

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة

للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع صيدال-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التسيير

تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

تحت إشراف:  
أ.د/ عمر الشريف

إعداد:  
حياة قمري

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
إهـام يحيـاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيساً
عمر الشريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقرر
هارون العشي	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1	عضوا
عبد الحميد برحومة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا
عمر جنينة	أستاذ محاضر	جامعة تبسة	عضوا
عياشي زيير	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

والداي الكريمين حفظهما الله.

زوجي وأولادي الأعزاء "معين، وسيم، أريج" حفظهم الله لي.

إخوتي وأخواتي الأحباء وكل أفراد عائلاتهم.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي منحني القوة والإرادة لإتمام هذا العمل .

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور "عمر شريف" لتكريمه بقبول

الإشراف على هذا العمل وتعاونه لي خلال فترة إنجاز هذا العمل

بتوجيهاته ونصائحه القيمة .

أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإعداد

هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة: بوعبد الله سليمة، والأستاذة:

بوستة علجية، والأستاذة: بوصولي صليحة ، والأستاذة: لحول سامية .

## فهرس المحتويات

I	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
XII	الملخص
XIII	Résumé
أ	المقدمة
<p>الجزء الأول:</p> <p>الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة والمعرفة وإدارتها</p>	
2	تمهيد الجزء الاول
3	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة
4	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
4	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
9	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة
16	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
20	المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية المستدامة
20	المطلب الأول: المدخل المستند إلى الموارد
24	المطلب الثاني: المدخل المستند إلى تحليل سلسلة القيمة
27	المطلب الثالث: المدخل المستند إلى هيكل الصناعة
29	المطلب الرابع: المدخل المستند إلى التحليل الاستراتيجي
31	المطلب الخامس: المدخل المستند إلى إدارة المعرفة
34	المبحث الثالث: معايير وحواجر، المخاطر الإستراتيجية، وآليات المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة

34	المطلب الأول: معايير وحواجز الميزة التنافسية المستدامة
36	المطلب الثاني: المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية
40	المطلب الثالث: آليات تجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها
44	خلاصة الفصل الأول:
45	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة</b>
46	المبحث الأول: ماهية المعرفة
46	المطلب الأول: نشأة المعرفة وتطورها
49	المطلب الثاني: مفهوم المعرفة
53	المطلب الثالث: أهمية المعرفة وخصائصها
54	المطلب الرابع: أنواع المعرفة (تصنيفات المعرفة)
57	المبحث الثاني: هرم المعرفة
57	المطلب الأول: البيانات
61	المطلب الثاني: المعلومات
64	المطلب الثالث: المعرفة
68	المطلب الرابع: الحكمة
70	المبحث الثالث: المتطلبات الأساسية للمعرفة
70	المطلب الأول: مجتمع المعرفة
73	المطلب الثاني: فجوة المعرفة
76	المطلب الثالث: هندسة المعرفة
80	المطلب الرابع: خرائط المعرفة
84	خلاصة الفصل الثاني:
85	<b>الفصل الثالث: مدخل إلى إدارة المعرفة</b>
86	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

86	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
91	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
96	المطلب الثالث: مداخل، متطلبات، والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة
99	المطلب الرابع: تصنيفات عمليات إدارة المعرفة
103	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
104	المطلب الأول: استقطاب المعرفة
109	المطلب الثاني: توليد المعرفة
113	المطلب الثالث: استدامة المعرفة
116	المطلب الرابع: المشاركة بالمعرفة
120	المطلب الخامس: تطبيق المعرفة
125	خلاصة الفصل الثالث
126	<b>الفصل الرابع: العوامل الإستراتيجية للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة</b>
127	المبحث الأول: إستراتيجية المعرفة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة
127	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المعرفة
129	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات المعرفة
132	المطلب الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية إدارة المعرفة
136	المطلب الرابع: الخارطة الإستراتيجية، وتحليل الفجوة الإستراتيجية للمعرفة
140	المطلب الخامس: إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية تنافسية مستدامة
143	المبحث الثاني: الموارد المعرفية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة
144	المطلب الأول: الإبداع المعرفي
149	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعرفة
153	المطلب الثالث: الرأس المال المعرفي
159	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي

