



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

السنة: ثانية ماستر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال

تحت عنوان:

أثر فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة

- دراسة حالة شركة سوناكوم -

تحت إشراف الدكتور:

بخاخشة موسى

إعداد الطالبة:

بوشعير زينب

2018/2017

الإهداء

إلى نبض قلبي إلى الحبيب الطيب
إلى الذي ضحى براحته في سبيل تعليمي وتكويني ونجاحي
إلى أعز إنسان على قلبي
أبي الغالي
إلى أحلى حنان، إلى هبة الرحمن
إلى من علمتني الطاعة والإحترام
إلى التي غمرتني بحبها وحنانها
إلى قرة عيني
أمي الغالية
أطال الله في عمركما
إلى أعز ما أملك في هذا الوجود الذين قاسموني حنان الوالدين:
نسرين، هيثم ونور الإيمان
إلى من رافقوني في مشواري الدراسي وإلى جميع دفعة 2018/2017

زينب

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجليل وجهك وعظيم سلطانك،
الحمد لله وحده على توفيقه لي في هذا العمل وما التوفيق إلا من عنده
سبحانه وتعالى.

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان، وخالص التقدير و الإمتنان إلى أستاذي
الفاضل " **بهاخشة موسى** " على ما أسداه لي من وافر الإهتمام وما
قدمه لي من توجيهات سامية وملاحظات دقيقة نسأل الله عزوجل أن
يجعل ذلك في ميزان حسناته.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع ساهمت في
تحفيزي للمضي قدما نحو إنجاز هذا العمل.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ث	المقدمة العامة
	الفصل الأول: أساسيات حول المعرفة، فجوة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية
	تمهيد الفصل الأول
5	المبحث الأول: المعرفة في المؤسسة
5-9	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
9-10	المطلب الثاني: أهمية المعرفة
12-11	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
13	المبحث الثاني: فجوة المعرفة في المؤسسة
17-13	المطلب الأول: مفهوم فجوة المعرفة
18-17	المطلب الثاني: فجوة المعرفة الداخلية
21-18	المطلب الثالث: فجوة المعرفة الخارجية
22	المبحث الثالث: أنواع و مجالات استخدام المعارف في المؤسسة و مظاهرها إنتاجها
25-22	المطلب الأول: أنواع المعارف في المؤسسة
27-25	المطلب الثاني: مجالات استخدام المعرفة
29-27	المطلب الثالث: مظاهر إنتاج المعرفة في المؤسسة
29	المبحث الرابع: آليات التقليل من فجوة المعرفة
30-29	المطلب الأول: طرق تطوير معارف المؤسسة
33-31	المطلب الثاني: دواعي تنمية معارف المؤسسة
35-34	المطلب الثالث: مراحل تنمية معارف المؤسسة
	الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية
39	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة
39	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
41-39	المطلب الثاني: التنافسية على مستوى الدولة
42-41	المطلب الثالث: التنافسية على مستوى القطاع
44-42	المطلب الرابع: التنافسية على مستوى المؤسسة
44	المبحث الثاني: الميزة التنافسية كمدخل لتنافسية المؤسسة

46-44	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
50-47	المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
64-50	المطلب الرابع: مقارنة هيكل المنافسة لPorter ونظرية الموارد الداخلية
64	المبحث الثالث: تطورات المحيط وأثره على فجوة المعرفة في المؤسسة
66-64	المطلب الأول: المعرفة كمورد للتفوق التنافسي
67-66	المطلب الثاني: فجوة المعرفة وأثره على خلق القيمة للعملاء، الرضا والولاء
69-68	المطلب الثالث: فجوة المعرفة وأثره على الابتكار داخل المؤسسة وتحسين جودة المنتجات
70-69	المطلب الرابع: فجوة المعرفة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة
71	المبحث الرابع: روافع نجاح المؤسسة في ظل تطورات المحيط التنافسي
74-71	المطلب الأول: إعادة الإعتبار لرأس المال الفكري
75-74	المطلب الثاني: رهانات التماثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال
76-75	المطلب الثالث: التجديد في وظيفة الموارد البشرية
	الفصل الثالث: أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة سيكما
	تمهيد الفصل الثالث
80	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيكما
81-80	المطلب الأول: التعريف بالمركب
82-81	المطلب الثاني: وحدات المركب وهيكله التنظيمي
83	المطلب الثالث: مؤهلات وأهداف المركب
84	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
85-84	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
87-85	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
87-85	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة (الإستبيان)
87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
94-87	المطلب الأول: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
108-95	المطلب الثاني: تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة
110-108	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
113-110	المطلب الرابع: تفسير النتائج
	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
8	العلاقة بين البيانات والمعلومات و المعرفة	1
14	مخطط يوضح فجوة المعرفة	2
19	تحليل فجوة المعرفة الداخلية والخارجية	3
20	شكل يوضح فجوة الأداء والمعرفة	4
20	العلاقة بين إستراتيجية الأعمال و إستراتيجية المعرفة	5
21	فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الإستراتيجية	6
27	شكل يوضح التطور النوعي بالإدارة	7
52	نموذج للقوى الخمس التنافسية	8
56	نموذج سلسلة القيمة	9
62	الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد	10
63	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستمرة	11
67	شكل يوضح إظهار مفهوم القيمة بالنسبة للزبون	12
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيكما	13
88	شكل يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب الجنس	14
88	أعمدة بيانية توضح عينة الدراسة حسب العمر	15
89	أعمدة بيانية توضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	16
90	أعمدة بيانية توضح لتوزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	17
90	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	18
91	شكل يبين النسبة المئوية لمدى إمتلاك العمال معارف حول الوظيفة التي يشغلونها	19
91	يبين النسبة المئوية إذا كانت المعارف كافية أم لا	20
92	شكل بياني نسبة توزيع مصادر الحصول على المعارف الوظيفية	21
93	شكل يوضح النسبة المئوية لقيام المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية من خلال تحليل بيئة الأعمال	22
93	شكل يوضح النسبة المئوية لقيام المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية من خلال تقييم الأداء	23
94	شكل يوضح النسبة المئوية لقيام المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية نحو منتج جديد	24
94	شكل يوضح النسبة المئوية لتحديد المؤسسة لإحتياجاتها المعرفية عن طريق وجود أخطاء مهنية	25
97	شكل يوضح النسبة المئوية لإمتلاك قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي	26
98	شكل يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قاعدة بيانات حول الزبائن	27
98	شكل يوضح النسبة المئوية لحصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال تحليل السوق	28

99	شكل يوضح النسبة المئوية لحصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال القوى البيعية	29
99	شكل يوضح النسبة المئوية لحصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال ممثلين عن الشركة في الميدان	30
100	شكل يوضح النسبة المئوية لحصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن عن طريق إستطلاعات الرأي	31
100	شكل يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قسم خاص بالإتصال	32
101	شكل يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قسم خاص باليقظة	33
101	شكل يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قسم خاص بالإدارة التسويقية	34
102	يوضح النسبة المئوية لتجميع المعارف حول لبناء إستراتيجيات مضادة	35
102	يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة معارف حول المنافسين من نفس القطاع	36
103	يوضح النسبة المئوية لقيام المؤسسة بدراسات سوقية	37
106	شكل يوضح النسبة المئوية لإنشاءو تطبيق المعرفة للحصول على ميزة تنافسية	38
107	شكل يوضح النسبة المئوية لقيام بإدخال تكنولوجيا جديدة للحصول على ميزة تنافسية	39
107	يوضح النسبة المئوية لقيام المؤسسة بزيادة التمويل المالي للحصول على ميزة تنافسية	40
108	يوضح النسبة المئوية لقيام المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها للحصول على ميزة تنافسية	41

قائمة الجداول:

الرقم	البيان	الصفحة
1.	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	23
2.	تصنيفات المعرفة	25
3.	مقياس ليكارت الخماسي	85
4.	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة	85
5.	المدى	86
6.	معامل ألفا كرونباخ	87
7.	توزيع العينة حسب الجنس	88
8.	عينة الدراسة حسب العمر	88
9.	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	89
10.	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	90
11.	يوضح الأقدمية في الوظيفة	90
12.	يوضح إذا كانت المعارف كافية أم لا	91

91	مصادر الحصول على المعارف الوظيفية	.13
92	قيام المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية من خلال تحليل بيئة الأعمال	.14
93	قيام المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية من خلال تقييم الأداء	.15
93	قيام المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية نحو منتج جديد	.16
94	تحديد المؤسسة لإحتياجاتها المعرفية عن طريق وجود أخطاء مهنية	.17
96-95	مدى إهتمام المؤسسة بالمعرفة و سد فجوتها المعرفية	.18
97	إمتلاك قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي	.19
98	إمتلاك المؤسسة قاعدة بيانات حول الزبائن	.20
98	حصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال تحليل السوق	.21
99	حصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال القوى البيعية	.22
99	حصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال ممثلين عن الشركة في الميدان	.23
100	حصول المؤسسة على المعارف حول الزبائن عن طريق إستطلاعات الرأي	.24
100	إمتلاك المؤسسة قسم خاص بالإتصال	.25
101	إمتلاك المؤسسة قسم خاص باليقظة	.26
101	إمتلاك المؤسسة قسم خاص بالإدارة التسويقية	.27
102	تجميع المعارف حول لبناء إستراتيجيات مضادة	.28
102	إمتلاك المؤسسة معارف حول المنافسين من نفس القطاع	.29
103	لقيام المؤسسة بدراسات سوقية	.30
104	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبرات المحور الثاني	.31
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبرات المحور الثالث	.32
106	إنشاء و تطبيق المعرفة للحصول على ميزة تنافسية	.33
107	قيام بإدخال تكنولوجيا جديدة للحصول على ميزة تنافسية	.34
108	قيام المؤسسة بزيادة التمويل المالي للحصول على ميزة تنافسية	.35
108	قيام المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها للحصول على ميزة تنافسية	.36
109	إختبارات t- test للفرضية الأولى	.37
110	إختبارات t- test للفرضية الثانية	.38
110	إختبارات t- test للفرضية الثالثة	.39

المقدمة العامة

شهدت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة تغيرات سريعة ومعقدة شملت عدة ميادين

(إقتصادية، إجتماعية وثقافية... إلخ)، حيث أصبحت محل إهتمام المنظمات.

ونتيجة هذه التطورات والتغيرات الإنتقال من الإقتصاد المادي إلى الإقتصاد المعرفي، وتحول إهتمام الإقتصاديات وكذلك المؤسسات على الموارد اللامادية أي الموارد المعرفية والعمل على تثمينها لأنها مصدر الثروة.

وبالتالي أصبحت المعرفة المورد الإستراتيجي والأساس في بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها، حيث تسعى المؤسسات الحصول عليها بالإعتماد على عدة أساليب وطرق لتوليدها وتطويرها والحفاظ عليها وهذا من أجل تكوين مخزون معرفي يساعدها على تحقيق أهدافها وتحسين تنافسيتها، ولكن غياب هذه المعارف أو تأكلها قد يؤثر سلبا على عملياتها ونشاطاتها، مما يولد فجوة معرفية، حيث تحدث هذه الفجوة بين الموجودة فعلا في المؤسسة والمطلوبة أو اللازمة للتعامل مع مختلف المواقف.

لذا على المؤسسة تنمية معارفها وتوليد معارف جديدة وإختيار أفضل المعارف من خلال إختيار أفضل الموارد البشرية التي تساهم في إثراء رأسمالها الفكري.

حيث أصبحت الموجودات الفكرية والأصول المعرفية أساس الميزة التنافسية، إذ أنها تتميز بالمرونة والتراكم والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، ومسايرة ورصد كل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والعمل على مواجهتها.

الإشكالية: بناء على ماسبق يمكن طرح السؤال التالي:

- مامدى تأثير فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمعرفة؟
- ماهي أهم مجالات المعرفة؟ ومصادر ها؟
- ما المقصود بفجوة المعرفة؟ وماهي أسبابها؟
- ما المقصود بفجوة المعرفة الداخلية والخارجية؟
- ماهي الأدوات اللازمة لسد فجوة المعرفة؟
- ماهي طرق تنمية معارف المؤسسة؟
- مامظاهر إنتاج المعرفة في المؤسسة؟
- ماذا نقصد بتنافسية المؤسسة؟ والميزة التنافسية
- مامصادر الميزة التنافسية؟ وأنواعها؟
- ماتأثير فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة الإقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

- مدى إهتمام المؤسسة بالمعرفة وسد فجواتها المعرفية
- تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية (معرفة الزبائن- المنافسي)
- تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء

أسباب إختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعت نحو إختيارنا لهذا الموضوع حيث يمكن تقسيمها إلى نوعين:

- أسباب موضوعية: تتمثل في البحث عن فجوة المعرفة ومعرفة أسبابها، وكذلك نقص الإهتمام بهذا الموضوع من طرف المؤسسات، ومحاولة دراسة أثره على تنافسية المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، والوصول إلى بعض الحلول والإقتراحات التي تساهم في معالجة أو حتى التقليل من الفجوة المعرفية.
- أسباب ذاتية: تكمن في أن هذا العمل واجب أكاديمي في إطار تحصيل متطلبات الإجازة مع التأكيد على أنه بحث عن معارف جديدة وتحصيل مهارات بحثية لابد وأن نستفيد منها في مستقبل الأيام.

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته في التعرف على فجوة المعرفة وتنافسية المؤسسة

- الميزة التنافسية أصبحت مرتبطة بالموارد الداخلية التي تمتلكها المؤسسة
- مصادر التفوق والتميز التنافسي أصبحت مرتبطة بتحصيل المعارف (المنافسين- الزبائن)
- شدة المنافسة بين المؤسسات وسعيها لتحقيق ميزة تنافسية وغزو أسواق عالمية
- إرتباط المعرفة التي تمتلكها المؤسسة بالميزة التنافسية
- بروز المعرفة في سلم عوامل الإنتاج
- تحول الإقتصاديات من الجانب المادي إلى الجانب المعرفي (إقتصاد المعرفة)

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مختلف المعارف الموجودة في مركب الدرجات النارية سيكما
- معرفة مختلف مجالات ومظاهر إنتاج المعرفة
- الكشف عن كيفية سد الفجوة المعرفية في المؤسسة
- معرفة مدى تأثير فجوة المعرفة على تنافسية مؤسسة سيكما

منهج الدراسة:

لقد إعتدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري، حيث قمنا بإستعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وفجوة المعرفة وأثرها على تنافسية المؤسسة وإستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

أدوات الدراسة:

قصد إنجاز هذا البحث سواء في جانبية النظري أو التطبيقي، تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات و تحليلها، ومن بين هذه الأدوات:

- **المسح المكتبي:** يتمثل في الإطلاع و الإستعمال للمراجع والكتب ذات العلاقة المباشرة أو غير مباشرة بالموضوع.
- **الإستبيان:** يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد في إختيار الإجابة عن الأسئلة المطروحة أمامه.

تقسيم الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي مخصص لدراسة الحالة.

تناولنا في الفصل الأول المعرفة في المؤسسة، أين عالجتنا في المبحث الأول المعرفة من حيث مفهومها وأهميتها ومصادرها، أما في المبحث الثاني فتناولنا فجوة المعرفة والفجوة الداخلية والخارجية، أما في المبحث الثالث تناولنا آليات التقليل من فجوة المعرفة

أما في الفصل الثاني فتناولنا تنافسية المؤسسة والميزة التنافسية، وقمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، حيث يعتبر المبحث الأول كمدخل مفاهيمي للتنافسية، أما المبحث الثاني فيتحدث عن الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فيتحدث عن فجوة المعرفة وأثرها على تنافسية المؤسسة الإقتصادية والمبحث الأخير فيتحدث عن روافع نجاح المؤسسة في ظل تطورات المحيط التنافسي.

أما الفصل الثالث فقسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن تقديم لمؤسسة سيكما للدراجات والدراجات النارية، أما المبحث الثاني قدمنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، أما في المبحث الثالث قمنا بمعالجة وتحليل الاستبيان وتحليل النتائج.

المبحث الأول: المعرفة في المؤسسة

تعتبر المعرفة مورد مهم وجديد إذ أصبحت تشكل ثروة حقيقية للأفراد والجماعات وحتى المنظمات، كما تعد مصدر أساسي لتحقيق ميزة تنافسية

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد أصبحت المعرفة ضرورة ملحة لضمان لضمان الإستمرار والتفوق والنجاح، حيث من خلالها تستطيع المنظمات القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً: تعريف المعرفة

تعتبر المعرفة موردا أساسيا لنجاح المؤسسة والتفوق و التميز، فيفعل التطور التكنولوجي وإشتداد المنافسة أصبحت ضرورة ملحة لا يمكن الإستغناء عنها فهي أساس التطور والنمو.

وعليه يمكن تعريف المعرفة:

1. **المعرفة لغة:** حيث عرفها رضا أحمد على أنها " أن المعرفة هي مصدر للفعل عرف،

بعرف، عرفانا ومعرفة الشيء أدركه بحواسه، فهو عارف، عريف و عرف فلان أي أصابته المعرفة فهو معروف"¹

■ أما مصطفى إبراهيم وأحمد حسن وآخرون عرفوها على أنها " عرف يعرف معرفة و عرفانا وعرفه أي علم"²

2. كما قدمت الكلمة بنفس المعنى في العديد من المواضع في القرآن الكريم كقوله تعالى " وإدا

سمعوا ما أنزل إلى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق يقولون ربنا آمنا فأكتبنا مع الشاهدين" أي مما عملوا .³

1 - رضا أحمد، معجم متن اللغة " موسوعة لغوية حديثة "، دار المكتبة، بيروت، لبنان، 1960، مجلد 4، ص 78.

2 - مصطفى إبراهيم، أحمد حسن وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، إسطنبول، تركيا، ص 595.

3 - الآية 83، سورة المائدة.

3. المعرفة اصطلاحاً: لقد تعددت التعاريف من قبل الباحثين و المختصين ونذكر منها:

- تعرف حسب قاموس إكسفورد: " المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما " ¹.
 - المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.
 - وهي كذلك معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات محللة ومطبقة. ²
 - المعرفة هي الإستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات التي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم عن طريق البيانات الخاصة بظاهرة أو حالة معينة. ³
 - هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية، البصيرة التي توفر إطار التقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أن مصدرها وتطبيقها متواجدان في أذهان المنظمات، وفي كثير من الأحيان تصبح جزءاً لا يتجزأ وليس فقط في وثائق ومستودعات ولكن أيضاً في إجراءات تنظيمية
 - وممارسات ومعايير. ⁴
- وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها:
- هي مزيج من المهارات والخبرات والتعلم المتراكم، البيانات والمعلومات التي تم معالجتها وتنظيمها من أجل حل مشكلة معينة أو الوصول إلى هدف ما، وهي كذلك مجموع القدرات التي يمتلكها الشخص في ذهنه، وتعتبر أساس لإكتساب ميزة تنافسية.

ثانياً: التمييز بين البيانات، المعلومات والمعرفة:

- **البيانات DATA** : حيث عرفها إبراهيم سلطان على أنها: " مجموعة الحقائق غير المنظمة قد تكون أرقام، كلمات أو حروف أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك مستقبلها" ⁵.
- كما عرفت على أنها "مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة".
- كما تعرف البيانات على أنها" عبارة عن الحقائق والأفكار والمفاهيم التي تجمع وتخزن في شكل خام" ⁶.

¹ - غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجنور الإدارية في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 8.

² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 25-26.

³ - فليح حسن خلف، إقتصاديات المعرفة، جدار للكتاب العالمي الحديث، عمان، الأردن، 2007، ص9.

⁴ - Pitro Evangelista , The Adoption Of Knowledge Management Systemes In Small Firms, Electronic Journal Of Knowledge Management , Volume 8 Issue, 2010, P30.

⁵ - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، القاهرة، مصر، ص175.

⁶ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37

1. المعلومات **INFORMATION**: يعرفها Wiig بأنها حقائق وبيانات منظمة تصف

موقفا معيناً أو مشكلة معينة ويوضح ذلك قائلا: (أنه من أجل أن تصبح البيانات معلومات يجب أن تقدم هذه الأخيرة في سياق مع وجود هدف ومع تنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه).¹

- وهي كذلك نتاج العمليات والممارسات التي تؤدي إلى تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة في المستقبل".²
- عرفت أيضا بأنها " مجموعة البيانات المنظمة والمستقلة بطريقة بحيث تعطي في معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتشافها".³

ومن خلال التعريفات السابقة للبيانات والمعلومات، يتوجب علينا توضيح الفرق بينهما لأنهما لايعنيان نفس الشيء.

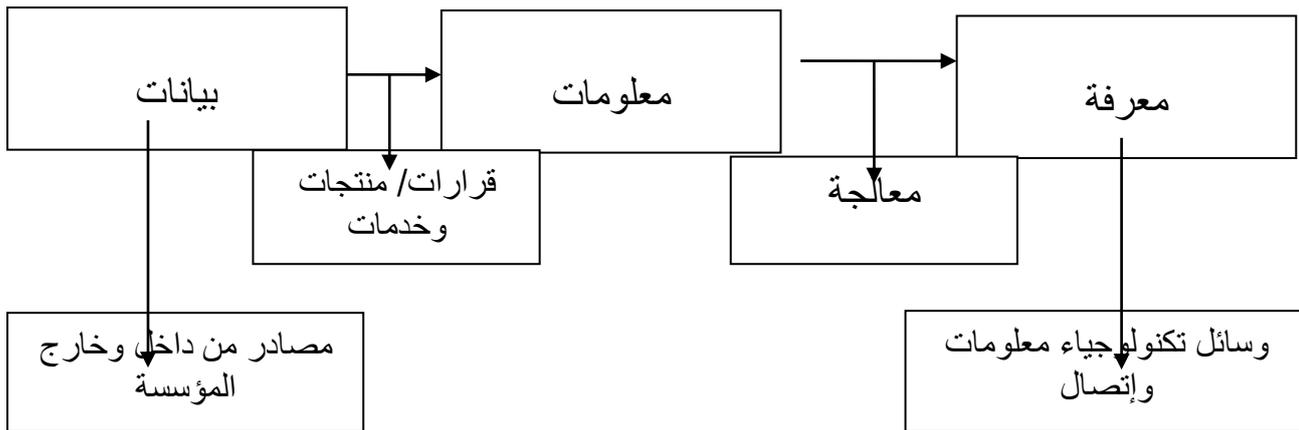
البيانات هي عبارة عن مجموعة الرموز والكلمات التي يتم تجميعها من داخل أو خارج النظام بينما المعلومات من جهة أخرى تعتبر المعرفة المحصلة من البيانات المجنعة بعد تشغيلها وترتيبها وإدخال بعض العمليات عليها، فمثلا قد يتم تجميع عدد الوحدات التي يبيعها من منتج معين خلال خمس سنوات السابقة في مناطق توزيع مختلفة، وحتى هذه الأخيرة تعتبر الأرقام بيانات أولية وليست معلومات وعندما يتم تشغيل هذه البيانات ويتم إعدادها في صورة توزيع إحصائي أو متوسط حسابي أو إنحراف معياري يمكن إعتبارها معلومات تستخدم في إعداد الميزانية التقديرية لمبيعات القادمة.⁴

2. المعرفة **Knwoldge** : وهي عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الإستفادة

منها في معالجة المشكلات و إتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والإستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.⁵

تعتبر المعرفة أشمل و أوسع من المعلومات، وهي ذات طبيعة ديناميكية تعتمد على الأفراد.

الشكل رقم (1): العلاقة بين المعرفة، المعلومات والبيانات



1 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص137.

2 - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص54.

3 - محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص26.

4 - كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحسوبة، دار الثقافة، ط1، 2000، ص13.

5 - إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص7.

المصدر: عامر إبراهيم، القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 37.

ثالثاً: خصائص المعرفة:

إن المعرفة مزيج لا ملموس (لامادي) من الخبرات والمفاهيم والأفكار، وهذا ما جعلها صعبة القياس وذلك جعل الباحثين يشيرون إلى مجموعة من الخصائص وهي:¹

- المعرفة لا تستهلك بالإستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالإستخدام وعكس ذلك تموت
- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية وتشير أيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك

بالإضافة إلى ذلك تتميز المعرفة بأنها مايلي:²

- غير مادية أي غير ملموسة
- تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها
- المعرفة هي نتاج العلم، التعلم والخبرة
- المعرفة تراكمية وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها
- المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية.³

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية :

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص93-94.

² - أحمد الخطيب، خالد زبغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار جدار للكتاب العربي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص8.

³ - العلي الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص26.

- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.¹
- المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية وإستخدامها
- توجه المعرفة الإدارية مدارء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة
- المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها
- المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام، وتستخدم المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.²

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

إن معرفة مصادر المعرفة مهم جدا للمنظمة، لأنها بمثابة النقطة التي تعمل على توضيح وتحسين عملية إكتساب المعرفة التنظيمية وهناك مصادر داخلية وأخرى خارجية أهمها :³

1- **المصادر الداخلية:** تمكن المؤسسة الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية التي تحوز عليها، حسب دراسة كل من Maquordt 2002, Evlen أن تلك المصادر تشمل المعرفة الضمنية و الصريحة

- **المعرفة الضمنية:** وتشمل خبرات الأفراد ومعتقداتهم وإفتراساتهم وذاكرتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع صعب النقل وبالتالي على المنظمة إتخاذ إجراءات تساعد من إمكانية الحصول على تلك المعارف وتقاسمها والوصول إلى منافع مختلفة.
- **المعرفة الصريحة:** وهي أحد مصادر المعرفة التي تعتمد عليها المنظمة، تتمثل في مختلف الوثائق، الإحصائيات، والمذكرات التي تصدرها ويتداولها أفراد المنظمة والتي تكون في شكل

1 - محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20.

2 - إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2012، ص68.

3 - ريم إبراهيم حوسة، أثر إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 72، 2009، ص

يسمح باستعمالها، إنجازاتها السابقة في الصناعة، موقعها في السوق، أنشطة، معاملات، قرارات.

ويمكن تعريفها بأنها " يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والتشارك فيها من خلال البيانات المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه يمكن نقل المعرفة الصريحة إلى الأفراد بسهولة، كما يؤكد Allen بأنها المعرفة التي يمكن تقاسمها فيما بينهم.¹"
كما يمكن للمنظمة الاستفادة من مختلف الندوات، المؤتمرات، والحوارات التي تقيمها المنظمة، إضافة إلى عمليات توظيف وإستقطاب الكفاءات الجديدة والتي بإمكانها تزويد المنظمة بمعارف جديدة.

2- **المصادر الخارجية:** وتشمل بيئة المنظمة الخارجية، وهي تشكل مصدر متجدد وضروري لمعرفة الفرص والتهديدات، والتي يبني عليها عائد المنظمة من خلال الميزة التنافسية التي تمنحها لها وتشمل تلك المصادر مايلي:²

- **الزبائن:** يعتبر المستهلكون أو الزبائن مصدر متجدد (معرفة الحاجات) ومقابلة ذلك بتطوير المنتجات والخدمات أو مايعرف في المجال التسويقي بالتغذية المرتدة الناتجة عن قدرة المنظمة على الإصغاء وربط علاقات متميزة مع محيطها ومستهلكيها وعملاءها، وبالتالي بناء علاقات أكثر توجها للمستقبل يظهر في شكل ولاء للعلامة التجارية، حيث تصبح المعرفة السوقية أحد الفرص المتاحة للمنظمة لتحقيق ميزتها التنافسية ومصدرا مهما لتطوير معارفها السوقية (معرفة السوق)
- **الموردون:** يعتبر الموردون مصدرا أساسيا في تكوين المعرفة الخاصة بالسوق الصناعية ومختلف المواد والمواصفات التي تتميز بها، فالمعرفة التي يمتلكونها تخص المواد، تأثيرها على الإنتاج وتعتبرهم المؤسسة مصدر يساهم في تزويدها بمختلف المعارف الكلية لما يتضمنه السوق بمختلف منتجاته
- **المنافسون:** يشكل المنافسون مرجعا أساسيا لملاحظات المنظمة والتعلم منها، حيث تعمل المنظمة على تجميع مختلف البيانات عنها، والقيام بالهندسة المعاكسة وتفكيك المنتجات، والتالي إضافة معارف جديدة من خلال العمليات السابقة (القياس المقارن)
- **الشركاء:** يعتبر الشركاء مصدر سريع لتقديم مختلف الخبرات والمعارف التي تفتقد إليها المؤسسة من خلال إقامة تحالفات مختلفة، فقد تمتلك الشركة أموال مادية ولكن تفتقد لأصول المعرفة، ومن هنا تستفيد الشركة من تلك المعرفة بطريقة تسمح لها بإضافة قيمة معرفية، وهذا من أجل توظيف تلك وإستثمارها في تقوية مركزها التنافسي
كما تلجأ المنظمات بالمشاركة في المؤتمرات وإستئجار الخبرات ومراقبة الإتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والإعلام لغرض زيادة معارفها وتشكيل قاعدة معرفة عن البيئة الخارجية.

1- وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم علوم الإقتصاد، 2007، ص3.
2 - باخاشة موسى، إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة، أطروحة دكتورا، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015، ص20.

المبحث الثاني: فجوة المعرفة في المؤسسة

إن فجوة المعرفة ليست حالة سالبة بل هي حالة موجبة لأنها تمثل أهداف وطموحات تسعى المنظمة إلى بلوغها، وهي ناتجة عن التفاوت في المعارف والخبرات لدى الأفراد والجماعات وكذلك المنظمات، حيث تعمل المنظمة على سد هذه الفجوة وجعلها إيجابية حتى تتمكن الاستفادة منها وتحفيز العاملين نحو بلوغ الأهداف المرجوة ولكن في حالة عدم الإهتمام بها ووضع أساليب لمعالجتها فإنها تؤثر على تنافسيتها.

