقتي بهذا العمل بولغيتي منيرة .

خالمة

إهداء

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات
جسام ، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.

الى أمي الغالية رحمها الله و أسكنها فسيح جنانه و جعلني لها من الذرية الصالحة.

الى أخواتي حليلة، مريم ، ميمونة، شيماء وأحمد عبد الله والى جميع أفراد العائلة و
بالخصوص دحمان كريمة و الأصدقاء و أخص بالذكر حسيني كريمة، بوعناني ميمونة
،حمار نسيمة، وبكة رحيمة حفظهم الله لي.

كما أهدي ثمرة جهدي للأستاذة الكريمة عيشور ذهبية و جميع الأساتذة الذين درسونا
في السنتين و الذين لم يخلوا علي بوقتهم الثمين بالرغم من مسؤولياتهم المتعددة؛ إلى
كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير؛

و الى زميلتي رملي فاطمة على تقديم يد العون لي في جميع الظروف و الى كل زملائي
في الدراسة و العمل.

منيرة

شكر و تقدير

نتقدم أولاً بشكر الله وحمده حمدا يليق بجلاله و عظيم شأنه، أنه أعاننا على القيام

بهذا العمل ويسرلنا هذا وألقانا بأهل الخير وحب العمل ووفقنا

في إتمامه انه على كل شيء قدير.

كما نشكر الأستاذة و المشرفة على قيامنا بهذا العمل "عيشور ذهبية"

اعترافا و امتنانا بالمجهود الذي بذلته معنا لإتمام هذا العمل النبيل.

كما نشكر مؤسسة مدير مركب الصناعي للمياه المعدنية سعيدة، دون أن ننسى

السيدة بسمة التي قامت بتأطيرنا خلال الفترة التطبيقية بالمؤسسة.

دون أن ننسى كل من أمدنا بالدعم المادي و المعنوي من أساتذة جامعيين،

أصدقاء و أفراد العائلة حفظهم الله لنا ورزقهم بالصحة و العافية.

"محسى الله ان يوفقنا لما فيه خير لنا"

الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تحليل تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات وكانت مؤسسة المياه المعدنية سعيدة عينة على ذلك.

ومن خلال هذه الدراسة تم إبراز أهمية تبني المؤسسات لإدارة المعرفة و التي يعتمد أسلوبها على نظم المعلومات و المورد البشري لتحقيق ميزة تنافسية تضمن ريادة و استمرار المؤسسة من خلال جانبيه النظري و التطبيقي. أما أهم نتائج الدراسة فتمثلت في:

- وجود تأثير معنوي لنظم المعلومات على تحقيق المزايا التنافسية، كما تبين أن جميع علاقات التأثير كانت دالة إحصائياً بين أبعاد نظام المعلومات وتحقيق المزايا التنافسية.
- وجود تأثير معنوي لخلق المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق و التخزين المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية.
- يؤثر تفاعل نظام المعلومات وإدارة المعرفة بشكل معنوي على تحقيق المزايا التنافسية.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، إدارة المعرفة، نظم إدارة المعرفة، المزايا التنافسية.

Le résumé :

Cette étude vise à analyser l'impact de l'interaction entre le système d'information et la gestion des connaissances dans l'obtention d'avantages compétitifs pour les entreprises ; avec l'entreprise de l'eau minérale de Saïda prise comme échantillon.

Elle nous a permis de mettre en évidence l'importance pour les entreprises d'adopter une gestion des connaissances qui se base sur un système d'information et sur les ressources humaines pour réaliser un avantage compétitif garantissant par delà même une position de leader, ainsi que la pérennité de l'entreprise tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

Les principaux résultats de cette étude peuvent être résumés comme suit :

- L'existence d'un effet significatif des systèmes d'information de la création d'avantages concurrentiels ; comme il a été démontré que toutes les relations d'influence sont statistiquement significatives des dimensions du système d'information et de la réalisation des avantages concurrentiels.
- L'existence d'un effet significatif sur l'obtention des avantages concurrentiels à partir de la création de connaissance, de la diffusion de connaissance, ainsi que l'application et le stockage de connaissance.
- L'interaction entre le système d'information et la gestion des connaissances affecte d'une manière significative sur la réalisation des avantages concurrentiels.

Mots clés : Système d'Information, la Gestion des Connaissances, Systèmes de gestion de la connaissance, l'Avantage Concurrentiel.

A decorative black and white floral frame with symmetrical scrollwork and leaf patterns, surrounding a central rectangular box.

فهرس المحتويات

الفهرس

الرقم	عنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: نظم المعلومات وإدارة المعرفة
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: أساسيات نظم المعلومات
03	المطلب الأول: مفهوم النظام و نظم المعلومات
04	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لنظم المعلومات
05	المطلب الثالث: تصنيف أنظمة المعلومات
10	المبحث الثاني : أساسيات إدارة المعرفة
10	المطلب الأول : مفهوم المعرفة، تصنيفها و إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث : عمليات و عناصر إدارة المعرفة
22	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة و أثرهم على الميزة التنافسية
24	مقدمة الفصل
25	المبحث الأول: الميزة التنافسية و استراتيجيات التنافس
25	المطلب الأول: مدخل للميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
32	المطلب الثالث: نظم المعلومات و المعرفة و الاستراتيجيات العامة للتنافس

34	المبحث الثاني: مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية
34	المطلب الأول: مدخل لنظم إدارة المعرفة
38	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة
41	المطلب الثالث: دور نظم إدارة المعرفة في المؤسسة و أثرها على القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر
46	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة
48	مقدمة الفصل
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
50	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
51	المطلب الثالث: الاطار المنهجي للدراسة
54	المبحث الثاني :واقع تطبيق نظم إدارة المعرفة في مؤسسة مياه المعدنية سعيدة و نتائج الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول : تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة
57	المطلب الثاني : نتائج الدراسة الميدانية و فيق متغيرات الدراسة
62	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لإجابات أفراد العين على متغيرات الدراسة
79	خاتمة الفصل
81	الخاتمة العامة
85	المصادر و المراجع
93-88	الملاحق

A decorative black and white floral frame with symmetrical scrollwork and leaf patterns, surrounding a central rectangular box.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	01_03
53	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02_03
57	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03_03
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	04_03
59	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05_03
61	يوزع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	06_03
62	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الأول (نظم اكتساب المعرفة)	07_03
63	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الثاني (نظم تخزين المعرفة)	08_03
64	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الثالث (نظم تطبيق المعرفة)	09_03
65	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الرابع (نظم توزيع المعرفة)	10_03
67	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية).	11_03
68	قيم R و نوع العلاقة	12_03
69	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نظم اكتساب المعرفة و الميزة التنافسية	13_03
70	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تخزين المعرفة و الميزة التنافسية	14_03
71	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية	15_03
72	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نظم توزيع المعرفة و الميزة التنافسية	16_03
73	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (نظم إدارة المعرفة) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)	17_03

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
75	اختبار Test_T للعينات المستقلة بين الجنس و التميز	18-03
76	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA العمر و تحقيق الميزة التنافسية	19_03
77	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA المستوى التعليمي و تحقيق الميزة التنافسية	20_03
78	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA الخبرة و تحقيق الميزة التنافسية	21_03

A decorative black and white floral frame with symmetrical scrollwork and leaf patterns, surrounding a central rectangular box.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	هرمية نظام المعلومات	01-01
14	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	02-01
52	نموذج متغيرات الدراسة	01-03
55	نموذج سلسلة القيمة	02-03
58	تمثيل بياني لافراد العينة حسب الجنس	03-03
59	تمثيل بياني لافراد العينة حسب السن	05-03
60	تمثيل بياني لافراد العينة حسب المؤهل العلمي	06-03
61	تمثيل بياني لافراد العينة حسب الخبرة المهنية	07-03

A highly decorative, symmetrical floral frame in black ink. It features intricate scrollwork, leaves, and floral motifs, with a central rectangular box containing the title. The frame is set against a white background with a light blue border.

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	استمارة استبيان موجهة لموظفي عينة مؤسسة المياه بسعيدة	01
93	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
94	مخرجات و نتائج spss	03

المقدمة العامة

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات و التغييرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم في مقدمتها الثورة المعلوماتية التقنية التي تعتمد على المعرفة و الاستعمال الأمثل لها، و في ظل التطور الحاصل في تقنية المعلومة و الحاسب الآلي اتجهت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة جنباً إلى جنب مع التطور التكنولوجي.

أدركت المنظمات ضرورة وحتمية تحولها إلى الهياكل القائمة على المعرفة، و أن نجاح أعمالها يعتمد بشكل متزايد على مدى نجاح عمال المعرفة في تطوير وتطبيق المعرفة بشكل مثمر وفعال، فالقدرة على تحديد المعرفة الأساسية والاستفادة منها في تلك المنظمات تلعب دوراً حاسماً في البقاء و النمو المنظمي و تحقيق التميز، وهذا ما دفع بالمنظمات إلى الاتجاه نحو إدارة المعرفة و اعتبارها إحدى أهم المكونات الأساسية لتحقيق أهدافها من خلال تحديد السبل الأفضل لاستغلال المعرفة في جميع المستويات و في مختلف السياقات.

تعد الميزة التنافسية للمؤسسة مصطلحاً متعدد الأبعاد، بسبب تضاعف المعلومات، الأسواق و التكنولوجيا و المنافسين، هذه الخصوصيات التي تتصف بها المؤسسة في حياتها اليومية تدفع بها أن تعمل جاهدة على جمع و معالجة و تحليل وتخزين المعرفة للاستفادة منها و من الفرص و الأخطار التي تحملها و تعبر عنها، ففي المحيط الشديد التنافس و نتيجة لتضاعف و تزايد كمية المعلومات والبيانات في المنظمة أضعافاً مضاعفة مع مرور الوقت، و بالاعتماد على التطور التقني و التكنولوجي ازدادت الحاجة إلى تصميم مجموعة من أنظمة المعلومات لإدارة هذه المعرفة بشكل يحقق التميز للمنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

نتيجة لتزايد حدة المنافسة في السوق العالمية اليوم أصبح للمعرفة دوراً رئيسياً لتحقيق التميز والريادة ومن هنا ازدادت الحاجة إلى امتلاك المعرفة ذات النوعية والجودة و استعمالها في الوقت و بالشكل المناسب، هذه الحاجة دفعت بالمنظمات إلى الاعتماد على التكنولوجيا التي عرفت تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة و ذلك لما تقدمه من تسهيلات في عمليات امتلاك، خزن، استرجاع، ونشر المعرفة و لهذا صممت نظم معلومات خصيصاً لتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

انطلاقاً مما سبق أمكن للباحثين صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما هو دور تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

و تم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى إشكاليات فرعية:

- ✓ ماهية إدارة المعرفة ومستوى تطبيقها في المؤسسة؟
- ✓ ماهية نظم المعلومات ومستوى توفرها في المؤسسة؟
- ✓ ما مدى مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

لكي نتمكن من حل و مناقشة الإشكالية تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغيرات الشخصية وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تتمثل الدوافع في اختيار موضوع الدراسة إلى جملة من الأسباب يمكن تقسيمها إلى ذاتية وموضوعية كما يلي:

❖ **الأسباب الذاتية:** والتي ترجع إلى تخصص الباحث إدارة الأعمال ، ورغبته في البحث في النظم المعلومات الحديثة المطبقة في المؤسسة بخاصة في إدارة المعرفة والتي طالما كانت تدفعني الرغبة للبحث فيها وفي أحدث ما يتعلق بها رغبة في الكشف عن مدى تأثير تطبيق نظم المعلومات و إدارة المعرفة جنبا إلى جنب في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

❖ **الأسباب الموضوعية:** أما عن الأسباب الموضوعية، فتعود إلى الواقع الأليم الذي تعيشه كثير من مؤسساتنا مقارنة بنظيراتها في الدول المتقدمة، والرهانات التي تواجه بلدنا وخاصة مع انخفاض أسعار البترول، وبالنظر إلى الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسات الجزائرية لتكون قادرة على مواجهة المؤسسات الأجنبية التي أصبحت تمثل خطراً حقيقياً عليها، تم اختيار هاذين المتغيرين (نظم إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية) كون أن المنافسة الحادة تقدمت أساليبها فأضحى من يعرف أكثر يتفوق أكثر من جميع الجهات ومختلف الجوانب، وبالنظر إلى التكنولوجيات الحديثة التي تتبناها هذه المؤسسات في تسيير واستغلال معارفها للوصول للقيمة.

رابعاً: أهداف الدراسة

- تقديم الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة و نظم المعلومات و الميزة التنافسية؛
- إبراز مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- إبراز دور نظم المعلومات في تسهيل عمليات إدارة المعرفة؛
- تأثير نظم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة

من المعلوم أنه يمكن من خلال "المنهج" تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعدنا على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع الفروض التوقعات المبدئية التي تساعدنا على حل المشكلة، وأيضاً يمكن المنهج من تحديد الإجراءات اللازمة لاختبار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها؛

أما الأدوات المستخدمة فهي الأدوات المتعلقة بجمع المعلومات (الاستبيان المقابلة، الملاحظة،...) وتلك المستخدمة في التحليل لتساعد على الوصول لتحقيق الفرضيات أو نفيها.

تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات والمعلومات الأولية للدراسة فقد تم التركيز على الاستبيان بالدرجة الأولى، ثم الملاحظة والمقابلة بدرجة أقل ومن دون التصميم المسبق لها.

أما عن تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) فقد كان من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة سواء بحوث منشورة في مجلات علمية محكمة أو رسائل ماستر أو ماجستير، أو أطروحات دكتوراه، أما عن كيفية التصميم

التفصيلي للاستبيان فارجع إلى الفصل التطبيقي من هذه الدراسة و من خلال تبني المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات بشكل نوعي والبيانات بشكل كمي، تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال نموذج الدراسة الافتراضي.

سادسا: الدراسات السابقة

"وهي الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وتكتب في شكل أفكار علمية متسلسلة تعكس فهم الباحث لتلك الدراسات ..."، حيث أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرين سواء تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة، أو الميزة التنافسية ، بما فيها الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وهذا بالنظر إلى أهمية هاذين المتغيرين في عصرنا الحالي سواء على المستوى الأكاديمي، أو من ناحية الممارسة والتطبيق العملي الذي يتجسد في مختلف المؤسسات، وبالرغم من أن هناك العديد من الدراسات السابقة بخصوص متغيري الدراسة فإنه سيتم عرض بعض منها فقط، أي عرض الدراسات السابقة التي تم اللجوء إليها واستخدامها في هذه الدراسة، من أجل تحديد إما نظم إدارة المعرفة، أو تحقيق الميزة التنافسية و منها:

- خلاف عثمان، لمان رضوان، 2013 " تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة" هدفت هذه الدراسة للتعريف بدور النظم الخبيرة في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة من خلال التطرق للمجموعة القواعد الواجب احترامها من أجل الوصول الجيد و الفعال لعمليات إدارة المعرفة و كيفية القيام بها من خلال النظم الخبيرة بهدف التحكم في المعرفة و تسخيرها في نطاق المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية".
- حسن عبد المطلب العلواني، 2010 " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية الدور المناسب لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في المؤسسات و معرفة إذا ما كانت تكنولوجيا المعلومات جزء من نظم أدارة المعرفة أم أن استخدامها أصبح هو المفتاح الحقيقي لنجاح إدارة المعرفة.
- بن طاطة عتيقة، 2017، " تأثير تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة على الميزة التنافسية" هدفت هذه الدراسة تأثير نظام المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات القطاع الصناعي و الخدمات بالجزائر، كما هدفت للتعرف على الكفاءات النسبية لمنظمات الأعمال محل الدراسة في استخدام تقنية المعلومات".

سابعاً: تقسيمات البحث

قصد الوصول للأهداف المرجوة من البحث و الإلمام بالموضوع بشكل يتيح الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة عامة و ثلاثة فصول و الخاتمة:

❖ **الفصل الأول:** تم تقسيمه إلى مبحثين تم التطرق من خلالهما للإطار المفاهيمي لكل من إدارة المعرفة و نظم المعلومات

❖ **الفصل الثاني:** تم تقسيمه هو أيضا لمبحثين من خلال المبحث الأول تم التعرض لمدخل للميزة التنافسية أما في المبحث الثاني فتم التطرق لتفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة و تأثير هذا التفاعل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

❖ **الفصل الثالث:** المتعلق بالدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، في هذا الفصل تم التطرق في المبحث الأول تعلق بالتعريف بالمؤسسة و منهج الدارسة أما في المبحث الثاني فتناول بالتفصيل نتائج الدراسة التطبيقية المنجزة في الشركة.

❖ **الخاتمة.**



مقدمة الفصل

أن من أبرز التحولات التي يشهدها العالم هو تحول الاقتصاد صناعي القائم على الإدارة و استغلال الموارد الملموسة إلى الاقتصاد الذي يهتم بإدارة الموارد اللاملموسة و المتمثلة في نظم المعلومات و إدارة المعرفة، فهما أساس بقاء و استمرار و نمو المنظمات، فليس بمقدور أي منظمة أن تحقق ما تسعى إليه دون أن تكون متحصنة بمعلومات تتميز بالدقة السرية و أليات تبنى على أساسها معارف تساعد على تحقيق ذلك.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: أساسيات نظم المعلومات.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

المبحث الأول: أساسيات نظم المعلومات

باعتبار أن محيط المنظمة يتسم بالتغير السريع و المستمر فإن توافر المعلومة لدى المنظمة يعتبر موردا هاما وضروريا في مجابهة المنافسة و حفاظ على مكانتها وهذا ما يلزمها أن يتوفر لديها نظام لمعلوماتها يقوم باستخدام البيانات الواردة إليها ومعالجتها للحصول على معلومات ملائمة.

المطلب الأول: مفهوم نظام و نظم المعلومات

قبل التطرق لماهية نظم المعلومات علينا معرفة مفهوم النظام و عناصره.

1. مفهوم النظام:

" مجموعة من العناصر المترابطة ، المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك ، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها المشترك، و لنظام مدخلات و آلية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات " ¹.

2. عناصر النظام: ²

- أ. المدخلات : وهي كافة العناصر التي يستمدّها النظام من البيئة التي يتواجد بها؛
- ب. المعالجة : وفيها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مفيدة لمستخدميها؛
- ج. الحدود: و هي الخطوط التي تفصل النظام عن الأنظمة الأخرى وكذلك تفصل النظام عن البيئة المحيطة به، بمعنى استفادة النظام من البيئة المحيطة ضمن قيود تفرضها؛
- د. المخرجات : و هي النتائج المتحصلة من معالجة المدخلات؛
- هـ. رقابة التغذية الراجعة: تهدف التغذية الراجعة لإجراء عمليات الرقابة و تشير إلى إيجاد عملية مقارنة بين المخرجات الحقيقية و المخرجات المطلوبة لإيجاد الاختلاف بينهما و الاستفادة من تلك المعلومات الناتجة في إجراء الرقابة وإحداث التغييرات.

¹ نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 11 .

² عماد عبد الوهاب، الحاسب في إدارة الأعمال أنظمة تطبيقات الإدارة ، عمان، الأردن، 1996، ص: 19 - 20 .

3. مفهوم نظم المعلومات :

❖ **التعريف الأول :** مجموعة التقنيات و الإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسيران داخل التنظيم¹.

❖ **التعريف الثاني:** مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات لدعم عمليات صنع القرار و الرقابة في المنظمة².