164	خلاصة الفصل الرابع
<b>الجزء الثاني:</b>	
<b>دراسة قياسية لواقع العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال</b>	
166	تمهيد الجزء الثاني
167	الفصل الأول: واقع المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال
168	المبحث الأول: تقييم الصناعة الدوائية بالعالم والجزائر ومجمع صيدال
168	المطلب الأول: تقييم الصناعة الدوائية بالعالم
171	المطلب الثاني: تقييم الصناعة الدوائية بالجزائر
174	المطلب الثالث: تقييم الصناعة الدوائية بصيدال
176	المبحث الثاني: تقديم مجمع صيدال
176	المطلب الأول: نشأة مجمع صيدال
177	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.
183	المطلب الثالث: أهداف مجمع صيدال ومهامه
184	المبحث الثالث: واقع الموارد المعرفية بمجمع صيدال
184	المطلب الأول: الإبداع المعرفي بصيدال
187	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعرفة بصيدال
191	المطلب الثالث: الرأس المال المعرفي بصيدال
194	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي بصيدال
198	المبحث الرابع: واقع الميزة التنافسية بمجمع صيدال
198	المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية بمجمع صيدال
202	المطلب الثاني: العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال
206	المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال
212	خلاصة الفصل الاول

213	الفصل الثاني: واقع العلاقة الترابطية بين المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
214	المبحث الأول: نتائج الاتساق الداخلي
214	المطلب الأول: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
217	المطلب الثاني: نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول "استراتيجية المعرفة"
219	المطلب الثالث: نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني "الموارد المعرفية"
223	المطلب الرابع: نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث "الميزة التنافسية المستدامة"
224	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
225	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
226	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول استراتيجية المعرفة
228	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الموارد المعرفية
233	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الميزة التنافسية المستدامة
235	المبحث الثالث: اختبار العلاقة والاثر المعنوي لفرضيات الدراسة
236	المطلب الأول: إختبار العلاقة لفرضيات الدراسة
240	المطلب الثاني: اختبار الأثر المعنوي للفرضية الرئيسية الأولى
244	المطلب الثالث: اختبار الأثر المعنوي للفرضية الرئيسية الثانية
252	خلاصة الفصل الثاني
255	خاتمة
259	قائمة المراجع
271	الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ب	نموذج الدراسة	01
11	الاستراتيجيات العامة لـ porter	02
13	استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة	03
22	مواصفات موارد المنظمة	04
23	هيكل الموارد	05
25	سلسلة القيمة عند porter	06
27	نموذج porter للقوى الخمس للتنافس في البيئة الصناعية	07
58	هرم المعرفة	08
69	عملية الارتقاء المعرفي	09
78	عملية هندسة المعرفة	10
108	غرفة القرارات الجماعية	11
110	نموذج SECI لتكوين المعرفة	12
123	دورة حياة المعرفة	13
137	الخريطة الإستراتيجية للمعرفة	14
139	الفجوة الإستراتيجية. بمحاذاة فجوة المعرفة	15
142	إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال	16
145	الحركة الحلزونية	17
178	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدل	18
188	نموذج نظم المعرفة المستهدف.	19
190	العوائد المنتظرة من نظام المعلومات بالمجمع.	20
191	الأهداف الجديدة لنظام المعلومات المستهدف.	21
196	سيرورة عملية التخطيط للتكوين في مجمع صيدل.	22
208	شكل سلسلة القيمة لمجمع صيدل.	23