المطلب الأول : مفهوم فجوة المعرفة

تناول الباحثون مصطلح الفجوة المعرفية للإمتداد الفاصل بين ماتعرفه المنظمة فعلا وبين مايجب أن تعرفه

أولاً: تعريف فجوة المعرفة

فلقد أشارت دراسة (Zack 1999) إلى أن فجوة المعرفة تشير إلى مايجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية وما الذي يجب أن تعرفه تلك المنظمة واقعياً.¹

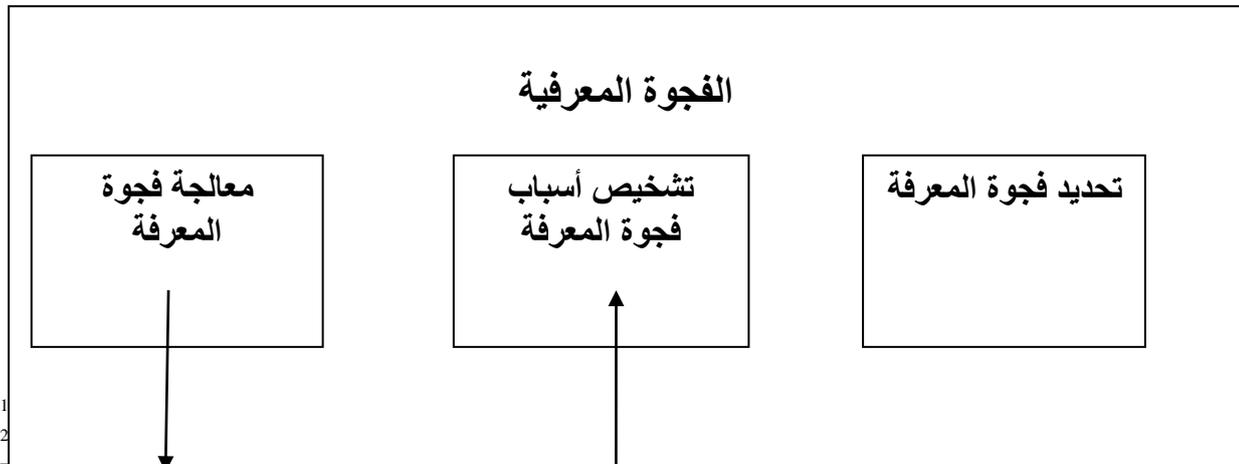
بينما أشار (Bhatt (2001) ونجم عبود (2005 ، ص 168،171) إلى أن الفجوة المعرفية تتعلق بمستويين²، يتعلق المستوى الأول بفجوة المعرفة الداخلية التي تعبر عن الفجوة بين الفعلي-الإمكانيات، وهي في الحقيقة فجوة معرفة القدرات الذاتية للمنظمة وتتعلق بنقاط قوتها وضعفها، والفجوة بين الإمكانية-الهدف المراد الوصول إليه والذي يتطلب إمكانيات وطرق لتطوير المعرفة الحالية.

أما المستوى الثاني فيتعلق بالفجوة الخارجية والتي نجدها بين المؤسسة وبيئتها الخارجية التنافسية وهي فجوة قدرات ذاتية حيال الفرص وتهديدات البيئة

وعليه يمكن القول بأن فجوة المعرفة عبارة عن الفارق بين مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي تعرفها المنظمة والتي يجب عليها معرفتها داخليا وكذلك مع بيئتها التنافسية

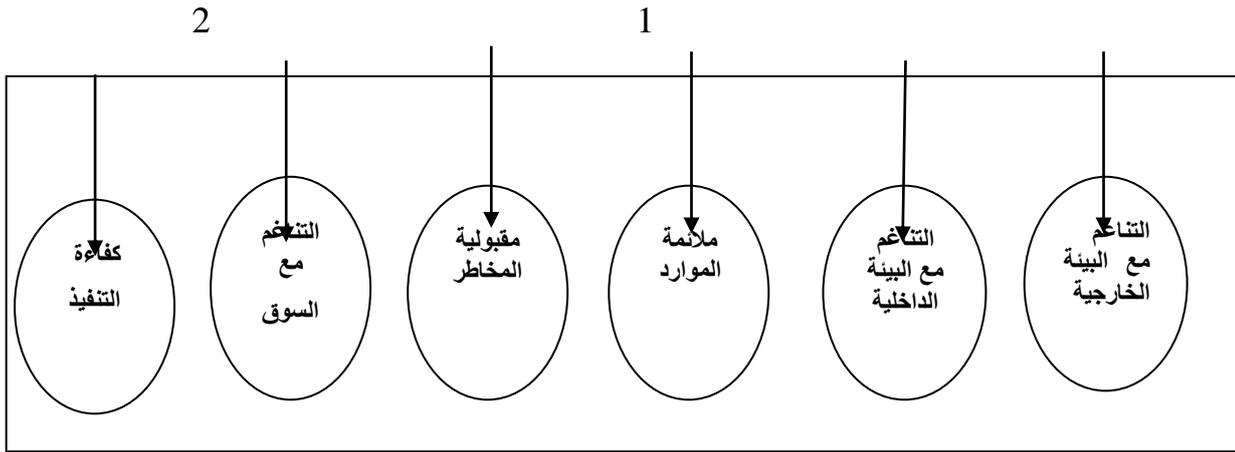
أشارت دراسة (Zack(1999) أن المنظمات التي لديها فجوات معلوماتية بين ما تعرفه وما يجب أن تعرفه وفجوات تطبيقية بين ما تفعله وما يجب أن تفعله ، كأن الإشكال يطرح عن قدرة تلك المؤسسات على تشخيص الفجوات وتحديد أسبابها وسبل معالجتها. توظيف ما تعرفه من أساليب وممارسات³

الشكل (2): مخطط فجوة المعرفة وفق الدراسة التي قدمها (Zack 1999)



¹ People, Jour Naeaf, Knowledge Management, Vol N= 1, P59.

³ - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65، ص 36



ثانياً: تشخيص فجوة المعرفة

وضح Zack(1999) أن تحليل الفجوة ببعديها الداخلي والخارجي يتم كمايلي:

- تقييم فجوة المعرفة الداخلية للمنظمة يتم بالقياس إلى إستراتيجية معرفتها، بينما تقييم فجوة المعرفة الخارجية يتم بالقياس إلى منافسيها
- كما أكد (Gayle, 2000, P77) إلى أن التحول والدمج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة يعمل على حل المشكلات وتقليل من فجوات المعرفة ويعتمد تقرير فجوة المعرفة على الخطوات التالية:

- تحديد، تخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة
- تحديد أنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة

كما أشار Housel (2002) وعامر الكبيسي (2005)

على صعيد المنظمات يتم وفق معايير المقارنة المرجعية وإعتماد معايير عالمية لتقييم الإستعداد والدخول في برامج إدارة المعرفة المطورة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير.¹

- **خريطة المعرفة:** خارطة المعرفة هي العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والإستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي يمكن من الإتصال والتواصل المؤثر والكفاء ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة، ومن خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفصيلات وتتضمن عادة بعض النصوص والسرديات القصصي، والرسوم و النماذج والأرقام

فخريطة المعرفة هي أداة يستخدمها المدير التنفيذي في تنفيذ إدارة المعرفة وبموجبها يتم تقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيات المعلومات والعاملين، وعلى ضوء ذلك تعتبر خريطة المعرفة أداة حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات إدارة المعرفة اللاحقة،

¹ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 72-73

وهناك عدة نماذج وأشكال توضيحية لخريطة المعرفة، منها ما أشار إليه Zack في أن تقييم موقف معرفي لمؤسسة ما يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها، وذلك بإيجاد خريطة المعرفة التي تبين أنواع المعرفة وعلاقتها وربط ذلك بالإستراتيجية والعكس، وذلك لردم الفجوة الإستراتيجية والمعرفية للمؤسسة مقابل المنافس.¹

ثالثاً: أسباب فجوة المعرفة

هناك عدة أسباب تعمل على حدوث فجوة المعرفة منها:

1. الإفتقار إلى الإستعداد الشخصي
2. الإفتقار إلى المعرفة المتعلقة بالعمل
3. وجود فجوة إتصالات بين الدوائر
4. إفتقار فرق العمل إلى الفهم ولإدراك الكافيين لخبرات وقدرات ووجهات نظر الفرق الأخرى
5. الإفتقار إلى المهارات الأساسية على الصعيدين النظري والعملي.²

بالإضافة إلى الأسباب التالية:

I. الأسباب المتعلقة بالشركة: ونجملها بالآتي:³

1. **نقص الأشكال التنظيمية:** التي تمكن من توظيف المعرفة المتاحة بأشكالها المحددة وغير المحددة، فإذا كان التنظيم التقليدي يحد ويقتل المعرفة المتاحة التي تكون خارج المعلومات التنظيمية، فإن نقص الأشكال الحديثة كالتنظيم الشبكي والفرق المدارة ذاتياً وجماعات الممارسة يؤدي إلى عدم القدرة على تقاسم المعرفة وبقاء المعرفة منفصلة عن سياقات عمل الشركة
2. **نقص الخبرة في إدارة المعرفة:** وهذا ما ينعكس عادة في ضعف قدرة هذه الإدارة على تحقيق الرافعة المعرفية (إستخدام صاحب المعرفة Knower) في مجالات متعددة ومرات عديدة يزيد من نتائج رافعته
3. **نقص منظورية المعرفة من قبل الشركة:** فالمعرفة غير منظورة مقارنة بالأشياء المادية يجعل إستخدامها أصعب مقارنة بإستخدام آلة، فمادام هناك إستخدام للآلة ولكن قد لا تستخدم المعرفة حتى مع وجود الطلب لعدم المعرفة أين تكمن المعرفة الملائمة في الشركة، مما يوجد الحاجة إلى خرطنة المعرفة (**K. Mapping**) مما يحدد مسارات المعرفة المتاحة وأفرادها مما يسهل الإستدلال عليها والوصول إليها
4. **نقص الحوافز:** من أجل إستخدام المعرفة وإبتكارها أو تكاملها وتقاسمها في الشركة وهذا مايفسر الميل المتزايد لدى الشركات الناجحة التي باتت تستخدم الحوافز الموجهة لتقاسم العاملين للمعرفة

1 - الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة " مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 128-130.

2 - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 458.

3 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 63.

5. **القبليّة التنظيمية الناجمة عن تقسيم العمل الوظيفي:** أن تقسيم العمل رغم مزاياه المعرفة في تحسين الأداء، إلا أنه من جانب آخر يؤدي إلى أن تعمل الشركة كأقسام ووحدات تنظيمية متنافسة وأحياناً متعادية

II. **الأسباب المتعلقة بالأفراد:** وهذه تتضمن:

1. **نقص الخبرة الذاتية:** إن المعرفة لازالت خبرة جديدة سواء كمبادئ أو قواعد أو أساليب. لهذا فإن الأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات و خاصة ما يتعلق بطرق إستغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحدها ومهاراتها الذهنية
2. **الدوافع الضيقة:** حيث أن البعض يتصرف بدوافع ضيقة ترتبط بأن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة أو الأهمية، إن القدرة على إستنباط المعرفة الجديدة يمكن أن يعزز بإستمرار قدرة الأفراد من أجل مصلحتهم ومصلحة الشركة في الوقت نفسه، وهذا مما يمكن أن يقلل من تأثير الدوافع الضيقة لدى هؤلاء الأفراد.

المطلب الثاني: فجوة المعرفة الداخلية

وهي الفجوة التي يمكن أن نجدها داخل الشركة في حالتين:

- **الحالة الأولى:** الفجوة الداخلية بين الفعلي – الإمكانية: وهذه تتمثل في الفجوة بين ما تعمل الشركة فعلاً وبين ما تستطيع فعله. وهذه هي فجوة معرفة القدرات الذاتية أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف فيما تعمله الشركة فعلاً (What The Firm Actually Doing)، فهي إمكانات المعرفة في تطوير الحالة القائمة الراهنة للشركة
- **الحالة الثانية:** الفجوة الداخلية بين الإمكانية – الهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع الشركة أن (What The Firm Can Do) وبين ما يجب عليها أن تعمل (What It Must Do)، وهذه فجوة معرفة إمكانات التطور الداخلية، أي أنها تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.¹

المطلب الثاني : فجوة المعرفة الخارجية

وهي الفجوة التي نجدها بين الشركة وبيئتها التنافسية

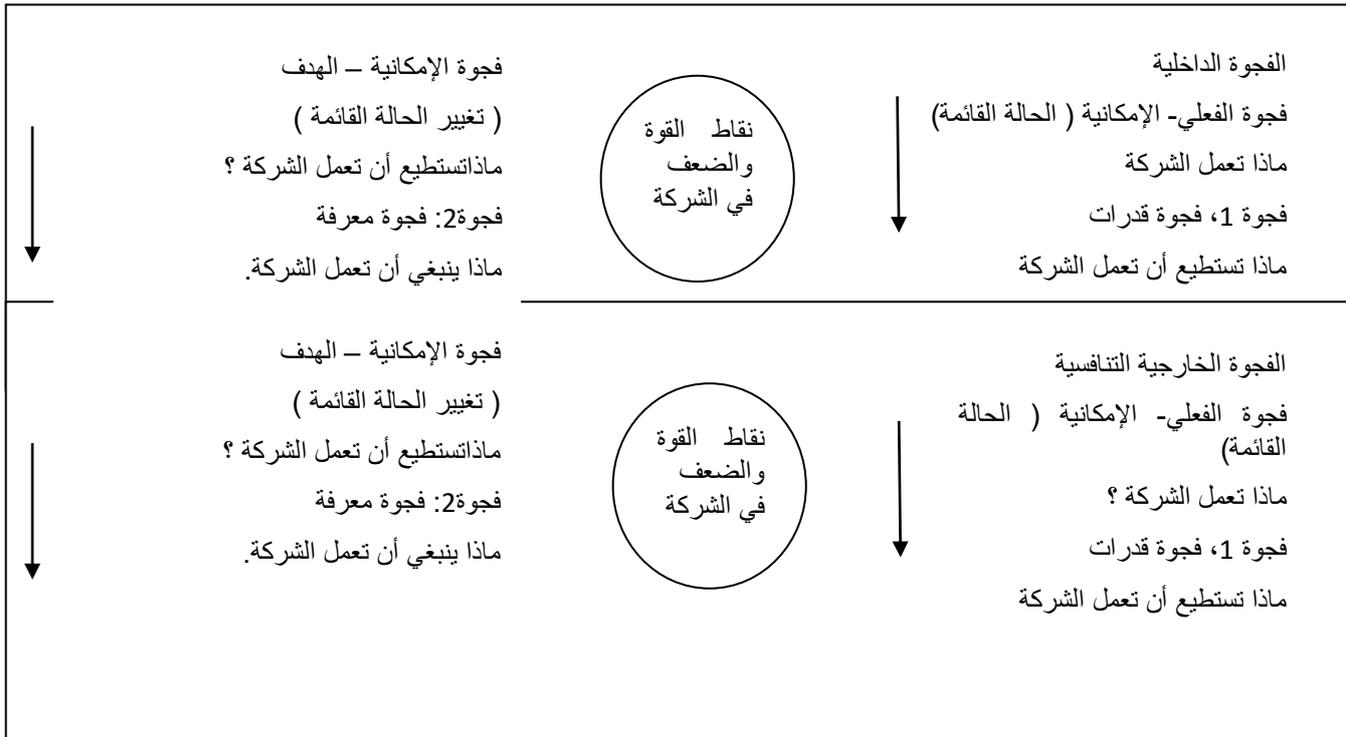
ويمكن أن نجدها أيضاً في حالتين:²

- **الحالة الأولى :** الفجوة الخارجية بين الفعلي – الإمكانية : وهي الفجوة بين ما تعمل عليه الشركة وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة (أنها مرة أخرى فجوة القدرات الذاتية حيال فرص البيئة وتهديداتها)، وهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في إستغلال الفرص وتجنب التهديدات أو الفرص المضادة للمنافسين
- **الحالة الثانية:** الفجوة الخارجية بين الإمكانية – الهدف : وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع الشركة عمله (الإمكانات) وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات

1 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 169،

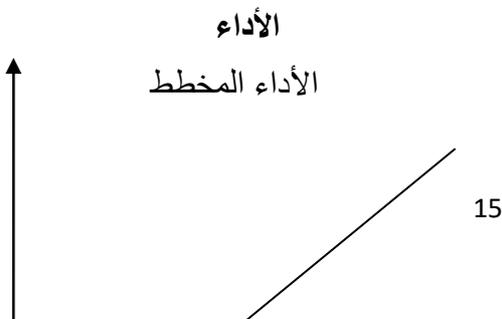
2 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 170-171.

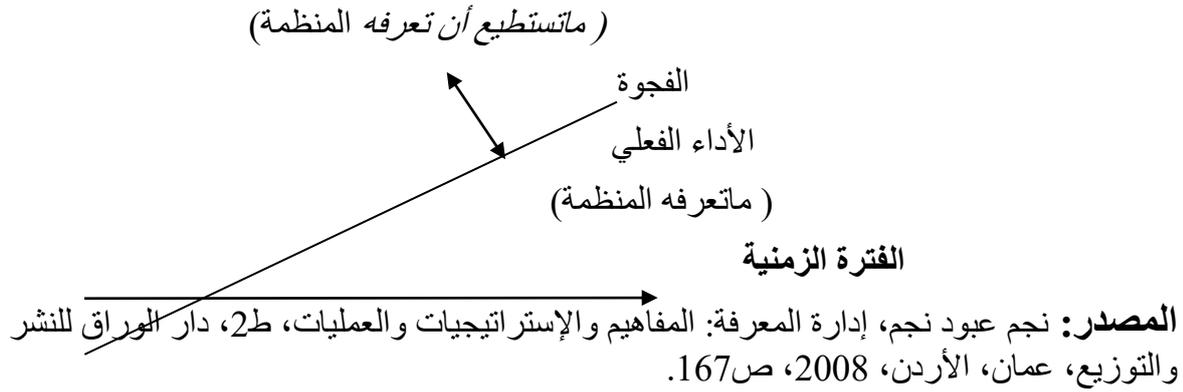
الشكل رقم (3): تحليل فجوة المعرفة الداخلية والخارجية



والشكل رقم (4) يوضح هذه الفجوة وإستخدامها في مقارنة الأداء المخطط والفعلي في المنظمة وما تستطيع أن تعرفه.

وهذا ما يمكن تحديده بالنسبة لكل أبعاد الأداء الإستراتيجي المتمثلة في التكلفة، الجودة، الإعتمادية، المرونة والمعرفة والإبتكار، ولاشك أن تحليل الفجوة يقدم تصورا إستراتيجيا مهما في المنظمات، وبالتالي فإن هذه الفجوة هي المادة الأساسية للخطة الإستراتيجية التي ينبغي للمنظمة إنجازها في الفترة القادمة.

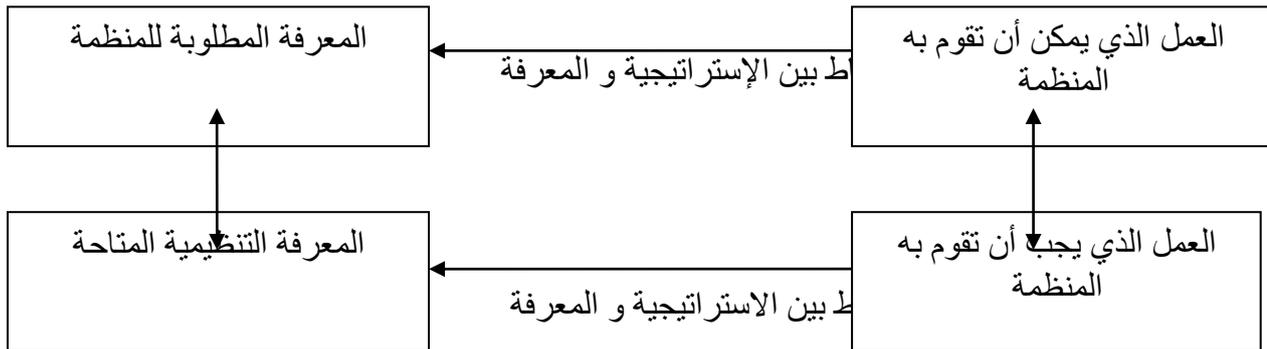




وبطبيعة الحال الفجوة المعرفية هي أيضا فجوة إستراتيجية من حيث مضمونها وتأثيرها على حاضر المنظمة ومستقبلها إلا أن ما يميز هذه الفجوة عن غيرها هو التعاضد المستمر والمتصاعد للمعرفة والتكنولوجيا والأعمال بصورة غير مسبقة.¹

وبالتالي يمكن القول أن إتباع فجوة المعرفة يعني بالتأكيد تراجع الفاعلية والقدرة على الإبتكار في جميع الميادين وبصفة خاصة في الصناعات التي تستند على كثافة المعرفة ورأس المال الفكري، ويوضح الشكل رقم (6) العلاقة بين البنيوية بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المعرفة.

الشكل رقم (5) : العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص293.

هذا يعني أن الفجوة الإستراتيجية تنتج عن ضعف مستوى الأداء الكلي للمنظمة بالمقارنة مع الأداء الإستراتيجي المستهدف لتجاوز عناصر الضعف، تعزيز عناصر القوة، إستثمار فرص الأعمال ومواجهة التهديدات الحالية والمتوقعة بصورة خاصة مع المنافسين في السوق، بينما تحاول إستراتيجية تطوير المعرفة توضيح الفرق في الأصول وموارد المعرفة المتاحة أو التي يمكن إستقطابها وتوظيفها في أنشطة وعمليات المنظمة وبين المعرفة الضرورية المستهدفة التي يجب تطويرها أو إنتاجها أو إستقطابها لتحفيز نظم الإبتكار والإبداع في المنظمة، وبالتالي تقديم منتجات وخدمات ذات توليفة فريدة من القيمة للمتقدين والزبائن.²

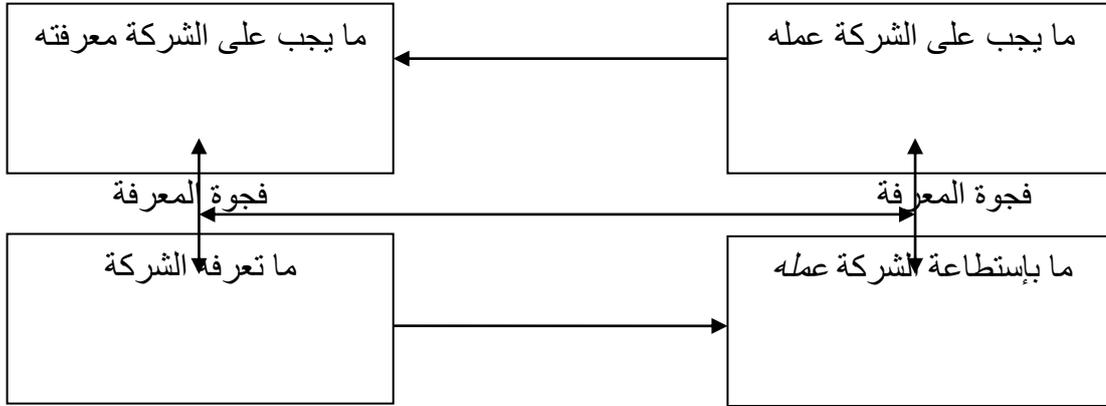
كما يوضح الشكل رقم (6) تحليل الفجوة التي رسمتها خريطة المعرفة الإستراتيجية للموقف المعرفي التنافسي للشركة، بحيث تسير الفجوة الإستراتيجية التي تبين الفرق بين ما يجب على الشركة عمله مقابل ما بإستطاعتها عمله بمحاذاة فجوة المعرفة التي تبين ما يجب على الشركة معرفته مقابل ما تعرفه،

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 167، 168.

² - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص ص 167-170 .

وعلى ضوء التقييم الإستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات الشركة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة التي يجب أن تطور أو تكتسب.¹

الشكل رقم (6): فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الإستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ص 110، 111.

المبحث الثالث: أنواع ومجالات استخدام المعارف في المؤسسة ومظاهر إنتاجها

توجد عدة أنواع للمعرفة في المؤسسة، حيث لا يوجد نوع واحد متجانس ونمطي وتختلف هذه الأنواع من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب مجال إستخدامها .

المطلب الأول: أنواع المعارف في المؤسسة

وردت عدة تصنيفات للمعرفة ومن أشهرها والمتفق عليها تمثلت في النوعين اللذين قدمهما Nonaka

أ – تصنيف Nonaka

■ **المعرفة الصريحة** : تتعلق بالمعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، المستندات و معايير العمليات و التشغيل... الخ وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها وإستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.²

كما تعرف أيضا على أنها: المعرفة التي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة في الأرشيف مثل الكتب الأشرطة و الأقراص المظغوطة و بإستطاعة الجميع الوصول وإستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات و المؤتمرات واللقاءات... الخ.³

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 110-111.

² - خضر مصباح وإسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص43.

³ - بوكورة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص5-6.

- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المكتسبة عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل: الخبرة، التفكير وإستيعاب المواهب الشخصية، وبالتالي لا يتم إدارتها
- بنفس طريقة المعرفة الصريحة، إذ تقتضي إستيعابها في العقل البشري من خلال التعلم، الشبكات، التفاعل والإتصال المباشر.¹

وهي كذلك في حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تعرف، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد، والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.²

ويشير (HISLOP) إلى أن لكل من المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية خصائص يمكن ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source : Hislop , D, Knowldge Management In Organizations , Oxford, University press, New York, 2009, P23

ب - تصنيف Zack : صنفها كمايلي:

- **المعرفة الجوهرية:** أي هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً لدى المنظمة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد
- **المعرفة المتقدمة :** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه والجودة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب الميزة التنافسية.
- من هذا التميز، هذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركزها التنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال المعرفة المتقدمة
- **المعرفة الإبتكارية :** هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعاتها ومناقصتها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم.³

ح- تصنيف Marquardt : يصنف المعرفة إلى 5 أنواع: ⁴

1. معرفة ماذا Know – what : وهي معرفة أي نوع من المعرفة المطلوب

¹ - بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013، ص 42.

² - خضر مصباح وإسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 43.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 45.

⁴ - Marquart Michael J, **Building The Learning Organizations** ; Masterning The Five Elements For Corporate Learning, David- Black Publishing Company, USA, 2002, P47.

2. معرفة كيف Know – How : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة
3. معرفة لماذا Know – Why : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة
4. معرفة أين Know – Where : وهي معرفة أين يكمن العثور على معرفة محددة بعينها
5. معرفة متى Know – When : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

د- تصنيف Gilles Ballnise :

لقد صنف Gilles المعارف إلى معارف داخلية و أخرى خارجية:¹

1. **المعارف الداخلية:** وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة، من طرف عاملها
2. (collaborateurs)
3. **المعارف الخارجية :** فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي، إن هذه المعرفة – في إطار نشاطات المؤسسة- مهمة للمؤسسة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد إستراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها، فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية، فهي تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالإستعانة بخبراء في المجال.

جدول رقم (2) تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المختصة.

إسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
M.H. Zack . ميشيل زاك	المعرفة الجوهرية المعرفة المتقدمة المعرفة الإبتكارية	المستوى الأدنى المطلوب في الصناعة المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسيا من خلال التميز المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة
Nonaka . انوناكا	المعرفة الصريحة المعرفة الضمنية	معرفة رسمية، قياسية، مرزمة، نظامية، صلبة، قابلة للنقل و التعليم معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل و التعليم
T. Backman .توم باكمان	المعرفة الصريحة المعرفة الضمنية المعرفة الكامنة المعرفة غ المعروفة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل غ رسمية، غ موثقة، يمكن الوصول إليها بالإستعلام والمناقشة حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الإستبطان المعرفي إكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة
M. Hanson .مورتن هانسن	المعرفة المرزمة المعرفة المشخصة	قابلة للوصف، القياس و التوثيق و التخزين، قابلة للتعلم ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس و التخزين، قابلة للتعلم
M . ميكوس سارفاري Sarvary	المعرفة المركزية المعرفة اللامركزية	قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القمة، روتينية و سطحية غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم سياق عملهم و فاعلتهم
C.Wei . Choo شوفاي كو	المعرفة القواعد المعرفة الضمنية المعرفة الثقافية	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط سياقية، مرتبطة بالثروي، الأحاديث، القصص...

¹ Gilles Ballnise, Knowledge Management Et Outils Informatiques, Avril, 2003, P7.

المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 07

المطلب الثاني : مجالات إستخدام المعرفة

- يستند الإقتصاد الحديث في صناعته وخدماته وأنشطته على كثافة المعرفة، فالمنظمات إتجهت وتحولت من التركيز على عناصر الإنتاج التقليدية إلى التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية (سواء الإنتاج، التوزيع ،،، إلخ) معنى ذلك هجرة القيمة التقليدية وظهور القيمة المعرفية (قيمة إستخدام المعرفة في المنظمة)، وهو جوهر إهتمامات الإدارة المعرفية من خلال إستثمار الأصول المعرفية المتوفرة والخفية وإدارتها وتوظيفها وإستثمارها لغرض التفوق و التميز
- تستخدم المعرفة المحصلة في المنظمة داخليا أو المستقاة من المحيط الخارجي في تطوير قدرات المنظمة الداخلية، وزيادة مرونتها وتكيفها مع التغيرات المحيطة بها، ومحاولة إستباقها، فالإنفاق على المعرفة يعني الحصول على عوائد في المستقبل
- إن الإستثمار المعرفي في مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، يقوم على إفتراض زيادة مردودية الأقسام المشكلة للمنظمة، وتطوير منتجاتها وتطوير أساليب عملها، فإدماج المعرفة في سياسات وإستراتيجيات المنظمة وخطتها من شأنها الوصول إلى إتخاذ قرارات أكثر عقلانية وذات جدوى إقتصادية
- إن المعرفة المحصلة يتم إستغلالها داخليا عن طريق المنتج (أو تقديم الخدمة)، أو يتم إستعمالها خارجيا عن طريق التراخيص (براءة الإختراع)
- إن إستراتيجية الإستغلال وإستخدام المعرفة يسجل في طياتها كل من الإبتكار والتحسين المستمر وهو ما أكدته دراسة **RUDY 2000** في شركة " زيروكس **XIROX** " أن المزايا التنافسية لم تعد تعتمد على حجم الأموال التي تمتلكها.
- كما أن المعارف المحصلة تمكن من تحسين جودة المنتجات من جهة، فضلا عن تكيف المنظمة خارجيا وفقا للمعارف المحصلة حول السوق وأذواق المستهلكين.
- بصفة عامة يمكن إستخدام المعرفة في كافة وظائف ونشاطات المنظمة على نحو يؤدي بها إلى تحقيق مايلي:

1. تحسين الأداء العام للمنظمة

2. تحسين إتخاذ القرارات

3. تحقيق القيمة المضافة

4. تحسين جودة المنتجات

5. تجديد الرصيد المعرفي للمنظمة

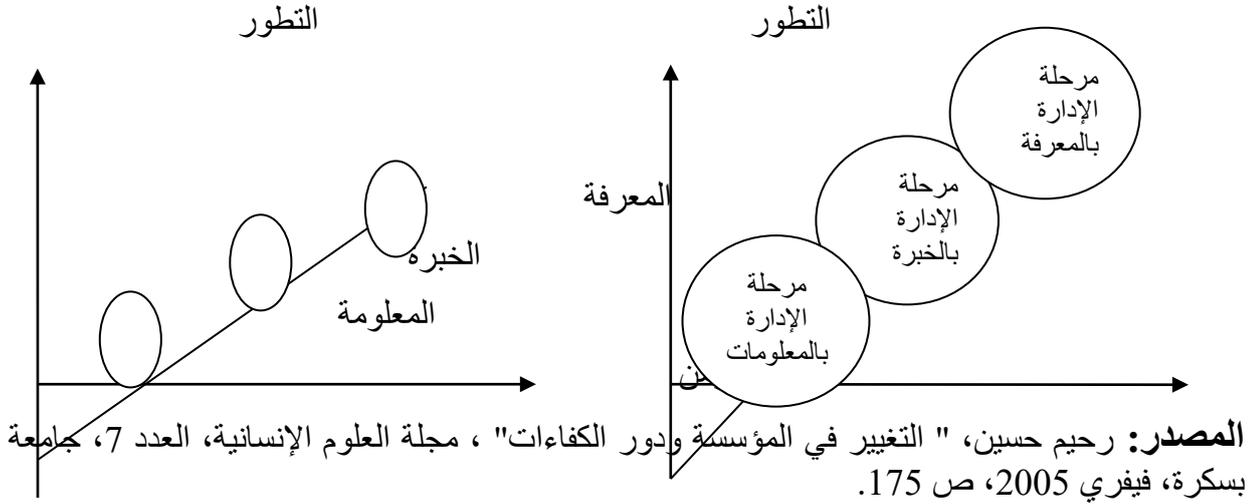
6. إبتكار منتجات جديدة

7. تكيف المنظمة مع التغيرات الخارجية¹.

- إن إهتمامات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة هي إستثمار المعرفة الداخلية وزيادة إستخداماتها للحصول على الفعالية اللازمة من جهة، وهو ما تثبته طرق التسيير، والذي رافق التطور الإداري والخروج من دائرة التسيير بالخبرة إلى التسيير بالمعرفة وفق الشكل التالي:

1 - بخاخشة موسى، مرجع سابق، ص 29-30.

الشكل رقم (7): التطور النوعي بالإدارة



المطلب الثالث : مظاهر إنتاج المعرفة في المؤسسة

إن التطورات التي شهدتها الاقتصاديات العالمية نحو التوجه إلى إقتصاد المعرفة، يعزى إلى التميز المعرفي، فالطروحات الحديثة تتمحور حول المعرفة كموجود إستراتيجي أكثر قيمة من الموارد المادية وبالتالي فرض على المؤسسات الإهتمام بها وإنتاجها وتسييرها منهجيا بما يتلاءم و فجوتها المعرفية.

إن منظومة القدرات المحورية للمؤسسة تنطلق أساسها من ذاكرتها التنظيمية والتي تشكل تجارب كامنة لدى أفرادها وبالتالي الإدارة المنهجية لتلك الأصول المعرفية كأحد الأدوات المفتاحية في إنتاج المعرفة.

يتجسد إنتاج المعرفة في المؤسسة في توجيه الرصيد المعرفي وتقديم إضافات جديدة وتحسينات في مجال الإنتاج، التصنيع ومختلف الطرق الإدارية، والأساليب التي كانت سائدة من قبل، حيث تشمل مجالات إنتاج المعرفة كل من المجال التسويقي، مجال الإنتاج، التجهيزات وعمليات الصنع د، مناهج وطرق التسيير الحديثة، المواد المستخدمة في عمليات التصنيع، طرق تخفيض التكاليف¹.

1- **المجال التسويقي:** تشكل المعرفة التسويقية (معرفة الأسواق، معرفة الزبائن، المستهلكين)، أو ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبائن (رأس مال العلاقاتي) أحد التوجهات الحديثة في المؤسسات التي تربط ربط إتصالات مباشرة مع المستهلك

إن تحقيق ذلك يعتمد على مختلف الدراسات والأبحاث المنجزة حول السوق من جهة والمستهلكين من جهة أخرى، حيث يوفر للمؤسسة قاعدة معرفية لتحديد ماهي المنتجات المرغوبة، الكميات الواجب إنتاجها، تحديد مختلف منافذ التوزيع وإختراق الأسواق.

وبالتالي فالمعرفة في المجال التسويقي توفر قاعدة دقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم، ومن ثم خلق ولاء لديهم من خلال تلبية إحتياجاتهم حيث توفر تلك المعرفة في المجال التسويقي للمؤسسة قاعدة إنطلاق ومرجعية لإتخاذ القرارات الدقيقة وبناء إستراتيجيات تسويقية ناجحة في السوق.

¹ - ميلود تومي، (2005): إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة من الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي، بسكرة 13/12 نوفمبر

2- **المجال الإنتاجي** : يساهم إنتاج المعرفة في المجال الإنتاجي في تقديم سلع جديدة (إبتكار منتجات جديدة)، كما تضيف المعرفة تحسينات للسلع الموجودة، من خلال تحسين مظهرها، أو زيادة إستخداماتها من حيث المجال الزمني (إطالة عمرها)

فالمؤسسات في ظل تعقد المحيط التنافسي تحتاج إلى تفعيل خبرتها المتراكمة في المجال الإنتاجي (بحوث الإنتاج و التطوير)، حيث تساهم تلك المعارف في قلب قواعد اللعبة لصالحها من خلال تميز منتجاتها بفضل المعارف التي تستثمرها في ذلك المجال

3- **مجال التجهيزات وعمليات الصنع** : تشكل المعرفة قاعدة الإقتصاديات الحديثة وتبرز الثروة التكنولوجية الحديثة أحد السمات البارزة وأثار تزايد إستعمالات المعرفة .

إن إنتاج المعرفة حول التجهيزات وعمليات الصنع داخل المؤسسة يقوم على التجارب الميدانية والمخبرية على مختلف مراحل العمليات الإنتاجية، وعلى المناهج والطرق الفنية وعلى الآلات والأدوات المستخدمة، وتتمثل المعرفة المنتجة في هذا المجال في الأفكار الجديدة وإقتراحات التطوير المختلفة في الطرق والأساليب والمناهج والتنظيمات، بما يحقق الأمثلية في الإنتاج والعمليات وعقلنة التصرف.

4- **مناهج وطرق التسيير الحديثة**: إن إبتكار طرق جديدة (الإبتكار الإداري) والتنظيمي على المعارف ونتائج البحوث المرتبطة بهذا المجال، فالمؤسسة مطالبة بالتجديد على مختلف المستويات، من خلال قاعدة المعرفة الجديدة، التي ينبغي أن تؤسس للبحث عن طرق جديدة للتحفيز لزيادة ولاء العامل، لرفع مهارات موظفيها والبحث عن طرق تدريب جديدة، والمعرفة المنتجة في هذا المجال تتمثل في الوصول إلى بيئة عمل مناسبة، والتوليفة المناسبة لإنجاز أهدافها، وماهي الطريقة الأنسب للتسيير، ونمط القيادة التي تريد توفيرها وفق لحجم وطبيعة المؤسسة وبصفة عامة البحث والوصول إلى الأنشطة الأمثلية في التسيير الإداري وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف العاملين به وتقليل مختلف الصراعات التنظيمية.

5- **مجال تخفيض التكاليف**: تشكل التكاليف أحد الرهانات التي تعمل المؤسسات على تجاوز عقبتها وتحاول جاهدة الوصول إلى أدنى حد من تلك التكاليف فالتحكم في إستغلال الموارد: وكيفية إستخدامها وتدويرها في العمليات الإنتاجية، كل ذلك يعتمد على معرفة الكيف (know- How) وهي المعارف التي يمتلكها الممارسون لذلك، فالتعلم التنظيمي يصبح في هاته الحالة أحد الأدوات المساعدة على إنتاج المعرفة التي تساهم في إثراء، وإدخال إضافات جديدة من شأنها التحكم في التكاليف الناتجة عن مختلف عمليات الإنجاز.

إن إنتاج المعرفة في المؤسسة لا بد أن يكون على كافة المستويات المشكلة للمؤسسة (إنتاج، مالية، تسويق، موارد بشرية)

وتهدف المؤسسة من وراء ذلك إلى إستدامة ميزتها التنافسية فقاعدة المعرفة للمؤسسة تتشكل على مرور الوقت وعلى المؤسسة لأن تكون يقظة في المحيط الذي تتواجد فيه من خلال توجيه جزء من أموالها لإدخال تحسينات وتمويل مختلف الدراسات ولأبحاث كالإستثمار يمكن توظيفه لاحقا في الحفاظ على مركزها التنافسي.¹

المبحث الرابع : آليات التقليل من فجوة المعرفة

هناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة إلى التقليل من فجوة المعرفة، حيث تقوم بوضع آليات وطرق وإتباع مراحل معينة للقيام بذلك.

¹ - بخاشة موسى، مرجع سابق، ص 31-33.

المطلب الأول: دواعي تنمية معارف المؤسسة

ترجع الكثير من الدراسات أن تنمية معارف المؤسسة يعزى إلى مجموعة من الأسباب وتحديات المحيط الذي تنشط فيه وتشمل ما يأتي:¹

- **وجود إستراتيجية شاملة للأعمال:** إن تنمية وتطوير معارف المؤسسة ليستند إلى حجم الأعمال التي تقوم المنظمة بإنجازها والأداء الذي تريد الوصول إليه وبلوغه وبالتالي ماهي المعارف التي تريد الحصول عليها لكي تستطيع المنافسة في السوق وفي الصناعة، حيث يتم تحديد الفجوات المعرفية ومواقعها في المنظمة ومن ثم العمل على تجاوزها
- **إبتكار المنتجات والخدمات :** ترتبط المنافسة اليوم بحجم الإبتكارات المنجزة بمعنى آخر أن الإبتكار أصبح كعامل موجه للمنافسة فالمنظمات التابعة وليس المبادرة (إستراتيجية الإستباق) ستكون بعيدة عن تقديم الإضافة في المجال الإبتكاري في غياب المعارف التي تدعم الدوات الإبتكارية.
- **المرونة التنظيمية :** يرتبط هذا البعد بإشكالية إبتكار المنتجات والخدمات بصورة كلية أو جزئية بمعنى آخر كيف تؤثر درجة المرونة التنظيمية بصورة إيجابية في التكيف مع سرعة الإبتكار وصناعة المنتجات والخدمات كما تؤثر درجة المرونة التنظيمية على سرعة بناء المنظمة الساعية للتعلم خاصة أن عمليات الإبتكار والتحسين، لا تولد من فراغ بل من منحنيات الخبرة والتعلم.
- **تحديات فرص الأسواق وإحتياجات الزبائن:** إن الدخول إلى الأسواق وإيجاد موقع للمؤسسة يتطلب تقليل دورات الإبتكار وإدارة أنشطة تكوين المعرفة الموجهة تحديدا نحو أنشطة القيمة للمنتجات وخدمات المنظمة التي يجرى تسويقها ومن جهة أخرى فإن سرعة الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن يعني إستباق الآخرين وبالتالي زيادة فرص المنظمة للسيطرة وإستثمار الفرص المنظمة وإستثمار الفرص المتاحة حاليا والمتوقعة في المستقبل.
- إن المعرفة هي المصدر الأساسي في الصناعات الجديدة وغيرها وإعادة تجديد الصناعات القائمة وبالتالي فرض على المؤسسات الإستثمار في مختلف الأنشطة المولدة للمعرفة (كزيادة التعلم التنظيمي، البحوث و التطوير)
- إن تنمية معارف المؤسسة يقع ضمن تطوير إستراتيجية المعرفة المبنية أصلا على إحتياجات المنظمة من المعارف والمهارات المصرفية لتنفيذ الأعمال الشاملة وتحقيق المكانة التنافسية

فتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة تستمد منها المنظمة قيمة في السوق أو القطاع المستهدف هو التوجه الذي تسعى إليه إدارة المعرفة **Knwldge Management** والذي يشكل تحول في المقاربة القائمة على الموارد التي لا تعترف بالمعرفة كمورد إستراتيجي، بل يجب توظيف تلك المعرفة في الإبتكارات وتحسين الخدمات وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمنظمة.²

المطلب الثاني: طرق تطوير معارف المؤسسة

تتغير مكانة المؤسسات في الصناعات المختلفة بفعل عوامل عدة ولعل العامل الجديد المتمثل في رأس المال المعرفي وقدرات الإبتكار التكنولوجي والقيمة المضافة كلها عوامل تبرز أن ترتيب هاته المؤسسات أصبح يخضع لإمتلاك رأس المال المعرفي الذي يمتلك سر المهنة

1 - غالب ياسين، مرجع سابق، ص296.

2 - غالب ياسين، مرجع سابق، ص49.

(Know – How) حيث تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على تطوير معارف الأفراد الصريحة والضمنية الذي ينعكس على أداء المنظمة.

إن تطوير الأداء الداخلي للمنظمة يركز على التجديد المعرفي بشكل كبير في كل وظائف المؤسسة ومقابلة الإحتياجات المعرفية ومحاولة بناء محفظة للمعارف وترتكز تلك الطرق على :

- **التكوين:** يساهم التكوين في ربط المنظمة بالمتغيرات البيئية الجديدة لتكون أكثر مرونة ويعتبر أحد الوسائل التي تكوّن معارف الأفراد من جهة وزيادة معارف المنظمة، فالتكوين نشاط هادف يتجه إليه الفرد وهو وسيلة لإكتساب المعارف والخبرات وبالتالي فهو عملية تعلم تتضمن إكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد وإتجاهات وتحسين أداء الفرد وهو يؤثر على إنتاجية وسلوك الفرد في عمله.

تهدف المؤسسات من وراء عمليات التكوين إلى تنمية المعارف والمعلومات للمتكون وتوسيع مدارك الأفراد من خلال عدة زوايا ونذكر منها :

- (1) المعرفة الفنية بأساليب الإنتاج
- (2) معلومات عن إتخاذ القرارات في المؤسسة
- (3) معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها

كما تهدف العمليات التكوينية إلى تنمية المهارات كالقدرة على تحليل المشكلات وتنظيم العمل بالإضافة إلى تطوير مستوى أداء المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستغلال موارد المنظمة بأفضل طريقة مقارنة مع منافسيها.¹

- **زيادة التعلم التنظيمي:** إن المنظمات المتعلمة تعمل على رصد مصادر المعرفة كخبرات ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العملية، إضافة إلى تجاربها مع العملاء والموردين وهي بذلك تعمل على توثيق تلك المعارف وإستغلالها وإعادة توظيفها، بغرض تنمية الأفراد العاملين لتحقيق الجودة وخفض التكاليف.

إن تسجيل وتوثيق المعارف والخبرات السابقة للعاملين تهدف من خلاله المؤسسة إلى إستغلاله في حل المشكلات التنظيمية كما تبرز أهمية التعلم التنظيمي في التعلم الجماعي والفهم الأفضل وزيادة الميزة التنافسية، وهو ما ذهب إليه **Bond (2003)** على أنه وسيلة لزيادة كفاءة المنظمة وتقليل تكرار الأخطاء

كما يؤكد **Bouchana (2004)** على أنه التعلم التنظيمي يزيد في عملية إكتساب المعرفة من خلال الخبرة التي تقود إلى التغيير المستمر في نتائج الأعمال.

إن زيادة مستويات التعلم التنظيمي يعني زيادة إكتساب المعارف والخبرات والمهارات التي تقود إلى التحسين والتغيير المستمر، خاصة بوجود إدارة معرفة فاعلة في المنظمة تشجع على توليد المعارف والتشارك بين أفرادها وإستغلالها وإستثمارها للوصول إلى تراكم معرفي يزيد في مستويات الأداء الكلي للمنظمة.²

- **بناء مستودعات المعرفة:** تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء شبكات داخلية للمعرفة كما تساهم مستودعات المعرفة في خزن المعرفة ومحاولة إسترجاعها عند الحاجة، وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى تشكيل مواقع وتبويبها وتصيح بمثابة ذاكرة تنظيمية تربط المنظمة بجميع الأقسام المشكلة لها وتشكل تكنولوجيات الإعلام والاتصال وسائل أساسية مساعدة ومدعمة يتم من خلالها الحصول على المعارف الضرورية والتي تمكن جميع عمال المؤسسة من الإطلاع عليها، الوسائط

1 - راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص167.
2 - بخاشة موسى، مرجع سابق، ص 41.

الإلكترونية وغيرها من قواعد المعلومات لها دور أساسي واحد المتطلبات التنظيمية لنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة.

- **الإستثمار في الكفاءات وإستقطابها** : إن مواجهة التطورات المختلفة والتغيرات المستمرة التي تميز الإقتصاد العالمي، جعلت المؤسسات مجبرة على عدم الإكتفاء بالإستثمار في الأصول المادية بل التوجه نحو الإستثمار في الموجودات الفكرية، بهدف إكتساب المعارف من خلال توظيف وإستقطاب والإستثمار في الكفاءات لضمان التميز التنافسي، فالإستقطاب الأحسن يعني التقريب على الكفاءات ذات المعرفة المتميزة التي تضاف قيمة للمؤسسة والتي تتمتع بمعارف متراكمة بإمكانها إنتاج أفكار جديدة في صورة إبتكارات.¹
- **زيادة أنشطة البحث والتطوير** : يعرف البحث والتطوير على أنه ذلك النشاط المنهجي والمبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية.
- إكتشاف وتعزيز المعرفة، وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة
- إبتكار وتطوير أساليب الإنتاج
- تمثل أنشطة البحث والتطوير وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية وزيادة العوائد المادية في المؤسسة، ويترجم ذلك في الكثير من البلدان الصناعية بإنفاق ما بين 3.5 و 5 % من إجمالي دخلها الوطني على ذلك الغرض

إن نشاطات البحث والتطوير تقوم بتوليد المعارف وتجميع رأس المال الفكري وتذخيره في خدمة مايلي:

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه من خلال المعارف المحصلة
- تحسين نوعية المنتجات لتصبح أكثر قدرة على التنافس
- تقليل تكاليف الإنتاج
- تغيير أو إحلال تقنيات لتساعد على إستخدام الموارد

إن الإهتمام بالكفاءات والإستثمار في الأصول المعرفية التي تحوز عليها المنظمة وتوظيفها في عمليات البحث والتطوير، يترجم في عمليتين أساسيتين تقوم عليهما المؤسسة، هما زيادة معارفها من خلال تأهيل الباحثين المتخصصين من جهة ومن جهة أخرى رصد الموارد المالية لزيادة الحوافز لهؤلاء وتحركهم داخليا.

وهو ما تسعى إليه إدارة المعرفة كمقاربة جديدة لإستثمار المعارف الداخلية، وبالتالي خلق القيمة من الأصول غير الملموسة تحت إطار ما يعرف بتسيير رأس المال الفكري وتحديث النظرة لإدارة الموارد البشرية.²

¹ - عبد الفتاح بوخمم، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة، جامعة بسكرة، 2005، أيام 13/2 نوفمبر.

² - باخشة موسى، مرجع سابق، ص 42.

المطلب الثالث: مراحل تنمية معارف المؤسسة

تمر عملية تنمية معارف المؤسسة بالمراحل التالية :

1. **تحليل بيئة الأعمال:** يشكل تحليل بيئة الأعمال قاعدة الإنطلاق لتطوير المعرفة بالمؤسسة ويعرف إختصاراً بالتحليل البيئي للمعرفة، حيث يتم تحديد عناصر القوة والضعف في المعرفة التنظيمية الداخلية، وعناصر الفرص و التهديدات الحالية المتوقعة في أسواق المعرفة ومنه يتم تحديد إحتياجات المنافسة في الصناعة.

2. **تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة بإحتياجات المنظمة:** تشير مجالات المعرفة إلى عناقيد وتجمعات المعرفة، التجارب، المهارات، التي تمكن الأفراد من تنفيذ أعمالهم بفعالية، كما تعني مجالات المعرفة، المجالات الوظيفية والإدارية التي تركز فيها المعرفة الجوهرية المميزة، والتي تقدم قيمة مضافة إلى الخدمات والمنتجات، وهنا يتم تقييم مجالات عمل المنظمة لتحديد هذه المجالات وتحليل إسهاماتها في تكوين القيمة وبالتالي الكشف عن الفجوات المعرفية وربطها مع متطلبات الأداء التنظيمي.

3. **تحديد مؤشرات الإنجاز الأساسية:** تساهم مؤشرات الإنجاز في الكشف عن الفجوات المعرفية أثناء إنجاز الأعمال، فتلك الفجوات لها أسبابها، فجوات المعرفة التي سبق تحديدها لا تظهر من فراغ بل لها مسببات وعوامل تتعلق بضعف الإنجاز وبمؤشرات الفشل في تلبية المعايير المحددة.

4. **تحليل مجالات المعرفة:** يرتبط الأداء التنظيمي الجيد بجميع وظائف المؤسسة وبالتالي فمحصلة الأداء هي تحصيل لجميع المجالات التي تحتاج إلى تدفق كبير من المعارف والتساؤلات المطروحة غالباً ما تتجه نحو قياس التأثير الحالي للمعرفة على إنجاز نشاطات المنظمة، إضافة إلى تأثير ذلك في المستقبل، وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى تقييم كل مجال وظيفي وفق ما تقتضيه المعايير المعمول بها في مجال الصناعة من خلال مصفوفة المعرفة.

5. **صياغة إستراتيجية المعرفة:** في هذه المرحلة يتم إعداد البرامج العملية التي سوف يتم إعدادها لدعم وتطوير مجالات المعرفة في مستوى الأهداف التنظيمية المرغوبة وسد الفجوة المعرفية اللازمة سواء داخل المنظمة أو بين المنافسين في السوق، وقد إختلفت الكثير من النماذج في وصف الطرق الملائمة لتطوير أو بناء إستراتيجية معرفية في المنظمة ويعد نموذج Sveiby الذي يجمع بين الهيكل الخارجي والداخلي والجدارة الفردية كمكونات ثلاث تتفاعل مع بعضها البعض ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

- نقل المعرفة من الأفراد إلى الهيكل الخارجي والعكس
- نقل المعرفة من الجدارة الجوهرية لأفراد إلى الهيكل الداخلي
- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الجدارة الفردية
- نقل المعرفة داخل الهيكل الداخلي

إن نموذج Sveiby يقدم كأحد الخيارات التنظيمية المستقلة ويبقى على المنظمات أن تطور أساليب تراها مناسبة لتعظيم القيمة لها ولمن تقدم لهم الخدمات.¹

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 305.

خاتمة الفصل

بناء على ماسبق يمكن القول بأن المعرفة هي المورد الجوهري ذو القيمة ومصدرا من مصادر الثروة، وعلى المؤسسات تأمين وتنمية مختلف المعارف الموجودة وكذلك البحث عن مصادرها المختلفة لأنها الأساس في خلق ميزة تنافسية.

وأن فجوة المعرفة هي فجوة إستراتيجية تؤثر على حاضر المؤسسة وستقبلها، فيجب عليها القيام بتشخيصها ومعرفة أسبابها وهذا من أجل معالجتها أو حتى التقليل منها لأن المؤسسة التي تعاني من غياب المعرفة لا يمكنها التفوق والتميز لأن المعرفة اليوم أصبحت محل تنافس المؤسسات

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة

تتميز بيئة الأعمال الحالية بالسرعة والعولمة وشدة المنافسة وهذا ما يجبر المؤسسات مواجهة هذه التحديات، وهذا من أجل المحافظة على مركزها وإختراقها لأسواق أخرى والتوسع والنمو، وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين تنافسيتها، إذ أصبحت هي العامل الوحيد الذي يتم من خلاله الحكم على بقاء المؤسسة أو لا في ظل الظروف البيئية المحيطة بها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية مفهوم حديث وهو من إفرزات ظاهرة العولمة، حيث من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المفهوم، ومن خلال القراءات المتأنية للكتب التي تناولت مفهوم التنافسية تبين أن أول ظهور لهذا المصطلح كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان وزيادة حجم الديون الخارجية.¹

حيث يصعب إعطاء مفهوم شامل وموحد للتنافسية، حيث نجده مرتبط بتقسيمات الأنشطة الاقتصادية (مؤسسة، قطاع ودولة)، وهناك علاقة تربط بين مختلف التعاريف عند كل مستوى، وسنحاول التطرق لهذه التعاريف.

المطلب الثاني: التنافسية على مستوى الدولة

وفقا لهذا المعيار يعرف مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية التنافسية على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه إختبارات السوق الدولية وتضمن نموا متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل".²

- **تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي:** يعرف التنافسية بأنها " القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".³

- **كما تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية التنافسية على أنها:** " الدرجة التي يمكن وفها في شروط سوق حرة وعادلة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل".⁴

وضمن هذا المستوى. يتم تقسيم التنافسية إلى عدة فئات من المفاهيم وكالاتي:

✓ **مفاهيم تتعلق بأوضاع التجارة الخارجية والدخل:** في هذه الفئة من المفاهيم يتم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع التجارة الخارجية والدخل، فضلا عن أن مستوى التجارة الخارجية يرتبط بالميزان التجاري إذ يدل الفائض فيه على قوة تنافسية الدولة، بينما يمثل العجز تدهور التنافسية للدولة، وقد إستخدم هذا المفهوم لتفسير تدهور تنافسية العديد من الدول من الوم.أ عندما قورنت مع اليابان في ثمانينات العشرين

1 - ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، جويلية، 2005، ص 68.

2 - زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 25.

3 - كمال رزيق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 20.

4 - عمر الصقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 96.

✓ مفاهيم تتعلق بمستويات المعيشة: أما مفهوم التنافسية على أساس مستوى المعيشة فقد إستمرت المحاولات لإيجاد تعريف واضح لها إذ ظهرت تعاريف متعددة للتنافسية ستنند إلى مدى تحقيق الدولة لمستويات معيشة مرتفعة فقط وذلك على النحو التالي:

- **تعريف المجلس الأوروبي للتنافسية:** إمكانية الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في إختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تحسن المستوى المعيشي وبشكل مستمر.

- **تعريف التنافسية من قبل المنتدى الإقتصادي العالمي WEF:** عرف المنتدى الإقتصادي العالمي التنافسية على أنها قدرة الدولة على تحقيق زيادة مطردة في مستويات المعيشة للمواطنين عبر تحقيق أعلى معدلات النمو الإقتصادي مقاسا مع نمو في متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من خلال تحسين تنافسية منتجات القطاعات الإقتصادية في الأسواق الدولية.¹ وعليه يمكن تعريف التنافسية الدولية: القدرة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق الدولية، وتحقق مستوى معيشة الأفراد وتحسينها.

المطلب الثالث: التنافسية على مستوى القطاع

تلعب التنافسية على مستوى القطاع الإقتصادي، دورا هاما في تعزيز تنافسية الإقتصاد خاصة القطاع الصناعي الذي يمثل 80 % من التجارة الدولية، وهذا ما أكد عليه بورتر، حيث صرح بوجود حاجة إلى بناء تنافسية القطاعات الإقتصادية التي يقوم عليها الإقتصاد الكلي لترجمة المكاسب إلى إزدهار مستدام، وفي حالة فشل تحقيق الإصلاحات وتطوير الشركات، والتي تتطلب عادة تحولات كبيرة في الشركات والبلد، فإن الدولة تعرض إلى إنحسار قدرتها التنافسية وإقتصادها لمخاطر إجتماعية.

- تعرف على أنها: " قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتدال على الدعم والحماية الحكومية وبذلك تميز تلك الدولة في هذه الصناعة". ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.²

وتنافسية القطاع تتحقق بالإعتدال على إرادة حقيقية وذلك بالتعاون والتنسيق بين عناصر القطاع الصناعي المختلفة من خلال:³

1. إستخدام تكنولوجيات متشابهة
2. الإشتراك في القنوات التسويقية نفسها
3. الإستفادة من وسط عمالة مشترك
4. الإرتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها

1 - محسن عبد الله الراجعي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 17-18.