❖ **التعريف الثالث:** مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع، استرجاع، تشغيل، تخزين و توزيع المعلومات، لدعم اتخاذ القرارات و الرقابة على التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء و العاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة³.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لنظام المعلومات

1. تزويد الإدارة العليا بالمعلومات :

تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات حيث يلاحظ مثلاً أن سرعة حصر المخزون بالمنظمة يساعد في تحديد خطها الإنتاجي، كم أن دقة التعرف على الكفاءات البشرية الموجودة يساعد على التخطيط لتوسعات المطلوبة في المستقبل القريب، بما أن تلك القرارات التكتيكية (قريبة المدى) ليست هي كل ما يتمخض عنه نظام معلومات جيد، ولكن هناك أيضاً دور للنظام في صنع القرارات الإستراتيجية (بعيدة المدى).

¹Lucboyer & Noélequibey, organisation théories, applications, éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 2003, p :347.

² بن طاطة عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص: 12.

³ صونيا محمد البكري، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000، ص: 14.

2. تحديد المسؤولية:

تساعد نظم المعلومات في تحديد أدوار الأفراد و الأقسام بالمنشأة و بتالي تحديد مسؤولية هؤلاء و النظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة، حتى لا يكلفه أكثر من طاقته و أيضا يساعده في محاسبة المقصرين و التعرف على المهملين.

3. تخفيض عدد المشاكل:

لعل الهدف الحقيقي من التفكير في نظام جديد هو التخلص من المشاكل الموجودة في نظام الحالي، إلا أنه عمليا لا يمكن التخلص منها وإنما تخفيض عددها و حجمها كلما أمكن ذلك.

4. تنظيم الإجراءات :

و هذه الوظيفة للنظام مستمدة من الاسم نظام أي شيء مخطط و محدد و مرتب ، و المنظمة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات و سد الثغرات في خطط سير العمل الحالية.

5. السيطرة على الموارد المتاحة :

أي استغلال الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو غير مادية بشكل فاعلي وفي منتهى الفعالية.

6. ضمان انسياب العمل:

من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق و الانسجام بين النظم الفرعية ما يكفل انسياب العمل و التخلص من الاختناقات الموجودة و هذا ما يخلق سهولة في أداء العمل¹.

المطلب الثالث: تصنيف أنظمة المعلومات

هناك عدة طرق لتصنيف أنظمة المعلومات، إلا أنها تجتمع كلها من حيث برمجيات، معطيات، إجراءات و الأشخاص وفي هذا المطلب سنقوم بشرح بعض الطرق.

محمد الصبري ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005، ص:188.¹

الفرع الأول: تصنيف حسب بنية التنظيم

هناك طريقة واحدة لتصنيف أنظمة المعلومات مدرجة على طول خطوط البنية التنظيمية، و هي تتبع بنية المؤسسة، و تتمثل في ما يلي:

❖ **أنظمة معلومات الأقسام :** فمثلا في إدارة القوى البشرية من الممكن استخدام برنامج واحد من أجل عرض طلبات المتقدمين إلى الوظائف الشاغرة، و استخدام برنامج آخر في عرض المعلومات عن الموظفين المنقطعين عن العمل كما أن بعض التطبيقات يمكن أن تكون مستقلة تماما عن بعضها البعض بينما هناك بعض التطبيقات تكون مترابطة مع بعضها بعض بينما بعض التطبيقات تكون مترابطة، و في المؤسسات الكبيرة فان عدة أقسام متواجدة في مساحة وظيفية واحدة يمكن أن تكون في مواقع تعاونية مختلفة، و في هذه الحالة يكون لدى مصممي نظام المعلومات خيارين اثنين هما:

- إما أن يقوم بتصميم نظام معلومات للفرع؛
- أن يقوم يقوموا بتصميم نظام معلومات مركزي للمصادر البشرية على مستوى بالكامل.

❖ **نظام المعلومات للمشروع:** وهو عبارة عن مجموع أنظمة معلومات مخصص للأقسام.

❖ **نظام المعلومات بين المؤسسات:** تقوم عدة مؤسسات بربط معلوماتها مع بعضها البعض فمثلا نظام الحجز الجوي العالمي يتألف من عدة أنظمة، تعود إلى عدة مؤسسات للخطوط الجوية ومن هذه المؤسسات نذكر "امريكان اينلايز" ونظامها المسمى "سابري" الذي يعتبر من أكبر هذه الأنظمة.

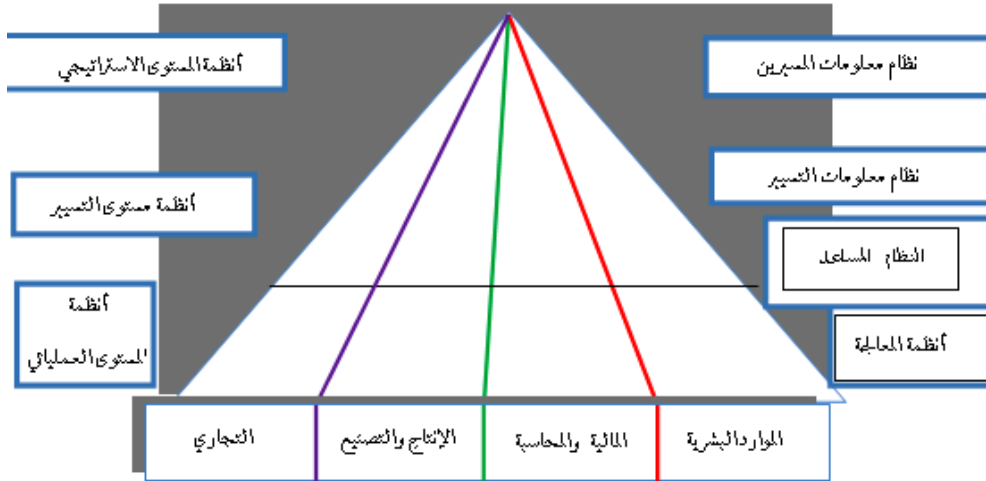
الفرع الثاني: التصنيف حسب المناطق الوظيفية

يمكن أن ينظر إلى نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية و قبل الإشارة إلى أنواع نظم المعلومات المستخدمة في كل مستوى إداري لابد من الإشارة إلى المستويات الإدارية، حيث أنه لغرض الربط بين الهيكل التنظيمي و نظم المعلومات.

يتجه معظم الباحثين إلى التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية:

- أ. **المستوى الاستراتيجي:** يهتم هذا المستوى بتحديد أهداف المؤسسة، و الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و القيام بعمليات التنبؤ و التردد لتغيرات البيئة لإيجاد فرص ممكنة للتحسين.
- ب. **المستوى التكتيكي:** يهتم هذا المستوى بدرجة كفاءة و فعالية استخدام الموارد وتقييم أداء الوحدات التشغيلية و هذا المستوى يضم فئة المديرين الذين يقعون مباشرة أسفل الإدارة العليا ، وقرارات هذا المستوى هي قرارات رقابية حيث تتبع إجراءات إرشادية في صنعها ، وهذا المستوى يعتبر حلقة وصل بين المستوى التشغيلي و المستوى الاستراتيجي فهو يقوم بتحويل الخطط و الاستراتيجيات المعدة من قبل المستوى الاستراتيجي إلى مهام و مسؤوليات المستوى التشغيلي.
- ج. **المستوى التشغيلي:** يتضمن هذا المستوى عمليات صنع القرار، حددتها المستويات العليا ومن أمثلتها وضع معايير لتخصيص الموارد المادية و البشرية عبر الوحدات التنظيمية ووضع معايير تقييم نواتج أداء مخرجات هذه الوحدات. وهذا المستوى يشمل فئة الإدارة التنفيذية الدنيا و القرارات في هذا المستوى عادة ما يتم بوصفها بالبرمجة حيث يتم إتباع إجراءات محددة مسبقا.

شكل رقم (01-01): هرمية نظام المعلومات



Source : C.LAUDON Kenneth et P.LAUDON Jane, **les systèmes d' information de gestion**, ERPI, 2ème édition, Canada 2006, P : 38.

من خلال الشكل يتضح أن أنظمة المعلومات تدعم المناطق الوظيفية تقليدياً، و تتمثل أنظمة المعلومات الرئيسية في:

- نظام المعلومات المحاسبي و المالي؛
- نظام المعلومات التسويقي؛
- نظام المعلومات الخاص بعمليات الإنتاج؛
- نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

إن نظام المعلومات الذي يدعم مثل هذه المهام الروتينية المتكررة يدعى نظام معالجة المبادلات التجارية وهذه الأخيرة تدعم الوظائف الداعمة (المناطق الوظيفية)، ولكن يتم ذلك الدعم بصورة خاصة في المناطق المحاسبة المالية.

الفرع الثالث: التصنيف حسب الدعم المقدم

هذا التصنيف يتم حسب الدعم الذي تقدمه هذه الأنظمة، بغض النظر عن المساحة الوظيفية، فمثلاً : يمكن لأحد أنظمة المعلومات أن يدعم عمال المكاتب، في أية واحدة من المساحات الوظيفية، أو يدعم المدراء، بغض النظر عن المكان الذي يمارسون فيه عملهم، أن أنواع أنظمة المعلومات الرئيسية التي تقع تحت هذا التصنيف هي نظام معالجة المبادلات التجارية، نظام دعم القرار و غيرها.

هذا و إن أنواع أنظمة المعلومات الرئيسية التي تقع تحت هذا التصنيف تتمثل في:

🚩 **نظم تشغيل البيانات:** يهدف هذا النوع من نظم المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة، ويعتمد هذا النظام على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجالات مختلفة مثل الأجور و تتمتع نظم تشغيل البيانات بجانبين أساسيين هما:

أ. رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها، و بتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو طرح المخرجات إلى البيئة.

ب. تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخ المنظمة أو خارجها.

🚩 **النظم المعرفية:** تهدف تلك النظم إلى دعم العاملين في المجال المعرفي و المعلومات داخل المنظمة من خلال ضمان وصول المعرفة و الخبرة الفنية بشكل متكامل، و يقصد بالعاملين في مجال المعرفة أولئك الأفراد المؤهلون بدرجة مهنية كالأطباء و المحامون و المهندسون حيث ينصب مجال عملهم على خلق معلومات و معرفة جديدة.

🚩 **نظم تجهيز المكتب أليا:** تعد تلك النظم نوعا خاصا من نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال و أنشطة المكاتب، و تجهيز المكاتب أليا ليشمل كل أنواع نظم الاتصالات الرسمية و غير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة و الغير المكتوبة من شخص لأخر سواء كان داخل أو خارج المنظمة.¹

🚩 **نظم دعم القرارات :** وهي نظم معلومات تهدف الى مساعدة المدراء عند اتخاذهم لقرارات غير بنائية وغير متكررة أي لا يمكن تحديدها مسبقا، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من معلومات، وكذلك معلومات من خارج المنظمة ، ويتم تصميم نظم دعم القرارات و تنفيذها للاستجابة لاحتياجات غير مخططة من المعلومات مثل قرارات الإنتاج.

🚩 **نظم دعم الإدارة العليا :** وهي تلك النظم التي يتم تصميمها لمساندة المدراء الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات و الذين لهم تأثير ملموس على سياسات وخطط و استراتيجيات المنظمة ،و تتعامل تلك النظم مع القرارات التي تلعب البيئة الخارجية دورا ملمسا و مؤشرا عند اتخاذها، خاصة تلك القرارات ذات الدرجة العالية من عدم التأكد، حيث يجب توفير المعلومات الصحيحة التي يحتاجها متخذ تلك القرارات.

🚩 **النظم الخبيرة:** تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات الغير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها.

وتعتمد تلك النظم الغير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه الذكاء الاصطناعي، حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين ، و الفكرة الرئيسة وراء النظم البيرة هي أن الخبراء في مجال معين يقومون بتزويد الحاسب الآلي بما لديهم من معرفة ويتم تخزين هذه المعرفة في الحاسب الآلي بشكل مبسط، حيث يمكن استخدامها بواسطة

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 142..149.

المستخدمين الذين ليست لديهم الخبرة للحصول على النصائح التي يحتاجونها. إذن هون نظام قائم على المعرفة ويستخدم معرفته في المجال المطبق فيه من تقديم النصح و المشورة للمستخدم النهائي، و الأنظمة الخبيرة تجمع بين ذكاء الآلة و خبرة الإنسان الخبير.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

إن ميلاد اقتصاد المعرفة ابرز الدور الكبير و الحيوي الذي تلعبه المعرفة في توليد الثروة ورفع معدلات النمو كما أنه يركز على القدرات الفكرية لدى الفرد بوصفه منتجا للمعرفة الا أن المعرفة بدون إدارة تعد غير نافعة وهذا ما عظم أهميتها و جعل منها أداة فاعلة في تهيئة المنظمة لمسايرة التغيرات و ضمان البقاء.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة، تصنيفها و إدارة المعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

✚ لقد عرفت المعرفة في اللغة العربية بالعلم فتطلق كلمة المعرفة ويراد بها العلم مستثنين عن القرآن في قوله تعالى: "ما عرفوا من الحق"¹، أي علموا أما لدى الغرب فقد ضاعت العلاقة الدلالية بين العلم و المعرفة.

✚ المنهج المعلوماتي: " وتكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة و يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها و تدويرها و تصنيفها و توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة".²

✚ المنهج الوظيفي: " ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها و تحقيق تميزها وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشئ القادر على التعامل مع الغموض".³

¹ القرآن، سورة المائدة، من الآية رقم 83.

² سمية بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 20 .

³ سمية بوران ، مرجع سبق ذكره، ص: 20 .

✚ أما نجم عبود نجم فقد عرفها على أنها: "تتكون المعرفة من بيانات و معلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم لتطبيق في حل المشكلة التي تواجه النشاط الراهن".¹

✚ أما ستيوارت:"المعرفة عبارة عن رأس مال فكري و قيمة مضافة ولا تعد كذلك الا إذا اكتشفت و استثمرت من المؤسسة و تم تحويلها الى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق".²

الفرع الثاني: تصنيف المعرفة³

وقد صنف **poganyi** لفرعين أساسيين هما:

- أ. **المعرفة الضمنية:** وتتعلق بالمهارات و التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل و قلب كل فرد و التي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية .
 - ب. **المعرفة الظاهرية:** و تتعلق بالمعلومات الظاهرية بما هو موجود و مخزن في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات، المستندات ،معايير العمليات و التشغيل.
- وقد ميز بولاني بين نوعين من المعرفة أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول ويقصد بذلك المعرفة الضمنية المعرفة الظاهرية.

الفرع الثالث: مفهوم إدارة المعرفة

عرفها ويغ **wiig** على أنها: "تخطيط و تنظيم و رقابة وتنسيق و توليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية ،بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".⁴

عرفها صلاح الكبسي "بأنها المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدين من المنظمة ،لاكتساب و خزن و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول الى الأفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف".⁵

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص: 21.

² سمية بوران ، مرجع سبق ذكره ، ص: 22.

³ سمية بوران ، مرجع سبق ذكره، ص: 13-14.

عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2010، ص: 32.

عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتز، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 21.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، وتحسينه؛
- تتيح إدارة المؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة؛
- تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى¹.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة:

- ❖ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة ؛
- ❖ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 42-43.

- ❖ التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛
- ❖ دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛
- ❖ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة؛
- ❖ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الآلية و الانترنت ذات العلاقة في البلدان المختلفة مما يزيد من تداول المعرفة و استخدامها الاستخدام الأمثل في إدارة المنظمة؛
- ❖ وضع بيانات و أدلة واضحة و مفهومة و سهلة الاستعمال خاصة بالأعمال و أسواق الأعمال و النشاطات الإدارية و الإنتاجية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- ❖ المساهمة من منظور الأعمال و النشاطات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية في منتديات المعرفة و الثقافة و الإدارة المختلفة و المتعددة الأطراف و المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي؛
- ❖ تمثيل مجتمع الأعمال و المؤسسات و المنظمات المهتمة فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
- ❖ تطوير معايير تأهيل و أسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المتخصصين في إدارة المعرفة.¹

المطلب الثالث: عمليات و عناصر إدارة المعرفة

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

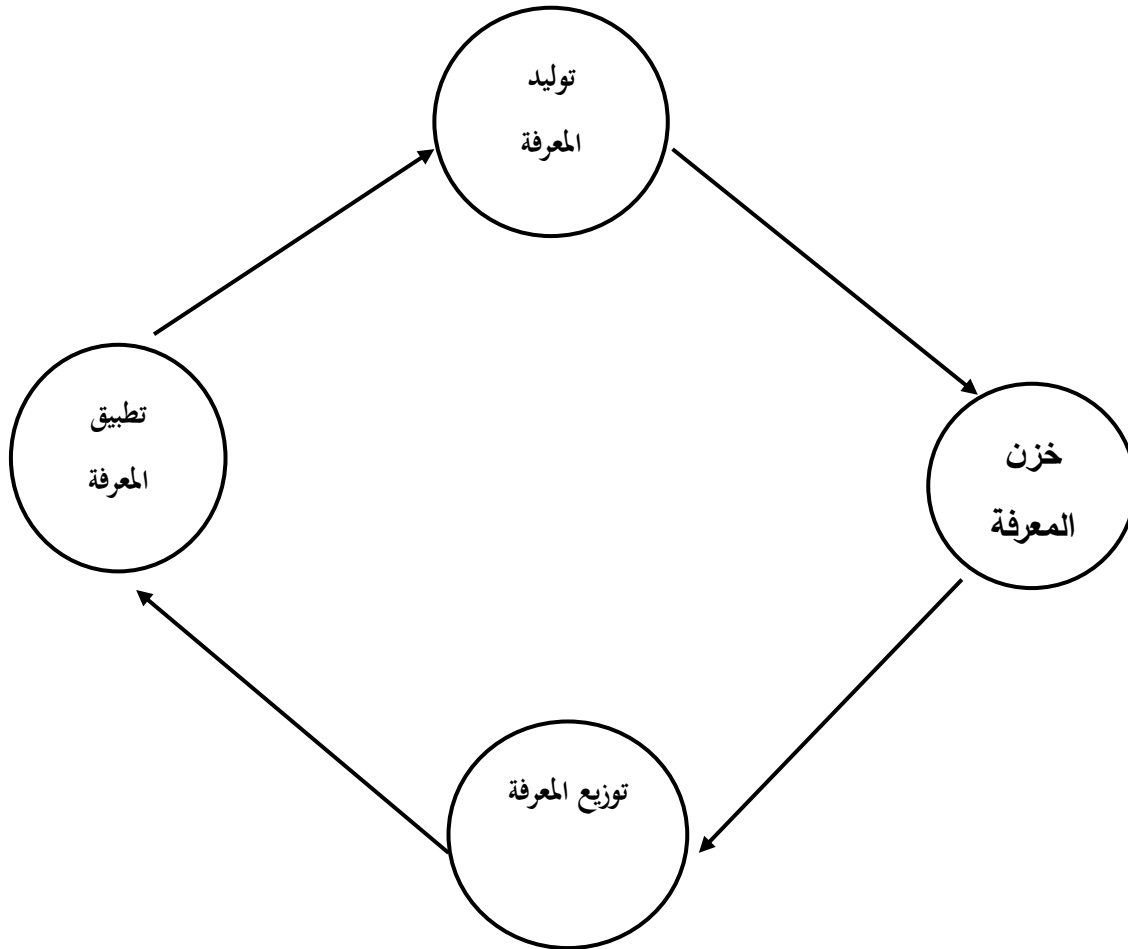
- إن دورة المعرفة و العمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، و كيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، و يتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات و

¹ عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

إن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

- إن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من وجهة نظر باحث لأخر. و لغرض دراستنا هذه سنركز على أربعة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج و ذلك بإجماع عدد من الباحثين مثل الكبيسي، العمري. و يوضح الشكل (02) خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

شكل رقم (01-02): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

و قبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لتمام العمليات الأخرى.

1. تشخيص المعرفة:

إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة و غيابها هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين و هما أن تعرف:

- ❖ مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسات من إمكانيات و ما لدى أفرادها و خبرائها من معلومات و خبرات ذات فائدة للمؤسسة و مستقبلها.
- ❖ التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة و التي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المؤسسة لارتباطها معها.