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الموارد الملموسة والغير ملموسة	8
02	تصنيفات عمليات إدارة المعرفة	99
03	العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة المعرفة	124
04	سوق الدواء لمجموعة الدول الأولى حسب ترتيبها لسنة 2009-2011.	168
05	تطور حصة الدواء الجنيس عالميا	169
06	ميزانية البحث والتطوير في مجال صناعة الدواء في العالم	170
07	توزيع طلبات براءات الاختراع عالميا لسنة 2011	170
08	الاتجاه العام للطلب على الدواء بالجزائر للفترة 2006 - 2015.	172
09	مساهمة الخواص من الإنتاج المحلي للدواء.	174
10	برنامج إعداد وتنفيذ برمجية GPEC.	192
11	علاقات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال مع العديد من المخابر.	193
12	نفقات الاستثمار في عمليات التكوين للفترة 2006-2015	194
13	احتياجات التكوين للفترة 2011-2013.	197
14	الفرق في السعر بين صيدال وبعض المخابر المنافسة له	203
15	نفقات الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير للفترة 2006-2015 .	204
16	التحالفات الإستراتيجية لصيدال.	205
17	الموارد الملموسة والغير ملموسة لمجمع صيدال	207
18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	215
19	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	216
20	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "استراتيجية المعرفة الشاملة" والدرجة الكلية للمحور	217
21	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "استراتيجية المعرفة الوظيفية" والدرجة الكلية للمحور	218
22	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الابداع المعرفي" والدرجة الكلية للمحور	219
23	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "تكنولوجيا المعرفة" والدرجة الكلية للمحور	220
24	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الراس المال المعرفي" والدرجة الكلية للمحور	221

222	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات " التعلم التنظيمي " والدرجة الكلية للمحور	25
223	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الميزة التنافسية المستدامة" والدرجة الكلية للمحور	26
225	خصائص عينة البحث	27
227	نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية المعرفة الشاملة	28
228	نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية المعرفة الوظيفية	29
229	نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للابداع المعرفي	30
230	نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تكنولوجيا المعرفة	31
231	نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للرأس المال المعرفي	32
232	نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتعلم التنظيمي	33
233	قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للموارد المعرفية	34
234	نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية المستدامة	35
236	نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة	36
237	نتائج علاقات الارتباط بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة	37
238	نتائج علاقات الارتباط بين العوامل الاستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة	38
239	نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) للمؤهل العلمي.	39
240	نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) للخبرة الادارية.	40
241	نتائج اختبار الاثر المعنوي بين استراتيجية المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.	41
242	نتائج اختبار الاثر المعنوي بين استراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة.	42
243	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين استراتيجية المعرفة الشاملة واستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة.	43
245	نتائج اختبار الاثر المعنوي للموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة	44
246	نتائج اختبار الاثر المعنوي للابداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة .	45
247	نتائج اختبار الاثر المعنوي بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية المستدامة .	46
248	نتائج اختبار الاثر المعنوي للراس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة .	47
249	نتائج اختبار الاثر المعنوي للتعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة .	48
250	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة .	49
251	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للموارد المعرفية واستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة .	50

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، ومن أجل تقييم المؤسسات الجزائرية في مجال المعرفة تم اختيار مجمع صيدال كنموذج للوقوف على واقع المعرفة وواقع الميزة التنافسية المستدامة فيه ومدى تبنيه للمعرفة كمدخل أساسي لإستدامة ميزته، ومن أهم دوافع اختيار مجمع صيدال كنموذج للمعرفة بالجزائر من بين مختلف المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، هو اعتباره الأكثر نشاطا في مجال البحث والتطوير بدليل حيازته لأكثر عدد من براءات الاختراع، وكذا حصوله على العديد من شهادات الجودة (الايزو)، وتمكنه من حيازة أكبر حصة سوقية في سوق الدواء بالجزائر، وتحقيقه للسبق التنافسي في سوق الدواء الجنيس، واعتمدت الدراسة على النهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة تتكون من 55 فرد من أفراد المعرفة بمجمع صيدال، فقد تم وضع نموذج للدراسة يأخذ بعين الاعتبار العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في العوامل الإستراتيجية للمعرفة (إستراتيجية المعرفة، الموارد المعرفية)، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة والتي تشمل مختلف أبعادها، وتم وضع ثلاث فرضيات رئيسية تنبثق منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية والتي تم اختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
  - وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين متوسطات إجابات أفراد المعرفة لمجمع صيدال تعزى إلى الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام المجمع بالعوامل الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة القدرة التنافسية وتحقيق لها السبق التنافسي.
- الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، المعرفة، الاستدامة.