2 - فرحات بختة، بيئة الأعمال وأثرها على التنافسية الدولية، مذكرة ماجستير، تخصص تجارة دولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص 12

3 - بورايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص 8.

5. وجود مجموعة من المؤسسات المرتبطة والداعمة له لتكوين عقود صناعي متميز.

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:¹

1. الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى
2. قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية
3. التكنولوجيا المستخدمة وخدمات مابعد البيع

كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال :

1. الربحية الكلية للقطاع
2. الميزان التجاري للقطاع
3. محصلة الإستثمار الأجنبي المباشر

وهو ما يؤدي إلى إنطلاق الصناعة في مستويات ربحية وآفاق متسعة، وتشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس، والتوافق والإنسجام، وهو ما يتيح تألقا وإزدهارا على مستوى الصناعة ككل.

وعليه يمكن تعريف تنافسية القطاع على أنها: قدرة مؤسسات قطاع معين على غزو أسواق دولية وتكون قادرة على المنافسة المحلية والدولية وذلك دون الإعتماد على مختلف أساليب الحماية والدعم الحكومية.

المطلب الرابع: التنافسية على مستوى المؤسسة

لقد أدى تزايد حدة المنافسة في ظل إقتصاد مفتوح، إلى ضرورة أن تعمل المؤسسة جاهدة لمواجهة حدثها المتزايدة، عن طريق البحث المستمر عن أدوات وأساليب ذات فعالية وكفاءة، تسمح لها بتعزيز تنافسيتها، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة ديناميكية يصعب السيطرة على متغيراتها.²

فتنافسية المؤسسة هي " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسع وإبتكار، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال إلى تحسين المراكز التنافسية نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".³

وعليه يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على أنها: إمكانية المؤسسة على الصمود أمام المنافسين، ووضع إستراتيجيات فعالة من أجل مواجهة المنافسة، وتحقيق حصة سوقية أعلى مقارنة بمنافسيها.

وفي مايلي بعض مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:⁴

- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون بشكل متصاعد وقابل للإستمرار من أجل بقاء المؤسسة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدتها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة

1 - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص86.

2 - عبد السلام أبو قحف، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص22.

3 - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000، ص11.

4 - سكر فاطمة الزهراء، زروخي فيروز، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية لمؤسسة اقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بولعيد، الشلف الجزائر، 17-18 أفريل، 2006، ص06.

- **تكلفة الصنع:** تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي، لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي.
- **الحصة من السوق:** يعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والدولية، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

قد تواجه المؤسسة عراقيل تضعف من قدرتها التنافسية منها:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع
 - انخفاض مستوى الموارد البشرية وتخلق الإتصالات الإدارية¹.
 - غياب قاعدة بيانات ومنظومة المعلومات الإدارية
 - غياب روح الفريق وحلقات الجودة
 - تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال
 - الفشل في قياس الفرص وفي التعرف على التهديدات البيئية
- ✓ **العلاقة بين مستويات التنافسية:** تتصف العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاث المذكورة سابقا (المؤسسة الاقتصادية، القطاع والدولة) بأنها علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية، دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لإكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشي أفضل على صعيد الدولة².
- لكن وجود مؤسسة أو قطاع ذات قدرة تنافسية، لايعكس تنافسية الإقتصاد ككل، ولا ينعكس على مستوى دخل أفراد الدولة، وفي المقابل تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد، يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي، إنطلاقا من أن نجاح مجموعة من المؤسسات المكملة لبعضها البعض في تحقيق ميزة تنافسية، دليل على وجود عوامل قوة في الصناعة ككل³.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية كمدخل لتنافسية المؤسسة

يعتبر موضوع الميزة التنافسية محل إهتمام كل المؤسسات وكذلك العديد من الباحثين، وكذلك العديد من الدول وخاصة الدول النامية، وذلك بهدف مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولا: تعريف الميزة التنافسية: لقد اختلفت التعاريف للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، وسنحاول التطرق إلى بعض من التعاريف لمجموعة من الباحثين:

1 - فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية ، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 21.

2 - يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأدار المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص 125.

3 - فرحات بختة، مرجع سابق، ص 16.

- الميزة التنافسية تنشأ حسب **M. Porter** بمجرد وصول المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين، أي بمجرد قيام المنظمة بعملية الإبداع.¹
- كما تعرف على أنها: " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".²
- بالنسبة ل **Porter (1985)**: " تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي إستطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين لمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعرض الزيادة السعرية المفروضة".³

يركز التعريف الذي قدمه Ansoff خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء إقتصادي متفوق.

إستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على خلق قيمة أكبر لربائنها وتقديم وإشباع حاجات أساسية، بالإضافة إلى خلق موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين .

ثانيا: من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة

يرى كل من Porter And Day (1984) بأن الميزة التنافسية أصبحت هدفا إستراتيجيا، إذ فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة على إستمراريتها لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل وبالتالي ظهر مصطلح " الميزة التنافسية المستدامة"

حسب هيل و جونز " تمتلك المؤسسة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات"، وعليه فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا

أما حسب Barney " نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذ تمكنت من تطبيق إستراتيجية تسمح لها بخلق قيمة، وفي نفس الوقت ليس في مقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها، مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات"

وفقا للتعريف الذي جاء به Barney فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بتحقيق عوائد على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفردة - تحقيق حالة من التميز- ليس بمقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات.

إذ فالميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجيدة، والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبيا.

إستنادا إلى ما سبق يمكن إستخراج النقاط التالية:

1 - الهادي بلفول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، عدد24 جوان، 2009، ص 107.
 2 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.
 3 - Porter ME, Cometic Advantage- Creating And Superior Performance New York The Pres 1985 P19.

- أن الميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية إحتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها، تضمن لها زيادة حصتها السوقية، تمكنها من تحقيق ربحية أعلى.
- تتطلب توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على إستغلالها

وعليه تحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في:

- أنها تمكن المؤسسة من تحقيق ربحية أعلى
- كما تمكنها من تحقيق حصة سوقية أكبر
- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم
- ضمان بقاء وإستمرار المؤسسة

كما أن هناك مجموعة من القواعد التي تحكم الميزة التنافسية:

- التركيز على تقديم منتجات/ خدمات أكثر جاذبية
- تحقيق سعر ملائم وخلق قيمة متفوقة للعملاء تلبية إحتياجاتهم وتنمي ولائهم للمؤسسة
- جعل الزبون محور إهتمام المؤسسة.¹

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

يمكن تلخيص خصائص و صفات الميزة التنافسية على النحو التالي:²

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ماتقدم للمشتريين أو كلاهما.
- أنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

1 - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 5-6.

2 - محمد الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص82.

- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتوفر على الشروط التالية:¹
- أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين
 - أن تتصف بالإستمرارية بمعنى أن تكون مستمرة
 - إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها من قبل المنافسين

المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

لقد تعددت أنواع الميزة التنافسية، حيث يوجد نوعين من الميزة التنافسية داخلية وخارجية بالإضافة إلى الأنواع التي قدمها بورتر، كما أنها تنشأ من عدة مصادر، سنحاول التطرق لها في هذا المطلب.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تكون الميزة التنافسية **داخلية**، عندما تكتسب المنظمة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع أو تسيير المنتج، هذه الأفضلية تكلف المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن الميزة التنافسية تنتج عن الإنتاجية الجيدة وبهذا تعطي المنظمة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.²

فالإستراتيجية تبنى على ميزة تنافسية داخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، تصميم، تصنيع المنتج بأقل التكاليف مقارنة مع المنافسين الآخرين، مما يؤدي إلى تحقيق أرباح أكبر.

الميزة التنافسية الخارجية: تبنى الميزة التنافسية الخارجية على أساس إستراتيجية التميز، عندما يمكن تقديم متميز الذي ينشئ القيمة لدى الزبون إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو تحسين أداء الإستعمال ويمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين. لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة.³

بالإضافة إلى النوعين التاليين:⁴

- **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لسلسلة القيمة.
- **ميزة التميز:** تعني قدرة الشركة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيرتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك (الجودة، خصائص الإستعمال، وخدمات ما بعد البيع..) وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

1 - هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 25.

2 - أحمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

3 - أحمد سيد المصطفى، "مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن 20"، آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001، ص124.

4 - صيد ماجد، رقايق فاطمة الزهراء، المنافسة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2017، ص331.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مصادر نذكر أهمها: ¹

أ. **الإبتكار والتكنولوجيا:** إن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد إهتمام المنظمات بالإبتكار والتركيز عليه إلى درجة إعتبره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة.

وبالتالي فإن الإبتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال إبتكارات تضاف إلى المنتج أو إبتكارات جديدة، وهذا ما يرجع إلى الإكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة إستخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على الميزة التنافسية على المدى البعيد

ب. **الموارد البشرية:** مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن إستخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهولة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة.

ت. **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 في تغيير الهيكل التنظيمي، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية.

ث. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس المدخلات، على غرار العمالة، رأس المال، الإدارة، والأساليب المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (سلع وخدمات) فكلما كان معدل كفاءة المنظمة مرتفع كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تسحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.²

ج. **الجودة:** نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعابة، زاد إهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، هذا ما أوجب على المنظمة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية .

ح. **المعرفة:** تعد المعرفة موردا أساسيا لبناء القيمة، وبالتالي يجب إستغلالها بشكل جيد وتسييرها إستراتيجيا، فالمنظمات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لاتهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة

¹ - عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 73-74.

² - وليد بن تركي، **دور التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية**، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص133

وإمكانية توظيفها وتسييرها إستراتيجيا كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للمنظمة.¹

المطلب الرابع: مقارنة هيكل المنافسة ل Porter ونظرية الموارد الداخلية للميزة التنافسية

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد طورت وحسنت مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بإنتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة **Harvard** والتي إقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الإستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحيث " يؤكد كل من Learned , Guth , Andrews, Christen (1965) أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق".²

مع بداية الثمانينات من القرن الماضي لقيت الميزة التنافسية إهتماما كافي من الدراسة والتحليل، وهذا بظهور مدخين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وقد كانت لها مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.

أ. مقارنة هيكل المنافسة ل Porter :

أولاً: القوى التنافسية الخمس ل Porter :

تمثل كتابات " Porter " سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافسي، نموذج القوى الخمس، في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard، يؤكد Porter أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول دراسة 3 عناصر أساسية:

- البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية والبيئة التكنولوجية...إلخ
- سلوك المؤسسة
- الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق.

في هذا النموذج تعد الميزة التنافسية أهم عامل يتحكم في إمكانية نجاح أو فشل الشركة أو القطاع، فالمنافسة هي التي تحدد ملائمة نشاطات الشركة أو القطاع ومساهماتهم في تحقيق النتائج المتحققة، الميزة التنافسية حسب هذا النموذج تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع (ذلك نظرا لأنه يخص كل قطاع حسب خصوصياته) في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للإستفادة من نقاط ضعف المنافسين.

هنا يؤكد بورتر أن العامل الرئيسي الذي يتحكم في عوائد الشركة يتمثل في مدى جاذبية الشركة نتيجة الأرباح التي تحققها، أما العامل الآخر فهو الموقع التنافسي للشركة مقارنة مع المنافسين في الصناعة

¹ - طارق قندوز، الميزة التنافسية "مدخل سلوك المستهلك"، ط1، زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 81-82.

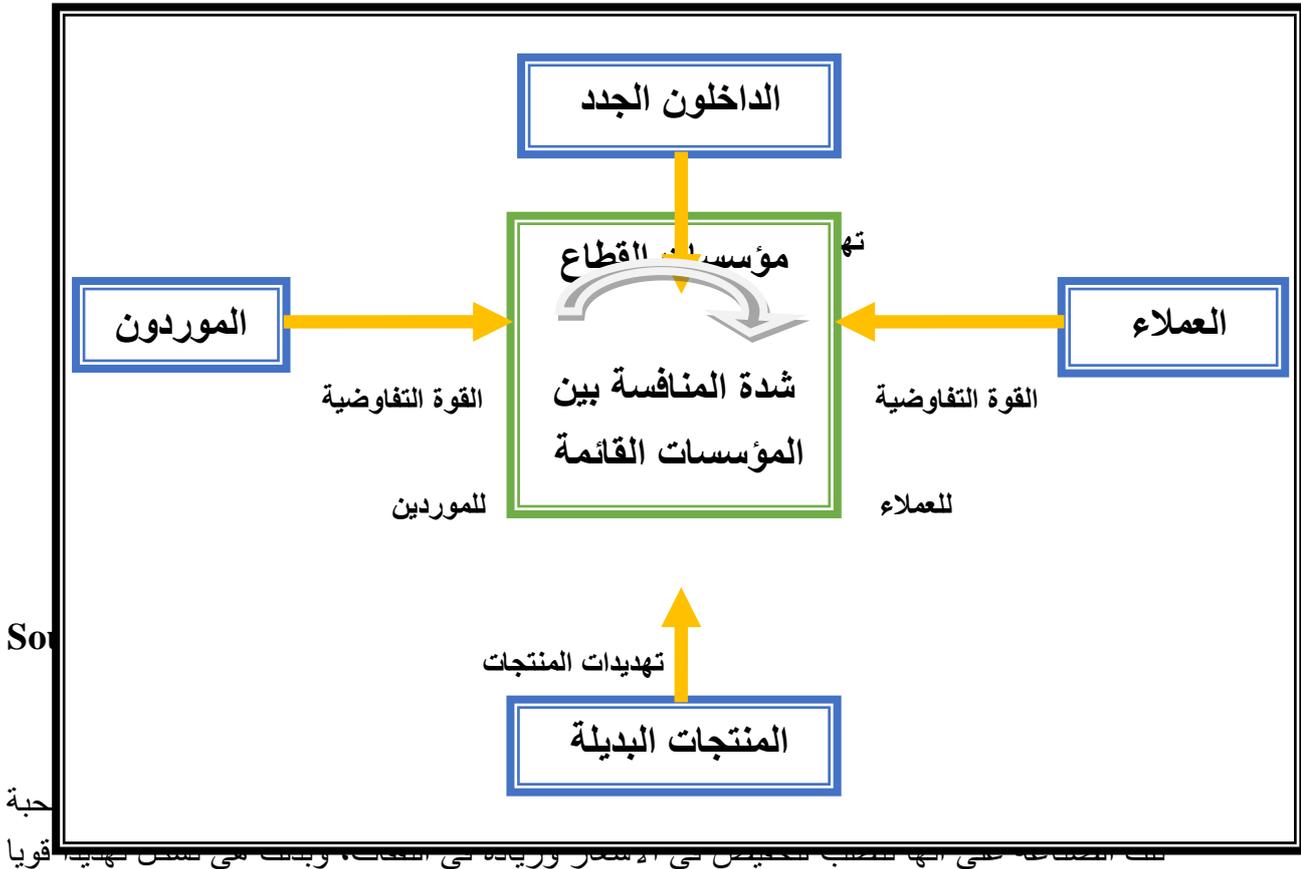
² - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص24.

نفسها، يرى بورتر انه لا يمكن الفصل بين هذين العاملين وأن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينهما¹.
وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها Porter في:

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع
- تهديد المنافسين المحتملين
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للعملاء
- تهديد المنتجات البديلة (سلع/ خدمات)

في إطار العمل الذي طوره **Porter** والموضح في الشكل رقم (7) يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن إعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يعتبر كفرصة تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر.

الشكل رقم (8) : نموذج القوى الخمس التنافسية



للربحية،¹ إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج:²

❖ **ظروف الطلب:** إذا كانت هذه الظروف قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتزامن سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين، فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

❖ **الهيكل التنافسي:** وهو يشير إلى عدم وجود التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما تختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعمة التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم

وحسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة المجزأ يشكل تهديدا أكثر منه فرصة، حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وإنخفاض عوائق الدخول، وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات، فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمعمة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

❖ **عوائق الخروج:** قد تكون عوائق إقتصادية أو إستراتيجية... إلخ، تمنع المؤسسة من الخروج من صناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ماتلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبيات الزبائن إلى تخفيض الأسعار.

2. **تهديد المنافسين المحتملين:** المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك، إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على إعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما إنخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وإرتفاع عوائق الدخول.³

3. **القوة التفاوضية مع الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم في القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية: بحجم المشتريات من القطاع، كما أن منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، إمتلاك الزبون لمعلومات كاملة.⁴

1 - رويوت بيتس، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص156.

2 - شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل التكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المنعال- إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص125-155.

3 - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص27.

4 - بوكورة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية، مرجع سابق، ص44.

4. قوة تفاوض الموردين : ينظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا على المؤسسات من خلال تأثيرهم في مردودات هذه المؤسسات عندما تكون لهم القدرة على فرض أسعارهم على المواد الأولية أو نصف المصنعة، أو فرضهم لشروط بيع معينة، أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تخفيض ربحية تلك المؤسسة ويشكل الموردون تهديدا حقيقيا عند توفر الآتي:

- عدم وجود منتجات بديلة تنافس منتجات الموردين
 - تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف الشركة كثيرا إذا ماتحولت إلى مورد آخر
 - إمكانية لجوء الموردين إلى التكامل الرأسي الأمامي في الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة
 - عندما تعجز الشركة عن تحقيق التكامل الرأسي الخلفي وتوفير حاجاتها بنفسها
- 5. تهديد المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة التي تقدمها صناعات أخرى ويكون لها تأثير على سياسة المنتج للشركة من خلال التكلفة والجودة والسعر وهامش الربح، إن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه الشركة، أن تحليل درجة تأثير هذه البدائل يتم من خلال مايلي:
- تحليل العلاقات من خلال إيجاد النسب الملائمة بين التكاليف والسعر بالنسبة لمنتجات القطاع السوقى
 - معرفة المنتجات التي تقوم بإشباع الحاجات نفسها، لكن تحتاج إلى إستعمال تكنولوجيا مختلفة.¹

ثانيا: سلسلة القيمة: يمكن تعريفها بأنها " الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة، بحيث يمكن للشركة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"، ويقوم أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرهما الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل/ التمييز بالجودة).²

كما عرفها بورتر على أنها: " تكتيك واضح يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وهو ما يؤدي إلى معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة".³

هناك علاقة متينة تربط سلسلة القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها لتحليل العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية، وذلك على النحو التالي:⁴

- تحليل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها
- تسمح بمعرفة نقاط القوة من أجل تمييزها ونقاط الضعف من أجل معالجتها
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة
- التعرف على العلاقات والروابط التي لها تأثير على أسلوب أداء أنشطة المؤسسة وعلى تكلفة المنتج النهائي

¹ - محسن عبد الله الراجعي، مرجع سابق، ص33-34.

² - طارق قندوز، مرجع سابق، ص86-87.

³ - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص30-31.

⁴ - عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، **طرق بناء المزايا التنافسية، مدخل خلق القيمة**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010، ص12.

- محاولة تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير في العلاقات التي تربط بين الأنشطة، داخل المؤسسة بهدف تحقيق المنتج المميز.

الشكل رقم (9): نموذج سلسلة القيمة



Source : Michel Porter, La Vente Concurrentiel , Dunod, Aris, 1997, P53.

من خلال سلسلة القيمة يمكن أن نعتبر أن المؤسسة أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنقسم إلى قسمين هما: الأنشطة الداعمة و الأنشطة الرئيسية.

أولاً: الأنشطة الرئيسية: تدخل أساس في التكوين المادي للمنتج وفي عملية تسليمه وتسويقه للعميل وكذلك خدمات مابعد البيع، وعادة ماتقسم النشاطات إلى 5 أصناف وهي:¹

- **الإمداد الداخلي:** وهي مجموعة النشاطات المتعلقة بضمان حركة تدفق المدخلات للمؤسسة التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل: إستلام، تخزين، المواد الأولية واللوازم التي تحتاجها المؤسسة
- **الإنتاج (العمليات):** هي الأنشطة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو منتجات تامة، وتشمل عمليات التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...إلخ
- **الإمداد الخارجي:** وتشمل كافة النشاطات اللوجستية المتعلقة بضمان توزيع المخرجات من سلع وخدمات في الوقت المحدد للعميل من خلال نقلها، تخزينها، تسليمها...إلخ
- **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من إستراتيجيات ووظائف تسويقية وعمليات إشهار...إلخ
- **الخدمة:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسات من خلال كسب ثقة ورضى العميل مثل: خدمات مابعد البيع.

لاستطيع الأنشطة الرئيسية العمل وحدها على إعطاء قيمة للمنتج لدى العميل وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يجب على المؤسسة القيام بعملية التنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة الرئيسية وأنشطة داعمة لها.

¹ - حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص114.

ثانياً: الأنشطة الداعمة: وأهميتها هذه الأنشطة الثانوية **Sopport Adivities**، تمكن من مساندة الأنشطة الرئيسية للقيام بمهامها وتوفير مستلزماتها، وتسهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها كما ينبغي وهي 4 مجالات وهي:¹

1. **التموين:** مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى الشركة
 2. **التطوير التكنولوجي:** أنشطة المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذا أساليب التسيير
 3. **تسيير الموارد البشرية:** من توظيف، ترقية، تكوين، تدريب... إلخ
 4. **الهياكل القاعدية:** كالمديريات العامة، المديرية المالية... إلخ
- أ. **نظرية الموارد الداخلية للميزة التنافسية:** لقد شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزاً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، وإعتبار نجاح المؤسسة وتوقعها مرتبطاً بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الإتجاه مثل نموذج LKAG أو مايعرف بنموذج SWOT، التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الإستشارة ADL , MAC KENSEY , BCG، ليضيف Porter إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور إهتمام الفكر الإستراتيجي، وحسب Porter يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة. ومن ثم ضمان البقاء- بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن إختيار الموقع وتحليل المنافسة.

لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل يتعلق الأمر بقدرة المؤسسة على حسن إستغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية، وبالتالي إتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الإهتمام إلى المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.²

1. تعريف الموارد الداخلية للمؤسسة:

- لقد تعددت التعاريف حول الموارد، حيث من الصعب إعطاء تعريف موحد لها، وبذلك سنقوم بعرض مجموعة من التعاريف:
- حسب **(Wernerfelet 1984)** الموارد هي " كل عنصر يمكن أن يسهم في نقاط قوة أو ضعف المؤسسة".
 - ويعرف **(Barnay 1991)** الموارد على أنها " تشمل على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية، الخصائص والمعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحها".
 - كما تعرف على أنها " مجمل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة والمعلومات والمعرفة وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها وتسخيرها بهدف تحقيق ميزة تنافسية متسدامة"

1 - طارق قندوز، مرجع سابق، ص88.

2 - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص43.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف المورد على أنه مجموع الإمكانيات والعناصر والأصول والقدرات والخصائص والمعلومات، المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وتساهم في خلق وإنتاج ميزة تنافسية.

■ **خصائص الموارد:** تتميز الموارد بعدة خصائص نذكرها كالآتي:

- 1- ندرة هذه الموارد، مما يجعلها غير متاحة لجميع الشركات أو القطاعات والمنافسين، ويصعب أو يستحيل خلقها
- 2- عدم قابليتها للتقليد، إذ يصعب تقليدها من قبل المنافسين كالأصول الخاصة والكفاءات المترابطة
- 3- عدم قابليتها للإحلال، بمعنى عدم وجود موارد بالمواصفات نفسها يمكن أن تستعمل مكان الموارد الأصلية

■ **تصنيفات الموارد:** إستنادا إلى جملة التعاريف السابقة فإنه يمكن التمييز بين عدة تصنيفات للموارد، بحيث يرى (Barney 2006) أن موارد المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:

- **رأسمال مادي:** ويتضمن التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، الأراضي، المعدات، المواد الأولية...
- **رأسمال مالي:** ويشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجزة...
- **رأسمال بشري:** ويتضمن التدريب، خبرات المسيرين والعاملين...
- **رأسمال تنظيمي:** ويشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الإتصالات بين الأفراد، علاقة المؤسسة بمحيطها...

كما تصنف إلى:

- **أصول مادية:** كالمعدات، المياني، أدوات الإنتاج
- **أصول مالية:** تتضمن كل مصادر السيولة من تسيير الخزينة، تسيير المديونية، جودة العلاقة مع الممولين (مساهمين، البنوك...)
- **رأسمال فكري:** ويشمل براءات الإختراع وحقوق الملكية، العلامات التجارية، نظم التسيير، قاعدة المعلومات عن الزبائن، العلاقة مع الشركاء.

2. **فرضيات ومبادئ نظرية الموارد:** سنحاول التطرق إلى أهم الفرضيات والمبادئ التي تقوم عليها نظرية الموارد فيمايلي:

أ. **فرضيات نظرية الموارد:** القاربة المبنية على الموارد مبنية على فرضيتين:²

- **التباين النسبي للوارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... إلخ ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى
- **نسبية حركية الموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على

1 - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص47.

2 - سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البترية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004، ص156.

الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الإختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

ب. مبادئ نظرية الموارد: تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:¹

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... إلخ، وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد
- الإختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية إقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والدخلات
- الإستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والإقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع إسترجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

3. خطوات تطبيق الموارد كأساس للميزة: هناك خطوة 5 خطوات لتطبيق الموارد هي:²

- **التجديد والتصنيف لموارد المؤسسة:** ويأتي ذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية وذلك لإمكانية تقسيم الموارد في المنظمة إلى أقسام رئيسية موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية... إلخ
- **تحديد وتقييم الكفاءات المحورية للمنظمة بدقة:** تعكس الكفاءات المحورية ما تقوم به المنظمة بشكل مميز وفائق نتيجة إستخدام مجموعة الموارد بشكل متكامل ويمكن تحديد الكفاءات المحورية والقدرات بدقة بالإعتماد على التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة.
- **تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح:** تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المنظمة على عاملين ها:

مدى إستمرار تحقيق المنظمة للميزة التنافسية على المدى الطويل حيث تتناقض الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال إستهلاك وإستنفاد الموارد والكفاءات المحققة لهذه الميزة كما تعتمد سرعة تضاؤل هذه الأخيرة (الميزة التنافسية) بدرجة كبيرة على الموارد والكفاءات إذ توجد أربعة خصائص تعتبر بمثابة المحددات الأساسية لمدى تواصل الميزة التنافسية هي:³

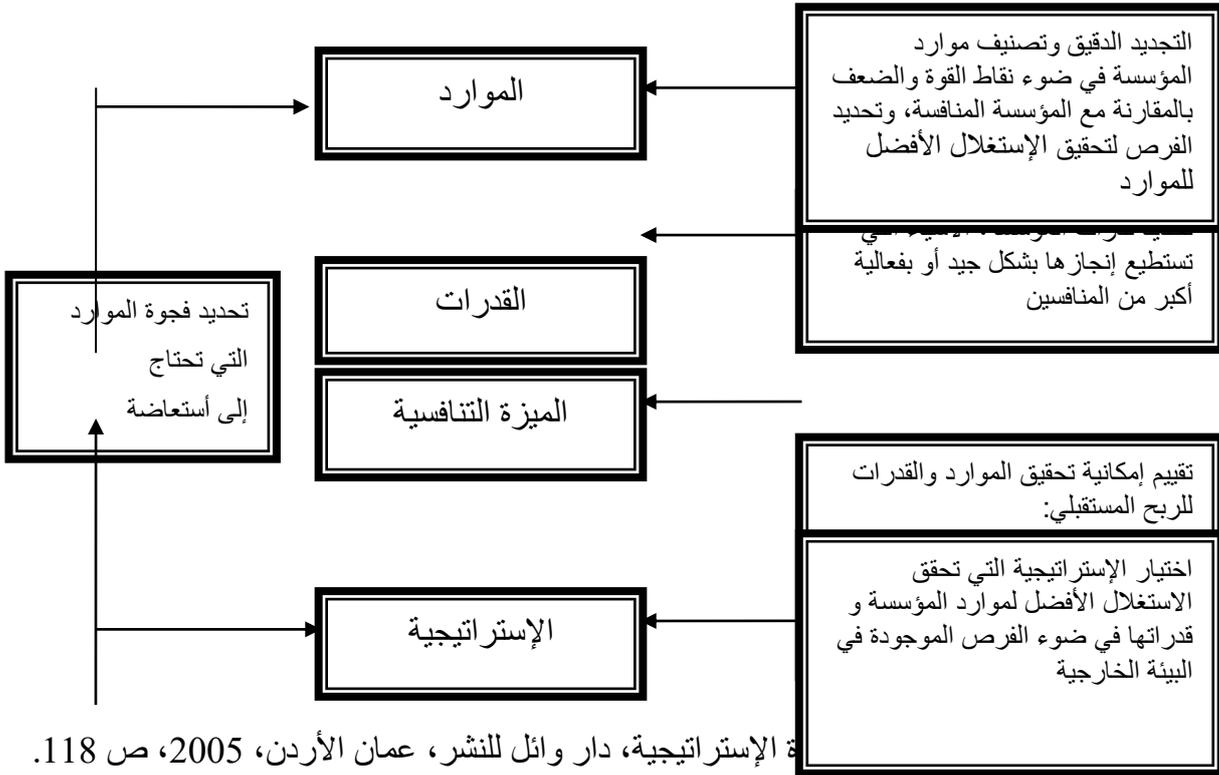
○ خاصية الإستمرار

¹ - رحيل أسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010/2011، ص62.