و يكون ذلك من خلال الأفراد أصحاب الخبرة الذين مهمتهم رصد و تحديد الموارد المعرفية باستخدام آليات الاكتشاف و الكتاب لوضع حلول للمشكلات.

2. عملية تحديد أهداف المعرفة:

معظم المؤسسات تدرك أن المعرفة و إدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتحديد أهداف واضحة للمعرفة و من أهمها:

- تحسين العمليات.
- تسهيل عملية الإبداع.
- التوجه نحو الزبون.
- تسهيل عملية التخطيط و التنبؤ.

3. عملية توليد المعرفة:

تعتبر المعرفة و القدرة على توليد المعرفة و استخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وقد أشار نوناكا و تاكوتشي أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و الميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.¹

لذلك نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار و توليد الأفكار الجديدة.²

أي أن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل لتوليد رأس مال معرفي، أي أنها لا تقتصر على إدارات الكتاب و التطوير بل أيضا على الأفراد قد أشار نوناكا Nonaka إلى أن توليد المعرفة يتم من خلال توسيعها أولا من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة و ثانيا تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ما يسمح بتوليد معارف جديدة بما يساهم في تحديد المشكلات و إيجاد الحلول ويتم الحصول عليها من خلال:

- **الاكتساب:** من خلال تدريب الأفراد و تعليمهم أو من خلال الملاحظة و الخبرات و التجارب.....
- **توليد معرفة جديدة من خلال المعارف السابقة:** بواسطة التفكير و التحليل المواقف و كيفية ترابط الأشياء ببعضها.
- **الاكتشاف:** أي توليد المعرفة من خلال الاستكشاف و التجربة و الإبداع.
- **شرائها:** و يتم ذلك من خلال شراء الأفراد أي المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد من خلال الاستخدام والتوظيف.
- **الاستئجار:** كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي أو من خلال دعم مراكز البحوث، شرط أن تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري للنتائج.

و منه فان عملية توليد المعرفة هي خلاصة الجهد البشري.

¹ هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص:81.

² روبرت جيلبرت، و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة، الدار الهندسية، مصر، 2004، ص:23.

4. خزن المعرفة (الاحتفاظ بها):

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ و الكتاب و الوصول و الاسترجاع و المكان (1) و تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر و من هنا بات خزن المعرفة و الاحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة و تحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة (2).

كما تشير عملية الحفظ يجب أن تليها عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

5. توزيع المعرفة:

تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة و نشرها و نقلها و التشارك بها و يعتبر Descosa أنه من السهل توزيع المعرفة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (3): الانترنت، الاكسترانت و الأنترانت(*) و كذلك عن طريق الوسائل المكتوبة مثل: المذكرات و التقارير و النشرات الدورية و مختلف المطوعات الداخلية أو من خلا استخدام الفيديو و الأشرطة الصوتية و عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية و برامج التدريب و المحاضرات كما تتخذ شكل غير مباشر و هذا بين الأفراد و الجماعات من خلال تداول القصص و سرد الأحداث.

6. تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها و إن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة و حل مشاكلها و ضمان نموها و استمرارها. إذن فإن المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية بل هي تلك التي تستخدم و تطبق المعرفة على أحسن وجه فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف و أن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفه و ما نفذته يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة¹

من أهم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة كما ذكرها الكبيسي ما يلي:

أولاً: الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع؛ سعياً لتحقيق رسالة و أهداف المشروع، و ينظر الى الإستراتيجية على مستويين:

🚩 **الأول:** يبحث في الأساليب و الأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، و تهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة و منحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

🚩 **الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية و تكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل، و الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي الالكتروني، و خزن و تنسيق و نشر و إدامة المعرفة، بقصد تسهيل و إعادة استخدامها و الاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق و درجة موثوقيتها.

كما أضاف الكبيسي أنه يمكن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

1. إن اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة، سواء أكانت تنوعاً، أم تركيزاً، أم دفاعية أم هجومية، يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.
2. تسهم الإستراتيجية و خاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس، لكي يتقاسموا المعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

3. صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة، وفي ادارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع.
4. توجه المنظمة إلى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار و القدرة على الاتصال و المهارة و الحدس.
5. تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلاً، الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، و بالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
6. تحدد الإستراتيجية، كإطار عمل لإدارة المعرفة، طبيعة روابط المنظمة و صلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية، كما في التحالفات مع مراكز البحث و التطوير القطاعية و الجامعات، أو مع المنظمات المماثلة.
7. تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري و المحافظة عليه في المنظمة و العمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
8. تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية و المحافظة عليها.
9. تسهم في تأسيس و تعظيم المعلومات و المعرفة، و جعلها قريبة جداً و متوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة و تهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، و تدرس تفاعل المعرفة و المعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال و التحول بينهما.

ثانياً: الأشخاص

يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ و ذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، و يقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، و كادر إدارة المعرفة، وكادر البحث و التطوير، و مدير و الموارد البشرية و مديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، و الأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، و من هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، و يمكن العمل بدونهم و تلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، و هذا يخلق نوع من التنافس في جانب المداخلات و اهتماماً في جانب المخرجات، إن صنع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة، كجزء من عملهم، و هم يوفرون الموجودات أو الموارد

الغير المادية التي تصبح حيوية للنجاح و النمو التنافسي، و ما يلي الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة، كما لخصها الكبيسي:

- تعد الخيارات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، و المهارات المتميزة و المقصورة على جماعات قليلة نسبيا (سمات يخص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى)؛
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات جيدة مع الإدارة العليا و مع العاملين في الأقسام الأخرى، و هذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء إستراتيجية منذ البداية؛
- تسهم بصيرة الإنسان في اغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية؛
- تقييم و تعزيز و قبول أو رفض و حساب فوائد المداخلات من المعلومات، كما يجري تحويلها الى المعرفة، و يكون من ابرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة اليه؛
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة؛

ثالثا: التكنولوجيا

هي لها دورا مهما في إدارة المعرفة، في توليد المعرفة أو في اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، و تؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى، و أهمها الموارد البشرية و خصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة:

- أنظمة دعم القرار.
- معالجة الوثائق.
- الأنظمة الخبيرة.

كما لخص الكبيسي دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة بالتالي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة، و التي جعلت منها عملية سهلة، و ذات تكلفة أقل و متيسرة؛

- أسهمت في تهيئة بيئة ملائمة، و تساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
- أسهمت في تنميط و تسهيل و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تحليل و خزن و مشاركة و نقل و تطبيق و استرجاع البحث؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

رابعاً: العملية

- من أهم مصادر المعرفة المهارة و الحرفة اللتين توفرهما العملية، و تتم المحافظة عليها عبر المكانة، و التي يتم تحقيقها من خلال العملية، و القضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي:
- تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ و التكرار مثلاً، أم على التغيير المستمر للتصميم؟
- تقرير مدى الممارسة العلمية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟

كما حدد الكبيسي دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية:

- ❖ تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها، و تحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- ❖ العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة (الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، و تعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم).
- ❖ تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
- ❖ توفر العملية قياس النتائج و تراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، و تعطي مؤشر لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة.

خاتمة الفصل

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف على دور و أهمية وظائف كل من نظم المعلومات و إدارة المعرفة داخل المنظمة باعتبارهما الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المنظمات في ظل الاقتصاد الجديد الذي يعتمد على المعرفة الموجودة في عقول الأفراد من خلال خبراتهم و قدراتهم و المعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة الخارجية.

لذى على المنظمة أن تركز وتهتم بهذان العملان لضمان بقائها و استمرار تواجدها.



الفصل الثاني

تفاعل نظم المعلومات

وإدارة المعرفة والميزة

التنافسية

مقدمة الفصل

تعد المعلومات اليوم في ظل التغيرات التكنولوجية أساس الإدارة الحديثة، وفي ضوء هذه التطورات أصبحت المنظمات تهتم أكثر بالموارد المعرفية، لاسيما بعد الانتقال من الاقتصادي المادي إلى اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال تخزينها وتطبيقها ومشاركتها للآخرين وبلاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لجعلها سهلة التشارك.

سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق إظهار الدور الذي تلعبه نظم إدارة المعرفة في رفع مستوى المؤسسة في عدة جوانب وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الميزة التنافسية وإستراتيجيات التنافس

المبحث الثاني: مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

المبحث الأول: الميزة التنافسية وإستراتيجية التنافس

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في مجال إدارة اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها خصوصا في ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحديثة من خلال الاتجاه نحو العالمية و تحرير التجارة و احتدام شدة المنافسة ازداد الاعتماد على تكنولوجيا الأنظمة المعلومات و الاتصالات داخل المنظمة التي غيرت ملامح المنافسة فبات من الضروري اكتساب ميزة تنافسية، لجذب العملاء و العمل على الحفاظ عليها و استمرارها.

المطلب الأول: مدخل للميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل أن نعطي تعاريف للميزة التنافسية نذكر بأنه ليس هناك تعريف ثابت و متفق عليه وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة و القطاع لذا هناك العديد، نذكر منها:

تعريف **Michael Porter** : تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى استكشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاستكشاف ميدانيا وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

و يرى **kotler Philip** الميزة التنافسية على أنها " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو المستقبل.²

وعرفها **Ansoff** سنة 2007 بأنها "الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج والسوق وموجهات النمو".³

¹ M. Porter, **avantage concurrentiel des nations**, Inter Edition, 1993, p : 84.

² Philip kotler, Bernad Dubois et Delphine manceau, **management marketing**, 11ème, Edition pearson, paris, France, 2004, p : 265.

³ نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص:3.

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعبير عن مهارات، مجال للتفوق والتميز من الناحية الإدارية، التقنية، التسويقية، والإستراتيجية... إلخ ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للعملاء بمستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع إستراتيجية معينة، كما أنها تتحقق عن طريق التخفيض في التكاليف والتميز في الخدمات المقدمة والقدرة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات العملاء.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح فذلك يظهر من خال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي¹:

- تشتق من رغبات العميل؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم التوجيه والتحفيز للمؤسسة ؛
- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمنطق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين أساسيين للميزة التنافسية وهما التكلفة اقل وتمايز أي تميز المنتج:²

¹ فليب كوتلر، جاري امسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة محمد سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الجزء الثالث، الأردن، 2007، ص: 434.

نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

1- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها للمنافسين، و هذا معناه أن للمؤسسة القدرة على تصميم، تصنيع و تسويق منتج بتكاليف اقل من المنافسين و الذي يحقق عوائد اكبر، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كالاتي:

❖ **مراقبة الحجم:** من المعروف أن الرفع من الحجم يؤدي إلى انخفاض التكاليف، إلا أنه يجب مراعاة الحجم المرغوب الوصول إليه مع التكاليف المتوقعة لكل النشاطات الأساسية و ذلك لتفادي لأي اختلال قد تنتج عن عدم قدرة استيعاب نشاط أو أكثر لهذا الحجم مما يجعل منه عبئا يزيد من تكاليف المنظمة.

❖ **مراقبة التعلم:** التعلم نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة من قبل كل الموارد البشرية، والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على اليد العاملة فحسب ، بل يجب أن يتعداه إلى التكاليف والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة.

❖ **مراقبة الروابط:** تحسين المنظمة من موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت التعرف على الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة وبين استغلالها من جهة أخرى.

❖ **مراقبة الإلحاق:** ويتم هذا إلا بتجميع أنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك لقصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

❖ **مراقبة الرزنامة:** قد يتبادر للذهن أن المنظمات السباقه في دخول قطاع معين ستستحوذ دون غيرها على ميزة التكلفة بشكل دائم بالنظر إلى احتلالها للموقع الأفضل واستباقها الآخرين في توظيف أفضل الموارد البشرية وارتباطها مع أهم الموردين .

❖ **مراقبة الإجراءات:** تعتمد المنظمة على تطبيق إجراءات بصفة طوعية وقد يرجع ذلك لسوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا

تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة أقل فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فا مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

2- ميزة التمايز أو التفرد:

معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز، وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) ومن مصادر ميزة التميز المنتج مايلي:¹

- الإجراءات التقديرية، الخاصة بالأنشطة المرغوب ممارستها كإجراء الخدمات ما بعد البيع؛
- التعلم و آثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم بالتنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز كونها السبابة في مجال نشا طها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام تكنولوجيا أكثر تطورا.

الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية

يختلف تصنيف مصادر الميزة التنافسية باختلاف الكتاب و لكنها تتفق في جوهرها و يمكن تلخيص أهم مصادر الميزة التنافسية كالتالي:²

¹ M porter, L'avantage concurrentiel .Comment devancer ses concurrent et maintenir son avance, Paris et dunod,1997, p : 190_194.

² عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014 ، ص :73_74.

1. الإبداع والابتكار:

الابتكار والإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة عن ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشائها حديثا. ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة فهناك أهمية متزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث أن الشركات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدراتهم الداخلية بشكل مستمر.

و بالتالي فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على الميزة التنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث.

2. الموارد:

يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى:

أ. **الموارد بشرية:** مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد. حيث يمكن لها أ تسهم في تحقيق الاستجابة للعميل من خلال تطوير برامج التدريب إل يكون مبدؤها إرضاء العميل، وكذلك بإعداد رجال بيع أكفاء يقدمون استجابة فورية، ويدركون الحاجات المستقبلية.

ب. **الموارد الملموسة:** تتمثل أساسا في المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية

❖ **المواد الأولية:** والتي تؤثر على جودة المنتجات لذا يجب على المؤسسة اختيار أفضل الموردين و التفاوض على أسعارها وجودتها.

❖ **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ يجب ضمان صالمتها و صيانتها بهدف تحقيق فعاليتها.

❖ **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق اكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع.

ج. **الموارد غير الملموسة:** نميز فيها مايلي:¹

- ❖ **الجودة:** تتمثل في مجموعة من الخصائص والمميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة.
- ❖ **المعلومات:** يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة، حيث تشكل المعلومات مصدرا هاما في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم.
- ❖ **التكنولوجيا ومعرفة كيفية العمل:** بالنسبة للتكنولوجيا هي التي يمكن أن تضع الفارق بين المؤسسات، أما فيما يخص معرفة طريقة العمل فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة.
- ❖ **المعرفة:** تتمثل في مجموعة من المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد أو المجزأة على مستوى المؤسسة.

3. الهيكل التنظيمي:

إن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط على تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

¹ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب و الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه **PORTER** واشتمل على إستراتيجية الشاملة في التكلفة، التميز و التركيز أي التأكيد مع ضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتج بسعر أقل باستخدام أساليب تمييز المنتج المقدم للمستهلك، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله.¹

و يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية على " أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، و التميز بالموجودات و المنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة قوى التنافس الخمس".

مما سبق فإن الإستراتيجية التنافسية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية و هي:

- ❖ **طريقة التنافس:** و تشمل الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ❖ **حلبة التنافس:** و تتضمن الأصول و المهارات المتوفرة لدى المنظمة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل لأنها تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها و من ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن؛
- ❖ **مكان التنافس:** و هو اختيار السوق و المنافس المستهدفين.

و على ضوء هذا التحليل، تبين أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع المنظمة لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة بشرط عدم محاكاتها أو تقليدها من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

¹ بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2014_2015، ص: 76.

أنواع الإستراتيجيات التنافسية

اقترح **Porter** ثلاث إستراتيجيات يمكن استخدامها لتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة تشمل:¹

❖ **إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة و موجهة إلى سوق، مستهدفة كبيرة و تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية، ذات الكفاءة العالية و ملاحقة مستمرة و محكمة للتكلفة بغرض خفضها، و رقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح.

❖ **إستراتيجية التميز:** و هي تقديم منتج أو خط منتجات يتميز عن منتجات المنافسين كالجودة العالية للمنتج، أو تصميم أفضل

❖ **إستراتيجية التركيز:** و تتمثل هذه الإستراتيجية في التركيز على مجموعة معينة من الزبائن أو جزء من خط الإنتاج أو قطاع من السوق، و تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المؤسسة على هذا القطاع بطريقة أكفا و أكثر فاعلية من منافسيها، الذين يتعاملون مع قطاعات اكبر من السوق.

أطلق **Porter** على الإستراتيجيات الثلاث بالإستراتيجيات التنافسية العامة تعبيراً على أن هذه الإستراتيجيات يمكن انتهاجها من طرف جميع المنظمات الصناعية أو الخدمية كانت خاصة أو عمومية.

المطلب الثالث: نظم المعلومات والمعرفة و علاقاتها بالإستراتيجيات العامة للتنافس.

1- نظم المعلومات و المعرفة وإستراتيجية تخفيض التكاليف:

من الملاحظ أن كل من نظم المعلومات و إدارة المعرفة تساهم في دعم هذه الإستراتيجية، فنظم المعلومات يمكن استعمالها لتغيير تكلفة العمل، أو تخفيض تكاليف عمليات أو لتخفيض تكاليف العملاء و الموردين مثلاً: استعمال النماذج المباشرة على الانترنت من منظمة أعمال إلى منظمة أعمال، الاقتناء الالكتروني لتخفيض

بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

التكاليف التشغيل و إدارة المعرفة التي بدورها تساهم في تخفيض التكاليف فهي تسمح بأداء المهام بتكلفة منخفضة، أسرع و أفضل و أخيرا الأداء الأفضل من المنافسين في السوق و بنشر المعرفة تتوقع المنظمة أن تحسن الميزة التنافسية و تطور الأداء التسوقي.¹

و بالتالي، يتوجب على منظمات الأعمال التي تسعى لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة، تعظيم الاستفادة من المعلومات و المعرفة المتاحة عن طريق الاستخدام المشترك و الفعال لكل من نظام المعلومات و إدارة المعرفة.

2- نظم المعلومات و إدارة المعرفة وإستراتيجية التميز :

إدارة المعرفة تحقق التميز من خلال مساهمتها في تحسين مهارات الموظفين، تحسين عمليات الأعمال الرئيسية، تخفيض التكاليف العمليات، تخفيض زمن دورة المنتج، زيادة الإنتاجية، هذا على مستوى الداخلي أما على المستوى الخارجي، فيمكن أن تساهم في زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، تطوير علاقات الزبون، و العلاقات مع الموردين، لذا المنظمات التي تتجاوب أكثر إلى المعرفة ستحقق ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن لنظم المعلومات أيضا أن تساهم في تحقيق التميز، حيث يمكن أن تستعمل لتطوير ميزات تنافسية أو تخفيض مزايا التميز للمنافسين مثلا: استعمال أنظمة الدردشة المباشرة على الانترنت، و الشبكات الاجتماعية لفهم و خدمة العملاء بشكل أفضل، استعمال التكنولوجيا لخلق قيمة مضافة للخدمة، تطبيق مقاييس متقدمة و متعلقة بالعمليات المباشرة على الانترنت للممارسات الغير متصلة مثلا: الطرق الأكثر دقة و تنظيم لقياس كفاءة و فعالية الإعلان،

أن نظم المعلومات يمكن أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال المساهمة في تقديم سلع وخدمات جديدة، و من أمثلة هذه الشركات التي تساهم التي تتبنى هذه الإستراتيجية Google, Bay, Apple, land « end » وبالتالي لكل من المعلومات و المعرفة دور حيوي في تحقيق التميز ويجب التركيز على كل منهما لتقوية هذه الإستراتيجية.