## **Résumé :**

La présente étude vise à identifier le rôle des connaissances dans la promotion de l'avantage concurrentiel durable aux entreprises économiques. Afin d'évaluer les entreprises algériennes dans le domaine des connaissances, le Groupe Sidal a été sélectionné comme un modèle pour découvrir la réalité des connaissances et celle de l'avantage concurrentiel durable et le degré de l'adoption des connaissances en tant qu'une entrée essentielle de la durabilité de son avantage. Nous avons choisi le Groupe Sidal comme un modèle de connaissance en Algérie parmi les différentes entreprises algériennes publiques et privées parce qu'il est essentiellement le plus actif dans le domaine de la recherche et du développement vu sa possession du plus grand nombre de brevets, ainsi que l'obtention de plusieurs certifications de qualité (ISO) et la jouissance de la plus grande part du marché pharmaceutique en Algérie. En plus, ce groupe a atteint l'anticipation concurrentielle sur le marché du médicament générique. L'étude a adopté la méthode descriptive analytique et a utilisé le questionnaire comme un outil clé pour recueillir les données d'un échantillon composé de 55 individus de connaissance au Groupe Sidal. Un modèle d'étude a été mis en place tenant en compte la relation entre les variables indépendantes consistant aux facteurs stratégiques de connaissance (stratégie de connaissance, ressources cognitives) et le variable dépendant consistant à l'avantage concurrentiel durable avec ses diverses dimensions. Trois hypothèses principales avec d'autres sous-hypothèses ont été formulées et testées en utilisant plusieurs méthodes statistiques. L'étude a conclu à :

- L'existence d'une corrélation positive forte entre la stratégie de connaissance et l'avantage concurrentiel durable.
- L'existence d'une corrélation positive forte entre les ressources cognitives et l'avantage concurrentiel durable.
- L'existence de différences statistiquement significatives au niveau de signification 0,05 entre les moyennes des réponses des individus de connaissances au Groupe Sidal, attribuées à l'expérience administrative et la qualification scientifique.

L'étude a conclu, en outre, à des recommandations dont la plus importante est la nécessité pour le Groupe Sidal de prendre soin des facteurs stratégiques de connaissances comme un moyen de compétitivité durable et d'anticipation concurrentielle.

**Les mots clés :** avantage concurrentiel, connaissances, durabilité.

# المقدمة

## المقدمة:

في ظل التقدم السريع الذي تميزه التطورات التقنية تنامي التنافس والطلب للحصول على المعرفة وأصبحت المنظمات تبحث بصورة مستمرة عن الطرق المناسبة لتحقيق قدرة تنافسية مستدامة فظهرت إدارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات والظاهرة الأحدث التي تتعهد بالتوجه نحو القدرة التنافسية المستدامة التي تعد هدفا رئيسيا تسعى إليه جميع المنظمات في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، ولهذا فان الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المنظمات المختلفة بالشكل الذي يدفع قادتها إلى ضرورة إعادة التفكير في إيجاد آليات واستراتيجيات لأعمالها تتمكن من خلالها إلى تحقيق القدرة التنافسية والسعي إلى استدامتها ويتم هذا من خلال تطبيق منهج إدارة المعرفة وعملياتها، لأن هذا سيوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ومن بين المنظمات الجزائرية التي تسعى إلى تحقيق القدرة التنافسية المستدامة هي "مجمع صيدال" التي شهدت تحديات وتهديدات كبيرة نشأت عن التطور التكنولوجي المتسارع أساسا والذي يستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، لذلك تمّ إختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة التطبيقية باعتباره المنظمة الأكثر نشاطا في مجال البحث والتطوير بدليل حيازته لأكثر عدد من براءات الاختراع وتطويرها للعديد من المنتجات الجديدة التي لاقت قبولا ورواجا لاسيما في الآونة الأخيرة في السوق المحلية وبعض الأسواق الجهوية، فصيدال تمكنت من حيازة أكبر حصة سوقية في سوق الدواء بالجزائر وحققت السبق التنافسي في سوق الدواء الجنييس.