² - سملاي يحيضية، **تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة الاقتصادية**، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص112.

³ - سملاي يحيضية، مرجع سابق، ص113.

- التقليد أو إستنساخ إستراتيجية المنظمة
 - إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمنظمة من مواردها وكفاءاتها
 - قدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها
 - **النجاح في إختيار الإستراتيجية التي تحقق السير الفعال لموارد المنظمة:** إن الأساس الذي تصاغ به الإستراتيجية التنافسية يمثل في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الإستخدام الأمثل للموارد ولاشك أن الخيار الإستراتيجي الذي يتم إختياره يتوقف على خصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمنظمة من حيث درجة إستمراريتها، صعوبة تقليدها وعدم إمكانية تحويلها.
 - **تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدتها:** لا تكتفي المنظمة بتطوير الموارد الحالية فقط بل تتعداه إلى الإهتمام بتطوير قاعدة لمواردها مستقبلا وذلك بتبني أسلوب ونهج إستبدال تجديد الإستثمارات للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد والكفاءات وزيادته وهذا بالإعتماد على القدرات الذاتية للمنظمة ومن أجل توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية.
- الشكل رقم (10): الخطوات الأساسية لتجسيد نظرية الموارد**



المصدر: الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص 118.

إن وجود الموارد المتميزة في الشركات أو القطاعات هو الذي يفسر الإختلاف في أدائهم، كما يمكن أن يؤدي إستثمار هذه الموارد إلى إنشاء ميزة تنافسية مستمرة، هذا مايلخصه الشكل (11)¹

شكل رقم (11) العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية المستمرة

بهيكـل المؤسسة ومختلف التفاعلات التنظيمية المختلفة من جهة، وبدرجة المنافسة. وتأثيرات مختلف قوى المنافسة كعامل خارجي من جهة أخرى.

كما يمكن التأكيد على أن هيكل المؤسسة قد يختلف باختلاف بيئتها والأهداف المراد تحقيقها، ويقصد به تنظيم مختلف نشاطات المؤسسة (التسويق، الإنتاج... الخ) في وحدات داخل الهيكل التنظيمي.

وهنا يرى " Porter " أن جميع النشاطات ذات الطبيعة الواحدة يعتبر حسب منظري التنظيم تميزاً، وبالمقابل فإن الفصل بين النشاطات سيتطلب تنسيقاً في شكل تكامل يستدعي ميكانيزمات خاصة تستهدف تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.¹

إضافة إلى قدرة تحويل المعرفة إلى فعل أو حركة (Action) المرتبطة أساساً بالكفاءات الإستراتيجية

بالنظر إلى الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة ضمن الحقل التسييري بإعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة في حصول المؤسسة على الميزة التنافسي.²

ب. نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة بالمؤسسة: رغم أن أولى الدراسات المتخصصة في موضوع

تسيير المعرفة بالمؤسسة بدأت تظهر في نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن فترة التسعينات من نفس القرن عرفت تنوعاً في المساهمات جراء إصدار العديد من البحوث النظرية حول جوانب عديدة من هذا الموضوع. بحيث تم دراسة التغيرات آليات تسيير الموارد البشرية كنتيجة لظهور عمال المعرفة (Knowledge Worker)، كما تم محاولة قياس رأس المال المعرفي وآليات تطوره. بالإضافة إلى ظهور في 1996 من القرن 20، بعض الإسهامات التي إستهدفت وضع قواعد لنظرية تسيير المعرفة (Knowledge- Based Theory) هذه الأخيرة سمحت بتفسير ديناميكية وفق رؤية مرتبطة أساساً بتسيير الموارد المعرفية.³

إن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، وإستعمال وخلق ونكويـن المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، وإستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في رأس مال فكري.

وبهدف تحسين الوضع التنافسي والإستراتيجي للمؤسسة يرى " Porter " أنه يجب على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد، والإبتكار، والتطوير، ورفع الكفاءة، وتحسين الإنتاجية، فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم للتكنولوجيا، وسرعة تدفق وإنتشار المعلومات، والخبرة، وإفساح المجال لإقتصاديات الحجم، وهيكلها عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.⁴

ج. المعرفة كمورد إستراتيجي: إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدراً تنظيمياً أساسياً يركز على الكفاءات الفردية، إذ يبين كل من **Ladimirou, Tsouka** إلى أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، وقدرة تطبيقها، وترجمتها، كما أن إعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد جديداً، بل

1 - سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات للمعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، بسكرة، الجزائر، 12-13، نوفمبر 2005، ص 38.

2 - سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 424—425 .

3 - نفس المرجع، ص 428.

4 - سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 39.

إن صيانة، وإستخدام وتطوير تلك الموارد الإستراتيجية مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الإستراتيجي التنافسي.

بالتأكيد على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة على إعتبارها مصدرا للميزة التنافسية ومؤشرا لخلق القيمة والتغيير في المؤسسة، فإنه يتعين تحليل الإطار والوسائل التي يمكن للمؤسسات من خلالها تبني وتنظيم أصولها وكفاءتها الأكثر إستراتيجية (أي المرتكزة على المعرفة)، إذ أن الأمر يتعلق بالإحاطة بأساليب تسيير المعرفة والصعوبات التي تواجه تنفيذها وآفاق هذا الحقل التسييري الجديد.

يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي إلى التأكيد على إمكانية تسييرها، وإستعمالها، وتخزينها، علما أن تكنولوجيا الإعلام والإتصال مازالت تقدم حلولاً متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات.

المطلب الثاني: فجوة المعرفة وأثره على خلق القيمة للعملاء، الرضا والولاء

إن الزبون هو قلب معادلة القيمة، فهو لا يتعامل مع ماتقدمه المؤسسة على أساس التكلفة فقط، إنما هناك عوامل تحدد القيمة لدى الزبون.

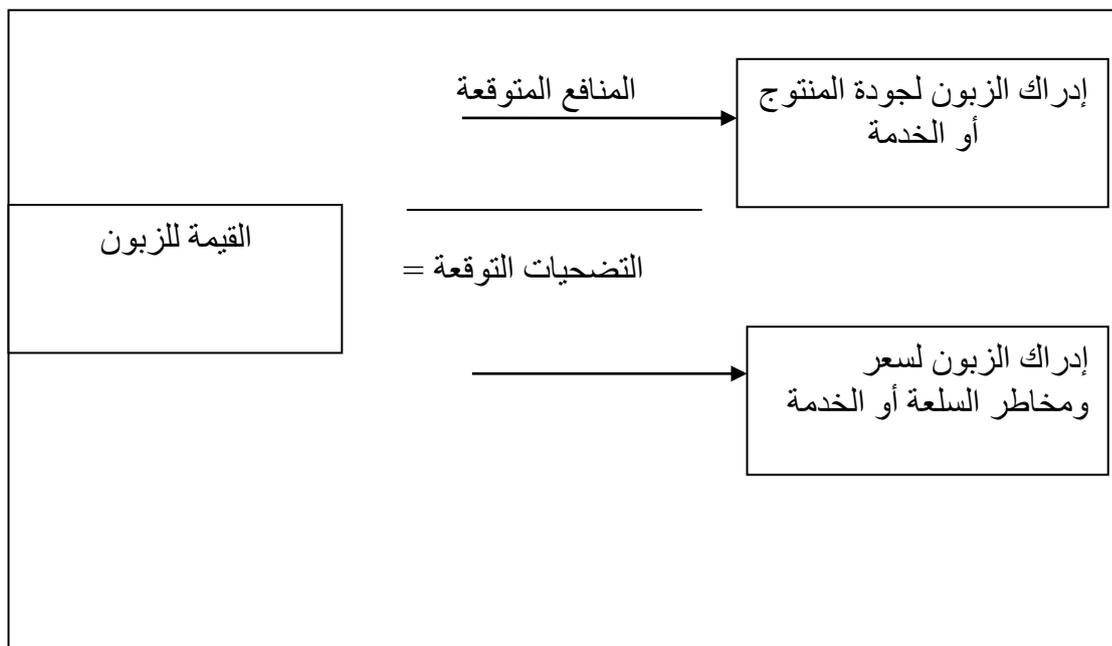
إن التوقعات هي الكافئ الأساسي للمعرفة التي يجب أن تبدأ من الزبون لتحول إلى أفكار قابلة للتجسيد بمعنى الإيفاء بحاجات الزبون ورغباته وتفضيلاته.

ولقد إعترف العديد من الباحثين بقيمة العميل أو الزبون كمصدر للمعرفة وأن المعارف المملوكة والضمنية لدى العملاء تساهم في تزويد المؤسسة بكيفيات تصميم المنتجات التي تزيد في المنافع التي يحتاجها العملاء والتي تخلق الولاء لديهم.¹

وقيمة الزبون أصبح ينظر إليها على أنها وسيلة المنظمات لتحقيق التفوق التنافسي ويمكن أن تكون أساس النجاح المستقبلي

إن قيمة الزبون تتحدد في العلاقة بين الحاجات التي يدركها الزبون والسلعة التي تحقق إشباع تلك الحاجات فلكل سلعة قيمة وأن المدى الذي يلبي هذه القيمة حاجات الزبون تعكس قيمتها وتسمد عناصر الإنتاج قيمتها من المنفعة التي أسهمت في تكوينها.²

ويمكن إظهار مفهوم القيمة بالنسبة للزبون من خلال الشكل التالي رقم (12):



المصدر: مبروك الهواري، رضا العميل، محدداته وأهميته، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الأول، مصر، 2001، ص 255.

كما أن معرفة الزبون تزيد وتسهم في فهم أفضل للزبون وتوقعاته من خلال إبتكار منتجات تزيد من ربحية المؤسسة والدخول المبكر للأسواق وهو مايسهم في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال الولاء الكبير لمنتجاتها

كما تخلق المؤسسة ولاء لزيائنها وتقلل الفجوة من خلال إدارة العلاقة مع الزبون، لأن من خلالها تقوم بكسب وجذب العملاء المربحين.

فالدراسات الحديثة ترى بأن تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية أصبح يرتبط بحجم الأرباح المرتبطة والنتيجة عن حجم الزبائن الذين تربطهم علاقات بمنتجات المؤسسة التي تهتم بتفضيلاتهم وتسائر أنواقهم، فهي بذلك مجبرة على ترجمة ذلك إلى أفعال من خلال جعل الزبون في أعلى هيكلها التنظيمي (الهيكل المقلوب) حيث أن نتائج تطبيقه تعمل على زيادة إهتمام المؤسسة بالزبون الذي يعتبر مصدر ربحية المؤسسة، ومن خلال ذلك يصبح لدى المؤسسة قاعدة معرفية تستند عليها في قراراتها التسويقية، أخذة بعين الإعتبار المعارف المجمعرة حول الأسواق وتغيراتها، فإلى جانب حاجات الزبون التي تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها بشكل مبكر من خلال تغيير حاجات الزبائن.

المطلب الثالث: فجوة المعرفة وأثره على الإبتكار داخل المؤسسة وتحسين جودة المنتجات

يتعلق الإبداع باكتشاف فكرة جديدة ومتميزة، أما الإبتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ، أي أن الإبتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة، والذي يشير إلى الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد، ويضيف قيمة وأهمية أكبر للمنظمة وأسرع من المنافسين في سوق أصبحت فيه المعرفة هي الأساس، وهذا يعني أن تكون المنظمة هي الأول في الفكرة، والأول في المنتج، والأول في السوق.²

وبما أن الإبداع متعلق باكتشاف فكرة جديدة، والإبتكار متعلق بوضع تلك الفكرة موضع التطبيق الفعلي، فإن الفترة الممتدة بين تطور الفكرة الجديدة وحتى إدخال المنتج الجديد إلى السوق تدعى فجوة الإبتكار، وأن الفجوة الأكبر تعني الكلفة الأكبر، ولاشك أن فجوة الإبتكار الطويلة تمثل تحديا كبيرا أمام الشركات.³

حيث تلعب الإبتكارات التنظيمية دورا مهما وفعالا في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة والتقليل من فجوة المعرفة، حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة بغية إتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية إلى إستغلال المعرفة، وخبزنها، وتوثيقها. وإستعمالها كسلاح تنافسي، وتساعد على إمتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المنظمة الوصول إليه لتساير التطورات التقنية، من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي، وفرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمنظمة.⁴

كما تقوم المؤسسة بتحسين منتجاتها الحالية وإدخال تعديلات عليها وذلك بما يتماشى مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة والتطور التكنولوجي، والتغير في حاجات ورغبات المستهلكين وزيادة القيمة المضافة لهم.

1 - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 222 .

2 - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 233.

3 - نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 273-274 .

4 - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 235 .

كما تهدف عملية الابتكار إلى تجسيد الأفكار في الواقع العملي، وخلق منتجات تختلف عن منتجات المنافسين، وكذلك الحصول على معارف ومهارات وطرق وأساليب إنتاج جديدة، وتحسين العمليات والمنتجات الحالية من أجل كسب ميزة تنافسية لأن الابتكار = الميزة التنافسية

حيث تساعد المعرفة في الحصول على منتجات جديدة وتحسين الحالية، ولكن غياب المعارف يؤثر سلبا على المؤسسة، لأن القدرات المعرفية تمكن المنظمات من ابتكار منتجات جديدة بسرعة وبتكلفة منخفضة

إن الهدف من هذا هو إستغلال المعارف الجديدة والتمركز الجيد في السوق وزيادة الخبرات المعرفية.

المطلب الرابع: فجوة المعرفة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة

يعتبر القياس المقارن بأفضل الأداء للمنافسين من أهم الإتجاهات الحديثة التي تزايد إهتمام المؤسسات بها وتطبيقها بإعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة.¹

ويعرف القياس المقارن (المقارنة المرجعية) بأنه: " عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزا (الأفضل)، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مهيمنة على السوق".

وهو أيضا: " عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول إلى الأداء الأفضل"

ومن هذه التعاريف السابقة، يتبين أن المقارنة المرجعية تتسم بمايلي:

- عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء
- إن عملية التقييم تتم في إطار قانوني وشرعي
- تكون المقارنة المرجعية بين وظائف المؤسسة نفسها، أو مع مؤسسات أخرى

وعليه فإن سعي المؤسسات إلى أن تكون الأفضل في السوق يتطلب منها التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما يدفعها إلى تطبيق أساليب وطرق تمكنها من ذلك

حيث تقوم المؤسسة بتطبيق هذا الأسلوب سعيا منها تحقيق مايلي:

- تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأفضل المنافسين، مع تشخيص نقاط و نقاط الضعف وبالتالي تحسين الأداء على أداء المنافسين.
- مقارنة وتبادل الممارسات وجلب الإبداع والمعارف، وإعطاء ممارسات جديدة
- تشخيص سبل إنجاز الأهداف.²

1 - الدهيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2005، ص25.

2 - صالح بلاسكة، نور الدين مزباني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد4، ديسمبر 2013، ص57.

ومن أهم المقاييس التي يتم الإعتماد عليها لتحديد الأثر الكلي لإتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات أو الخدمات، إذ يتضمن مقياس الجودة تحديد الأخطاء، وتخفيض تكاليف العملية الإنتاجية.

إن عملية القياس المقارن ليست بديلا للتجديد والإبتكار ومع هذا في مصدرا للمعارف الخارجة عن التنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع أهداف قابلة للتحقيق، وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع أهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية، فالعملاء لايهتمون إذا ماكانت العمليات تتحسن من سنة إلى أخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة، وأجال التسليم.¹

من خلال ماتم ذكره يمكن القول بأن القياس المقارن هدفه الرفع من أداء المؤسسة وتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ومحاولة التقليل من الفجوة بين المؤسسة والمنافسين ومعالجتها وهذا من أجل كسب سمعة جيدة في السوق وترسيخ صورتها في أذهان الزبائن وتعزيز ثقتهم بها وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، وهذا من أجل ضمان المؤسسة البقاء والنمو والإستمرار في ظل المحيط التنافسي.

المبحث الرابع: روافع نجاح المؤسسة في ظل تحولات المحيط التنافسي

يقتضي على المؤسسة الإندماج في المحيط التنافسي الجديد الذي يتميز بعالمية التجارة والجودة، والذي أصبح يركز على التنافس الغير المادي، وعلى المؤسسة التكيف مع كل متغيرات البيئة الخارجية وتأمين قدراتها ومواردها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: إعادة الإعتبار لرأس المال الفكري

أعطت المقاربة المقاربة القائمة على الموارد الداخلية إتجاه جديد وقطعية مع النظريات السابقة حول تفسير أداء المؤسسات وسبل تحقيق ميزتها التنافسية، والتي أصبحت تبنى على المكونات والقدرات الداخلية للمؤسسة، وأن النظام التابلوري الفوردي وبعده فايول همشت الفرد لفترة من الزمن، والإهتمام بالأداء يتم وفق تصورات أخرى و أن الأفراد تكاليف تظهر فقط في الحسابات المالية للشركة.

لقد تزايد الإهتمام بتسيير رأس المال الفكري والإعتراف به بداية من عقد الثمانينات حيث أدرك المدراء ومختلف الكادميون قيمة الأصول الغير ملموسة في المؤسسة ودورها في تحقيق الأرباح والقيمة المضافة

¹ - سونيا البكري، مرجع سابق، ص301.

- إن التطور الحاصل نحو إقتصاد المعرفة وإتجاه الصناعات الحديثة نحو الصناعات ذات الكثافة المعرفية جعل المؤسسات تدرك القيمة الحقيقية لمواردها الفكرية، وهو ما يفسر إتجاه المنظمات نحو الإستثمار في مصادر المعرفة " الأصول البشرية "، على إعتبار أن محددات الأداء العام أصبحت مرتبطة بحجم التراكم المعرفي وهو ما ذهب إليه أندريد كارنيجي (A. Carnegie) بقوله " تستطيع أن تسلب منا مصانعنا، تجارتنا، طرق مواصلاتنا ونقودنا، ولكن أترك لنا تنظيمنا فقط وفي أربع سنوات سنعيدها بأنفسنا"¹.

1- **مفهوم رأس المال الفكري:** يرتبط رأس المال الفكري بعدة تسميات كرأس المال المعرفي، الأصول الغير الملموسة، الأصول غير المادية، ويمثل الناتج النهائي لتحويل المعرفة وتصبح كأصول فكرية مملوكة للمؤسسة

• يعرف رأس المال الفكري على أنه نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن توسع حصتها في السوق وتعضم نقاط قوتها في مواقع قادرة على إقتناص الفرص المناسبة.²

• ن إعادة الإعتبار لرأس المال الفكري يعني هجرة القيمة من الجانب المادي إلى الجانب المعرفي (الفاعلية المعرفية)، ومن الإقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد المعتمد على الكفاءات وأصحاب المعرفة وهو توجه يعكس حجم النفقات الموجهو والمركزة على الإستثمار في رأس المال الفكري وتطوير معارفه وإستغلاله.

• يرى Gown أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.³

2- **مكونات رأس المال الفكري:** تباينت وجهات نظر الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري إنطلاقا من نموذج سكانديا الخاص بشركة التأمين السويدية الذي طوره أدفسون إلى نموذج (Sveiby) " الهيكل الخارجي- الداخلي- الهيكل البشري" إلا أن معظم الكتابات إتجهت إلى 3 مكونات رئيسية:

■ **رأس المال البشري:** يعكس المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون ومختلف المهارات والخبرات، الإبتكارات، فالمنظمات تستفيد من هؤلاء العاملون مقابل حصولهم على الأجور، فأهمية رأس المال البشري ضروري بالنسبة للمؤسسة من حيث العائد والنتائج المحصلة، حيث تبذل أقصى جهودها للحفاظ عليه وصيانتته، حيث عرفه أدفسون بأنه مجموع المهارات، الخبرات، ومعرفة العاملين في الشركة التي يتم تحويلها إلى ثروة.

1 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 120.

2 - عادل حرحوش، صالح المفرجي، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 150.

3 - عادل حرحوش، صالح المفرجي، مرجع سابق، ص 85.

▪ **رأس المال الهيكلي:** ويشمل فئة الموارد في المنظمة عند مغادرة العاملين لها، والتي تضم المعرفة الصريحة المرمزة، النظم، الأساليب وإجراءات العمل، الوثائق، تاريخ وثقافة المنظمة.¹

بالتالي يمكن القول أن رأس المال الهيكلي هو ما ينشئ من معارف وخبرات الأفراد والذي يتم تحويله إلى قواعد معرفة وقواعد بيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل داخل المؤسسة وبالتالي يعتبر هذا الأخير عامل دعم للأفراد من شأنه إعطاء السهولة اللازمة للقيام بمختلف المهام

▪ **رأس المال الزبوني:** ويتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن الراضين عن المؤسسة والذين يحملون ولاء لها، المورددين المعول عليهم والمصادر الخارجية الأخرى التي من شأنها تقديم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة بها.

3- **تكوين رأس المال الفكري:** تتم عملية تكوين رأس المال الفكري كأصول غير ملموسة تدعم قدرات المؤسسة وفق مجموعة من الإجراءات نذكر منها:

أ. **إستقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد في البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالإعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والإستقطاب.

إن إستقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة يعني التنقيب عن العقول النادرة ذات المهارات والمعارف المتميزة.

ب. **صناعة رأس المال الفكري:** تمثل صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، حيث ينظر إليه على أنه مصدرا للميزة التنظيمية التي تمثل تراكم إمكانيات مؤسسة ما لإبتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق

ج. **المحافظة على رأس المال الفكري:** تتجه المؤسسات للمحافظة على رأسمالها الفكري من خلال توفير بيئة تنظيمية ملائمة ومشجعة على التعلم، بالإضافة إلى إيجاد إرتباط بين رسالة المنظمة وقيم الأفراد الشخصية، فتقديم الحوافز والمكافآت المختلفة تزيد في الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى بقاء الأفراد ضمن المحيط العملي، فمغادرة هذا النوع يعني زيادة تكاليف الإستقطاب، التدريب، والتطوير.

إن تكوين رأس المال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات معقدة تحتاج إلى إستثمارات ضخمة وفترات طويلة، وعلى المؤسسة بذل جهود معتبرة لتوظيف رأس المال الفكري ونقل تلك المعارف إلى كافة مستويات المنظمة لتجاوز الفجوة المعرفية من خلال توظيف إدارة المعرفة لإستراتيجية جديدة لإدارة أصولها المعرفية ومحاولة إحداث تراكم معرفي من خلال التعلم التنظيمي والتغذية المستمرة للمورد البشري.²

المطلب الثاني: رهانات التماثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأنترنت، وثقافة الرقمنة، والذي صاحبه تغير المنافسة العالمية، وكافة مناحي الحياة. فالمؤسسات الاقتصادية أمام رهانات كبيرة وتحديات ضخمة لتطوير أدائها الإداري والإنتاجي وسرعة المعاملات، إضافة إلى التعامل مع الكميات الهائلة من المعلومات والمعرفة وهو ما يفرض عليها مواكبة تلك التغيرات

1. أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال: يمكن إظهار تكنولوجيا الإعلام والاتصال في النقاط التالية:

¹ - دي دبيلوت: فكر رجال الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، لبنان، ص 128.

² - بخاشة موسى، مرجع سابق، ص 191-193.

- تظهر تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال الجمع بين الكلمة مكتوبة ومنظومة الصورة ساكنة ومتحركة وبين الاتصالات السلوكية والاسلكية أرضية أو فضائية تم تخزين المعطيات وتحليل مضامينها وإتاحتها بالشكل المرغوب في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة.
- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشير إلى جملة من المكونات المادية والبشرية التي تستخدمها المنظمات من أجل استقبال المعلومات ثم معالجتها وتخزينها ومحاولة توظيفها وبالتالي فهي تسمح بتشكيل ذاكرة المنظمة والاستجابة السريعة لمختلف الفرص والتهديدات .
- لقد سمحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتدفق سريع وكثيف للمعلومات مما يتيح للفرد تنمية قدراته وبالتالي الانتقال من الثروة المادية إلى الثروة الفكرية.
- إن التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى الانتقال إلى عصر يستعمل فيه العلوم والمعرفة خاصة في ميدان الإشارات والرموز والمعلومات هذا التطور أفضى إلى تحديد وتنظيم العمل داخل المنظمات وتحديث مفهوم المؤهلات والخبرات الفردية وأصبح من غير الممكن الإكتفاء بنفس الأساليب¹.

2. دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة: يتطلب الإستجابة إلى الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، قدر عالي من النجاح والبقاء وسط تغير أساليب أداء الأعمال من خلال الإستعانة بالأدوات التكنولوجية لتسهيل النشاطات والأعمال المختلفة للمؤسسة قصد تشكيل ذاكرة مؤسسية تقود نحو تحقيق منافسة أفضل.

- **إكتساب بناء وتوليد المعرفة:** تسمح تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالحصول على مختلف المعارف من خلال قواعد البيانات المتوفرة أو ما يعرف بمستودع البيانات، والذي يضم كم هائل من المعلومات حول بنية المؤسسة الداخلية والخارجية
كما تساهم مختلف أنظمة العمل المعرفي في توليد وإبتكار معارف جديدة
- **الحصول على المعرفة:** إتجهت المنظمات الحديثة إلى توظيف الذكاء الصناعي إنطلاقاً من فهم طبيعة الذكاء الإنساني، ومحاكاة ذلك التفكير المتقدم خاصة في إتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة وعلمية، حيث يهدف العمل بأنظمة الذكاء الصناعي مايلي:
- خزن المعلومات والمعرفة المرتبطة بالذكاء الصناعي، وإمكانية حماية تلك المعارف من الضياع
- توليد وإيجاد الحلول للمشكلات المعقدة
- تستخدم نظم الذكاء الإصطناعية المعرفة الإنسانية التي تخزن على شكل حقائق ونظريات
- توليد أو تطوير معارف وخبرات جديدة وتفعيل المعرفة المحسوبة وإستخدامها في إتخاذ القرارات.
- **خزن المعرفة:** يتم خزن المعرفة في قواعد (قواعد المعرفة) التي تحتوي على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، فالمؤسسة مجموعة من الوظائف لا بد أن تمتلك قاعدة معرفية لكل وظيفة تستحضرها المؤسسة لتقادي وإحتياج المعارف السابقة.

- **المشاركة والتقاسم وتوزيع المعرفة:** تشير مشاركة المعرفة إلى جعل المعرفة متاحة للمشاركة وتجد المنظمة سبيلها في ذلك من خلال ما يعرف بالبرامج الجماعية

المطلب الثالث: التجديد في وظيفة الموارد البشرية

لقد فرضت التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم تسيير مواردها البشرية، لتكون أكثر توافقاً مع البيئات الجديدة، حيث يتطلب الدخول إلى اقتصاد المعرفة خصائص تختلف عن الأنماط التقليدية من حيث الإستقطاب ونوعية الأفراد، وأيضاً نوعية الأجور والمكافآت التي تمنح للأفراد

- إذا كانت المنظمات في الماضي تعد الممتلكات المادية هي أصولها فإن المنظمات الحديثة تدور أصولها حول الأفكار والكفاءات المشكلة لها ذات الجودة العالية وأن خبرات هؤلاء الأفراد هي رأس مالها الحقيقي، وهو ما اعتبره (P. Drucker) بالرأسماليون الجدد الذين لا بد أن تكون المنظمة أكثر جذبا لهم

- إن التجديد في إدارة الموارد البشرية يضعها أمام التحديات التالية:

- **التحدي الأول:** يتمثل في المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية والتي تعد ضرورية لعملية إتخاذ القرار وسير العمليات الأساسية للمنظمة، ثم وصفها وتقدير قيمتها الاقتصادية
- **التحدي الثاني:** يتعلق بمشاكل الإحتفاظ بهذه المعارف، حيث لا بد من تحصيلها من حاملها تحريكها، ترسيمها (إعطاء شكلا محددًا) والإحتفاظ بها
- **التحدي الثالث:** يتمثل في مشاكل تثمين المعارف، حيث يجب وضعها في خدمة تطور المنظمة من خلال جعلها في متناول الأفراد من سهولة الوصول إليها والإشراك الآخرين فيها وتكوين معارف جديدة.¹
- **التحدي الرابع:** يتمثل في المشاكل المتعلقة بتحسين المعارف، أي جعلها مواكبة للتطورات فلا بد من تقييمها، تجديدها، وإثراءها من خلال التجربة
- **التحدي الخامس:** يتعلق بالتفاعل بين المشاكل السابقة، وهنا تتموقع إدارة الأنشطة والعمليات الموجهة لزيادة إستخدام وخلق المعارف في المنظمات.

إن التحديات السابقة تجعل من إدارة الموارد البشرية أحد الركائز والوسائل التي ينبغي أن تبني عليها نمط تسيير المؤسسات الحديثة ذات العمالة المزودة بالمعرفة أين يتطلب تحريك جميع الفاعلين في المؤسسة من أجل إستخدام معارفهم ومشاركة العاملين فيما بينهم.²

1- عبد الفتاح بوخمخ. مرجع سابق، ص 121.

2- ريم إبراهيم حوسة، أثر إدارة المعرفة في الفاعلية التنظيمية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة، العدد 72، ص 778.

خاتمة الفصل

وأخيرا يمكن القول بأن تنافسية المؤسسة تلعب دورا هاما في دعم المؤسسات الناشطة في الأسواق للمحافظة على حصتها السوقية وزبائنها، وقد أصبحت بمثابة تحدي أمام المؤسسات تساهم في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات وتحقيق الأرباح، وكذلك النهوض بالإقتصاد الوطني وإنعاشه على مستوى الأسواق الدولية، وعلى المؤسسة بناء إستراتيجيات تنافسية من أجل كسب ميزة تنافسية، وأنها لا ترتبط فقط بتحقيق موقع جيد في السوق، بل قدرتها على إستغلال مواردها الغير المادية مثل رأس المال الفكري والمعرفي.