¹ بن طاطة عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

المبحث الثاني: مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

قدرت البروفسورة **Barbara Sizemore** عام 1995 أن مجموع المعرفة البشرية قد تضاعف بين عامي 1750-1900 ثم تضاعف مرة ثانية بين عامي 1900-1950 ثم تضاعف بين عامي 1950-1960 ثم تضاعف بين عامي 1960-1965، مفترضة أن هذا الاتجاه مستمر وبهذا الشكل فإنه بحلول عام 2020 فإن المعرفة ستتضاعف كل 73 يوم، فمن الطبيعي القول إننا اليوم أمام ثورة معرفية هائلة تطال جميع نواحي الحياة بما فيها منظمات الأعمال، مما يحتم علينا وعلى هذه المنظمات إيجاد السبل الكفيلة للتعامل مع هذا التدفق المعرفي الكبير بالشكل الذي يمكننا من الاستخدام الأمثل لهذه المعرفة في اكتساب ميزات تنافسية تميزنا وتميز المنظمات العاملة في مجالات الأعمال المختلفة، لذلك ظهر ما يعرف بنظم إدارة المعرفة بعد منتصف التسعينات من القرن الماضي، وذلك من خلال الإشارة إلى مفاهيمها ومبادئها.

المطلب الأول: مدخل لنظم إدارة المعرفة

الفرع الأول: تعريف نظم إدارة المعرفة

تشير نظم إدارة المعرفة إلى المجموعة التقنية لاكتساب ونشر واسترجاع المعرفة فالانترنت يمكن أن يشار إليها كنظام إدارة معرفة، اعتماداً على كيفية تصميمها، إن نظام إدارة المعرفة هو نوع خاص من نظم المعلومات يطبق لإدارة المعرفة التنظيمية.¹

إن نظم إدارة المعرفة ستتبع تدفق المعرفة التنظيمية لضمان أنه عندما تتجزأ يحتفظ بها ضمن المنظمة للاستعمال المستقبلي، كما أن نظم إدارة المعرفة هي عبارة عن نظم معلومات تسهل التعلم التنظيمي عن طريق اكتساب المحتوى الهام والعملية أو المعرفة وجعلها متوفرة للموظفين عندما يحتاجونها .

إذاً، تشير نظم إدارة المعرفة لطيف واسع من تقنيات المعلومات من أجل اكتساب وتكامل ونقل وتطبيق المعرفة، وبشكل نموذجي تتضمن تقنيات نظم إدارة المعرفة قواعد البيانات، الانترنت، محركات البحث... الخ،

¹ كريم حمود ، ماهي نظم إدارة المعرفة ، بتاريخ 19 مارس 2015، <https://www.makalcloud.com/post/ylt3mqxf1> اطلع 2019/04/30

ونظم إدارة المعرفة هي نظم معلومات محددة تركز على موارد وعمليات المعرفة التنظيمية وتتلخص وظائفها بما يلي:¹

- ❖ إنشاء البنية التحتية للمعرفة؛
- ❖ السعي لتوفير المعرفة؛
- ❖ جعل المعرفة مرئية؛
- ❖ إظهار دور المعرفة في المنظمات.

كخلاصة، يمكن القول إن نظم إدارة المعرفة هي أدوات فنية تقنية تعتمد بشكل كبير على تقنية المعلومات من أجل القيام بوظائف معينة، مما يعني أنها أدوات ترتبط بعمليات إدارة المعرفة، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة التكامل بين النظم والعمليات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات .

الفرع الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة

تنقسم أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع وهي:²

1- نظم اكتشاف المعرفة:

تمثل نظم اكتشاف المعرفة أنظمة للتطوير و التوليد حيث تساند عمليات تطوير المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة في معالجة البيانات وتحليل المعلومات المتاحة أو تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقاً، كما تساند نظم إدارة اكتشاف المعرفة العمليات الفرعية التي لها علاقة مع اكتشاف المعرفة و مساندة اكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها متاحة للجميع، وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة.

مع وجود الكميات الهائلة من البيانات و المعلومات المخزنة في مستودعات المعلومات ازدادت الحاجة في تطوير أدوات تمتاز بالدقة لاكتشاف و التقاط المعرفة، و التي تسهم فيما بعد لانجاز العمليات الأخرى لإدارة

¹ حميود عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح،

ورقة 2017، ص 49.

² عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم نكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليزاوي العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2018، ص ص: 155، 154، 169.

المعرفة ، تعمل المنظمة على المستوى الاستراتيجي على توليد المعرفة الصريحة الجديدة من خلال مشاركة الوثائق و المعلومات المتعلقة بالمفاهيم ذات المدى الطويل_ رؤية المنظمة_ لإنتاج معرفة جديدة حول كلا المستويين، حيث يمكن لهذه المعرفة المولدة حديثا توليد فهم جديد للمنتجات و رؤية المنظمة، التكنولوجيات التي تمكن اكتشاف المعرفة الجديدة تعمل على صياغة العلاقات بين البيانات و المعلومات الصريحة في إطار الأنماط و النماذج المقترحة، توفر هذه التكنولوجيات لمنظمات الأعمال ميزة تنافسية تساعد في التفوق على منافسيها في السوق.

2- نظم امتلاك المعرفة:

و هي النظم التي تقوم بترتيب المعرفة و تنظيمها بحيث تساند هذه النظم عمليات استرجاع كل من المعرفة الضمنية والصريحة الموجودتان في أذهان الناس و الذكاء الصناعي أو في الكيانات الإدارية داخل المنظمة، كما تساعد نظم امتلاك المعرفة على فعالية امتلاك المعرفة الموجودة خارج المنظمة مثل المستشارين و المنافسين، زبائن و الموردين، بحيث تعتمد على الآليات و التكنولوجيات المساندة في عمليات الحصول على المعرفة من الخارج أو الداخل وتدعم عمليات الاستيعاب الداخلي (تحويل المعرفة الصريحة إلى الشكل الضمني) و الخارجي (تحويل المعرفة الضمنية إلى الشكل الصريح).

3- نظم تطبيق المعرفة:

و تعني هذه النظم استغلال المعرفة و الانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد و الأفراد المستفيدين من هذه المعرفة بدون تعلم أو طلب فعلي لها.

4- نظم مشاركة المعرفة:

تمثل نظم المشاركة للمعرفة تنظيم و توزيع المعرفة على المستفيدين فهي تساعد على عملية توصيل المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات.

توصف نظم مشاركة المعرفة بأنها تلك النظم التي تمكن أعضاء المنظمة لاكتساب المعرفة الضمنية والصريحة من بعضهم بعض، إذ يمكن النظر إلى هذه النظم على أنها أسواق للمعرفة فمثلاً تحتاج الأسواق إلى سيولة كافية لضمان تبادل المنتجات تحتاج هذه النظم إلى جذب الحجم المناسب من الباحثين عن المعرفة كذلك أصحاب المعرفة من أجل أن تكون فعالة في هذه الأسواق.¹

و يمكن توضيح أكثر نظم إدارة المعرفة من خلال آليات و تكنولوجيايات الداعمة لعمليات إدارة المعرفة المعرفة (سنتطرق لها بالشرح في المبحث الموالي).

الفرع الثالث: دور نظم إدارة المعرفة

تعتبر ادوار نظم إدارة المعرفة في المنظمة من الأمور الهامة و الأساسية و التي تتمحور في النشاطات التالية:²

- 1- إيجاد وتأمين المعرفة، اكتشاف المعرفة و تصنيف المعرفة، المشاركة بالمعرفة وتوزيع المعرفة؛
- 2- إيجاد و تأمين المعرفة: وهي تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليل، الاتصالات، وسائل إدارة الوثائق و الوصول إلى مصادر المعلومات الداخلية و الخارجية؛
- 3- اكتشاف وتصنيف المعرفة: و هي استنباط و دمج الخبرات من خبراء البشر من أجل إيجاد نماذج وعلاقات في كميات كبيرة من البيانات و ذلك من خلال نظم الذكاء الاصطناعي و باستخدام نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل بيانات واسعة كما أنها تستطيع اكتشاف معارف جديدة؛
- 4- المشاركة بالمعرفة: وهي مساعدة العاملين في الوصول و العمل في أن واحد من خلال نظم التعاون الجماعية و التي تكون على نفس الوثيقة، و من مواقع مختلفة، ثم تعمل على التنسيق بين نشاطاتهم؛

¹ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، مرجع سابق ذكره، ص: 176.

² فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، جامعة جدارا، كلية الدراسات الاقتصادية و الإدارية، الاردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص:

5- توزيع المعرفة: و هي تأمين الوثائق و الأشكال الأخرى من المعلومات التي تؤمنها نظم المكتب و أدوات الاتصال ومن ثم توزيعها على العاملين في مجال المعلومات و المعرفة، وهذا بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل وخارج الشركة.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لعمليات إدارة المعرفة

الفرع الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لتوليد المعرفة

تعرف على أنها الأنظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لمنتج جديد، أو إيجاد طرق مناسبة لتحسين المنتجات الموجودة، يشير London إلى أن من أنظمة عمل المعرفة الأكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص لتوليد المعرفة هي:¹

❖ **نظم التصميم بمساعدة الحاسوب:** تحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع

لرسم البيانات والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة؛

❖ **أنظمة الواقع الافتراضي:** تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسب

متطورة، وهي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة افتراضية،

وتستخدم تطبيقات هذه الأنظمة في صنع التصاميم والتصميم عن بعد والتي تتوصل إلى ابتكارات

جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية.

الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لخرن المعرفة

نظم قاعدة المعرفة Knowledge Base: تمثل المعرفة في قاعدة المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من

الخبراء والمصادر، ثم ترجمتها إلى قواعد أو صور، وتحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات

المرتبطة بمجال معرفي معين ، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال

¹ الطيب داودي، حمزة بعلي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة ، دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة، جامعة بسكرة، الجزائر ، عدد أفريل

2016، ص: 12 .

المحدد، كما يشار إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا للمعرفة الصريحة وهي تتمثل في:¹

❖ **مخازن البيانات:** تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها؛

❖ **خرائط المعرفة:** التي تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها؛

❖ **المكتبات الإلكترونية:** هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين وتعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة؛

الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات و الاتصال المساندة لتوزيع المعرفة

متمثلة أساسا في شبكات العمل الجماعي:²

1. **الإنترنت Internat:** هي من أكثر تكنولوجيا المعلومات انتشارا واستعمالا لتشارك بالمعرفة وتعتمد على شبكة الانترنت وتكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلالها التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخليا، وتستخدم نفس هيكل الإنترنت، حيث تسمح للعاملين في المنظمة معينة بالاتصال معا والمشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، وتقدم نفس خدمات الأنترنت ولكن في شبكة محلية، وتحتاجها المنظمات للأسباب التالية :

❖ **تخفيض التكاليف:** يعمل الجهاز الخادم Server على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من برامج (قواعد البيانات)؛

❖ **توفير الوقت:** يخفض استخدام الإنترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها

¹ عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص:166.

² طيب داودي، حمزة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

❖ **تطبيقات العمل الجماعي group-wear** : يعد من الأنظمة المستخدمة في المشاركة الجماعية وهو عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق وبالوسائل والتكنولوجيا الضرورية، وفائدته العظمى تتمثل في حل مشكل الجغرافي والعمل التزامني، ويستعمل عدة وسائل هي البريد الإلكتروني، الاجتماعات الإلكترونية، مجموعات الحوار **Forum** أو مجموعة الأخبار **News Team-ware**

2. **الإكسترنات Extranet**: تعد نتاج لتزاوج كلا من الإنترنت والإنترنت، فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي، وتسمح لأطراف خاصة من خارج المؤسسة بأداء أنشطتهم مع المؤسسة بشكل إلكتروني، وتبرز تطبيقاتها في:

- نظم التشارك في قواعد البيانات بين مراكز الأبحاث التابعة لحكومة أو لإدارة معينة؛
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية؛
- الاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة و تخطيط العمل وتسيير المخزونات.

الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة المتمثلة أساسا في

أنظمة الذكاء الاصطناعي Intelligence Artificiel: هو أحد أهم العلوم الحديثة، نتج بسبب الالتقاء بين الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب من جهة وعلم المنطق والرياضيات من جهة أخرى، ويهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير البشري المتسم بالذكاء، لقد تبلور هذا المفهوم في مجال إدارة المعرفة من خلال:¹

1. **النظم الخبيرة**: هو نظام يتم بموجبه خزن الخبرات والمعارف المتراكمة، بما تتضمنه من تفكير وإدراك وسلوك، للمساعدة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات فهو يقوم على المعرفة التي تستند إلى الخبرة المتراكمة والمخزنة باسترجاعها وتحليلها للتوصل إلى الحقائق المرتبطة بها.
2. **الشبكات العصبية**: هي نظام برمجة محوسب يعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن

¹ بن طاطة عتيقة، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

مجال معرفي معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية .

3. **نظم المنطق الضبابي:** تتكون من مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة وعدم النظر إلى نسبة الأشياء، التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما، وبالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة الغير دقيقة أو الغامضة، وهي بذلك تساعد بتطبيق المعرفة.

المطلب الثالث: نظم إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتأثيرها على القوة التنافسية الخمس

الفرع الأول: نظم إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

تهدف المنظمات إلى تنفيذ نظام لإدارة المعرفة وذلك تلبية لاحتياجاتها، حيث ترتفع إنتاجية الأفراد عند استخدام المعرفة في نظم إدارة المعرفة لأنها تمكنهم من أداء عملهم على نحو أكثر فعالية وبصورة مرضية. كما أن لإنشاء المعرفة دور أساسي ومعقد جداً في المنظمات القائمة على المعرفة فلا بد من إنشاء المعارف الجديدة، أي تحديد واكتساب المعرفة من خلال مصادر خارجية وداخلية فهي ظاهرة ناشئة ومتطورة باستمرار تتيح للشركات إمكانية تطوير التفاعلات باستخدام المهارات البشرية، والكفاءات، والقدرات والممارسات، وكذلك يعتبر تراكم المعرفة عنصر هام من عناصر المعرفة بالمؤسسات، حيث أنه يسمح لجميع الأفراد داخل المؤسسة بالوصول إلى مخزون قاعدة المعارف ومشاركة المعرفة وجعلها متاحة بسهولة هذا مما يجعل للمعرفة المتراكمة في المؤسسة دور هام في تحسين أداء الإدارة والحصول على المعارف ذات الصلة ودعم قرارات المديرين. ونقل المعرفة عملية أكثر تعقيداً من مجرد كونها نقل للمعلومات، وذلك نظراً لأن المعرفة تقطن في أعضاء المنظمة وأدواتها، ومهامها، وشبكتها الفرعية، ولأنها أساساً تأتي على شكل ضمني أو صعب التعبير عنها.¹

لذلك لابد من توافر نظم إدارة المعرفة في المؤسسات لدعم مكانتها التنافسية وذلك من خلال:

¹ فضة عتيق السلمي، نظم إدارة المعرفة، مدونة جامعة مالك عبد العزيز، <http://blog.kau.edu.sa/fudhah/2017/03/>، اطلع عليه 02 ماي 2019 على ساعة 14:00.

1. اتخاذ قرارات أسرع وأفضل: تسهل نظم إدارة المعرفة في إيصال المعلومات الصحيحة وبالتالي تتخذ قرارات أفضل؛
2. تمكن العملاء من إيجاد الحلول بأنفسهم: إنها تجربة شائعة عندما نزور الموقع أن لدينا توجيهات حول كيفية إنشاء الأعمال التجارية، وكيفية استخدام المنتج، والمنتجات أو الخدمات، وأكثر من ذلك بكثير؛
3. ضمان الوصول إلى المعرفة الصريحة: مع تدفق العملاء إلى موقع الويب الخاص بالمؤسسة، يجب أن يكون لدى وكلاء الدعم المعلومات المطلوبة. في هذا الصدد ، توفر قاعدة المعرفة الوصول إلى أدق التفاصيل؛
4. تجنب التأثير الزائد: تبسط نظم إدارة المعرفة عملية العمل عن طريق تجنب ازدواجية الجهود وتوفير الوقت والطاقة. لا يجب إضاعة الوقت في تكرار الأشياء، تكرار الأشياء في مكان العمل يقلل من معنويات الموظفين وإنتاجيتهم؛
5. تسريع التسليم للعملاء: إذا كانت هناك نظم إدارة للمعرفة مطبقة في المؤسسة، تساعد تبادل المعرفة وإعادة الاستخدام والابتكار في تقليل الوقت اللازم لتقديم منتج أو خدمة و بالتالي زيادة في معدل التسليم؛
6. إتاحة الخبرة النادرة على نطاق واسع: في هذا الصدد، تتيح نظم إدارة المعرفة هذه الموارد (الخبرة) للمؤسسة بأكملها من خلال منتديات المناقشة والمدونات ومقاطع الفيديو والأوراق البيضاء والدورات التدريبية إلخ؛
7. الابتكار والنمو: نظم إدارة المعرفة تسهل تبادل المعرفة والتعاون وتقديم المعلومات مما يؤدي إلى الابتكار ونمو المؤسسة؛

8. إدارة سلسلة الإمداد: (Supply Chain Management System)

إدارة سلسلة الإمداد تلعب دوراً في خلق الربحية والميزة التنافسية. وهي تؤكد قيمة المعارف ضمن سلسلة التوريد، وتعزز الأهمية الإستراتيجية لكفاءة البيانات أو المعلومات أو المعرفة بين أعضاء شبكة إدارة سلسلة الإمداد، مثل الموردين والمصنعين، والموزعين وتجار التجزئة. إدارة سلسلة الإمداد تؤثر على مستقبل المعرفة

كالمصممين وصانعي القرار والوكلاء الأقران وذلك بدعم قراراتهم واستراتيجياتها للسوق في المستقبل بطريقة أكثر كفاءة.

الفرع الثاني : أثر إدارة نظم إدارة المعرفة على القوة التنافسية الخمس لمايكل بورتر

إن أنظمة المعلومات الداعمة لإدارة المعرفة تعمل على تدعيم القدرة التنافسية وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية و المتمثلة في : قوة المنافسين الحاليين في الصناعة، قوة المنافسين الداخليين الجدد، قوة إحلال المنتجات البديلة، قوة مساومة المديرين، وقوة مساومة المشترين.¹

1. تأثير نظم إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة:

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل فهي تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة و ذلك من خلال التمييز باستخدام التكنولوجيا حديثة و متطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله.

ومن المفيد في هذا المقام الإشارة إلى مجموعة مؤسسات صناعة الساعات السويسرية الذين اتخذوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية و انحصار الحصة السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك المؤسسات نظم إدارة المعرفة لتطوير ساعات جديدة بمفهوم جديد يخدم المستهلك خدمة جديدة من خلال استعمال تكنولوجيا متطورة لإبراز الجودة وتخفيض التكاليف و هذا ما عزز من مكانتها التنافسية في الأسواق.

2. أثر نظم إدارة المعرفة على قدوة المنافسين الجدد و قوة إحلال المنتجات البديلة:

❖ أثر نظم إدارة المعرفة في قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، كما تسعى لتخفيض الأسعار لكسب عملاء جدد و تعزيز مركزها في السوق، لذلك فإن دخول منافسين جدد إلى

¹ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011_2012، ص: 89.

السوق سوف يؤدي إلى التحول عدد من المستهلكين إلى منافسين الجدد و بالتالي أخذ حصة سوقية على حساب المتواجدين بالسوق، ولتفادي هذا يجب إعاقة دخول المنافسين الجدد إلى السوق من خلال تميزها ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، السعر المعروض، وبرنامج الترويج، وهذا لا يتم إلا من خلال أنظمة متقدمة ومتطورة و حديثة و من خلال قاعدة بيانات حديثة و شاملة.