أولا. إشكالية الدراسة: من خلال الطرح السابق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي:

كيف تساهم المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية؟ وهل يتبنى مجمع صيدال المعرفة كمدخل ومورد استراتيجي لإستدامة قدرته التنافسية؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هو واقع الدواء بالجزائر عموما ومجمع صيدال خصوصا؟
- ما واقع المعرفة وإدارتها بمجمع صيدال؟
- هل يتبنى مجمع صيدال المعرفة كنشاط دائم من خلال استناده إلى المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- ما هي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال؟

- هل يتبنى مجمع صيدال إستراتيجية المعرفة كميزة تنافسية مستدامة؟

- هل يتبنى مجمع صيدال الموارد المعرفية كميزة تنافسية مستدامة؟

ثانيا. فرضيات الدراسة: على ضوء التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأساسية الأولى: توجد علاقة إرتباطية موجبة وأثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

2. الفرضية الأساسية الثانية: توجد علاقة إرتباطية موجبة وأثر معنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة.

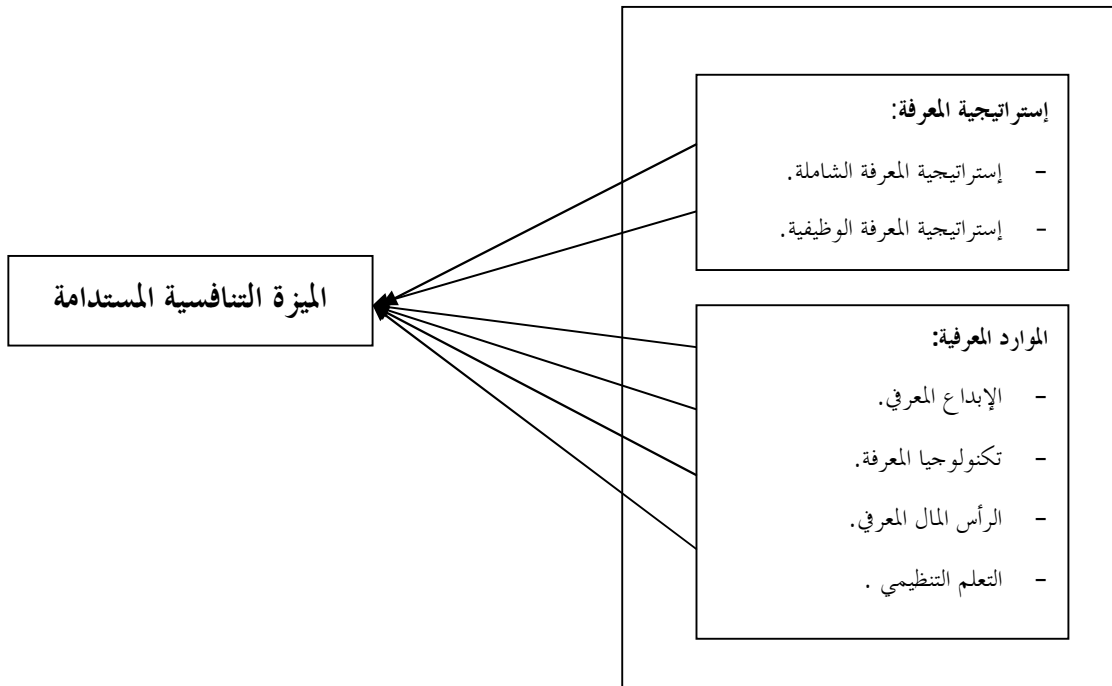
3. الفرضية الأساسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إيجابيات أفراد المعرفة لمجمع صيدال تعزى إلى الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي.