الفصل الثالث: أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة سيكما

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

إن المؤسسة العامة للدراجات والدراجات النارية هي المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تمثل المنتج المحلي في السوق الجزائري، ويعد المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية فرعها الإنتاجي الوحيد وستتطرق لهذا بتفصيل أكثر باعتباره محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمركب

يكمن إعطاء أهم المراحل التي مر بها المركب الوطني للدراجات والدراجات النارية.

المؤسسة العمومية للدراجات والدراجات النارية والتطبيقات باختصار سيكما، ناتجة عن إعادة هيكلة شركة سوناكوم (الشركة الوطنية لصنع الآلات الميكانيكية)، أنشأت في 8 أبريل 1990 كشركة ذات أسهم قدره 280.950.000 دج تحوزه كلية الشركة القابضة للميكانيك.

تتكون الطاقة الصناعية والتجارية لمؤسسة سيكما من :

- مركب صناعي كائن بقالمة (على بعد 60 كلم من عنابة)، شيد سنة 1990 على أرضية مساحتها 135000 متر مربع (منها 28000 متر مربع مغطاة) .
- قدرة الإنتاج النظرية لزمرة واحدة:
 - 30 ألف دراجة نارية
 - 34 ألف دراجة
 - 5 آلاف محرك ساكن
 - 15% قطع غيار مناسبة
- نظام توزيع متزن عبر التراب الوطني متكون من:
 - 4 وحدات تجارية
 - 2 نقطتي بيع وشبكة ثانوية بأزيد من 300 عون معتمد

بعد أن عرفت أوجها في سنة 1987 ببيع 50 ألف دراجة نارية و 46 ألف دراجة، عانت مؤسسة سيكما بعد ذلك من الآثار المترامنة للإنكماش الإقتصادي وتطور المنافسة القوية، إذ باعت في 1996: 3413 دراجة نارية و 9453 دراجة وفي سنة 1989 على التوالي 6904 و 16093.

للخروج من التوقع التي لازمته بذلت سيكما جهودا ضخمة متعددة الأشكال:

- وضعها بالسوق لمنتجات جديدة
- ديناميكية في المبيعات
- تحكم متزايد في المصاريف لاسيما التعداد وكتلة الأجور

مكنتها هذه الجهود من إستئناف النمو في سنة 1997 وتحقيق أرباح في 1999

المطلب الثاني: وحدات المركب وهيكله التنظيمي

أولا: وحدات المركب: تتمثل وحدات المركب في مايلي:

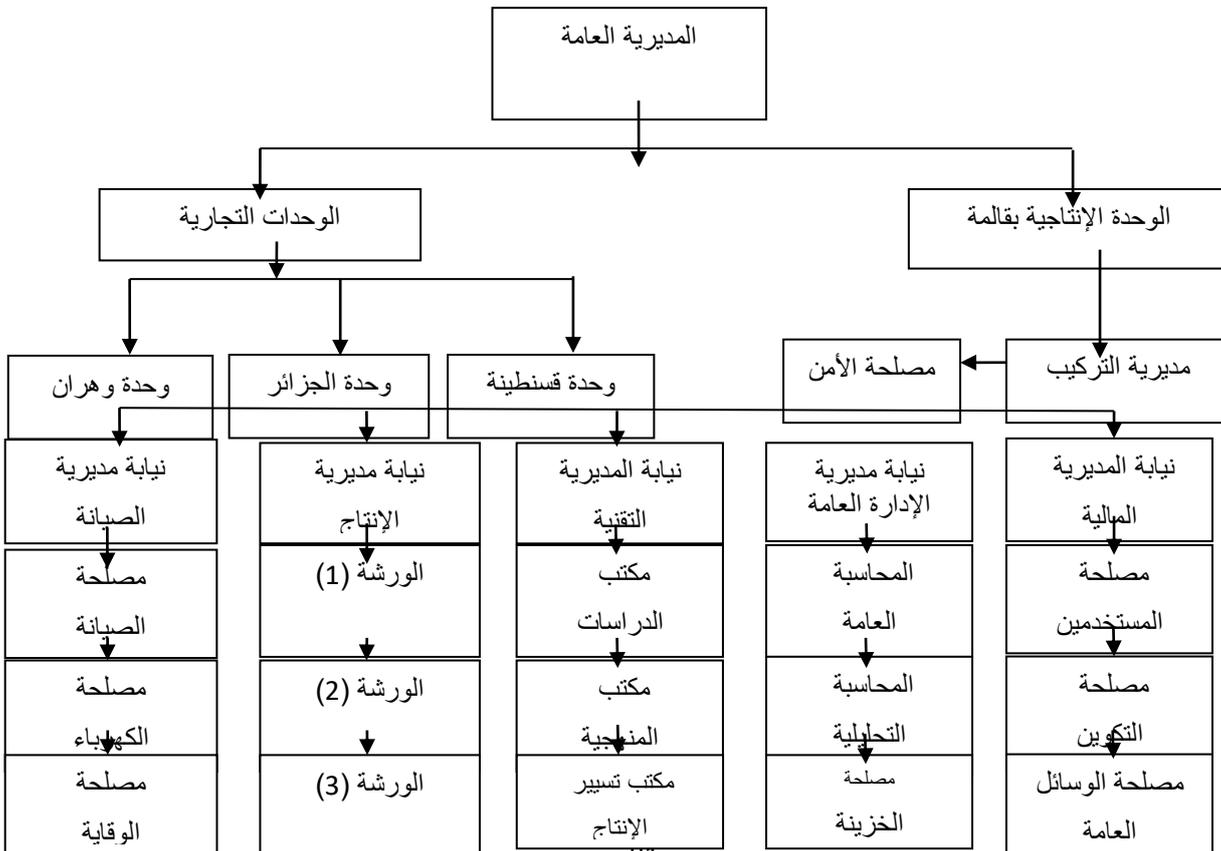
1- **المديرية العامة:** المتواجدة بمدينة قالمة وهي عبارة عن مباني تم تمويلها من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) عن طريق قرض طويل الأجل، ومن أهم المهام المرتبطة بهذه الوحدة دون غيرها: التخطيط، التنمية، المراقبة، الإشهار، ويسهر على هذه الوظائف 75 عامل مؤهل مايعادل 70% من مجموع عمال المؤسسة فيهم 22 إطار

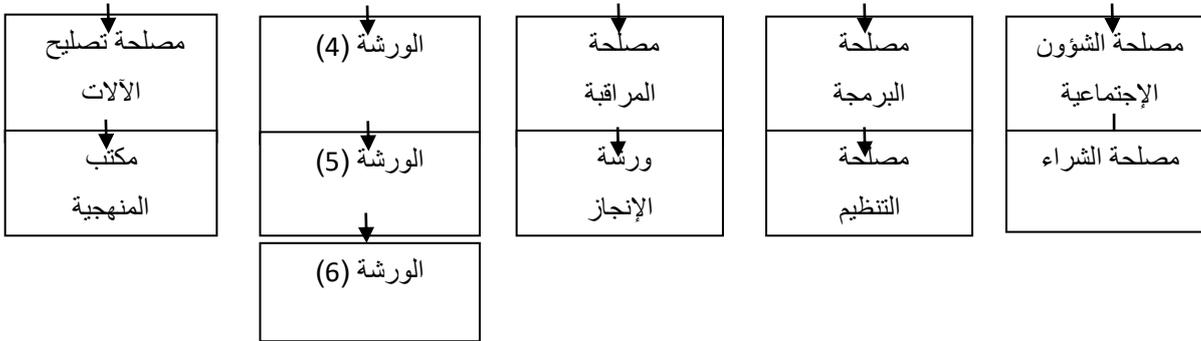
2- **المركب الإنتاجي:** ويمثل وحدة إنتاجية كبرى على مستوى التراب الوطني المتواجد في ولاية قالمة، وأخذت على عاتقها إنتاج الدراجات والدراجات النارية وبدأت عملية الإنتاج سنة 1974 إلا أنه لم يعرف تطورا رغم الأهمية الاقتصادية في مجال النقل والترقية باعتباره قائم على الإنتاج فإنه أخذ أكبر قسط من اليد العاملة (900 عامل) أي مايقدر ب 82% من إجمالي العمال من بينهم 49 إطار، ويحتوي على 400 آلة لمباشرة النشاط الإنتاجي حيث يتم إنتاج سنويا مايعادل 50 ألف دراجة نارية و55 ألف دراجة عادية و 8500 محرك وحوالي 16000 من قطاع الغيار.

3- **الوحدات التجارية (التوزيع):** هي وحدات مستقلة ذات طابع جهوي يتوزع على 3 مناطق وهي: الشرق، الغرب والوسط وهي على التوالي وحدة قسنطينة، وحدة وهران، وحدة الجزائر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمركب:

الشكل رقم (13) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيكما





المصدر: من وثائق المؤسسة 2017/2018 .

المطلب الثالث: مؤهلات وأهداف المركب

1. المؤهلات: يتوفر على مايلي:

- مركب صناعي قوي، جيد الموقع ومرتبط بشبكة نقل هائلة ومتشعبة، مجهز بآلات شاملة تغطي جميع التكنولوجيات الضرورية، مع إمكان قاعدتها الصناعية لتطور هام.
- أفواج بالغة الأهلية أثر تكوين أصلي ومستمر مع عمل ميداني طويل.
- التحكم في التقنيات القاعدية (ميكانيكا، لحام، تطريق على البارد، سباكة ألمنيوم، معالجات حرارية سطحية وتركيبية).
- بنية تجارية منسجمة للتغطية عبر التراب الوطني
- أسعار إقتصادية قابلة للمنافسة

2. الأهداف المنشودة:

أدت حالة السوق الجديدة والإحتمالات حديثة العهد للإدارة العمومية بالجزائر بأن تحدد سيكما لنفسها الأهداف التالية:

- تحسين مردودية المؤسسة
- تحسين موقع المؤسسة في السوق الجزائرية
- الوصول إلى أسواق إقليمية ودولية

ولبلوغ الأهداف التي وضعتها سيكما يفرض عليها:

- تكييف المنتجات بالسوق وذلك عن طريق تجديد تشكيلة المنتجات وتوسيعها
- إقتناء طرق ووسائل إنتاج جديدة (مراكز الإستصناع وورشات مرنة) بغية إعطاء أداة الإنتاج أكثر مرونة وقوة
- تحسين الهياكل ونفعية الخدمات مابعد البيع

الفصل الثالث: أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة سيكما

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها بدءاً من التحضير للدراسة إلى غاية الإنتهاء من التحليل وكتابة النتائج والتوصيات.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تقاس القيمة العلمية لأي بحث علمي بالنتائج التي تتوصل إليها وهذا يتوقف على المنهج الذي تم إستخدامه في البحث، وكذلك بالوسائل المساعدة في عملية جمع البيانات، لذا إستخدمنا مجموعة من الأدوات لدراسة هذا الموضوع.

- **الملاحظة:** هي أداة يستعين بها الباحث في دراسته، وهي من أهم الوسائل التي يستخدمها في جمع الحقائق و المعلومات و التعرف على مجال الدراسة وخلال الفترة الزمنية التي مرت علينا في مؤسسة سيكما مكننا من التأمل في طريقة الإنتاج وأسلوب عمل الإداريين.
- **المقابلة:** إعتدنا على هذه الطريقة في لقائنا مع الموظفين من جهة و حواراتنا خاصة مع قسم الإنتاج الذي زودنا ببعض البيانات و عدد من الموظفين.
- **الإستمارة:** تستدعي طبيعة البحث الإعتماد على الإستمارة التي تم صياغتها من خلال مجموعة من الأسئلة و المقترحات ولقد قسمت هذه الإستمارة على النحو التالي:

المحور الأول: يتضمن خصائص العينة

المحور الثاني: مدى إهتمام المؤسسة بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية

المحور الثالث: تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية (معرفة الزبائن- المنافسين)

المحور الرابع: تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء

وقد صيغت الأسئلة منها بمقترحات ومنها تكون الإجابة عليها وفق درجة الموافقة خلال سلم ليكارت الشهير الذي يحتوي على خمس درجات، ويأخذ الشكل التالي:

الجدول رقم (3): مقياس ليكارت الخماسي

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: نوير محمد جمال، برنامج ومجالات البحث التربوي غير النظامية، مجلة النيل، يناير، العدد 3، القاهرة، 2007، ص15.

مجالات الدراسة:

المجال الزمني: قمنا بالدراسة الميدانية على عدة فترات زمنية

المجال المكاني: قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة سيكما

الفصل الثالث: أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة سيكما

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تم إستهداف عينة من عمال مؤسسة سيكما، بحيث تم توزيع الإستمارة بصفة عشوائية، وتم توزيعها شخصيا بمساعدة من إطار في المؤسسة، بحيث تم توزيع 40 إستمارة وبعد عملية جمعها تم إسترجاع إستمارة للتحليل.

الجدول رقم(4): عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات غير المسترجعة
40	35	5
100	87.5	12.5

المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على نتائج الدراسة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة (الإستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss وهو برنامج يحتوي على مجموعة الأساليب المستخدمة في الدراسة ونذكر منها:

1- **المدى**: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقيا ليكارت الخماسي المستخدم في المحور الثاني تم حساب المدى كمايلي:

الجدول رقم(5): المدى

المتوسط المرجح	1- 1.80	1.8- 2.6	2.6- 3.4	3.4- 4.2	4.2- 5
إتجاه الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا

المصدر: نور محمد جمال، برنامج ومجالات البحث التربوي الغير النظامية، مجلة النيل، يناير، العدد 3، القاهرة، مصر، 2007، ص 15.

2- **النسب المئوية والتكرارات**: في وصف بيانات العينة، حيث نقوم بحساب النسب المئوية كمايلي:

التكرارات على عدد أفراد العينة $100 \times$

3- **المتوسط الحسابي**: لمعرفة درجة موافقة العمال

$$\bullet \quad \frac{\sum x_i \cdot f_i}{\sum f_i} = X$$

• X : الوسط الحسابي المرجح

• x_i : وزن كل عبارة

• f_i : التكرارات المقابلة لكل عبارة

• $\sum x$: مجموع التكرارات للعبارات

4- **الإنحراف المعياري**: يستخدم لمعرفة مدى إنحراف أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

ويحسب كمايلي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n - 1}}$$

حيث:

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و5.

X : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان.

N : مجموع أفراد العينة والذي يقدر بـ 35 فرد.

5- **صدق أداة الدراسة:** قبل القيام بالإختبارات الإحصائية المناسبة في تحليل فرضيات الدراسة، لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس.

6- **معامل ألفا كرونباخ:** يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الأداة والنسبة الإحصائية المقبولة لهذا هي 60 % وعبر عنها بالصيغة التالية:¹

الجدول رقم(6): يوضح معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد
0.934	95

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد الإنتهاء من عملية إعداد الإستبيان وتوزيعه وإستلام الإجابات من أفراد العينة محل الدراسة، سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخلصة من هذه الإجابات.

المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية و الوظيفية

نسعى في هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

أولاً: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

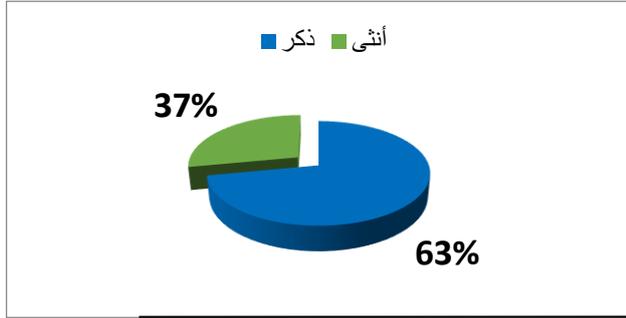
جدول رقم(8): توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم(14): نسبة توزيع مفردات العينة وفق

متغير الجنس

1 - أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1990، ص 301.

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة



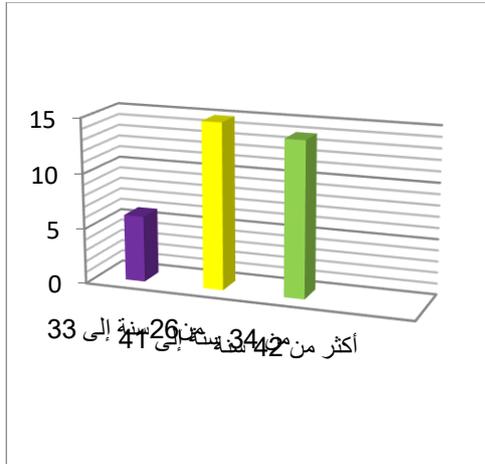
البيان	التكرار	النسبة
ذكر	22	62,9%
أنثى	13	37,1%
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن معظم أفراد العينة هم من فئة الذكور وذلك بنسبة 62.9% ، بينما فئة الإناث فتمثل بنسبة قليلة والمتمثلة ب 37.1% ، وهوما يترجم تركيبة المجتمع أي نسبة الذكور بالنسبة للإناث، وهو على الأقل الواقع الذي صادفنا أثناء توزيع الإستبيان

ثانيا: العمر

الجدول رقم (9): يوضح عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم(15): أعمدة بيانية توضح عينة الدراسة حسب العمر



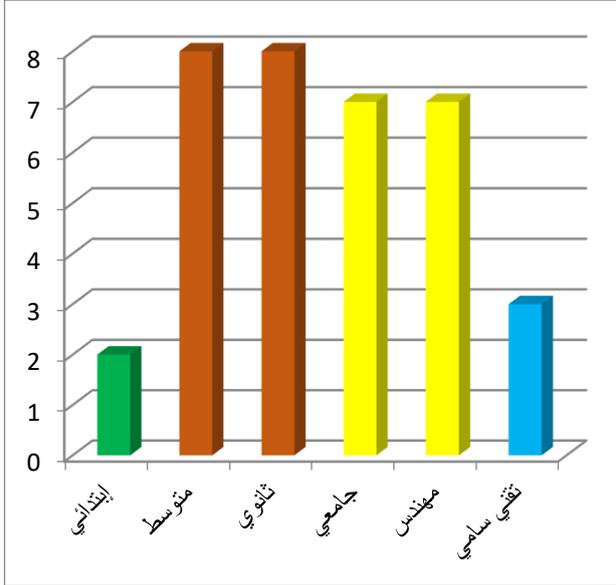
البيان	التكرار	النسبة
من 19 سنة-25 سنة	0	0
من 26 - 33 سنة	6	17.1%
من 34 - 41 سنة	15	42.9%
أكثر من 42 سنة	41	40%
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن توزيع التكرارات والنسب المؤية حسب متغير العمر لأفراد عينة الدراسة أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة من 34- 41 سنة بنسبة مؤية 43% ، تليها الفئة العمرية الأكثر من 42 سنة بنسبة 40% ، وتليها الفئة العمرية من 26 - 33 سنة وذلك بنسبة 17% ، وأخيرا الفئة من 19 - 25 سنة بنسبة 0%، وهذا ما يفسر أن معظم مجتمع الدراسة هم من فئة الكهول أي بإمكان الموظفين الآخرين الإستفادة منهم و مساهمتهم في نقل معارفهم وخبراتهم لهم، إلا أن فئة الشباب منعمة والتي تعتبر الفئة الفاعلة وبالإمكان الإستفادة والإستثمار فيها فعلى المؤسسة توظيف وإستقطاب هذه الفئة .

ثالثا: المستوى التعليمي

الشكل رقم(16): أعمدة بيانية توضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم(10): يوضح عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

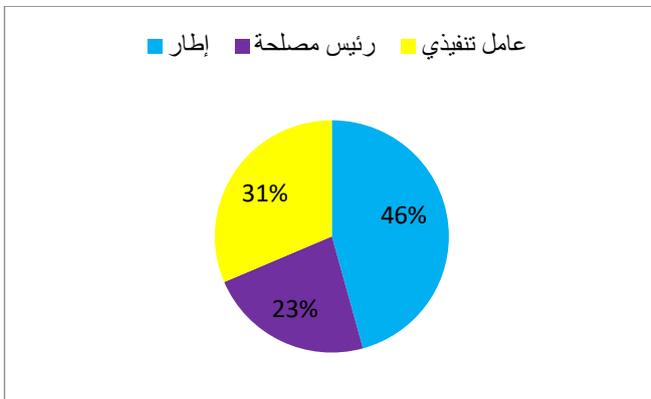
البيان	التكرار	النسبة
إبتدائي	2	5.7%
متوسط	8	22.9%
ثانوي	8	22.9%
جامعي	7	20%
مهندس	7	20%
تقني سامي	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول التالي الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة متوسط و ثانوي حيث بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 22.9% ، في حين بلغت نسبة مستوى المهندس والجامعي 20% ثم تليها نسبة تقني سامي ب 8.6% ونسبة الإبتدائي ب 5.7%، لذا فإن فئة المستوى التعليمي الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى المستوى المتوسط والثانوي.

رابعاً: الوظيفة الحالية

الشكل رقم(17): شكل يوضح النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب الوظيفة الحالية



جدول رقم(11): توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

البيان	التكرار	النسبة"
إطار	16	45.7%
رئيس مصلحة	8	22.9%
عامل تنفيذي	11	31.4%
المجموع	35	100%

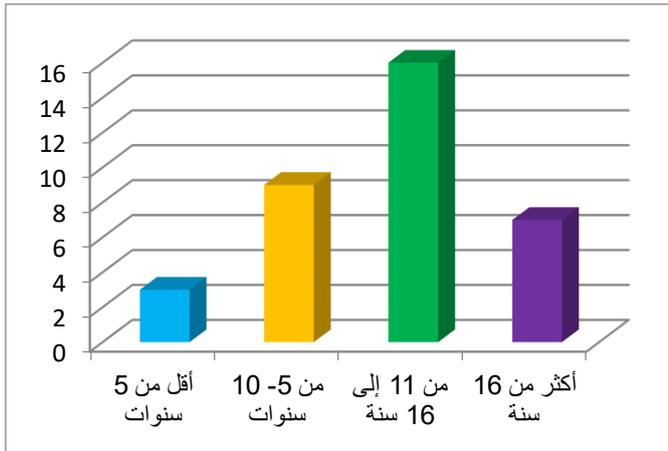
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات حيث بلغ عددهم 16 فرد أي بنسبة 45.7% ، وتليها عينة العمال التنفيذيون حيث بلغ عددهم 11 بنسبة 31.4% ، في حين بلغ عدد رؤساء المصالح 8 أفراد بنسبة 22.9%.

خامسا: الجدول رقم (12) يوضح الأقدمية في الوظيفة
الشكل رقم(18): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة



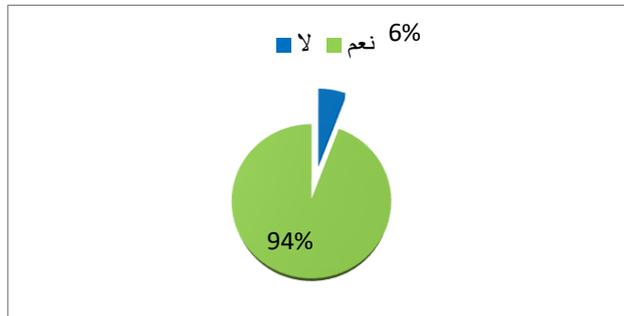
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	8.6%
من 5-10 سنوات	9	25.7%
من 11-16 سنة	16	45.7%
أكثر من 16 سنة	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (12) أن 45.7% من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في العمل من 11-16 سنة، ثم تليها فئة من 5-10 سنوات بنسبة 25.7% ثم تأتي الفئة الأقل أكثر من 16 سنة بنسبة 20% ، ثم الفئة الأخيرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8.6% ومن خلال هذه النتائج يتضح أن معظم العمال يمتلكون خبرة من 11-16 سنة.

الفرضية الأولى: مدى إهتمام مؤسسة الدراسة بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية

الجدول رقم (13) : هل لديك معارف حول الوظيفة التي تشغلها
الشكل(19): هل لديك معارف حول الوظيفة التي تشغلها



البيان	التكرار	النسبة
لا	2	5.7%
نعم	33	94.3%
المجموع	35	100%

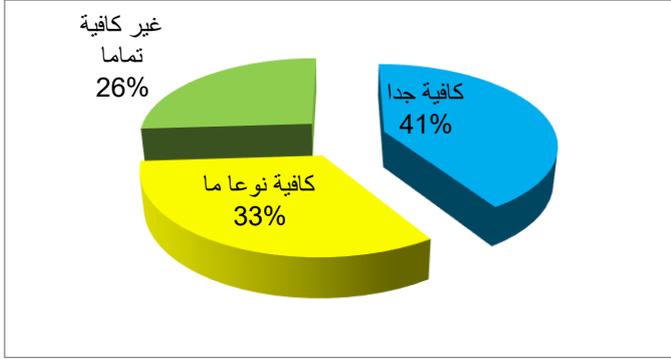
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 94% يمتلكون معارف حول الوظيفة التي يشغلونها، وأن نسبة 6% لا يمتلكون معارف حول الوظيفة التي يشغلونها.

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

الجدول رقم(14): يبين إذا كانت المعارف كافية أم لا الشكل رقم(20): يبين النسبة المئوية إذا كانت المعارف كافية أم لا

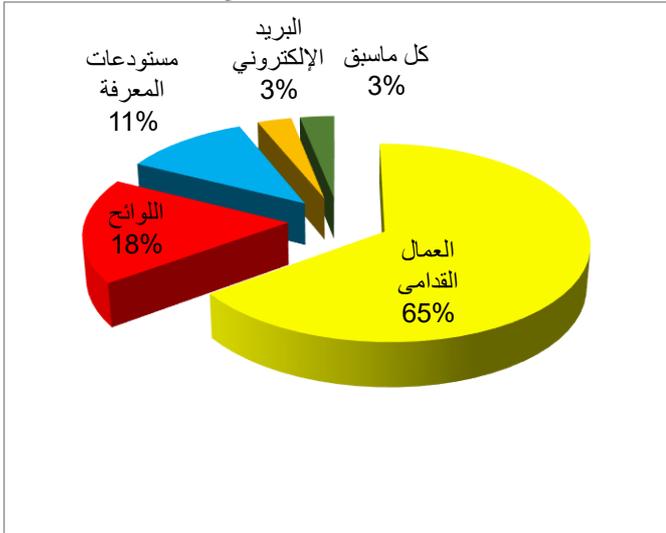


البيان	التكرار	النسبة
كافية جدا	14	40.7 %
كافية نوعا ما	12	33.4%
غير كافية تماما	9	25.9%
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 41% من أفراد العينة المستوجبة يؤمدون أن المعارف حول الوظيفة التي يشغلونها تعد كافية جدا، أما نسبة 34% من أفراد العينة يرون بأن المعارف التي يمتلكونها حول وظيفتهم تعد كافية نوعا ما ، وأن نسبة 26% يرون بأن المعارف التي يمتلكونها غير كافية تماما.

الجدول رقم (15): مصادر الحصول على المعارف الوظيفية الشكل رقم(21): نسبة توزيع مصادر الحصول على المعارف الوظيفية

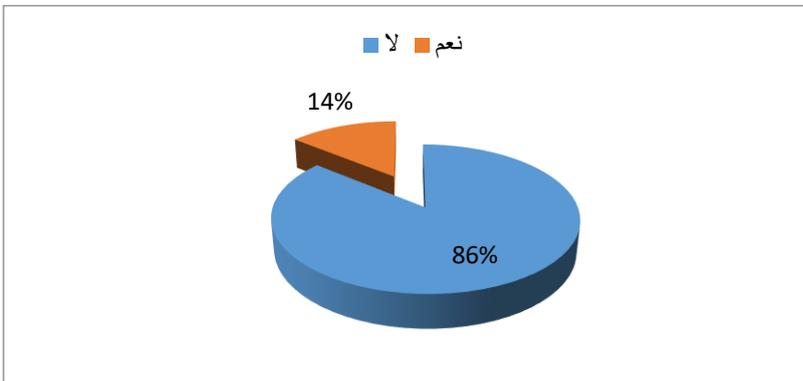


البيان	التكرار	النسبة
العمال القدامى	22	%62.9
اللوائح	6	% 17.1
مستودعات المعرفة	4	%11.4
البريد لإلكتروني	1	%2.9
كل ماسبق	1	%2.9
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة تحصل على المعارف من خلال العمال القدامى وذلك بنسبة 63%، ثم تليها اللوائح بنسبة 17% و ثم مستودعات المعرفة بنسبة 11% وأخيرا البريد الإلكتروني وجميع الأدوات السابقة بنسبة 3%

الجدول رقم(16): تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها (الشكل رقم(22): تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها
المعرفية من خلال تحليل بيئة الأعمال المعرفية من خلال تحليل بيئة الأعمال



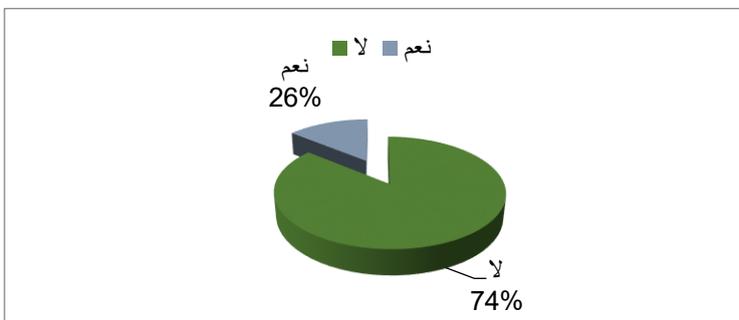
البيان	التكرار	النسبة
لا	30	85.7%
نعم	5	14.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام

مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 86% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون بأن المؤسسة تقوم لا بتحديد إحتياجاتها المعرفية من خلال تحليل بيئة الأعمال، أما نسبة 14 % يرون بأن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها المعرفية عن طريق تحليل بيئة الأعمال.