و مثال ذلك استخدام شركات الطيران الكبرى نظم حجوزات متطورة و مكلفة للغاية لمنع شركات الصغرى من ولوج هذا المجال فمن خلال قواعد بيانات الشاملة و المحدثّة على الدوام ترتبط شركات الطيران الكبيرة بشبكات حاسوبية و تربطها بوكلاء السياحة و السفر و منشآت الضيافة بمختلف أنواعها و بالتالي تعد هذه الأنظمة لجمع المعلومات ونشرها و توزيعها في الوقت المناسب ميزة تنافسية تصعب على المنافسين الجدد الدخول السوق.¹

❖ أثر نظم إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المؤسسة الصناعية، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها و خدماتها، أو من خلال تحسين الأداء و القيمة المدركة لهذه المنتجات و الخدمات، و خاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة و اسمها التجاري، و لهذا تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من عوامل المنافسة التي تؤدي إلى التقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، و بالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين و الإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار أن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فان تكنولوجيا المعلومات و فلسفة التوجه بالمعلومات و فلسفة التوجه بالعمل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه لمنتجات بديلة.

¹ بوركوة عبد المالك، مرجع سابق ذكره، ص: 90.

3. أثر نظم إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين و المشتريين:

❖ أثر نظم إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف، و بالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، و المقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة، و التجهيزات اللازمة لإنتاج السلع شبه المصنعة، و المواد المصنعة، بالإضافة على الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، و هي جميعها من عناصر المتدخلات الإنتاجية و تظهر قوة الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من صناعة الموردين وعدم توافر البدائل و عدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، و قد اعتمدت المؤسسات للتغلب على الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوة المساومة، و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على الموردين و أسعارهم و خدماتهم و اعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين و ذلك بخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم و بجدول الأسعار الموضوع من قبل المؤسسة.

❖ أثر نظم إدارة المعرفة على قوة مساومة المشتريين:

تعد قوة التي يتمتع بها المشتري و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل الأرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة و ذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل و هي عبارة عن تكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال من إعادة هندسة الإنتاج و التصميم، وتكاليف الآلات و المعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد الشراء إلى المشتري و غيرها من التكاليف.

الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف و التخزين و الاستلام، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مساومة المشتريين.

خاتمة الفصل

من خلال ماتطرقنا له في هذا الفصل يتضح جليا أننا نعيش في عالم متغير أساسه المعرفة بمختلف المسميات (اقتصاد المعرفة، العولمة، الانفجار المعرفي)، و قد خلق هذا العصر جيلا جديدا من المؤسسات التي اعتمدت المعرفة والخبرة أساسا لتفوقها التنافسي، فأصبح التحدي الحقيقي لهذه المؤسسات الاقتصادية يكمن في الاستفادة القصوى من مخزونها المعرفي عن طريق أنظمة المعرفة التي تصمم خصيصا لدعم عمليات إدارة المعرفة من (امتلاك، معالجة و خزن و تطبيق المعرفة) لاستغلال المعرفة بطريقة فعالة تضمن للمؤسسة بقائها في طليعة المنافسة.



الفصل الثالث

دراسة تطبيقية على عينة من

شركة المياه بسعيدة

مقدمة الفصل

بعد ما تناولنا في الجانب النظري دور تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمة نظم إدارة المعرفة في تسهيل عمليات إدارة المعرفة ، نسعى من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى مطابقة الواقع لدراسات النظرية في المؤسسات الاقتصادية و قد وقع اختيارنا على المركب الصناعي للمياه المعدنية بسعيدة EMS كمثال واقعي، و هذا الاختيار كان على أساس الإصلاحات التي بدأت تقوم بها بإدخال تقنيات تسيير حديثة، للتأقلم مع التحولات الاقتصادية القادمة.

في هذا الفصل سنحاول إبراز واقع تطبيق نظم إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، المركب الصناعي للمياه المعدنية بسعيدة كمجتمع دراسة، من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: واقع تطبيق نظم إدارة المعرفة في المركب الصناعي للمياه المعدنية في سعيدة ونتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

الفرع الأول: تأسيس المؤسسة العمومية للمياه المعدنية بسعيدة

تأسست المؤسسة العمومية للمياه المعدنية بسعيدة سنة 1967 و هي عبارة عن وحدة تختص في تعبئة المياه المعدنية سعيدة و نتيجة للركود الذي عرفته المؤسسات العمومية بشكل عام و المؤسسة بشكل خاص قامت الحكومة بخصخصتها سنة 2008 لتلتحق بمجمع "ياسي" سعيدة الجزائر لتأخذ طابع مؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة و الكائن مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية سعيدة ، يقدر رأس مالها 1.369.000.000 دج و عدد عمالها ب 144 عامل بطاقة إنتاجية قدرت ب 1 مليون قارورة معدنية في اليوم و يتمثل نشاطها في إنتاج المياه المعدنية و المشروبات غير الكحولية.

كما عرفت المؤسسة توسع في خطوطها الإنتاجية حيث قامت بتقديم المياه المعدنية في عبوات بأحجام مختلفة تتماشى و تطلعات الزبائن قارورة بسعة 5ل، قارورة بسعة 0.5 ل، و في أواخر سنة 2014 شهدت المؤسسة قفزة نوعية تمثلت في توسعة المركب و إضافة خطين جديدين للإنتاج بعد تواجد SOFT combact drinksnks و من بينهم مشروب "كسيرا - La casera" و مشروب "Orongina"،

الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

نشاط المؤسسة يرتبط بمركب صناعي للماء المعدني و المشروبات المختلفة، كما تشرع المؤسسة قريبا في إنتاج مشروبات من ماركات عالمية و ذلك في ايطار اتفاقية شراكة بينها و بين المؤسسة اليابانية "سانتوري" التي تحتل المرتبة الثالثة عالميا في صناعة المشروبات الغازية لإنتاج الماء الغازي كمرحلة أولى ثم تنتقل بالتدريج إلى مختلف العصائر و المشروبات الغازية التي تضمنتها رخصة استغلال التي تحصلت عليها المؤسسة، و تقدر طاقة إنتاج هذا المشروع و التي تطلب استثمار قدره (5 مليار دج) بحوالي 200 مليون لتر سنويا من مختلف أنواع المشروبات .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أداة إعلام و توجيه لمختلف المصالح و الفروع، من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية و المسطرة حيث يتم فيه توزيع و تحديد المسؤوليات بين مختلف الوحدات، الأقسام قصد تنظيم و تسهيل العمل و الاتصال داخل المؤسسة و بهذا نقوم بشرح لمختلف المصالح و فروع المبرزة في الهيكل التنظيمي.

- ❖ **مدير الإدارة العامة "DAG":** و هو الذي يقوم بالإشراف على جميع الأعمال الإدارية و غير الإدارية
- ❖ **الأمانة العامة :** تقوم بتسجيل البريد الصادر و الوارد الى المؤسسة سواء كان ماديا أو عن طريق الفاكس أو تيليغراف وكذا الرد على المكالمات الهاتفية و توجيهها و تسجيل محاضر الاجتماعات و المواعيد .
- ❖ **مساعد المدير العام:** يحل محل المدير العام و كذا يعتبر المستشار الشخصي له.
- ❖ **مصلحة الموارد البشرية:** تعتبر من أهم المصالح الإدارية و أكبرها نظرا لطبيعة المهام الموجه اليها و تنقسم مصلحة الموارد البشرية إلى قسمين قسم الموارد البشرية و قسم التكوين و تمهين، يتروسا رئيسا للمصلحة، وتتخصص مهام المصلحة بتسيير الموارد البشرية و تحديد مهامه في متابعة مساره المهني، سعي إلى زيادة معارفه و تطويرها من خلال تكوينه، تسيير أجور العاملين، تسيير عملية التوظيف الداخلية و الخارجية و كذا الترقيات وعلاوات و تقييم أداء الموظفين.
- ❖ **مصلحة المالية و المحاسبة:** و تتفرع هذه المصلحة الى قسمين:

قسم المالية: يقوم بتسيير المالي للمؤسسة و مراقبة وضعها المالي من خلال وضع ميزانية مالية للمؤسسة تتوافق مع أهدافها و تطلعاتها المستقبلية

قسم المحاسبة: و الذي يقوم بتسيير و ترشيد جميع مداخل و نفقات المؤسسة بشكل يومي .

- ❖ **مصلحة التجارية:** و تتضمن قسم المبيعات و الذي يشرف على تسيير عمليتي البيع و التوزيع منتجات المؤسسة و قسم المخزون والذي يقوم بتسيير مخزون المؤسسة.
- ❖ **مصلحة المشتريات:** تسهر على تسيير و توفير متطلبات المؤسسة من مواد أولية، وتجهيزات و معدات الخاصة بالمؤسسة.

❖ **مصلحة الإنتاج:** ينحصر مهامها في تسيير عملية الإنتاج، وتصنيع منتجات المؤسسة مراعية في ذلك معايير الداخلية و المتطلبات السوقية للمنتج.

المطلب الثالث: منهجية و إطار الدراسة

الفرع الأول: عينة الدراسة

عينة الدراسة تقدر بـ 144 موظف موزعة كما يلي:

جدول رقم (03-01): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المستوى
15.97	23	الإطارات
29.86	43	المتحكمين
52.77	76	منفذين
100	144	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

لقد انتقيت هذه العينة من جميع المستويات الوظيفية للشركة حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية.

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

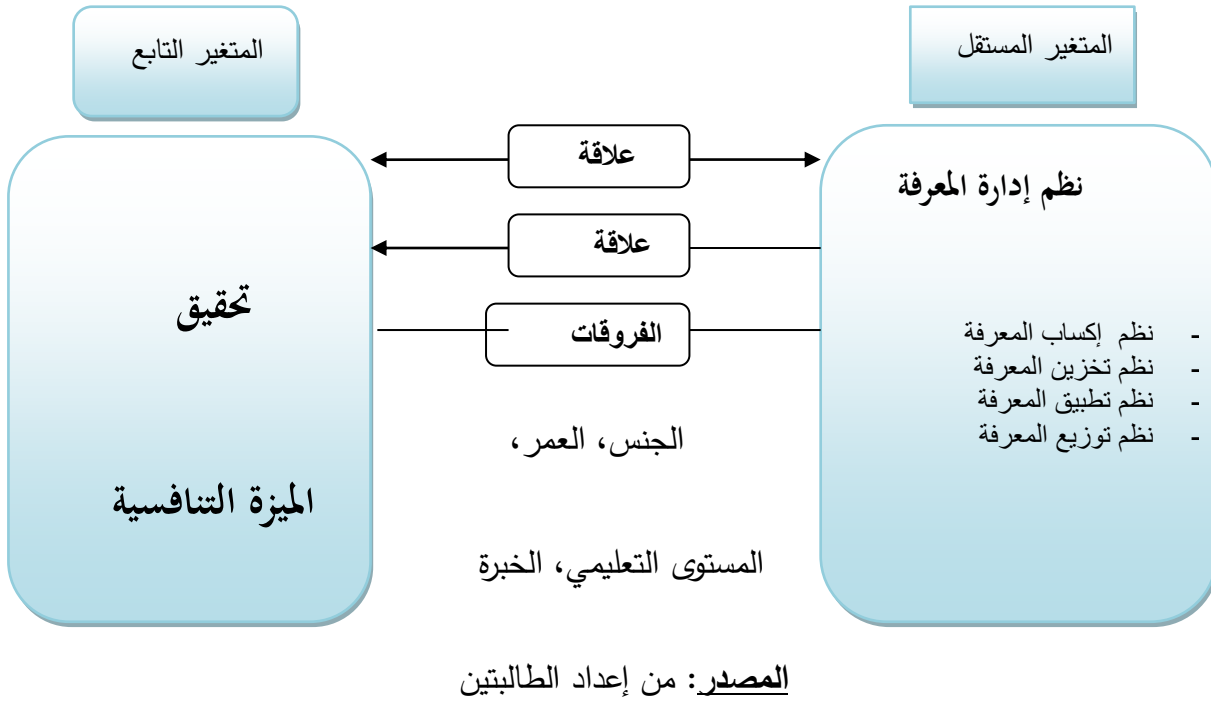
تم اعتماد المنهجين الوصفي والتحليلي، باعتبار المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا كما توجد في الواقع عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، أما المنهج التحليلي فهو وسيلة لكشف العلاقة بين الأبعاد المختلفة للدراسة من اجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم وتحديد دور و اثر تطبيق نظم إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، تطبيق و توزيع المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية .

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: نظم إدارة المعرفة (اكتساب، تخزين، تطبيق و توزيع المعرفة)

المتغير التابع: يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية

شكل رقم (01_03) : نموذج متغيرات الدراسة



الفرع الرابع: أداة الدراسة

إعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة لبعض الإطارات و هي مكونة من جزأين:

الجزء الأول : يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني : يمثل محاور الدراسة حيث إشتمل على 28 عبارة موزعة على محورين هما : نظم إدارة المعرفة(17عبارة) و الميزة التنافسية (11عبارة).

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا ودقة، بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة. وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
05	04	03	02	01	الدرجة

المصدر : من إعداد الطالبتين

و لتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت ($5-1=4$) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي أوافق تماما؛
- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي أوافق؛
- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي محايد؛
- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي لا أوافق؛
- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي لا أوافق تماما.

الفرع الخامس: اختبار صدق أداة الدراسة من حيث الصدق و الثبات

سيتم اختبار صدق أداة الدراسة من الجانبين هما الجانب الظاهري، و الثاني هو ما يتعلق بثباتها من الناحية الإحصائية

1- اختبار الصدق الظاهري:

تم العمل على اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على أربعة من الأساتذة من ذوي المؤهلات العلمية، و من لهم اطلاع بموضوع الدراسة، وبكيفية تصميم الاستبيان، و كلهم من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سعيدة، و على أساس الملاحظات التي قدمها هؤلاء المحكمين قد أجريت التعديلات اللازمة، لتصبح بذلك الأداة في تصميمها النهائي مناسبة و موثوقة لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

اختبار ثبات أداة الدراسة إحصائياً:

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها، و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

الفرع السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 25، و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها.

وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbachs Alpha) لتحديد مدى ثبات أداة القياس المستخدمة
- تحليل انحدار الخطي البسيط: تستخدم لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغير المستقل والمتغير التابع
- تحليل التباين الاحادي : (one way anova) لتحليل دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (العمر ، المستوى التعليمي، الدخل)
- اختبارات (Independent simple test) لمعرفة اختبار الفروقات في إجابات العينة التي تعزى لمتغير الجنس.

المبحث الثاني: واقع تطبيق نظم إدارة المعرفة ونتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة

بالاعتماد على مجموعة من المقابلات مع إطارات و مسؤولين بالمؤسسة يمكن تحديد سلسلة القيمة لمؤسسة المياه المعدنية بتسيير عملية النقل و التوزيع و التعبئة سعيدة لمعرفة مدى استفادة كل نشاط من نظم المعلومات و إدارة المعرفة على نحو يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة و هي كتالي:

شكل رقم (02_03): يوضح نموذج لسلسلة القيمة



1. الأنشطة الرئيسية:

❖ **الإمدادات الداخلية:** للمؤسسة مصلحة تختص بتوفير جميع المواد و الوسائل و التجهيزات اللازمة مما يسهل أداء نشاطات المؤسسة و تتميز هذه الوسائل بالحدثة و الوفرة في جميع المصالح و بالكمية و النوعية اللازمتين كما تعتمد على برنامج EGC وهو يقوم بعملية الجرد و تحديد متطلبات المؤسسة لفترة معينة.

❖ **العمليات:** تركز المؤسسة عملها و اهتمامها بهذا النشاط مقارنة بالأنشطة الرئيسية الأخرى وهذا يظهر في المورد البشري الكفاء و المورد المادي أي استعمال الآلات في عملية التصنيع مما يسهل عملية تصنيع بدقة أكبر و بدون أخطاء بشرية المخصص لهذا النشاط لضمان منتج بجودة و النوعية المطلوبين.

❖ **الإمدادات الخارجية :** للمؤسسة خطوط و مراكز توزيع تغطي نطاق واسع كما أنها تعتمد على نظامين EGC و GPS يقومان بتسيير عملية النقل و التوزيع و التتبع لضمان تغطية شاملة بالكمية المطلوبة و في الوقت المطلوب و كذا عملية تسيير المخزون و تسليم المنتجات النهائية للمؤسسة.

- ❖ **التسويق و المبيعات:** بالرغم من أهمية التسويق للمؤسسات التي أبرزتها الدراسات النظرية و أثبت الواقع فعليتها و نجاعتها في تحقيق الميزة التنافسية و ريادة إلا أن مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تتجاهلها و هذا ما يفسر تراجع مركزها و مبيعاتها مقارنة بمنافسيها (NESTLE و لالة خديجة) فهي تعتمد فقط على شهرة علامتها في بيع منتجاتها وبالرغم من توسع خطوط انتاجاتها وتوجهها نحو المشروبات الغازية بعد تعاقدتها مع المؤسسة الاسبانية OROGINA و المنافسة الشرسة التي تعرفها إلا أنها لم تتقدم أي خطوة نحو هذا النشاط و إعطائه المكانة التي يستحقها بين الأنشطة الرئيسية .
- ❖ **الخدمات:** لا يوجد للمؤسسة خدمات ما بعد البيع و هذا ما يظهر بأن المؤسسة ليس لها الدراية نحو مدى رضا المستهلك من منتجاتها و كذا معرفة حاجاتهم ، رغباتهم و آرائهم في منتجاتها في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها محيطها الخارجي و هذا ما يفسر صعوبة مواجهة منافسيها.

2. الأنشطة الداعمة:

- ❖ **البيئة التنظيمية:** للمؤسسة هيئة إدارية تقوم بتسيير الإداري ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسيير وفقها المؤسسة و كذا التسيير المالي و المحاسبي.
- ❖ **إدارة الأفراد:** أن للمؤسسة مصلحة تسهر على تسيير مواردها البشرية من حيث التوظيف و التكوين و التمهين وذلك بالإعانة بنظام EGC و هو نظام يعمل على تحديد الاحتياجات المؤسسة من موارد بشرية و طبيعتها و خصائص التي يجب أن تتوفر في المورد البشري استنادا على البيانات و المعلومات التي يتم إدخالها في النظام وكذا تحديد العطل السنوية وعطل المرضية لكل عامل وكذا السيرة المهنية له من يوم دخوله الى يوم خروجه منها.
- ❖ **التنمية التقنية:** تسعى المؤسسة لتحقيق التنمية التقنية لديها من مسايرة التطورات التكنولوجية ووضع إستراتيجيات تتماشى مع هذا الهدف من خلال الاجراءات المتخذة على مستوى جميع أنشطتها مثل تكوين العمال على أحدث التقنيات باستعمال الحاسوب الآلي و ترخيص هذه التقنيات من خلال التعلم التنظيمي مما يسهل عملية انتقال المعارف و انتشارها بين المصالح فالأفراد فاعتماد المؤسسة على نظام EGC في تسيير جميع مصالحها جعل من مخرجات نظام مدخلات لنظام آخر و هذا ما يضمن نشر المعرفة استغلاله بشكل يخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

❖ **الشراء:** لا تدعم المؤسسة هذا النشاط كونها مازالت تعتمد في عملية الشراء على طرق التقليدية فهي تتعامل مع أطراف محددين من الموردين وبطريقة غير آلية.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وفق المتغيرات الشخصية

تناولت أداة الدراسة (الاستبيان) أربعة من الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، التي يعتقد أن تكون لها تأثير في حدوث اختلاف في إدراكهم لواقع تطبيق مؤسستهم لمتغيرات الدراسة أو تكون لها علاقة بذلك و هذه الخصائص الشخصية هي: العمر، المؤهل، الجنس و الخبرة و في ما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بها.