ثالثا. نموذج الدراسة: انطلاقا من مضمون مشكلة الدراسة وفرضياتها تم وضع نموذج افتراضي يبين:

- المتغير المستقل: العوامل الإستراتيجية للمعرفة والتي تتمثل في (إستراتيجية المعرفة، والموارد المعرفية).

- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة وتشمل مختلف أبعادها .

### الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



العوامل الإستراتيجية للمعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسة النظرية



**رابعاً. أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة نفسه، فهناك أهمية بالنسبة للمنظمات الاقتصادية عموماً وصيدال خصوصاً وهي زيادة الوعي وتحسين الأداء فيما لو تبنت هذه الأخيرة المعرفة كمورد ومصدر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهناك أهمية أخرى بالنسبة للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة وهي إعطاء مزيد من الرصيد المعرفي حول مفهوم استدامة المعرفة واستدامة الميزة التنافسية باعتبارها صمام الأمان للمنظمات الاقتصادية وتحقق لها سبق تنافسي.

**خامساً. أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى البحث في إشكالية المعرفة بمجمع صيدال والوصول إلى مقترحات تمكن من تبني المعرفة كمدخل يستند عليه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال:

- الدراسة بالوصف والتحليل لمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع المعرفة وإدارتها من خلال الاطلاع على ما كتب حولها.
- الدراسة بالوصف والتحليل لمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع استدامة الميزة التنافسية من خلال الاطلاع على ما كتب حولها.
- محاولة إبراز العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد مدخل المعرفة وإدارتها كميزة تنافسية مستدامة.
- استخلاص النتائج واقتراح التوصيات من أجل النهوض بالمؤسسات الجزائرية على ضوء نتائج الدراسة الميدانية لمجمع صيدال.

**سادساً. حدود الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال، لذلك فإن الحدود المكانية للدراسة ستنحصر على مجمع صيدال بالجزائر، أما الحدود الزمنية للدراسة القياسية حول المؤشرات الاقتصادية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة فتتحدد في الفترة الممتدة ما بين 2006-2015، بينما الحدود الزمنية للدراسة المتعلقة بالاستبيان المقدم لأفراد المعرفة بمجمع صيدال فهي تمت خلال الفترة الممتدة بين 2015-2016 .

**سابعاً. منهج الدراسة:** تم الاعتماد في إعداد هذا البحث على المنهج التحليلي من أجل تحليل الأفكار والتعاريف التي جاءت في القسم النظري، وإلى المنهج التاريخي من خلال نشأة مجمع صيدال، إضافة إلى التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان المقدم لأفراد المعرفة بمجمع صيدال، والمنهج الرياضي والاقتصادي لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، كما تم استخدام المنهج الإحصائي لأغراض الوصف والاختبار اعتماداً على أساليب الإحصاء الوصفي، وأساليب الاقتصاد القياسي المتمثلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومختلف الاختبارات التي ترافقه، كما استخدم

منهج المقارنة من أجل مقارنة الصناعة الدوائية بين مجموعة من الدول الاولى في العالم، وبين الدول الغربية والعربية لتوضيح الفجوة بينهما.

**ثامنا.مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في مجتمع المعرفة بمجمع صيدال والذي شمل أفراد المعرفة كالمدرء ومعاونيهم باعتبارهم أكثر دراية بموضوع الدراسة والمتمثلون في: مدرء ومعاونيهم في إدارة التسويق والاعلام الطبي ومركز البحث والتطوير، وإدارة مراقبة الجودة وبلغت عينة البحث N= 55 .