الجدول رقم(17): تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها (الشكل رقم(23): تقوم المؤسسة بتحديد
المعرفية من خلال تقييم الأداء إحتياجاتها المعرفية من خلال تقييم الأداء



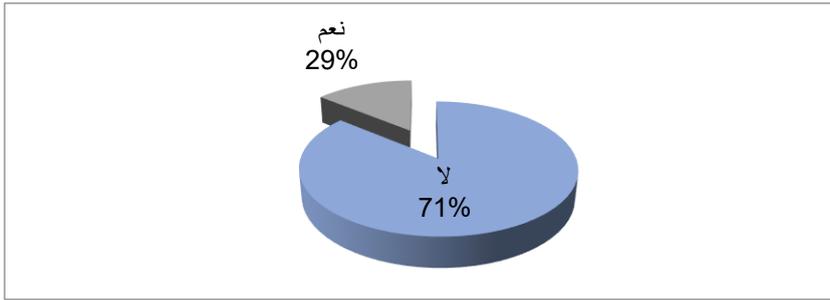
البيان	التكرار	النسبة
لا	26	74.3%
نعم	9	25.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة سيكما

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون بأن المؤسسة تقوم لا بتحديد إحتياجاتها المعرفية من خلال تقييم الأداء، أما نسبة 26% يرون بأن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها المعرفية عن طريق تقييم الأداء.

الجدول رقم(18): تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية نحو منتج
الشكل رقم(24): تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية نحو منتج جديد

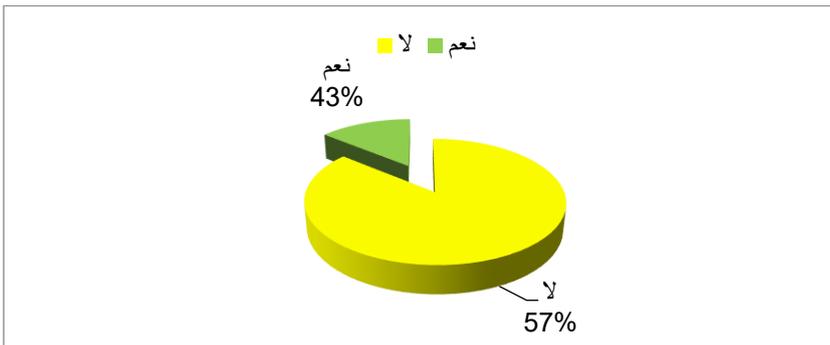


البيان	التكرار	النسبة
لا	25	71.4%
نعم	10	28.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون بأن المؤسسة تقوم لا بتحديد إحتياجاتها المعرفية نحو منتج جديد ، أما نسبة 29% يرون بأن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها المعرفية نحو منتج جديد

الجدول رقم(19): تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية
الشكل رقم(25): شكل يوضح النسبة
عن طريق وجود أخطاء مهنية
المئوية لتحديد المؤسسة لإحتياجاتها المعرفية عن طريق وجود أخطاء مهنية



البيان	التكرار	النسبة
لا	20	57.1%
نعم	15	42.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون بأن المؤسسة تقوم لا بتحديد إحتياجاتها المعرفية عن طريق وجود أخطاء مهنية، أما نسبة 43% يرون بأن المؤسسة تقوم بتحديد إحتياجاتها المعرفية عن طريق وجود أخطاء مهنية.

المطلب الثاني: تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة:

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

المحور الأول: مدى إهتمام المؤسسة بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

رقم العبارات	تسلسل العبارات	السؤال	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
	1	التكوين	1.88	1.04	30	ضعيف
	2	التعلم التنظيمي	2.12	0.86	24	ضعيف
	3	إستثمار التجارب السابقة	2.48	0.90	18	متوسط
	4	بناء مستودعات المعرفة	1.84	0.78	31	ضعيف
	5	إستقطاب وتوظيف الكفاءات	2.30	0.92	22	ضعيف
	6	أنشطة البحث والتطوير	2.12	0.93	24	ضعيف
	7	صندوق إقتراحات العمال	1.44	0.75	38	ضعيف جدا
	8	إجتماعات دورية	2.08	0.93	25	ضعيف
	9	طرح أسئلة حول مشكلات وأخطاء معينة	2.37	0.88	20	ضعيف
	10	وجود مكتب لإستقبال آراء العمال	1.53	0.98	37	ضعيف جدا
	11	وجود صندوق لإقتراحات العمال	1.61	0.95	36	ضعيف جدا
	12	إجتماعات دورية	2	0.80	27	ضعيف
	13	العصف الذهني	1.69	0.81	35	ضعيف جدا
	14	وجود جماعات للتفكير	1.74	0.63	34	ضعيف جدا
	15	التغيير وتبادل المعارف	1.97	0.74	32	ضعيف جدا
	16	تعاني المؤسسة من غياب المعرفة في المجال التسويقي	2.53	1.37	15	ضعيف
	17	تعاني المؤسسة من غياب المعرفة في المجال الإنتاجي	2.76	1.13	7	متوسط
	18	تعاني المؤسسة من غياب المعرفة في المجال التسييري	2.67	1.32	10	متوسط
	19	تعاني المؤسسة من غياب المعرفة في إبتكار المنتجات	2.66	1.29	11	متوسط
	20	إجتماعات أفقية	3.43	1.19	1	غير موافق
	21	إجتماعات عمودية	3.19	0.98	2	محايد
	22	إجتماعات مختلطة	3.03	1.17	3	محايد
	23	إجتماعات بين كل الأقسام	3	1.39	4	محايد
	24	إستقطاب العاملين ذوي الخبرة والإختصاص	1.88	1.08	30	موافق
	25	إجراء دورات تدريبية	2.45	1.15	19	موافق
	26	إستغلال الخبرات المتركمة لدى العمال	1.94	0.86	33	موافق
	27	وجود خلية لليقضة الإستراتيجية	2.58	1.41	12	محايد
	28	مكافآت لإبتكار المعرفة الجديدة	2.53	1.11	15	موافق
	29	الإطلاع على الأنترنت	2.23	1.21	23	موافق
	30	وجود إدارة متخصصة للمعرفة	2.56	1.48	13	موافق
	31	التعلم الفردي للعاملين	2.33	1.10	21	موافق

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

32	الإستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى	2.54	1.28	14	موافق
33	السجلات والوثائق المكتوبة	1.97	0.78	32	موافق
34	الحاسوب وقواعد المعرفة	2.06	0.60	26	موافق
35	تخزن المعرفة في عقول الأفراد	2.79	1.09	6	محايد
36	يرجع العمال عند الضرورة إلى قواعد المعرفة لكل المشكلات	2.68	0.90	9	محايد
37	التكوين وأسلوب الحوار	2.5	1.19	17	موافق
38	الوثائق والنشرات والمطبوعات والمجلات	2.51	0.90	16	موافق
39	التعلم عن طريق الرئيس المباشر	2.23	1.28	23	موافق
40	الشبكة الداخلية	2.82	1.19	5	محايد
41	منح مكافآت للأفراد لنشر المعرفة	2.51	1.30	16	موافق
42	تغيير الفرد داخل الوظائف	2.72	1.08	8	محايد
	المجموع	2.33	0.40		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بال محور الأول المتعلق بمدى إهتمام المؤسسة بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية أن السؤال رقم (20) والمتعلق بإجتماعات أفقية والحقائق قد حصل على أكبر تأييد وذلك بأعلى متوسط حسابي (3.43) بإنحراف معياري (1.19) في حين أن السؤال رقم (21) والمتعلق بإجتماعات عمودية وذلك بمتوسط حسابي (3.19) بإنحراف معياري (0.98)، أما المتوسط الحسابي للمحور الأول فقد بلغ (2.33) وإنحراف معياري (0.98) وهو متوسط يقع في الفئة [2.6 - 3.4] وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد وهي درجة متوسطة.

ومن هنا نجد أن مؤسسة سيكما لا تهتم بالمعرفة فوسد فجوتها المعرفية.

المحور الثاني : تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية

(معرفة الزبائن- المنافسين)

الجدول رقم (22): تمتلك المؤسسة قسم
لرصد تغيرات المحيط الخارجي
الشكل رقم (26): شكل يوضح النسبة المئوية لإمتلاك
قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي

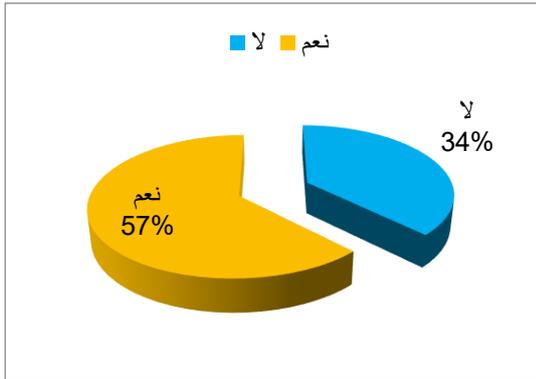
النسبة"	التكرار	البيان
60%	21	لا
31.4%	31	نعم
100%	35	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة لا تمتلك قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي، وأن نسبة 31% يرون بأن المؤسسة تمتلك قسم خاص لرصد تغيرات المحيط الخارجي.

الشكل رقم (27): شكل يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قاعدة بيانات حول الزبائن



الجدول رقم(23): تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول الزبائن

النسبة"	التكرار	البيان
34.3%	12	لا
57.1%	23	نعم
%100	35	المجموع

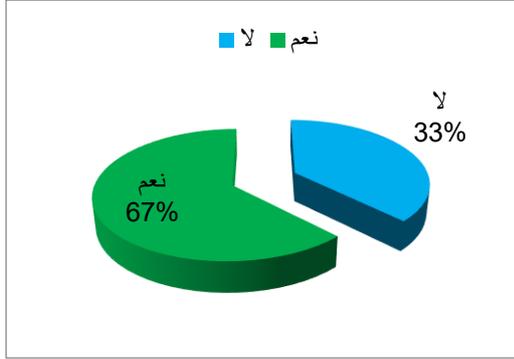
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات حول الزبائن، في حين أن نسبة 34% يرون أن المؤسسة لا تمتلك قاعدة بيانات حول الزبائن

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

الجدول رقم(24): تحصل المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال تحليل السوق
الشكل رقم(28): شكل يوضح النسبة المعارف حول الزبائن من خلال تحليل السوق

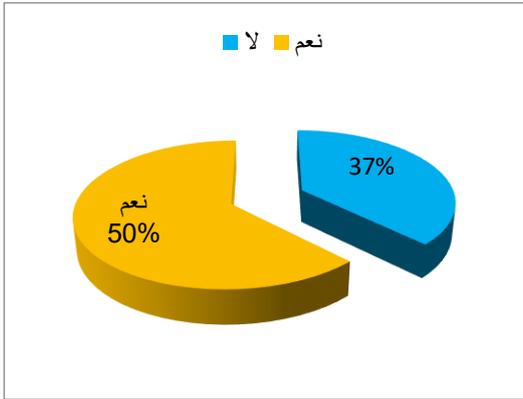


البيان	التكرار	النسبة
لا	15	32.9%
نعم	20	67.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تحصل على المعارف حول الزبائن من خلال تحليل الأسواق، في حين أن نسبة 33% يرون أن المؤسسة لا تقوم بتحليل الأسواق للحصول على المعارف حول زبائنهم.

الجدول رقم(25): تحصل المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال القوى البيعية
الشكل رقم(29): شكل يوضح النسبة المئوية المعارف حول الزبائن من خلال القوى البيعية



البيان	التكرار	النسبة
لا	16	49.9%
نعم	19	50.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تحصل على المعارف حول الزبائن من خلال القوى البيعية، في حين أن نسبة 49% يرون أن المؤسسة لا تقوم بإستغلال القوى البيعية للحصول على المعارف حول زبائنهم.

الجدول رقم(26): تحصل المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال ممثلين في السوق
الشكل رقم(30): شكل يوضح النسبة المئوية لحصول المؤسسة على المعارف من خلال ممثلين

البيان	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

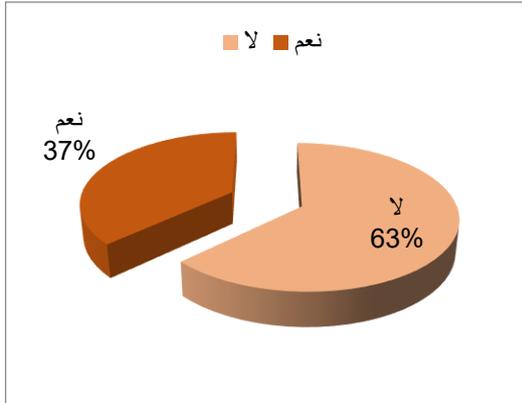


البيان	التكرار	النسبة
لا	21	69.9%
نعم	14	30.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة لا تحصل على المعارف حول الزبائن من خلال ممثلين عن الشركة في السوق، في حين أن نسبة 30% يرون أن المؤسسة تحصل على المعارف حول الزبائن من خلال ممثلين عن الشركة في السوق.

الجدول رقم (27): تحصل المؤسسة على المعارف حول الزبائن عن طريق إستطلاعات الرأي
الشكل رقم (31): شكل يوضح النسبة المئوية للمعارف حول الزبائن عن طريق إستطلاعات الرأي



البيان	التكرار	النسبة
لا	25	62.9%
نعم	10	37.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

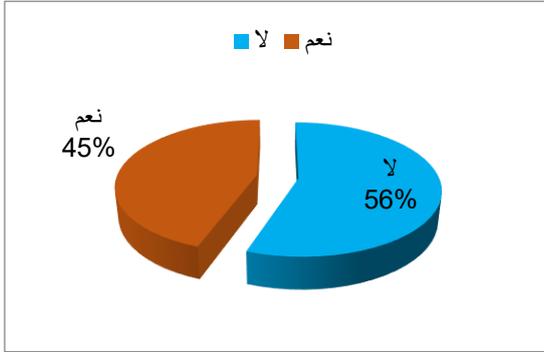
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 63% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة لا تحصل على المعارف حول الزبائن عن طريق إستطلاعات الرأي، في حين أن نسبة 37% يرون بأن المؤسسة تقوم بإجراء إستطلاعات الرأي للحصول على المعارف حول الزبائن.

الجدول رقم (28): تمتلك المؤسسة قسم خاص بالإتصال
الشكل رقم (32): يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قسم خاص بالإتصال

البيان	التكرار	النسبة
لا	23	55.8%

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

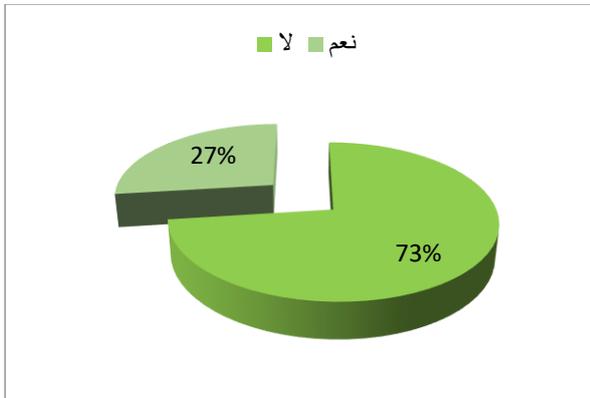


البيان	التكرار	النسبة
نعم	12	45.1%
لا	23	64.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة لا تمتلك قسم خاص بالإتصال، في حين أن نسبة 45% يرون أن المؤسسة تمتلك قسم خاص بالإتصال.

الشكل رقم(33): يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قسم خاص باليقظة



الجدول رقم (29): تمتلك المؤسسة قسم خاص باليقظة

البيان	التكرار	النسبة
لا	28	72.9%
نعم	7	27.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 73% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة لا تمتلك قسم خاص باليقظة.

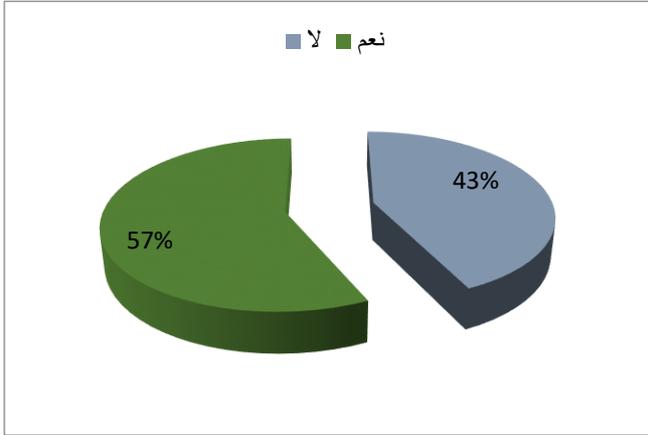
الشكل رقم(34): يوضح النسبة المئوية لإمتلاك المؤسسة قسم بالإدارة التسويقية

الجدول رقم (30): تمتلك المؤسسة قسم خاص بالإدارة التسويقية

البيان	التكرار	النسبة
لا	12	43.1%
نعم	23	64.9%

الفصل الثالث: سيكما

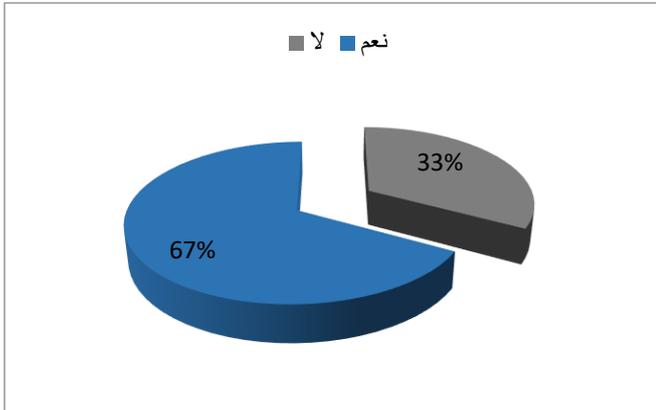
أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة



نعم	23	56.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تمتلك قسم خاص بالإدارة التسويقية.

الجدول رقم (31): تجميع المعارف حول الزبائن لبناء إستراتيجيات مضادة لإملاك معارف حول الزبائن لبناء إستراتيجيات مضادة



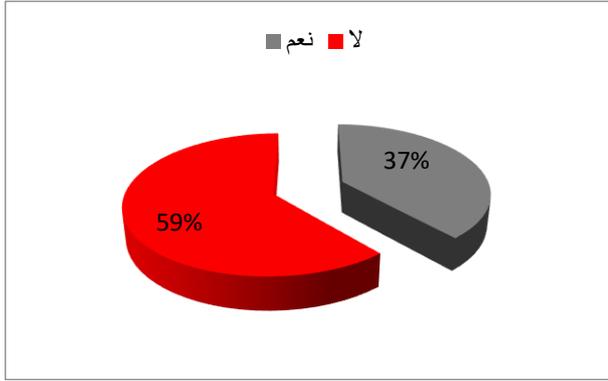
البيان	التكرار	النسبة"
لا	11	32.9%
نعم	24	67.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن تجميع المعارف حول الزبائن مهم لبناء إستراتيجيات مضادة.

الجدول رقم (32): تمتلك المؤسسة معارف حول المعارف حول إستراتيجيات المنافسين من نفس القطاع
الشكل رقم (36): يوضح النسبة المئوية لإملاك المؤسسة معارف حول إستراتيجيات المنافسين من نفس القطاع

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

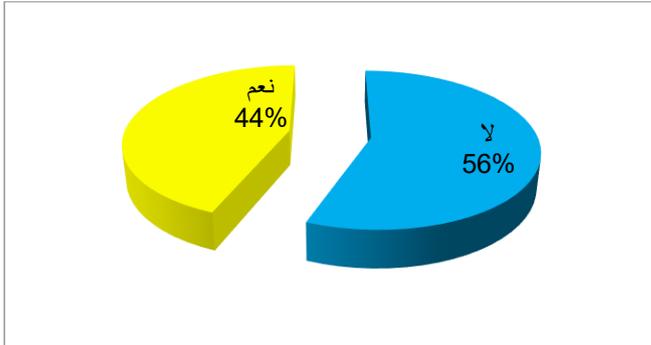


البيان	التكرار	النسبة
نعم	10	37.4%
لا	25	58.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن تمتلك معارف حول إستراتيجيات المنافسين من نفس القطاع.

الجدول رقم (33): تقوم المؤسسة بدراسات سوقية الشكل رقم (37): يوضح النسبة المئوية لقيام المؤسسة بدراسات سوقية



البيان	التكرار	النسبة
لا	21	55.7%
نعم	14	44.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة لا تقوم بدراسات سوقية.

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

الجدول رقم(34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

رقم المحور	تسلسل العبارات	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	إتجاه الإجابة
المحور الثاني: تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية	1	معرفة منتجاتهم	1.88	0.91	11	موافق تماما
	2	معرفة أسعارهم	2.06	0.84	10	موافق
	3	معرفة قنواتهم	2.29	0.09	9	محايد
	4	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية	3	1.09	5	محايد
	5	تعتمد المؤسسة في قراراتها على الإفتراضات والتخمين وليس على المعلومات والحقائق	3.64	0.96	1	غير موافق
	6	تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على العملاء وتلبية إحتياجاتهم	2.61	1.06	7	محايد
	7	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على فهم إحتياجات العملاء	2.64	1.14	6	محايد
	8	المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة عن الزبائن	3.26	1.05	4	محايد
	9	المؤسسة تعمل على بناء علاقات مع الزبائن بصورة مستمرة	2.54	1	8	موافق
	10	تمتلك المؤسسة معارف حول إستراتيجيات المنافس في نفس القطاع	3.56	1.19	3	غير موافق
	11	تقوم المؤسسة بمجموعات عمل للتفكير في منتجات المنافسين	3.62	1.24	2	غير موافق
المجموع			2.80	0.60		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالمحور الثاني تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية (معرفة الزبائن- المنافسين) أن السؤال رقم (9) والمتعلق بتعتمد المؤسسة في قراراتها على الإفتراضات والتخمين وليس على المعلومات والحقائق قد حصل على أكبر تأييد وذلك بأعلى متوسط حسابي (3.64) بإنحراف معياري (0.18) في حين أن السؤال رقم (11) والمتعلق بتقوم المؤسسة بمجموعات عمل للتفكير في منتجات المنافسين وذلك بمتوسط حسابي (3.62) بإنحراف معياري (0.21)، أما المتوسط الحسابي العام لكل للمحور الثاني والمتعلق بتقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية (معرفة الزبائن- المنافسين) فقد بلغ (2.80) وإنحراف معياري (0.60) وهو متوسط يقع في الفئة [2.6 - 3.4] وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد وهي درجة متوسطة.

ومن هنا نجد أن مؤسسة سيكمالا تقوم بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية.

المحور الثالث: تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء

الفصل الثالث: أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة سيكما

لجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

رقم المحور	تسلسل العبارات	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء	1	أدت المعارف إلى إدخال إبتكارات مختلفة	2.38	1.01	5	موافق
	2	أدت المعارف إلى تحسينات مختلفة	2.41	1.02	4	موافق
	3	تستعمل المعارف في تخفيض التكاليف	2.91	1.11	1	محايد
	4	إستخدام المعرفة للإستجابة للتغيرات الخارجية وتحقيق موقع تنافسي	2.65	0.92	2	محايد
	5	تطبيق المعرفة سمح بتحقيق جودة عالية	2.5	1.16	3	موافق
	6	تحسين المنتجات الحالية	2.23	1.05	7	موافق
	7	إبتكار منتجات جديدة	2.29	1.06	6	موافق
	8	تحسين رضا الربائن	2.38	1.13	5	موافق
	9	تحسين إتخاذ القرارات التسويقية	2.38	1.07	5	موافق
	10	نقاط ضعفها	1.78	0.94	13	موافق تماما
	11	تجنب التهديدات	2.09	0.84	9	موافق
	12	تقليص الفجوات	2.15	0.90	8	موافق
	13	إمتلاك الفرص المتاحة	2.41	0.87	4	موافق
	14	طرح منتجات جديدة	2.03	0.88	10	موافق
	15	تطوير مبيعات المؤسسة	1.73	1.07	14	موافق تماما
	16	شراء براءات الإختراع	1.82	1.13	12	موافق
	17	البحث والتطوير	1.85	0.82	11	موافق
	18	خبرة العمال	1.70	0.72	15	موافق تماما
		الإجمالي	2.14	0.54		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

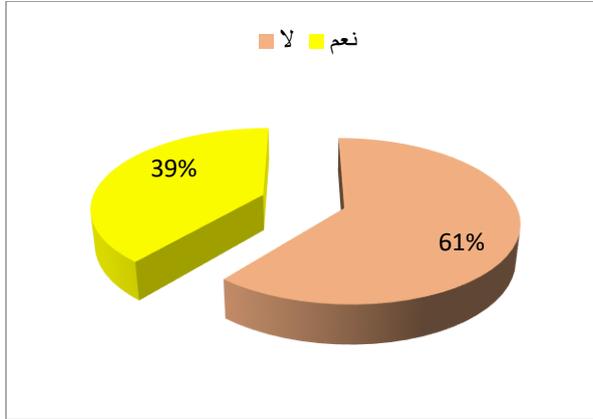
يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بالمحور الثالث تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء أن السؤال رقم (3) والمتعلق بتستعمل المعارف في تخفيض التكاليف قد حصل على أكبر تأييد وذلك بأعلى متوسط حسابي (2.91) بإنحراف معياري (0.19) في حين أن السؤال رقم (4) والمتعلق إستخدام المعرفة للإستجابة للتغيرات الخارجية وتحقيق موقع تنافسي وذلك بمتوسط حسابي (2.65) بإنحراف معياري (0.16)، أما المتوسط الحسابي العام ككل للمحور الثالث والمتعلق بتساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء فقد بلغ (2.14) وإنحراف معياري (0.54) وهو متوسط يقع في الفئة [1.8 – 2.6] وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق وهي درجة جيدة.

ومن هنا نجد أن مؤسسة سيكما تعتمد على المعارف الخارجية لتحسين جودة منتجاتها وتحقيق رضا العملاء .

الجدول رقم (36): تستخدم المؤسسة إنشاء وتطبيق الشكل رقم (38): شكل يوضح النسبة المئوية المعرفة للحصول على ميزة تنافسية استخدام المؤسسة المعرفة للحصول على ميزة تنافسية

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

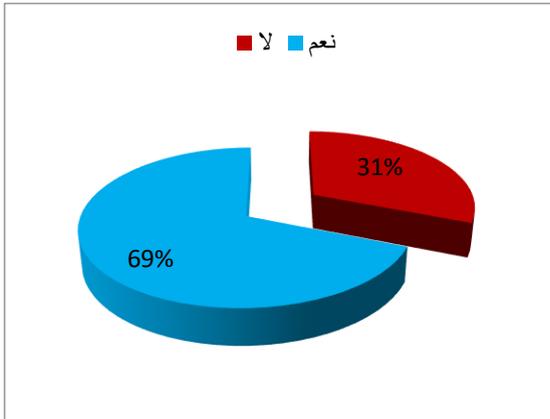


البيان	التكرار	النسبة
لا	22	61.4%
نعم	13	38.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 61% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تسعى لإستخدام إنشاء وتطبيق المعرفة للحصول على ميزة تنافسية.

الجدول رقم (37): تفضل المؤسسة إدخال تكنولوجيا الشكل رقم (39): شكل يوضح النسبة المئوية الجديدة للحصول على ميزة تنافسية لقيام بإدخال تكنولوجيا جديدة للحصول على ميزة تنافسية



البيان	التكرار	النسبة
لا	11	31.4%
نعم	24	68.6%
المجموع	35	100%

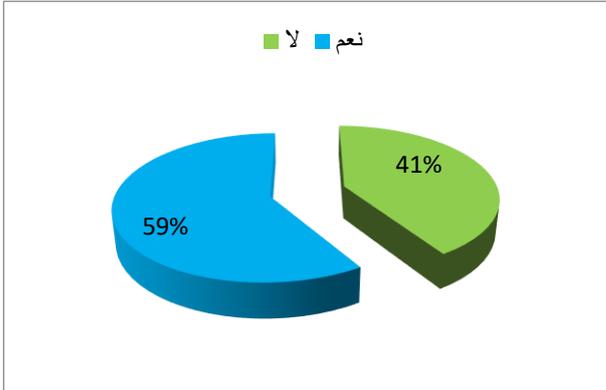
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 69% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تفضل إدخال تكنولوجيا جديدة للحصول على ميزة تنافسية.

الجدول رقم (38): تفضل المؤسسة زيادة التمويل المالي الشكل رقم (40): يوضح النسبة المئوية لتفضيل المؤسسة زيادة التمويل المالي

الفصل الثالث: سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

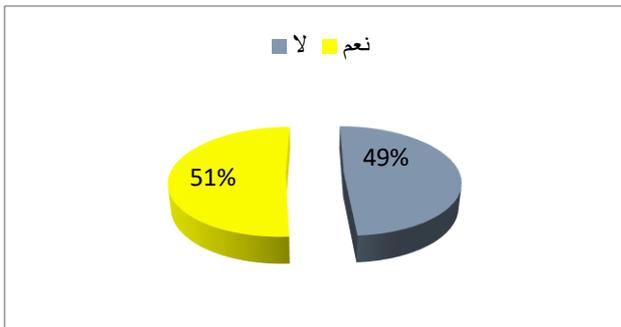


البيان	التكرار	النسبة
لا	15	40.7%
نعم	20	59.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تفضل زيادة التمويل المالي للحصول على ميزة تنافسية، في حين أن نسبة 41% يرفضون ذلك.