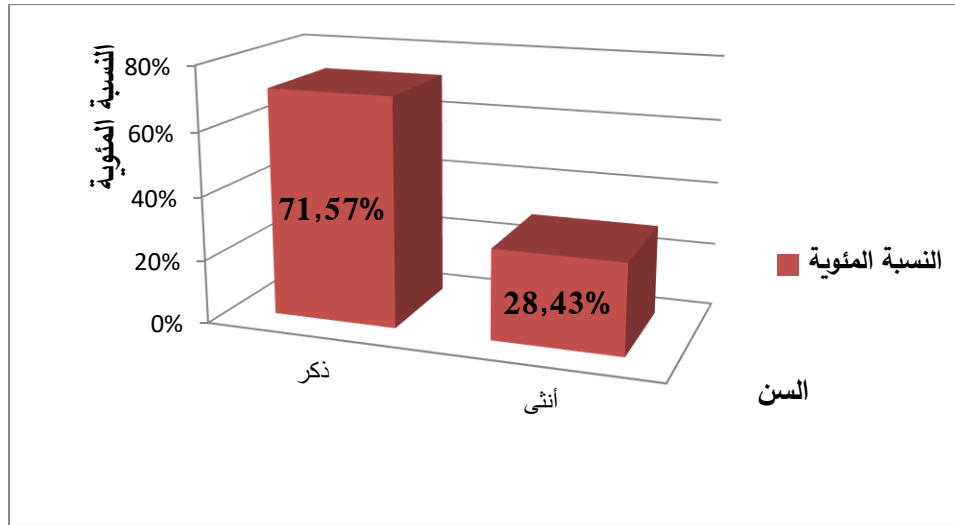
1. **قياس ثبات الاستبيان:** لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالاعتماد على مخرجات SPSS لجميع عبارات (28 عبارة) مقدرة بـ: 0,913 و هي نسبة ثبات عالية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.
2. **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

جدول رقم (03_03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
01 ذكر	73	71,57
02 أنثى	29	28,43
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (03-03): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول يتضح جليا أن نسبة الذكور ترتفع عن نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 71.57 % مقارنة بنسبة الإناث 28.43% و لعل هذا يعود إلى الاعتماد على الرجال خاصة في مراكز و الوحدات الإنتاج التي تستلزم بذل مجهودات عضلية و أيضا في تقلد المسؤوليات و المناصب العليا.

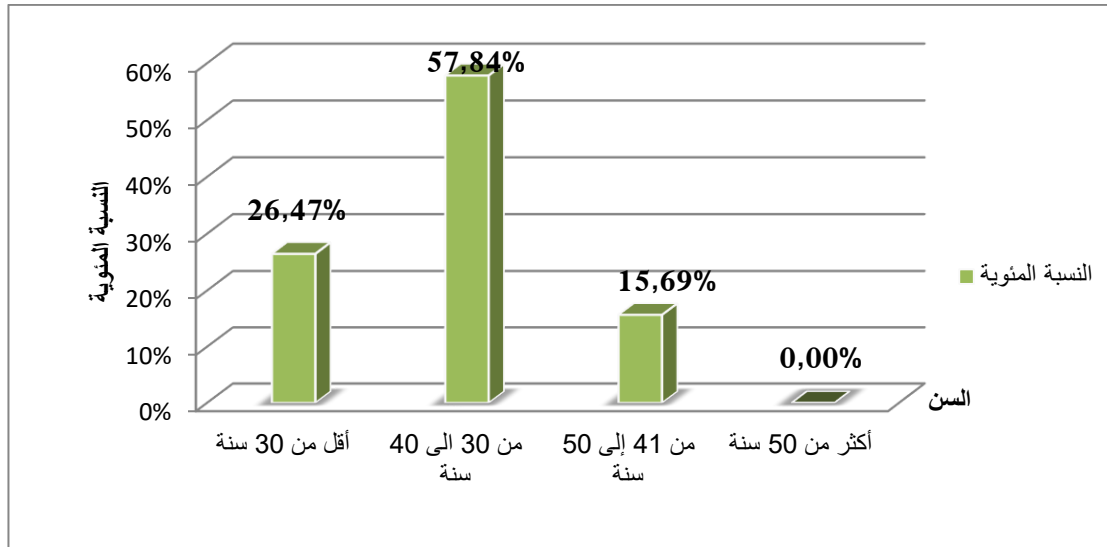
3. توزيع أفراد العينة حسب السن

جدول رقم (04_3): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %	
أقل من 30 سنة	27	26,47	01
من 30 الى 40 سنة	59	57,84	02
من 41 إلى 50 سنة	16	15,69	03
أكثر من 50 سنة	0	0,00	04
المجموع	102	100	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (03-04): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب السن



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول (3_04) و 40 سنة بنسبة 57.84% و هذا السن يمثل أفضل سن للموظف يجمع بين القوة العقلية و الرشاد و بين القوة العضلية، تليها فئة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 26.47% و هم أيضا فئة شباب، ثم تليها فئة الكهول الذين تنحصر أعمارهم بين 41 و 50 سنة بنسبة 15.69% و أخيرا فئة من تتجاوز أعمارهم 51 سنة 0%.

و لعل ارتفاع نسبة الشباب ضمن أفراد عينة الدراسة يعود إلى اهتمام المؤسسة بتوظيف هذه النوعية من الموظفين لما يناسبها في طبيعة نشاطها من تحميل و سفر عبر حدود الوطن لتوزيع المنتجات.

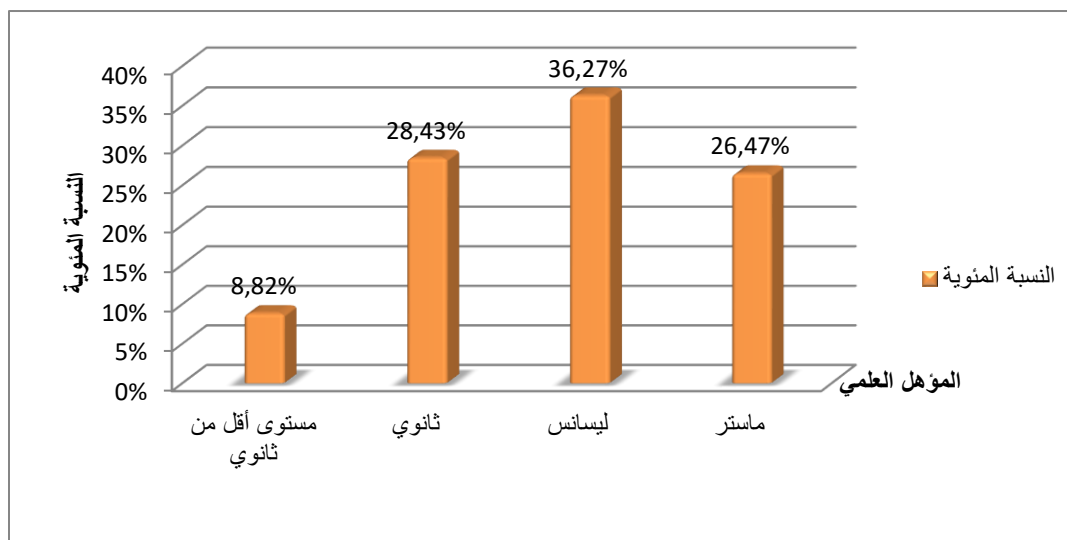
4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (03_05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
مستوى أقل من ثانوي	09	8,82
ثانوي	29	28,43
ليسانس	37	36,27
ماستر	27	26,47
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (03-05): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة يملكون شهادة الليسانس، إذ بلغت نسبة من يملكون هذه الشهادة 36.27 % تليها نسبة الذين لديهم مستوى ثانوي 28.43 % و في المقام التالي نسبة الحاصلين على شهادة الماستر 26.47 % و أخيرا فئة الذين مستواهم أقل من الثانوي 8.82%.

ولعل هذه النتائج سببها اهتمام المؤسسة بتوظيف الموظفين الذين يملكون شهادات جامعية، و ما ارتفاع نسبة الذين يملكون شهادة الليسانس و الماستر إلا كنتاج لما بذلته الدولة من جهود في سبيل تطبيق مشروع (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، و قد يعود إلى استراتيجيه المؤسسة بوضع ممثلين عنها يملكون أحسن الكفاءات العلمية لتقديم السمعة الطيبة.

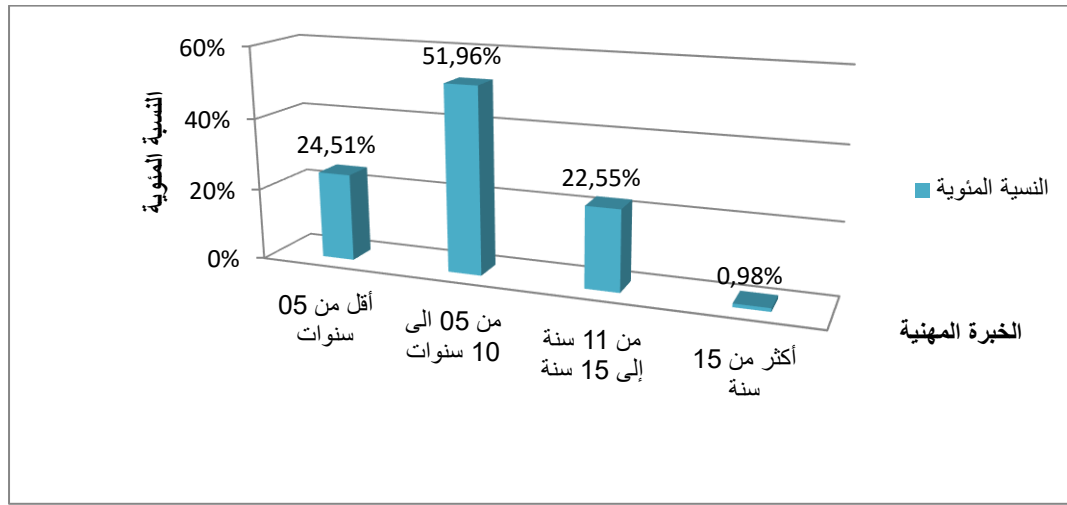
5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (06_03): يوزع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
01 أقل من 05 سنوات	25	24,51
02 من 05 الى 10 سنوات	53	51,96
03 من 11 سنة إلى 15 سنة	23	22,55
04 أكثر من 15 سنة	01	0,98
المجموع	102	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (06-03): تمثيل بياني لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يلاحظ من الجدول أن الفئة الأكثر هي الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 51,96 % تليها فئة الذين لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات بنسبة 24,51 % ثم تليها فئة الذين لديهم خبرة تتحصر مابين 11 سنة و 15 بنسبة 22,55 % و أخيرا الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 0,98 % .

وكخلاصة تبين من خلال العرض الوصفي و التحليلي لخصائص شخصية لأفراد العينة الدراسة، يتبين أن غالبيتهم من فئة الشباب، و من خريجي الجامعة و ذوي خبرات في معظمها تقل عن 10 سنوات، بالإضافة إلى أن معظم الموظفين رجال.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة

و تتعلق بوصف و وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المقسمة إلى قسمين: الأول يتبع المتغير المستقل نظم إدارة المعرفة و المقسم بدوره إلى أربعة متغيرات فرعية و الثاني يتبع المتغير التابع الميزة التنافسية

1. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول

و يشمل هذا المحور على أربعة متغيرات فرعية هي نظم اكتساب المعرفة، نظم تخزين المعرفة، نظم تطبيق المعرفة و نظم توزيع المعرفة و تتكون هذه المتغيرات من مجموعة من الفقرات هي على الترتيب 4 فقرات، فقرات، 5 فقرات و 04 فقرات.

جدول رقم (03-07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الأول (نظم اكتساب المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يكتسب الموظفون في المؤسسة معارف جديدة من خلال الاتصال الغير رسمي ' المحادثات...."	1,6765	,70587	موافق تماما
02	يكتسب الموظفون في المؤسسة معارف جديدة من خلال حضور المحاضرات و النقاش	1,9118	,78479	موافق
03	يكتسب الموظفون في المؤسسة معارف جديدة من خلال نشاطهم في مواقع التواصل الاجتماعي مثل المنتديات، twitter, facebook	2,5392	1,0499 6	موافق
04	يتم في المؤسسة تجميع المعارف الجديدة في أدوات الكترونية و معالجتها ، واستخدامها في الوقت المناسب	2,0000	,83251	موافق
	نظم إكتساب المعرفة	2,0319	,58410	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول (03_07) يتضح أن إجابات أفراد العينة الدراسة على فقرات نظم اكتساب المعرفة جلها حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (1.67) و (2.53) بانحراف معياري يتراوح بين (1.04) و (0.70) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المتغير المستقل الفرعي الأول (نظم اكتساب المعرفة) كانت بدرجة موافق تماما و موافق، إذ يتفق أفراد عينة الدراسة على أن يكتسبون معرفهم بالدرجة الأولى من خلال الطرق غير رسمية و المتمثلة في المحادثات و النقاشات بين الموظفين وتأتي في الثانية اكتساب المعرفة من خلال حضور المحاضرات و النقاشات و تأتي في المرتبة الأخيرة اكتساب المعرفة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. من خلال نتائج الجدول نستنتج أن المؤسسة عينة الدراسة توفر لموظفيها مختلف الوسائل، و تتيح لهم استخدامها في سبيل اكتساب معرف جديدة و من هذه الوسائل مشاهدة المحاضرات المرئية و ما يوفره من بحث في المنتديات و التواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى الدردشة التي يقوم بها الموظفون من تلقاء أنفسهم.

جدول رقم (03-08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الثاني (نظم تخزين المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الحاسوب و التكنولوجيا	1,8333	,58162	موافق
02	يتم في المؤسسة تسجيل حلول المشاكل التي تم التوصل إليها من أجل استعمالها في المستقبل	1,9118	,67638	موافق
03	يتم في المؤسسة تخزين بيانات على شكل صور، أشرطة فيديو، ملفات نصية لتوضيح محتويات المعرفة	2,0000	,77075	موافق
04	تستخدم المؤسسة نظاما الكترونيا لمعالجة المعارف المجمعة والبحث فيها	1,9020	,76443	موافق
	نظم تخزين المعرفة	1,9118	,54574	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول (03_08) يتضح أن إجابات أفراد العينة الدراسة على فقرات نظم تخزين المعرفة انحصرت في مجال متقارب إذ سجلت متوسطات حسابية تتراوح ما بين (1.83) للفقرة الأولى بانحراف معياري (0.58) و (2.00) للفقرة الثالثة بانحراف معياري (0.77) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المتغير المستقل الفرعي الثاني (نظم تخزين المعرفة) كانت بدرجة موافق .

تدل هذه النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون أن مؤسستهم تعمل على تخزين المعرفة على الحاسوب ووسائل رقمية، كما أن يتم تسجيل حلول المشاكل و الخبرات في الحاسوب ، بالإضافة إلى تخزين بيانات على شكل صور، أشرطة فيديو، ملفات نصية لاستعمالها في أوقات لاحقة بطريقة منتظمة.

وعليه نستنتج أن المؤسسات عينة الدراسة تعمل على تخزين المعارف التي تكتسبها في شتى أشكالها حلول مشاكل، و خبرات و تجارب سابقة في التعامل مع مواقف معينة، باستخدام الحاسوب و برامجه المختلفة، مما سبق نستخلص أن المؤسسة عينة الدراسة تطبق نظم تخزين المعرفة، و هو ما أثبتته إجابات أفراد العينة. المؤسسة

جدول رقم (03-09): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الثالث (نظم تطبيق المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يتم في المؤسسة استخدام أدوات البحث الالكتروني أثناء البحث عن المعرفة المطلوبة	1,7745	,72994	موافق تماما
02	تُستخدم في المؤسسة نظم المعلومات وبرامجها (word, exel) وأجهزتها (datashow, scanner) لتنظيم العمل	1,6569	,76424	موافق تماما
03	تمتلك المؤسسة دليلا الكترونيا على شبكة الانترنت للتعريف بها	1,5392	,74024	موافق تماما
04	تمتلك المؤسسة نظاما خبيراً، ونظم الذكاء الاصطناعي لاستغلال المعارف	1,6569	,83838	موافق تماما
05	تُستخدم في المؤسسة نظم المعلومات وبرامجها (word, exel) وأجهزتها (datashow, scanner) لتنظيم العمل	1,8039	,84478	موافق تماما
	نظم تطبيق المعرفة	1,6863	,61757	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول يتضح أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير الفرعي الثالث (نظم تطبيق المعرفة) كانت منحصرة بين 1 و 1.80 بانحرافات معيارية تتراوح بين (0,61757 و 0,84478) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة هي موافق تماما.

وهذه النتائج تدل على أن أفراد العينة يتفقون تماما أن مؤسستهم تمتلك قواعد بيانات تسهل عملية استخراج تفاصيل الاتصال بالموظفين وخبراتهم وهذا ما يحسن من سير العمل، كما أنهم يتفقون تماما أن مؤسستهم تمتلك نظما خبيرة تساعد في عملية استغلال المعارف بطريقة فعالة.

إلى جانب ما سبق، و بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لفقرات نظم تطبيق المعرفة (1,6863) بانحراف معياري (,61757) فإن أفراد العينة يتفقون تماما على أن مؤسستهم تتخذ القرارات بالاستعانة بقواعد البيانات المسندة على المعرفة و تطبيقاتها مثل: نظم دعم القرار المسندة للمعرفة كما أنها تستخدم نظم معلومات و (word, excel) وأجهزتها (data show, scanner) لتنظيم العمل و اتخاذ القرارات.

جدول رقم (03-10): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير الفرعي الرابع (نظم توزيع المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تمتلك المؤسسة شبكة عنكبوتية (internet) تمكن من نشر ونقل المعرفة بين الموظفين	1,7549	,78899	موافق تماما
02	يتم تبادل المعارف بين الموظفين أثناء النقاش والحديث عبر الهاتف	1,6471	,57415	موافق تماما
03	يتم نقل المعارف وتبادلها أثناء المؤتمرات والندوات والمحاضرات المرئية والمباشرة	1,8922	,72994	موافق
04	يتم نقل الخبرات المكتسبة من خلال تقارير التكوين والتدريب	2,0686	,84736	موافق
	نظم توزيع المعرفة	1,8407	,58634	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول يتبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما أن المؤسسة تمتلك شبكة عنكبوتية (الانترنت) تمكنها من نقل المعلومات داخل و خارج المؤسسة و أن المعرفة يتم توزيعها في المؤسسة عن طريق الحديث و النقاش و استعمال الهاتف بمتوسطات حسابية قدرها (1.64) و (1.75) و انحرافات معيارية (0.57) و (0.78) بينما انحصرت باقي الفقرات في المتوسطات الحسابية بين (1.80) و (2.06)

و بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لفقرات نظم توزيع المعرفة (1,8407) بانحراف معياري (58634), يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون أن المعرفة في مؤسساتهم تنتشر من خلال شبكة الانترنت و كذلك عبر الأحاديث و الهاتف كما يتفقون أن المعرف يتم تبادلها أثناء المؤتمرات و الندوات بالإضافة إلى أن الخبرات في المؤسسة يتم نقلها من خلال تقارير التكوين.

جدول رقم (11_03): التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	المؤسسة تتميز بموقع استراتيجي وتنافسي	1,9385	,41947	موافق
02	المؤسسة تتبع إستراتيجية تنوع المنتجات لاكتساب ميزة تنافسية	1,8333	,56434	موافق
03	المؤسسة تتبع إستراتيجية إنتاج منتج أقل تكلفة في السوق لاكتساب ميزة تنافسية	1,6863	,79579	موافق جدا
04	المؤسسة تتبع إستراتيجية إنتاج منتج متميز من ناحية الجودة والتصميم لاكتساب ميزة تنافسية	1,5686	,68231	موافق جدا
05	التعامل مع المعلومات بشكل جيد وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب يعطي المؤسسة ميزة تنافسية	1,7941	,56880	موافق جدا
06	المؤسسة سباقة في توفير المعلومة عن المحيط المنافس بالوقت المناسب	1,8627	,74514	موافق
07	توفير الأجهزة المتقدمة والحديثة يخدم العمال في إيجاد أفكار إبداعية وتنافسية في المؤسسة	1,9510	,70889	موافق
08	توفر المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن عملائها للرجوع إليها في الوقت المناسب	2,2157	,80380	موافق
09	نشر المعرفة وتوزيعها على الوكلاء والعملاء بشكل يختلف عن المؤسسات الأخرى	2,3725	,83157	موافق
10	تتبنى المؤسسة إجراءات وعناصر متقدمة تجعلها متميزة عن غيرها	2,1765	,88342	موافق
11	تعمل المنظمة على رسم خطط إستراتيجية من خلال المعلومات الجديدة التي توفرها في الوقت المناسب	2,0588	,70111	موافق
	الميزة التنافسية	1,9385	,41947	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: من خلال الجدول (11_03) يتضح أن إجابات أفراد عينة دراسة على فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية) سجلت قيمة المتوسط الحسابي (0.56) للفقرة الرابعة بانحدار معياري (0.68) تليها الفقرة الثالثة و الخامسة بمتوسطات حسابية على التوالي تقدر بـ (1.68) و (1.79) و بانحدارات معيارية قدرها (0.79) و (0.56) مما يقابلها درجة الموافقة (موافق تماما)، بينما انحصرت باقي الفقرات ضمن مجال متقارب إذ سجلت متوسطات حسابية تتراوح ما بين (1.83) و (2.37) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88) و هذا يعني أن درجة الموافقة لباقى أفراد العينة على عبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت بدرجة موافق.

هذه نتائج تعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تتميز بموقع استراتيجي و تنافسي كما توافق على أن المؤسسة تتعامل مع المعلومات بشكل جيد من خلال تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية بالإضافة إلى أن المؤسسة تتبع عدة استراتيجيات تنافسية (إستراتيجية منتج أقل تكلفة في سوق و إستراتيجية تنويع المنتجات)، كما يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تتميز بنشر المعرفة وتوزيعها على الوكلاء بشكل يختلف باقي المؤسسات،

2. اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية:

من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل و التابع نقوم بحساب معامل الارتباط بينهما إذ أن قيمه موجودة في المجال المغلق و يتم تقرير شكل العلاقة بينهما كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (12_03): قيم R و نوع العلاقة

نوع العلاقة	قيمة R
علاقة طردية تامة	1+ تماما
علاقة طردية شبه تامة	نبن [1 و 0.9]
علاقة طردية قوية	بين [0.9 و 0.6]
علاقة طردية متوسطة	بين [0.6 و 0.4]
لا توجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	بين [0 و -0.4]
علاقة عكسية متوسطة	بين [-0.4 و -0.6]

علاقة عكسية قوية	بين [0.6- و 0.9]
علاقة عكسية شبه تامة	بين [0.9- و 1]
علاقة عكسية تامة	1- تماما

المصدر: غيث البحر و د. معنا لتتجي " التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTIC " مركز سبر للدراسات الإحصائية ص: 89.

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم اكتساب المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم اكتساب المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط **REGRESSION** و تحليل التباين **ANOVA**.

جدول رقم (03-13): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نظم اكتساب المعرفة و الميزة التنافسية

المتغير التابع الميزة التنافسية						
معادلة الانحدار		مستوى الدلالة sig	قيمة f	معامل	معامل	المتغير الفرعي: نظم إكتساب المعرفة
A	B			التحديد R ²	الارتباط R	
,427	1,070	,000 ^b	54,788	,354	,595 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين لنا من الجدول رقم (03_13) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.595$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط ما بين نظم اكتساب المعرفة و الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.354$ مما يعني أن 35,4 % من تحسين تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى نظم اكتساب المعرفة

أما من خلال جدول تحليل التباين **ANOVA** فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لنظم اكتساب المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = \alpha + Bx$$

$$Y = 0,427 + 1.070x$$

حيث أن:

Y هو المتغير التابع

X هو المتغير المستقل

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط **REGRESSION** و تحليل التباين **ANOVA**.

جدول رقم (03-14): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تخزين المعرفة و الميزة التنافسية

المتغير التابع الميزة التنافسية					
المتغير الفرعي: نظم تخزين المعرفة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى الدلالة sig	معادلة الانحدار
					B A
	,470 ^a	,220	28,2 78	,000 ^b	1,249 ,361

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين لنا من الجدول رقم (14_03) أن قيمة معامل الارتباط **R = 0.470** و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير ضعيف ما بين نظم تخزين المعرفة و الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل التحديد **R² = 0.220** مما يعني أن **22 %** من تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى نظم تخزين المعرفة.

أما من خلال جدول تحليل التباين **ANOVA** فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لنظم تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=1,249+0,361x$$

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط **REGRESSION** و تحليل التباين **ANOVA**.

الجدول رقم (03_15): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين تطبيق اكتساب المعرفة و الميزة التنافسية

المتغير التابع الميزة التنافسية						
معادلة الانحدار		مستوى الدلالة sig	قيمة f	معامل	معامل	المتغير الفرعي: نظم تطبيق المعرفة
A	B			التحديد R ²	الارتباط R	
1,312	,372	,000 ^b	42,7 91	,300	,547 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين لنا من الجدول رقم (03_15) أن قيمة معامل الارتباط **R= 0.547** و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير متوسط ما بين نظم تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل التحديد **R² = 0.300** مما يعني أن **30 %** من تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى نظم تطبيق المعرفة.

أما من خلال جدول تحليل التباين **ANOVA** فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0.00** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لنظم تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=1,312+0,372x$$

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم توزيع المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم توزيع المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION و تحليل التباين ANOVA.

جدول رقم (03-16): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين نظم توزيع المعرفة و الميزة التنافسية

المتغير التابع الميزة التنافسية					
معادلة الانحدار		مستوى	قيمة f	معامل	المتغير
A	B	الدلالة sig		التحديد R ²	الفرعي: نظم توزيع المعرفة
1,064	,475	,000 ^b	78,963	,441	,664 ^a

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين لنا من الجدول رقم (03_16) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.664$ و هذا يدل على وجود

ارتباط و تأثير قوي ما بين نظم تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.441$ مما يعني أن 44 % من تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى نظم تطبيق المعرفة.

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لنظم تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y=0,04+0,889x$$

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول: رقم (03-17): نتائج اختبار الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (نظم إدارة المعرفة) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)

المتغير التابع الميزة التنافسية						
معادلة الانحدار		مستوى الدلالة sig	قيمة f	معامل	معامل	المتغير المستقل: نظم إدارة المعرفة
A	B			التحديد R ²	الارتباط R	
,699	,668	,000 ^b	112,87	,530	,728 ^a	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق: يتبين لنا من الجدول رقم (03_17) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.728$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي ما بين نظم إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.530$ مما يعني أن 53 % من تحقيق الميزة التنافسية يرجع إلى نظم تطبيق المعرفة.

أما من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.00$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لنظم إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن استنتاج معادلة خط الانحدار لهذه العلاقة كما يلي:

$$Y = \alpha + Bx$$

$$Y = ,699 + ,668x$$

حيث أن:

Y هو المتغير التابع

X هو المتغير المستقل

A ميل الخط المستقيم

B الثابت

 اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية:

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغيرات الشخصية وتحقيق الميزة التنافسية و ينبثق منها النظريات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغير الجنس و تحقيق التميز
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغير السن و تحقيق التمييز
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير المستوى التعليمي و تحقيق التمييز
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين متغير الخبرة و تحقيق التمييز.

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغير الجنس و تحقيق التميز نقوم بوضع:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و تحقيق التميز

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و تحقيق التميز

جدول رقم (18_03): اختبار Test_T للعينات المستقلة بين الجنس و التميز

المتغير المستقل: الجنس					
Test d'échantillons indépendants					
	Test de Levene sur l'égalité des variances		TEST_T		
	F	Sig.	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية ddl	Sig. (bilatérale)
المتغير التابع:	0,321	0,572	1,897	100	0,061
تحقيق الميزة التنافسية			1,845	48,646	0,071

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق: بالنظر إلى الجدول أعلاه و من خلال اختبار Levene نرى أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0, 572 و أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,005 مما يدل على أن مجموعتي المتغير المستقل الجنس و هما الذكور و الإناث مجموعتين متجانستين.

و بالنظر إلى قيمة TEST_T فان قيمة الدلالة المعنوية هي 0,061 عند درجة الحرية 100 و هي بدورها اكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و تحقيق الميزة التنافسية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوية $\alpha < 0.05$ بين المتغير العمر و تحقيق التميز نقوم بوضع:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و تحقيق الميزة التنافسية.

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر و تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (19_03): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA العمر و تحقيق الميزة التنافسية

ANOVA à 1 facteur					
المتغير المستقل: العمر					
الدلالة المعنوية	فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,674	0,396	0,071	2	0,141	بين المجموعات
		0,178	99	17,63	داخل المجموعات
			101	17,771	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر كانت $F=0.396$ و أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,674$ وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 و هذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تؤكد على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العمر و تحقيق الميزة التنافسية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية $\alpha < 0,05$ بين متغير المستوى التعليمي و تحقيق الميزة التنافسية نقوم بوضع:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و تحقيق الميزة التنافسية

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي و تحقيق الميزة التنافسية

جدول رقم (20_03): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA المستوى التعليمي و تحقيق الميزة التنافسية

ANOVA à 1 facteur

المتغير المستقل: العمر					
الدلالة المعنوية	فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,108	2,082	,355	3	1,065	بين المجموعات
		,170	98	16,707	داخل المجموعات
			101	17,771	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر كانت 2,082 $F=$ وان قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0,108$ وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، وهذا يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تأكد على انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و تحقيق الميزة التنافسية.

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية $\alpha < 0,05$ بين متغير الخبرة و تحقيق الميزة التنافسية نقوم بوضع:

H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و تحقيق استراتيجيه التميز .

H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و تحقيق إستراتيجية التميز .

جدول رقم(03_21): نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA الخبرة و تحقيق الميزة التنافسية

ANOVA à 1 facteur

المتغير المستقل: العمر					
الدلالة المعنوية	فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,001	5,844	,899	3	2,697	بين المجموعات
		,154	98	15,075	داخل المجموعات
			101	17,771	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول تحليل التباين ANOVA فإن قيمة فيشر كانت 5,844 $F=$ وان قيمة الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0,001$ وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة 0,05، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تأكد على انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة و تحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصلين السابقين من خلال التحقق من الأفكار النظرية و تطبيقها ميدانياً ، ففي هذا الفصل تم عرض النتائج الميدانية المتعلقة بدور تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تسليط الضوء على واقع تطبيق نظم إدارة المعرفة في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة ، و قد تم الاعتماد على الملاحظة و المقابلة لعدد من الموظفين ، حيث بلغ حجم العينة 144 موظف و تم الاعتماد على 102 استمارة صالحة للدراسة إذ أفضت المعالجة الميدانية عن طريق برنامج SPSS إلى ما يلي :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين نظم اكتساب المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نظم تخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين نظم تطبيق المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نظم توزيع المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نظم إدارة المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية على تحقيق الميزة التنافسية راجعة إلى (الجنس، السن ، المستوى التعليمي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية راجعة للمتغير الخبرة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

نظرا لانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم من حرية انتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية و تأثر المؤسسات بشقيها العامة و الخاصة بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق بفضل مجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات الحصول عليها من أجل البقاء و النمو في سوق يتسم بشدة المنافسة و البقاء للأقوى، لذلك أصبحت المعرفة السلاح و المورد الاستراتيجي في معركة التنافس في البقاء و الاستمرار .

و الجزائر كغيرها من دول العالم عرف اقتصادها انفتاحا خاصا بعد تبنيتها النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يدعم دور القطاع الخاص المحلي و الأجنبي و التقليل من دور الدولة شيئا فشيئا، حيث قامت مؤخرا بخصوصية العديد من المؤسسات و من بينهم مؤسسة المياه المعدنية سعيدة .

ولهذا و من خلال هذا البحث العلمي تم العمل على ما أثبتته الدراسات النظرية و أدركت أهميته المؤسسات الاقتصادية نتيجة لتغيرات البيئية و مواكبة لتطورات التكنولوجيا بما يسمى باقتصاد المعرفة .حيث أصبح أسلوب ادارة المعرفة من أهم الأساليب نجاعة لبلوغ الريادة و تحقيق صمود أمام منافسيها و كانت مؤسسة المياه المعدنية EMS سعيدة كنموذج تطبيقي لمعرفة دور تفاعل نظم المعلومات و ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

و بالنسبة لنتائج الدراسة النظرية فقد توصلنا:

- يقوم نظام المعلومات بمعالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات تتميز بالآنية، السرية وذات أهمية.
- لأنظمة المعلومات عدة تصنيفات إلا أنها تجتمع كلها من حيث برمجيات، معطيات، إجراءات و الأشخاص.
- يتم تنشأة المعارف بناءا على معالجة المعلومات المتحصل عليها.
- تقوم إدارة المعرفة على نظم المعلومات و طريقة معالجتها في إنشاء المعارف الجديدة.
- تعتبر كل من نظم المعلومات و إدارة المعرفة المنبع الرئيسي لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ويتم تحليل الميزة التنافسية للمؤسسة بالاعتماد على نموذج بوتر للقوى الخمس و كذا سلسلة القيمة

أما نتائج الدراسة التطبيقية فتمثلت في:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نظم إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.
 - مواجهة المؤسسة لمنافسة شديدة في تقديم المنتجات الجديدة و هنا يبرز دور نظم إدارة المعرفة في تحقيق التميز
 - تجاهل المؤسسة لأهمية و الدور الذي يلعبه كل من التسويق كنشاط أساسي و خدمة مع بعد البيع حال دون تحقيقها الريادة أمام منافسيها فاعتمادها على شهرة العلامة غير كافي في ظل التغيرات البيئية الراهنة،
 - عدم نجاعة السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في سعيها لتحقيق الريادة .
- بناءا على تحليل بيانات الدراسة الميدانية و اختبار فرضياتها تبين ما يلي:
- صدق الفرضية الرئيسية الأولى إلى أنه يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لنظم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية،
 - أما الفرضيات الفرعية الأربعة فقد أثبتت صحتها على وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم اكتساب، تخزين، تطبيق و نظم توزيع المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.
 - أما الفرضية الرئيسية الثانية فانه حسب اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA و TEST T واستنادا على نتائجها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية على تحقيق الميزة التنافسية راجعة إلى (الجنس، السن ، المستوى التعليمي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على تحقيق الميزة التنافسية راجعة للمتغير الخبرة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها من هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها المساهمة في تشخيص وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسها من خلال إبراز نقاط ضعفها و قوتها وهي كالتالي:

- 📌 توسيع نطاق استخدام نظم المعلومات في المؤسسة لتشمل جميع فروعها و أقسامها من اجل زيادة فعاليتها و الحصول على النتائج المرجوة.
- 📌 لتحديث المستمر لبرامج نظم المعلومات المستخدمة و ذلك لمسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة التي أصبحت تشكل تحديا كبيرا للمؤسسات المعاصرة.

- ✚ على المؤسسة أن تولي عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات الاهتمام الذي تستحق، خاصة وأن نجاح أو فشل نظم المعلومات يعتمد بشكل كبير على عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات، بمختلف مراحله.
- ✚ المتابعة المستمرة لأحدث تكنولوجيا المعلومات، والاستفادة منها في تطوير المتطلبات التكنولوجية اللازمة لزيادة كفاءة، وفعالية أنظمة المعلومات.
- ✚ الاهتمام بقواعد البيانات والمعرفة من خلال التصميم الجيد لها، وبما يمكن من جمع البيانات، والمعلومات، وتراكم معارف، وخبرات المنظمة، وتخزينها، ومعالجتها، وتوزيعها للمعنيين بالنوعية المطلوبة، والحفاظ عليها من الخطأ، والتخريب المقصود، وغير المقصود، والعمل على تحديثها باستمرار، مما يشكل مخزوناً لتوليد الأفكار التي تستخدم في حل المشكلات المختلفة.
- ✚ العمل على أن تكون قواعد البيانات في المنظمة واسعة، ويسهل الوصول إليها، للاستفادة مما يتاح من معلومات ومعارف.
- ✚ التركيز بالشكل الكافي على البيانات المتعلقة بالمتغيرات الخارجية لأهميتها.
- ✚ توفير البرامج التي تتمتع بقدرات تحليلية، ورياضية تساعد متخذ القرار على حل المشكلات المختلفة.
- ✚ الحرص على منح الحرية الكاملة لموظفيها لتوليد أفكار ومعارف جديدة، تضيفها إلى ما هو متوفر لديه من مخزون معرفي، وبالتالي تسخيرها لتقوية تنافسيتها.
- ✚ استحداث إدارة معرفة مع إدارة نظم المعلومات، وتكنولوجياتها في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، مع مراعاة الجوانب التالية:
- ✓ أن تظهر هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي؛
- ✓ تحدد مهامها بخلق معارف جديدة، وتخزين ومشاركة تلك المعارف، بطريقة تمكن الموظفين من الاستفادة منها؛
- ✓ العمل على استقطاب، وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية؛
- ✓ عقد دورات تدريبية لتعريف المستويات الإدارية المختلفة، والعاملين بهذا الفرع المعرفي (إدارة المعرفة) وأن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.
- ✓ تتطلب المزايا التنافسية المحققة في المؤسسة وخاصة المتعلقة بتخفيض التكاليف، والإبداع إلى اهتمام أكبر من الحالي، خاصة لكونها أظهرت مستوى متوسط، وهو لا يتلاءم مع التحدي الذي تواجهه هذه المؤسسة، ويمكن أن يتم هذا من خلال:

- ✓ الاهتمام المستمر بتطوير نظم المعلومات التي يمتلكها بأنواعها المختلفة، وأن تعمل على تعزيز وجود نظم المعلومات المتكاملة.
- ✓ التركيز على عملية خلق المعرفة لأنَّ لها أقوى علاقة ارتباط مع تحقيق المزايا التنافسية، ولأنها أكثر العمليات تأثيرًا على تحقيق هذه الأخيرة.
- ✓ لتعظيم الاستفادة من إدارة المعرفة، ينبغي التركيز على العمليات الفرعية الأكثر تأثيرًا في النموذج، والمتمثلة في: (خلق المعرفة - تطبيق المعرفة - نشر المعرفة).
- ✓ لإدارة المعرفة دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية، الأمر الذي يستدعي التركيز المستمر على المعرفة التي يمتلكها الأفراد بمختلف صفاتهم الوظيفية، إذ أن هذه المعارف تمثل رأس المال الفكري الذي تمتلكه هذه المؤسسة، والذي يسهم في تنمية الميزة التنافسية، وتوسيع الحصة السوقية.



قائمة

المصادر و المراجع

1. القرآن الكريم، سورة المائدة، من الآية رقم 83.

الكتب باللغة العربية:

1. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. روبرست جيلبرت، و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة، الدار الهندسية، مصر، 2004.
3. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
5. صونيا محمد البكري، دور نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، 2000.
6. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، نظم ذكاء الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2018.
7. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار المعتر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
8. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2014 .
9. عصام نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2010.
10. عماد عبد الوهاب، الحاسب في إدارة الأعمال أنظمة تطبيقات الإدارة ، عمان، الأردن، 1996.
11. غيث البحر ومعنا لتتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS STATISTIC " مركز سبر للدراسات الإحصائية.
12. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، جامعة جدارا، كلية الدراسات الاقتصادية و الإدارية، الاردن، الطبعة الثالثة، 2010.
13. فليب كوتلر، جاري امسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة محمد سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الجزء الثالث، الأردن، 2007،
14. محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2005.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
16. نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

17. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
18. هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 .