الجدول رقم (39): تفضل المؤسسة تحسين جودة المنتج (الشكل رقم 41): يوضح النسبة المئوية لقيام المنتجات للحصول على ميزة تنافسية المؤسسة بتحسين جودة منتجاتها للحصول على ميزة تنافسية



البيان	التكرار	النسبة
لا	16	48.9%
نعم	19	51.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 51% من أفراد العينة المستوجبة يؤكدون أن المؤسسة تفضل تحسين جودة منتجاتها للحصول على ميزة تنافسية، في حين أن نسبة 49% يرفضون ذلك.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل النتائج يتم في هذا الجزء إختبار فرضيات الدراسة باستخدام الإختبار الإحصائي وهذا بعد التأكد من أن توزيع العينة كان طبيعياً فضلاً عن كونها عينة أحادية وتكون قاعدة القرار وفق هذا الإختبار كمايلي:

قبول فرضية العدم H_0 : إذا كان مستوى المعنوية $Sig < 0.05$.

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كان مستوى المعنوية $Sig > 0.05$.

الفصل الثالث:

سيكما

أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة

ولأجل ذلك يتم التحقق من أن الوسط الحسابي الوارد في إجابات أفراد العينة أقل أو أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس إعتدنا في هذه الدراسة الوسط الحسابي (مقياس Likert الخماسي)، كما يتم قبول الفرضية إذا كانت T المحسوبة أعلى من T الجدولية.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

فرضية العدم H0: تهتم مؤسسة الدراسة بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية

الفرضية البديلة H1: لا تهتم مؤسسة الدراسة بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية.

بلغت قيمة الوسط الحسابي لأسئلة المحور مجتمعة **2.33** وهي أقل من وسط أداة القياس البالغة (3) ويفسر ذلك بعدم وجود إنسجام في بعض إجابات المستجوبين من مؤسسة الدراسة، ولتأكيد ذلك يظهر الجدول رقم (40) أن قيمة **Sig= 0.000** وهي أقل من المعتمد، فضلاً على أن قيمة T المحسوبة المقدر ب **9.87-** أقل من قيمة T الجدولية المقدر ب **2.03**

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1** وبالتالي مؤسسة سيكما لا تهتم بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية.

الجدول رقم (40): اختبارات T- Test للفرضية الأولى.

المتغير A	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية Ddt
	-9.87	2.03	2.33	0.40	0.000	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً اختبار صحة الفرضية الثانية

فرضية العدم H0: تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية (معرفة الزبائن- المنافسين).

الفرضية البديلة H1: لا تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية (معرفة الزبائن- المنافسين).

بلغت قيمة الوسط الحسابي لأسئلة المحور مجتمعة **2.72** وهي أقل من وسط أداة القياس البالغة (3) ويفسر ذلك بعدم وجود إنسجام في بعض إجابات المستجوبين من مؤسسة الدراسة، ولتأكيد ذلك يظهر الجدول رقم (41) أن قيمة **Sig=0.001** وهي Hrg من المعتمد، فضلاً على أن قيمة T المحسوبة المقدر ب **3.75-** وهي أصغر من قيمة T الجدولية المقدر ب **2.03**.

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**.

وبالتالي مؤسسة سيكما لا تقوم بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية.

الجدول رقم (41): اختبارات T- Test للفرضية الثانية.

المتغير B	قيمة T	قيمة	الوسط	الانحراف	مستوى المعنوية	درجة الحرية

الفصل الثالث: أثر فجوة المعرفة على التنافسية في مؤسسة سيكما

Ddt	Sig	المعياري	الحسابي	T الجدولية	المحسوبة
34	0.001	0.44	2.72	2.03	-3.75

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

ثالثاً: إختبار صحة الفرضية الثالثة

فرضية العدم H_0 : لا تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء.

الفرضية البديلة H_1 : تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء.

بلغت قيمة الوسط الحسابي لأسئلة المحور مجتمعة 2.14 وهي أصغر من وسط أداة القياس البالغة (3) ويفسر ذلك بوجود إنسجام في إجابات المستجوبين من مؤسسة الدراسة، ولتأكيد ذلك يظهر الجدول رقم (42) أن قيمة $Sig = 0.000$ وهي أقل من المعتمد، فضلاً على أن قيمة T محسوبة المقدرة ب -9.37 وهي أقل من قيمة الجدولية والمقدرة ب 2.03.

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 وبالتالي قبول الفرضية التي مفادها تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء إلى حد ما.

الجدول رقم (42): إختبارات T- Test للفرضية الثالثة.

المتغير C	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية Ddt
	-9.37	2.03	2.14	0.54	0.000	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

المطلب الرابع: تفسير النتائج

أولاً: تفسير الفرضية الأولى

- توصلت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولى بأن مؤسسة الدراسة لا تهتم بالمعرفة وذلك أنها لا تقوم بإستثمار التجارب السابقة و الأخذ بإقتراحات العمال ذوي الخبرة السابقة، كما أن بناء مستودعات المعرفة ضعيف، كما أن أفراد العينة يقرون بأنها لا تقوم بعملية التكوين وهذا راجع ضعف قدرتها المالية فيما يظل التعلم التنظيمي آخر إهتماماتها نظراً لخروج عدد كبير من العمال القدامى إلى التقاعد.
- كما توصلت الدراسة إلى أن إستغلال معارف العمال في المؤسسة يأتي من خلال إستقطاب وتوظيف الكفاءات بدرجة أقل.
- كما تم التوصل إلى أن المؤسسة لا تقوم بإجتماعات دورية (ضعيفة) والتي تساهم في تبادل المعارف والأفكار بين المستويات التنظيمية .
- كما توصلت الدراسة إلى أن مؤسسة سيكما لا تعتمد على صندوق إقتراحات العمال في تبادل المعارف

- كما تم التوصل بأن المؤسسة تعاني من غياب المعرفة في مجال إبتكار المنتجات رغم ما تحوز عليه من كفاءات سابقة والذي يترجم أيضا في غياب المعرفة في المجال التسييري والإنتاجي والتسويقي خاصة أن المؤسسة ليست وحدها في السوق.
- تظهر إجابات أفراد عينة الدراسة بأن المؤسسة محل الدراسة تمتلك قدرات ومميزات ضاعت منها مجسدة في مواردها البشرية حيث لم يتم إستغلالها كون أن تلك الكفاءات تساهم في تطوير قدرات المؤسسة سواء الإنتاجية أو من ناحية التطبيق والإبتكار مما أفقدها القدرة على مواجه المنافسين.

تفسير الفرضية الثانية:

- لقد توصلت الدراسة أن المؤسسة الإقتصادية للدرجات والدرجات النارية لا تقوم بتحليل محيطها الخارجي وهذا راجع لكونها لا تمتلك قسم خاص لرصد امختلف التغبرات الخارجية وأنها تعتمد في قراراتها على الإفتراضات والتخمين.
- كما توصلت الدراسة إلى أن غياب قاعدة معلومات حول إستراتيجيات المنافسين في نفس القطاع وهو ما تيبين من الإجابات المرفوقة في الجدول رقم (32) حيث تؤدي إلى ضعف تنافسيتها وبناء إستراتيجيات مضادة.
- كما توصلت الدراسة أن المعارف حول المنافسين تنصب حول معرفة منتجاتهم وأسعارهم و قنواتهم.
- تحاول المؤسسة بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن بصورة مستمرة، وفهم إحتياجاتهم إلا أن ذلك لم يساهم في تطوير وتحسين منتجاتها بصفة كاملة.
- غياب تثمين المعارف الخارجية في مؤسسة الدراسة يترجم غياب إستراتيجيات واضحة إتجاه المنافسين في نفس القطاع ورغم أن المؤسسة محل الدراسة تبدي إهتمام نوعا ما إتجاه محيطها الخارجي وتحاول بناء قاعدة معارف حول الزبائن والأسواق، لكن كل هذا لم يترجم في القرارات المتخذة إتجاه المحيط الإقتصادي الذي تنشط فيه حيث لا يوجد تطوير للمنتجات التي تقوم بإنتاجها، فالمؤسسة تواجه منافسة حادة من طرف المؤسسات الأجنبية الأخرى مما يفرض عليها توجيه سياسات خاصة إتجاه المنافسين.
- إن تحصيل المعرفة حول الزبائن يفسر على أنه مصدر أساسي لتحقيق التفوق التنافسي ويتحقق عن طريق وجود ممثلين للشركة في الميدان، إلا أن نسبة 70% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون غياب ذلك.
- مكن إستغلال المعارف الخارجية لدى مؤسسة الدراسة من إكتساب ذكاء كبير للتعامل مع الأسواق الخارجية للتعامل مع الأسواق التي تنشط فيها وتأمين أفضل لبقائها من خلال بناء إستراتيجيات مضادة وتطوير مبيعاتها وفي نفس الوقت معالجة نقاط ضعفها.

تفسير الفرضية الثالثة:

توصلت الدراسة الخاصة بالفرضية الثالثة التي مفادها المعارف الخارجية تساهم في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء إلى مايلي:

- ساهمت المعارف الخارجية وبالأخص معرفة المنافسين والزبائن في معالجة نقاط ضعفها، كما يفترض أن تعطي لها نظرة إتجاه منافسيها في السوق فضلا عن الطلب المتزايد لمنتجاتها الجديدة الخاصة بإحتياجات المحيط الذي تنشط فيه والمتمثلة في طرح درجات خاصة بذوي الإحتياجات الخاصة (وبالتالي إغتنام الفرص الموجودة)
- كما ساهمت المعارف الخارجية في تحسين المنتجات الحالية
- كما توصلت الدراسة بان مصادر المنتجات الجديدة تأتي من خلال شراء براءات الإختراع
- كما ساهمت الدراسة في غبراز خبرة العمال كنوع من التراكم المعرفي الذي يساهم في تقليل حوادث العمل وزيادة تحسينات داخل المؤسسة
- بينما نسجل أن مؤسسة الدراسة عدم توظيف المعارف السابقة في تخفيض التكاليف داخل المؤسسة مما يشكل عائق أمام بلوغ مزايا تنافسية (ميزة التكلفة الأقل).
- ورغم أن مؤسسة سيكما تعرف مشاكل عديدة بعد سنوات المجد التي عاشتها سابقا ونتيجة لعدم الإلتفات إلى المحيط الذي تنشط فيه ورغم ذلك فهي تحاول بناء قاعدة جديدة من المعارف حول الزبائن وتحسين رضاهم وطرح منتجات جديدة وبالتالي في النهاية إيجاد موقع تنافسي في السوق المحلية ومحاولة إقتحام الأسواق الدولية في ظل تغيير أذواق الزبائن وهجرتهم إلى المنتجات الأخرى وهو ما يضعها في قلب الإستراتيجيات السلبية إتجاه المحيط الخارجي وهو ما عكسته إجابات أفراد العينة التي تفر بعدم إستغلال المعارف الخارجية بصفة مطلقة وتطوير معارفها وترجمتها إلى أفعال.

خاتمة الفصل

من خلال إجراء الدراسة الميدانية وتقربنا من واقع الدراسة في مؤسسة سيكما ومحاولة معرفة مدى إهتمامها بالمعرفة وسد الفجوة المعرفية، توصلنا إلى أن المؤسسة لديها قاعدة معرفية عن المحيط الخارجي (معرفة الزبائن- المنافسين والأسواق)، ولكن هذه المعرفة لم تترجم في أرض الواقع لأن المؤسسة تواجه عواقب مالية بالإضافة إلى عوائق بشرية أي نقص الكفاءات، كما أن المؤسسة لاتولي إهتمام بالمحيط الخارجي الذي تنشط فيه ورصد مختلف تغيراته بصفة كبيرة كما أن هاته المؤسسة تعاني من فجوة معرفية كبيرة رغم إمتلاكها لخبرات سابقة وحالية إلا أن تلك المعارف الداخلية بقيت حبيسة لدى مالكيها.

الخاتمة العامة

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي الركيزة الأساسية في المؤسسة والموارد الحيوي الغير الملموس الذي يساهم في خلق قيمة ونجاح المنظمات.

كما أن بقاء المؤسسة الاقتصادية مرتبطة بمدى إنفتاحها على محيطها الخارجي من خلال رصد مختلف التغيرات، خاصة معرفة الزبائن والمنافسين والأسواق التي تنشط فيها لأنها تساهم في تحسين جودة منتجاتها وتحقيق التفوق التنافسي.

وهذا يقتضي منها بناء مخزون (قاعدة) معرفي يمكن الإعتماد عليه في مختلف المواقف التي تواجهها، وأن غياب المعارف حول المحيط الخارجي والداخلي يؤثر على تنافسية المؤسسة ويؤدي إلى تدني مستويات أدائها وكذلك غياب الإبتكار و تحسين المنتجات.

كذلك تقدم وتراجع القاعدة المعرفية للمؤسسة يعني تراجع تنافسيتها، لأن التراكم المعرفي وبناء مستودعات المعرفة يساهم في إنتاج المعارف الداخلية التي تساهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.

الاقتراحات:

- 1- جعل المعرفة من أولويات المؤسسة.
- 2- على المؤسسة الكشف عن الفجوة المعرفية.
- 3- يجب عليها وضع طرق وأساليب لسد هذه الفجوة.
- 4- الاستثمار في التجارب السابقة وبناء قواعد المعرفة.
- 5- يجب على المؤسسة وضع قسم لرصد تغيرات المحيط الخارجي.

- 6- يجب عليها فتح قسم خاص بالبحث والتطوير.
- 7- يجب على المؤسسة تطبيق المعرفة من أجل كسب بيئة تنافسية.
- 8- على المؤسسة مقارنة أدائها مع باقي المؤسسات المنافسة.
- 9- وضع قسم خاص بالاتصال وتصميم موقع إلكتروني للتعامل مع الزبائن للحصول على المعارف.
- 10- يجب عليها وضع قسم خاص باليقظة الإستراتيجية من أجل التجديد الدائم والمستمر للمعارف.
- 11- تخصيص ميزانية لتطوير معارف العمال وتكوينهم.
- 12- إدخال وجلب تكنولوجيا جديدة.
- 13- التدوير الوظيفي للأفراد من أجل نقل المعارف فيما بينهم.
- 14- إدخال تحسينات على المنتجات الحالية ومحاولة إبتكار منتجات جديدة.
- 15- إدارة العلاقة مع الزبون.
- 16- وضع برنامج تدريبي فعال.
- 17- جذب واستقطاب الموارد البشرية ذوات كفاءة لأنها تساهم في خلق فرص للتطوير والتجديد.
- 18- وضع قسم خاص بإدارة المعرفة للاستجابة للتغيرات الخارجية.
- 19- يجب العمل على تخفيض التكاليف خاصة تكاليف الجودة.
- 20- الإحتكاك بالمحيط الخارجي مثل الحضور في المؤتمرات والملتقيات وإقامة علاقات مع الجامعات ومراكز البحث.
- 21- إنتهاج مختلف الأساليب التسييرية الحديثة من أجل تكوين معارف جديدة.
- 22- الإعتماد على أسس ومعايير فعالة في التوظيف.
- 23- زيادة التمويل المالي

قائمة المراجع

أ- باللغة العربية

أولاً: الكتب

- الآية 83، سورة المائدة.

- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دار جدار للكتاب العربي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.

- أحمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

- أحمد محمد الطيب، الإحصاء في التربية و علم النفس، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1990.

- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، القاهرة، مصر.

- الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة " مدخل تحليلي "، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- دي دبيلوت: فكر رجال الأعمال، الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، لبنان.

- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- رحيم حسين، " التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة بسكرة، فيفري 2005.

- راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

- ربوؤت بيتس، الإدارة الاستراتيجية: بناء المزايا التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.

- العلي الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- زغدار أحمد، المنافسة – التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- سعد غالب خضر مصباح وإسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- شارل هيل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل التكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المنعال- إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.

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

- طارق قندوز، الميزة التنافسية "مدخل سلوك المستهلك"، ط1، زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- عمر الصقر، العولمة وقضايا إقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، سياسات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- عز الدين علي سوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- فليح حسن خلف، إقتصاديات المعرفة، جدار للكتاب العالمي الحديث، عمان، الأردن، 2007.
- مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2000.
- فريد النجار، إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة،
- كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحسوبة، دار الثقافة، ط1، 2000.
- مصطفى إبراهيم، أحمد حسن وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية، إسطنبول، تركيا.
- محمد إسماعيل بلال، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محسن عبد الله الراجعي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي الحديث، عمان، الأردن، 2009.

- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار – المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة – مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- وليد بن تركي، دور التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016.

ب- المجالات:

- أحمد سيد المصطفى، "مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن " 20"، آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001.
- الهادي بقلول، أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، عدد 24 جوان، 2009.
- ريم إبراهيم حوسة، أثر إدارة المعرفة في الفاعلية المنظمة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة، العدد 72.
- ريم إبراهيم حوسة، أثر إدارة المعرفة في فاعلية المنظمة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 72، 2009.
- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الإستراتيجي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 65.
- صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، ديسمبر 2013.
- صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة محمد شريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2017.
- عادل حرحوش، صالح المفرجي، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
- نور محمد جمال، برنامج ومجالات البحث التربوي الغير النظامية، مجلة النيل، يناير، العدد 3، القاهرة، مصر، 2007.

ت- الرسائل الجامعية

- إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2011.

- الدهيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2005.

- بورايد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2012/2011.

- باخشة موسى، إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة، أطروحة دكتورا، شعبة علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015.

- بوكورة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتورا في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013.

- حامدي محمد، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتورا، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

- رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010.

- سكر فاطمة الزهراء، زروخي فيروز، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية لمؤسسة اقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة حسيبة بن بولعيد، الشلف، الجزائر، 17-18 أفريل، 2006.

- فرحات بختة، بيئة الأعمال وأثرها على التنافسية الدولية، مذكرة ماجستير، تخصص تجارة دولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.

- هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الإقتصاد، قسم علوم الإقتصاد، 2007.

- ياسين قاسي، التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، جويلية، 2005.

ج- الملتقيات

- إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

- سملاي يحضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق ميزة تنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البترية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004.

- سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة الإقتصادية، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.

- سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات للمعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، بسكرة، الجزائر، 12-13، نوفمبر 2005.

- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة، جامعة بسكرة، 2005، أيام 13/2 نوفمبر.

- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية، مدخل خلق القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010.

- كمال رزيق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

- ميلود تومي، (2005): إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية، مداخلة مقدمة من الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي، بسكرة 12/13 نوفمبر

- يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأدار المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.

ح- المعاجم

- رضا أحمد، معجم متن اللغة " موسوعة لغوية حديثة "، دار المكتبة، بيروت، لبنان، 1960، مجلد 4 .

ب- باللغة الاجنبية

- Bhatt. G.D, 2001, Knowldge In Organization Examing The Management Between Technologies and People, Jour Naeaf, Knowldge Management, Vol N= 1.

- Gilles Ballmise, Knowldge Management Et Outils Informatiques, Avril, 2003.

- Hislop , D, Knowldge Management In Organizations , Oxford, University press, New York, 2009.

- Marquart Michael J, Building The Learning Organizations ; Masterning The Five Elements For Corporate Learning, David- Black Publishing Company, USA, 2002.

- Porter ME, Cometitive Advantage- Creating And Susperior Performance New York The Pres 1985.

- Pitro Evangelista , The Adoption Of Knowldge Management Systemes In Small Firms, Electronic Journal Of Knowldge Management , Volume 8 Issue, 2010 .

- Zack Michael , H(1999), Developing Knowldge Strategy, Caleifornia Management Review, Vol N=3, 1999.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-

كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير
قسم علوم التسيير



إستمرار مقدمة لتحضير شهادة الماستر، إدارة أعمال

أثر فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة
الإقتصادية

نشكركم على تعاونكم معنا و على حسن تعاونكم في إعداد هذا العمل.

كما نعلمكم وتعهدنا الكامل بأن إعتقداتكم وأرائكم المطروحة سوف تستخدم بما يفيد البحث العلمي فقط
وسوف تحظى بالسرية التامة.

- أجب مباشرة على الأسئلة المطروحة بوضوح لامة في الخانة المناسبة.

شكرا لحسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الطالبة:

بوشعير زينب

القسم الأول: بيانات شخصية ووظيفة

أنثى

الجنس: ذكر

السن: 19- 25 سنة

26- 33 سنة

34- 41 سنة

أكثر من 42 سنة

متوسط

المستوى التعليمي: إبتدئ

تقني سامي

ثانوي

مهندس

جامعي

الوظيفة الحالية: إطار

رئيس مصلحة

عامل تنفيذي

الأقدمية في الوظيفة: أقل من 5 سنوات

من 5- 10 سنوات

11- 16 سنة

أكثر من 16 سنة

المحور الثاني:

الفرضية الأولى: مدى إهتمام المؤسسة بالمعرفة وسد فجوتها المعرفية

1- هل لديك معارف حول الوظيفة التي تشغلها

كافية جدا

إذا كانت الإجابة بنعم هل

كافية نوعا ما

غير كافية تماما

2- تحصلون على المعارف الوظيفية من خلال: العمال القدام

اللوائح
 مستودعات المعرفة
 البريد الإلكتروني

3- تقوم المؤسسة بتحديد إحتياجاتها المعرفية من خلال: تحليل بيئ

تقييم الأداء
 نحو منتج جديد
 وجود أخطاء مهنية

4- قيم وسائل تطوير المعارف الداخلية للمؤسسة

الرقم	الفقرة	درجة القياس			
		ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي
1	التكوين				
2	التعلم التنظيمي				
3	إستثمار التجارب السابقة				
4	بناء مستودعات المعرفة				
5	إستقطاب وتوظيف الكفاءات				
6	أنشطة البحث والتطوير				

5- تقوم المؤسسة بإستعمال المعارف عن طريق الأدوات التالية:

الرقم	الفقرة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1	صندوق إقتراحات العمال					
2	إجتماعات دورية					
3	طرح أسئلة حول مشكلات وأخطاء معينة					

6- تقوم المؤسسة بإستعمال المعارف عن طريق الأدوات التالية:

الرقم	الفقرة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1	وجود مكتب لإستقبال العمال					
2	وجود صندوق					

					لإقتراحات العمال	
					إجتماعات دورية	3
					العصف الذهني	6
					وجود جماعات للتفكير	7
					التغيير وتبادل المعارف	8

7- من بين الإجتماعات المخصصة لإنشاء المعارف تقوم المؤسسة بمايلي:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	إجتماعات أفقية					
2	إجتماعات عمودية					
3	إجتماعات مختلطة					
4	إجتماعات بين كل الأقسام					

8- طرق خلق المعرفة في المؤسسة:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	إستقطاب العاملين ذوي الخبرة والإختصاص					
2	إجراء دورات تدريبية					
3	إستعمال الخبرات المتركمة لدى العمال					
4	وجود خلية لليقظة الإستراتيجية					
5	مكافآت لإبتكار المعرفة الجديدة					
6	الإطلاع على الأنترنت					
7	وجود إدارة متخصصة للمعرفة					
8	حضور المؤتمرات والندوات					
9	التعلم الفردي للعاملين					
10	الإستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى					

9- فجوة (غياب) المعرفة داخل المؤسسة:

الرقم	الفقرة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1	تعاني المؤسسة من غياب المعرفة في المجال التسويقي					
2	تعاني المؤسسة من غياب في المجال					

					الإنتاجي	
					تعاني المؤسسة من غياب المعرفة في المجال التسييري	3
					تعاني المؤسسة من غياب في إبتكار المنتجات	4

10- خزن المعرفة في مؤسسة الدراسة يعتمد على مايلي:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	السجلات والوثائق المكتوبة					
2	الحاسوب وقواعد ومخازن المعرفة					
3	تخزن المعرفة في عقول الأفراد					
4	يرجع العمال عند الضرورة إلى قواعد المعرفة لكل المشكلات					

11- نشر المعرفة في مؤسسة الدراسة يعتمد على مايلي:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	التكوين وأسلوب الحوار					
2	الوثائق والنشرات والمطبوعات المجالات					
3	التعلم عن طريق الرئيس المباشر					
4	الشبكة الداخلية الأنترانات					
5	منح مكافئات للأفراد لنشر المعرفة					
6	تغيير الفرد داخا الوظائف (التدوير الوظيفي)					

الفرضية الثانية: تقوم المؤسسة بتحليل محيطها الخارجي وتطوير معارفها الخارجية (معرفة الزبائن – المنافسين)

1- تمتلك المؤسسة قسم لرصد تغيرات المحيط الخارجي

2- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن الزبائن

3- تحصل المؤسسة على المعارف حول الزبائن من خلال:

- تحليل الأسواق

- القوى البيعية (نقاط البيع)

- ممثلين عن الشركة في الميدان

- إستطلاعات الرأي

- قسم خاص بالإتصال

4- تمتلك المؤسسة:

- قسم خاص باليقضة

- قسم خاص بالإدارة التسويقية

- 5- تعتقد المؤسسة أن تجميع المعارف حول الزبائن مهم لبناء إستراتيجيات مضادة
 6- تمتلك المؤسسة معارف حول إستراتيجيات المنافسين في نفس القطاع
 7- تقوم المؤسسة بدراسات سوقية

8- إمتلاك المعارف حول المنافسين نتيجة مايلي:

رقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	معرفة منتجاتهم					
2	معرفة أسعارهم					
3	معرفة قنواتهم					
4	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية					
5	تعتمد المؤسسة في قراراتها على الإفتراضات والتخمين وليس على المعلومات والحقائق					
6	تقوم المؤسسة بدراسات وأبحاث للتعرف على العملاء وتلبية إحتياجاتهم					
7	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على فهم إحتياجات العملاء					
8	المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات منظمة عن الزبائن					
9	المؤسسة تعمل على بناء علاقات مع الزبائن بصورة مستمرة					
10	تمتلك المؤسسة معارف حول إستراتيجيات المنافس في نفس القطاع					
11	تقوم المؤسسة بمجموعات عمل للتفكير في منتجات المنافسين					

الفرضية الثالثة: تساهم المعارف الخارجية في تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء

1- أدت إستغلال المعارف إلى مايلي:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	أدت المعارف إلى إدخال إبتكارات مختلفة					
2	أدت المعارف إلى تحسينات مختلفة					
3	تستعمل المعارف في تخفيض التكاليف					
4	أستخدام المعرفة للإستجابة للتغيرات الخارجية وتحقيق موقع تنافسي					
5	تطبيق المعرفة سمح بتحقيق جودة عالية					

2- أدت المعارف المحصلة حول الزبائن إلى مايلي:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تحسين المنتجات الحالية					
2	إبتكار منتجات جديدة					
3	تحسين رضا الزبائن					
4	تحسين إتخاذ القرارات التسويقية					

3- المعارف حول المنافسين تساعد المؤسسة فيمايلي:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	نقاط ضعفها					
2	تجنب التهديدات					
3	تقليص الفجوات					
4	إمتلاك الفرص المتاحة					
5	طرح منتجات جديدة					
6	تطوير مبيعات المؤسسة					

4- المصادر التالية هي المسؤولة عن تقديم منتجات جديدة:

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	شراء براءات الإختراع					
2	البحث والتطوير					
3	خبرة العمال					

5- تفضل المؤسسة إستخدام الأدوات التالية للحصول على مزايا تنافسية:

- إنشاء وتطبيق المعرفة
- إدخال تكنولوجيا جديدة
- زيادة التمويل المالي
- تحسين جودة المنتجات

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Z	35	2,3328	,39985	,06759

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Z	-9,872	34	,000	-,66723	-,8046	-,5299

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
W	34	2,7165	,44123	,07567

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
W	-3,747	33	,001	-,28351	-,4375	-,1296

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
S	35	2,1431	,54069	,09139

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
S	-9,375	34	,000	-,85685	-1,0426	-,6711

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Z	35	1,65	3,65	2,3328	,39985
N valide (listwise)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
W	34	1,73	3,91	2,7165	,44123
N valide (listwise)	34				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
S	35	1,00	3,61	2,1431	,54069
N valide (listwise)	35				

الملخص: إن التقلبات السريعة في بيئة المؤسسة أدى بهاته الأخيرة إلى ضرورة الإهتمام وإكتشاف التغيرات من خلال بناء قاعدة معرفية حول الزبائن- المنافسين، الأسواق حيث تصبح المعرفة الخارجية أداة لضمان تنافسية المؤسسة.

تهدف هاته الدراسة ببعديها النظري والتطبيقي إلى إكتشاف أثر فجوة المعرفة على تنافسية المؤسسة سواءا تعلق الأمر بالمعارف الداخلية أو الخارجية، حيث إتساع فجوة المعرفة يترجم في غياب التحسينات و الإبتكارات و تحقيق رضا الزبائن وبالتالي ضعف تنافسية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: فجوة المعرفة، تنافسية المؤسسة، فجوة المعرفة الداخلية، فجوة المعرفة الخارجية، الميزة التنافسية.

Résumé: Les fluctuations rapides de l'environnement de l'organisation ont conduit au besoin d'attention et de découverte des changements en construisant une base de connaissances sur les clients - concurrents, marchés où les connaissances externes deviennent un outil pour assurer la compétitivité des entreprises.

L'étude vise ces circonstances Par ses dimensions théoriques et appliquées à la découverte de l'impact de l'écart de connaissances sur l'institution compétitive, que ce soit en matière de connaissances internes externe, où *l'écart de connaissances élargissement se traduit en l'absence* d'améliorations et d'innovations et d'atteindre la satisfaction du client et donc compétitive faiblesse de l'entreprise.

Mots-clés: déficit de connaissances, compétitivité des entreprises, déficit de connaissances internes, écart de connaissances externes, avantage concurrentiel.