الكتب باللغة الأجنبية:

1. C.LAUDON Kenneth et P.LAUDON Jane, les systèmes d' information de gestion, ERPI, 2ème édition, Canada 2006.
2. Lucboyer & Noélequibey, organisation théories, applications, éditions d'organisation, 2ème édition, Paris, France, 2003.
3. M porter, l'avantage concurrentiel .Comment devancer ses concurrent et maintenir son avance, Paris et Dunod,1997.
4. M. Porter, avantage concurrentiel des nations, Inter Edition, 1993.
5. Philip kotler, Bernad Dubois et Delphine manceau, management marketing, 11ème, Edition pearson, paris, France, 2004.

المقالات:

1. الطيب داودي، حمزة بعلي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لإدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد أفريل 2016.

المذكرات و الأطروحات:

1. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
2. بن طاطة عتيقة، اثر تفاعل نظم المعلومات و إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017.
3. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011- 2012.
4. حميود عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2017..

المواقع الالكترونية:

1. كريم حمود، ماهي نظم إدارة المعرفة، بتاريخ 19 مارس 2015،
اطلع 2019/04/30 على الساعة 12:30. <https://www.makalcloud.com/post/yIt3mqxf1>
2. فضة عتيق السلمي، نظم إدارة المعرفة، مدونة جامعة مالك عبد العزيز،
اطلع عليه 02 ماي 2019 على ساعة 14:00. <http://blog.kau.edu.sa/fudhah/2017/03/>

الملاحق



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول: تفاعل إدارة المعرفة ونظم المعلومات في
تحقيق الميزة التنافسية

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز مذكرة ماستر بعنوان "دور تفاعل إدارة المعرفة ونظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، نرجوا منكم شاكركم الإجابة بدقة وموضوعية عن جميع الفقرات التي ستساهم في سلامة التحليل، علما أن هذه الاستبانة تستخدم لأغراض الدراسة فقط وتتسم بسرية تامة.

يرجى الإجابة عن الأسئلة الموالية مع وضع العلامة (x) في الإطار الذي تراه أكثر ملاءمة.

المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المستوى التعليمي: ☐ مستوى أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ ماستر ☐ ليسانس
3. الخبرة المهنية: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
4. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 إلى 50 سنة

المحور الأول: نظم إدارة المعرفة

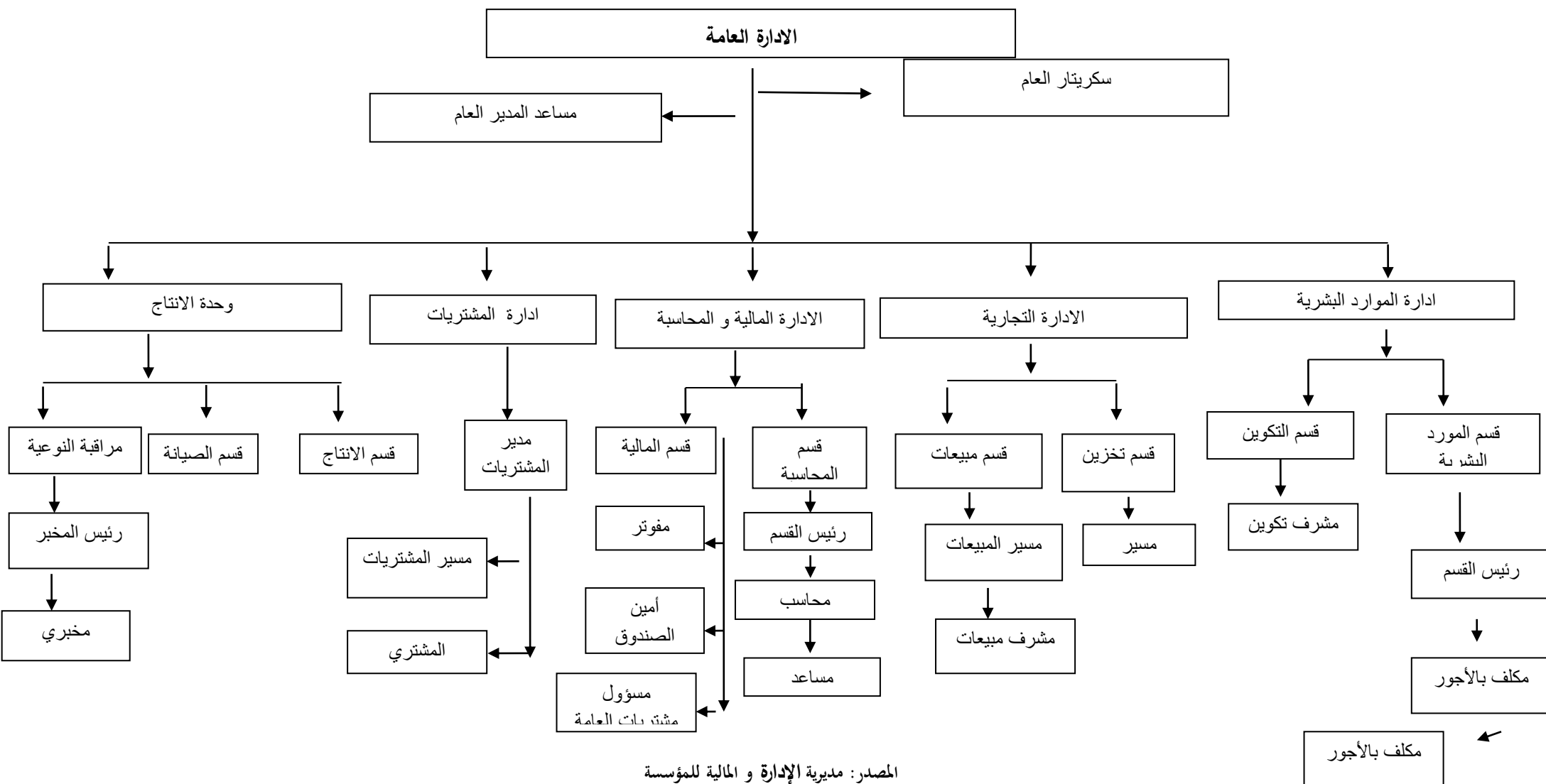
الرقم	فقرات الاستبيان	أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
المجال الأول: نظم اكتساب المعرفة						
01	يكتسب الموظفون في الشركة معارف جديدة من خلال الاتصال الغير رسمي ' المحادثات...."					
02	يكتسب الموظفون في الشركة معارف جديدة من خلال حضور المحاضرات و النقاش					
03	يكتسب الموظفون في الشركة معارف جديدة من خلال نشاطهم في مواقع التواصل الاجتماعي مثل المنتديات، twitter، facebook					
04	يتم في الشركة تجميع المعارف الجديدة في أدوات الكترونية و معالجتها ، واستخدامها في الوقت المناسب					
المجال الثاني: نظم تخزين المعرفة						
05	تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على الحاسوب و التكنولوجيا					
06	يتم في الشركة تسجيل حلول المشاكل التي تم التوصل إليها من اجل استعمالها في المستقبل					
07	يتم في الشركة تخزين بيانات على شكل صور، أشرطة فيديو، ملفات نصية لتوضيح محتويات المعرفة					
08	تستخدم الشركة نظاما الكترونيا لمعالجة المعارف المجمعة والبحث فيها					
المجال الثالث: نظم تطبيق المعرفة						

					09	يتم في الشركة استخدام أدوات البحث الالكتروني أثناء البحث عن المعرفة المطلوبة
					10	تتخذ القرارات في الشركة بالاستعانة بقواعد البيانات المستندة على المعرفة
					11	تُستخدم في الشركة نظم المعلومات وبرامجها (word, exel) وأجهزتها (datashow, scanner) لتنظيم العمل
					12	تمتلك الشركة دليلا الكترونيا على شبكة الانترنت للتعريف بها
					13	تمتلك الشركة نظاما خبيراً، ونظم الذكاء الاصطناعي لاستغلال المعارف
					المجال الرابع: نظم توزيع المعرفة	
					14	تمتلك الشركة شبكة عنكبوتية (internet) تمكن من نشر ونقل المعرفة بين الموظفين
					16	يتم تبادل المعارف بين الموظفين أثناء النقاش والحديث عبر الهاتف
					17	يتم نقل المعارف وتبادلها أثناء المؤتمرات والندوات والمحاضرات المرئية والمباشرة
					18	يتم نقل الخبرات المكتسبة من خلال تقارير التكوين والتدريب

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	فقرات الاستبيان	أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
المجال الأول:						
19	المؤسسة تتميز بموقع استراتيجي وتنافسي					
20	المؤسسة تتبع إستراتيجية تنوع المنتجات لاكتساب ميزة تنافسية					
21	المؤسسة تتبع إستراتيجية إنتاج منتج أقل تكلفة في السوق لاكتساب ميزة تنافسية					
22	المؤسسة تتبع إستراتيجية إنتاج منتج متميز من ناحية الجودة والتصميم لاكتساب ميزة تنافسية					
23	التعامل مع المعلومات بشكل جيد وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب يعطي المؤسسة ميزة تنافسية					
24	المؤسسة سباقة في توفير المعلومة عن المحيط المنافس بالوقت المناسب					
25	توفير الأجهزة المتقدمة والحديثة يخدم العمال في إيجاد أفكار إبداعية وتنافسية في المؤسسة					
26	توفر المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن عملائها للرجوع إليها في الوقت المناسب					
27	نشر المعرفة وتوزيعها على الوكلاء والعملاء بشكل يختلف عن المؤسسات الأخرى					
28	تتبنى المؤسسة إجراءات وعناصر متقدمة تجعلها متميزة عن غيرها					
29	تعمل المنظمة على رسم خطط إستراتيجية من خلال المعلومات الجديدة التي توفرها في الوقت المناسب					

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي للمياه المعدنية بسعيدة



Récapitulatif de traitement des
observations

		N	%
Observations	Valide	102	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	102	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	28

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
axe1	102	1,00	3,75	2,0319	,58410
N valide (liste)	102				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يكتسب الموظفون في الشركة معارف جديدة من خلال الاتصال الغير رسمي "....المحادثات"	102	1,00	5,00	1,6765	,70587
يكتسب الموظفون في الشركة معارف جديدة من خلال حضور المحاضرات و النقاش	102	1,00	4,00	1,9118	,78479
يكتسب الموظفون في الشركة معارف جديدة من خلال نشاطهم في مواقع التواصل الاجتماعي مثل facebook ,twitter المنتديات،	102	1,00	5,00	2,5392	1,04996
يتم في الشركة تجميع المعارف الجديدة في أدوات الكترونية و معالجتها ، واستخدامها في الوقت المناسب	102	1,00	5,00	2,0000	,83251
N valide (liste)	102				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على الحاسوب و التكنولوجيا	102	1,00	3,00	1,8333	,58162
يتم في الشركة تسجيل حلول المشاكل التي تم التوصل إليها من أجل استعمالها في المستقبل	102	1,00	4,00	1,9118	,67638
يتم في الشركة تخزين بيانات على شكل صور، أشرطة فيديو، ملفات نصية لتوضيح محتويات المعرفة	102	1,00	4,00	2,0000	,77075
تستخدم الشركة نظاما الكترونيا لمعالجة المعارف المجمعة والبحث فيها	102	1,00	4,00	1,9020	,76443
axe2	102	1,00	3,25	1,9118	,54574
N valide (liste)	102				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم في الشركة استخدام أدوات البحث الالكتروني أثناء البحث عن المعرفة المطلوبة	102	1,00	4,00	1,7745	,72994
تتخذ القرارات في الشركة بالاستعانة بقواعد البيانات المستندة على المعرفة	102	1,00	5,00	1,6569	,76424
تستخدم في الشركة نظم المعلومات وأجهزتها (word, exel) لتنظيم (datashow, scanner) العمل	102	1,00	4,00	1,5392	,74024
تمتلك الشركة دليلا الكترونيا على شبكة الانترنت للتعريف بها	102	1,00	5,00	1,6569	,83838
تمتلك الشركة نظاما خبيراً، ونظم الذكاء الاصطناعي لاستغلال المعارف	102	1,00	4,00	1,8039	,84478
axe3	102	1,00	3,80	1,6863	,61757
N valide (listwise)	102				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تمتلك الشركة شبكة عنكبوتية تمكن من نشر ونقل (internet) المعرفة بين الموظفين	102	1,00	5,00	1,7549	,78899
يتم تبادل المعارف بين الموظفين أثناء النقاش والحديث عبر الهاتف	102	1,00	4,00	1,6471	,57415
يتم نقل المعارف وتبادلها أثناء المؤتمرات والندوات والمحاضرات المرئية والمباشرة	102	1,00	4,00	1,8922	,72994
يتم نقل الخبرات المكتسبة من خلال تقارير التكوين والتدريب	102	1,00	5,00	2,0686	,84736
axe4	102	1,00	3,75	1,8407	,58634
N valide (listwise)	102				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
var1	102	1,24	3,24	1,8570	,45748
N valide (liste)	102				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المؤسسة تتميز بموقع استراتيجي وتنافسي	102	1,00	4,00	1,8039	,64546
المؤسسة تتبع إستراتيجية تنوع المنتجات لاكتساب ميزة تنافسية	102	1,00	5,00	1,8333	,56434
المؤسسة تتبع إستراتيجية إنتاج منتج أقل تكلفة في السوق لاكتساب ميزة تنافسية	102	1,00	5,00	1,6863	,79579
المؤسسة تتبع إستراتيجية إنتاج منتج متميز من ناحية الجودة والتصميم لاكتساب ميزة تنافسية	102	1,00	5,00	1,5686	,68231
التعامل مع المعلومات بشكل جيد وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب يعطي المؤسسة ميزة تنافسية	102	1,00	3,00	1,7941	,56880
المؤسسة سباقة في توفير المعلومة عن المحيط المنافس بالوقت المناسب	102	1,00	4,00	1,8627	,74514
توفير الأجهزة المتقدمة والحديثة يخدم العمال في إيجاد أفكار إبداعية وتنافسية في المؤسسة	102	1,00	4,00	1,9510	,70889
توفر المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن عملاتها للرجوع إليها في الوقت المناسب	102	1,00	4,00	2,2157	,80380
نشر المعرفة وتوزيعها على الوكلاء والعملاء بشكل يختلف عن المؤسسات الأخرى	102	1,00	5,00	2,3725	,83157
تتبنى المؤسسة إجراءات وعناصر متقدمة تجعلها متميزة عن غيرها	102	1,00	4,00	2,1765	,88342
تعمل المنظمة على رسم خطط إستراتيجية من خلال المعلومات الجديدة التي توفرها في الوقت المناسب	102	1,00	4,00	2,0588	,70111
var2	102	1,00	3,27	1,9385	,41947
N valide (listwise)	102				

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	73	71,6	71,6	71,6
	انثى	29	28,4	28,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى أقل من ثانوي	9	8,8	8,8	8,8
	ثانوي	29	28,4	28,4	37,3
	ليسانس	37	36,3	36,3	73,5
	ماستر	27	26,5	26,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من (05) خمسة سنوات	25	24,5	24,5	24,5
	من (05) خمسة الى (10) عشرين سنوات	53	52,0	52,0	76,5
	من (11) احد عشر سنة الى (15) خمسة عشرين سنة	23	22,5	22,5	99,0
	أكثر من 15 سنة	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من (30) ثلاثين سنة	27	26,5	26,5	26,5
	من (30) ثلاثين الى (40) اربعون سنة	59	57,8	57,8	84,3
	من (41) واحد واربعون الى (50) خمسون سنة	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ANOVA

var2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	12,073	28	,431	5,523	,000
Intragroupes	5,699	73	,078		
Total	17,771	101			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,728 ^a	,530	,526	,28893

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,423	1	9,423	112,879	,000 ^b
	de Student	8,348	100	,083		
	Total	17,771	101			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,699	,120		5,815	,000
	var1	,668	,063	,728	10,624	,000

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,728 ^a	,530	,526	,28893

a. Prédicteurs : (Constante), var1

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,423	1	9,423	112,879	,000 ^b
	de Student	8,348	100	,083		
	Total	17,771	101			

a. Variable dépendante : var2

b. Prédicteurs : (Constante), var1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,699	,120		5,815	,000
	var1	,668	,063	,728	10,624	,000

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : var2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 ^a	,354	,347	,33884

a. Prédicteurs : (Constante), axe1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,290	1	6,290	54,788	,000 ^b
	de Student	11,481	100	,115		
	Total	17,771	101			

a. Variable dépendante : var2

b. Prédicteurs : (Constante), axe1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,070	,122		8,775	,000
	axe1	,427	,058	,595	7,402	,000

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : var2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,470 ^a	,220	,213	,37221

a. Prédicteurs : (Constante), axe2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,918	1	3,918	28,278	,000 ^b
	de Student	13,854	100	,139		
	Total	17,771	101			

a. Variable dépendante : var2

b. Prédicteurs : (Constante), axe2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,249	,135		9,258	,000
	axe2	,361	,068	,470	5,318	,000

a. Variable dépendante : var2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : var2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,547 ^a	,300	,293	,35278

a. Prédicteurs : (Constante), axe3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,326	1	5,326	42,791	,000 ^b
	de Student	12,446	100	,124		
	Total	17,771	101			

a. Variable dépendante : var2

b. Prédicteurs : (Constante), axe3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,312	,102		12,856	,000
	axe3	,372	,057	,547	6,542	,000

a. Variable dépendante : var2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	axe4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : var2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,664 ^a	,441	,436	,31512

a. Prédicteurs : (Constante), axe4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,841	1	7,841	78,963	,000 ^b
	de Student	9,930	100	,099		
	Total	17,771	101			

a. Variable dépendante : var2

b. Prédicteurs : (Constante), axe4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,064	,103		10,302	,000
	axe4	,475	,053	,664	8,886	,000

a. Variable dépendante : var2

ONEWAY المؤهل BY var2
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
var1	Intergruppes	1,058	3	,353	1,721	,168
	Intragruppes	20,081	98	,205		
	Total	21,138	101			
var2	Intergruppes	1,065	3	,355	2,082	,108
	Intragruppes	16,707	98	,170		
	Total	17,771	101			

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	var1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : var2

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,728 ^a	,530	,526	,28893

a. Valeurs prédites : (constantes), var1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,423	1	9,423	112,879	,000 ^b
	Résidu	8,348	100	,083		
	Total	17,771	101			

- a. Variable dépendante : var2
b. Valeurs prédites : (constantes), var1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,699	,120		5,815	,000
var1	,668	,063	,728	10,624	,000

- a. Variable dépendante : var2

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	axe1 ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : var2
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 ^a	,354	,347	,33884

- a. Valeurs prédites : (constantes), axe1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,290	1	6,290	54,788	,000 ^b
Résidu	11,481	100	,115		
Total	17,771	101			

a. Variable dépendante : var2

b. Valeurs prédites : (constantes), axe1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,070	,122		8,775	,000
axe1	,427	,058	,595	7,402	,000

a. Variable dépendante : var2

T-TEST GROUPS=الجنس ('1' '2')
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=var2
 /CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
var2 ذكر	73	1,9875	,40636	,04756
انثى	29	1,8150	,43360	,08052

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
var2	Hypothèse de variances égales	,321	,572	1,897	100
	Hypothèse de variances inégales			1,845	48,646

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
var2	Hypothèse de variances égales	,061	,17250	,09091	-,00787
	Hypothèse de variances inégales	,071	,17250	,09352	-,01546

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes
		Intervalle de confiance 95% de la différence
		Supérieure
var2	Hypothèse de variances égales	,35287
	Hypothèse de variances inégales	,36046

ONEWAY var2 BY السن
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

var2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,141	2	,071	,396	,674
Intra-groupes	17,630	99	,178		
Total	17,771	101			

ONEWAY var2 BY المؤهل
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

var2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,065	3	,355	2,082	,108
Intra-groupes	16,707	98	,170		
Total	17,771	101			

ONEWAY var2 BY الخبرة
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

var2

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,697	3	,899	5,844	,001
Intra-groupes	15,075	98	,154		
Total	17,771	101			