**تاسعا.مصادر جمع البيانات والمعلومات:** تم الاعتماد على عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات ومن أهم هذه المصادر:

1. الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة.
2. المقابلات الفردية التي تمّت مع مجموعة من الأفراد من المجمع .
3. بعض الوثائق والمنشورات الداخلية وتقارير التسيير التابعة لمجمع صيدال.
4. استمارة الاستبيان المقدمة لخمسة وخمسون فرد من إطارات المجمع، وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي بحيث تعطي الباحثة لكل خيار ما يلي: (اتفق (ثلاث نقاط)، اتفق لحد ما (نقطتين)، لا اتفق (نقطة)).

**عاشرا.الدراسات السابقة:** ليس هناك دراسات سابقة أجنبية ولا عربية حول موضوع المعرفة وموضوع الميزة التنافسية المستدامة معا، إلا أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع " إدارة المعرفة " و"الميزة التنافسية" معا، والتي نذكر منها: دراسة بوسهوه نذير بعنوان " دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة انتيبوتيكول لمجمع صيدال " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق،المركز الجامعي المدية، 2007-2008، ودراسة بوركوة عبد المالك بعنوان "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة الاتصالات نجمة"، " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،، جامعة قسنطينة،تخصص تسيير الموارد البشرية، 2011-2012 وغيرها من الدراسات المتشابهة في العنوان والتي تختلف في دراسة الحالة، وأشار إلى أن جميع هذه الدراسات ركزت على إبراز دور عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في ( توليد المعرفة،تخزين المعرفة،المشاركة بالمعرفة،تطبيق المعرفة) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في(الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات الزبائن، الإبداع)، كما تناول بعض الباحثين موضوع الميزة التنافسية المستدامة بشكل منفرد نذكر منها:

## 1. الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: دراسة (barney ,1991)

### "Firm resource and sustained comptitive"

ركزت هذه الدراسة على إبراز دور الموارد الثابتة للمنظمات في خلق الميزة التنافسية المستدامة، بحيث تمّ تطوير إطار عمل يتعلق بتقييم قدرة بعض المنظمات في أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة بحيث يشمل هذا الجزء أسئلة يجب طرحها بغرض فهم أفضل لهذه المسألة وهي (هل المصدر ذو قيمة؟ هل يتسم بالندرة؟ هل هناك بدائل لذلك المصدر... الخ)، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أربعة مؤشرات تحقق الاستدامة وهي: (القيمة، الندرة، إمكانية المحاكاة، والاستدامة)، وتم تطبيق هذا النموذج على عدة منظمات عن طريق تحليل مواردها وذلك بهدف تعميم مفهوم استدامة المزايا التنافسية.

## - الدراسة الثانية:

### "sustanable comptitive advantage with core compitance "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور جوهر الكفاءة في استدامة الميزة التنافسية، وذلك لأن إمكانات المنظمة لاستدامة الميزة التنافسية تعتمد على ندرة مواردها وقدراتها ومدى القدرة على محاكاتها وتقليدها، وكذلك تطرقت الدراسة لتحديد مصادر جوهر الكفاءة ودورها في تحقيق التنافسية، وركزت أيضا على كيفية صياغة الإستراتيجية في جوهر الكفاءة من خلال التعلم التنظيمي، الإستراتيجية الأكثر مرونة، الإدارة الفاعلة للتكنولوجيا، المورد البشري باعتباره المصدر الرئيسي لجوهر الكفاءة، وتوصلت الدراسة إلى انه كلما كانت القدرة على تقليد الميزة التنافسية صعبة قابلها تكاليف عالية يتحملها المنافسون لتقليد تلك القدرات.

## 2. الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: سامية حول "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال" أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007-2008، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل محيط تنافسي في مجمع صيدال، حيث تطرقت الباحثة في دراستها للتسويق الابتكاري كأهم وسائل تحقيق التنافسية، إضافة إلى الوقوف إلى أهم محددات ودعائم الميزة التنافسية لصناعة الدواء بالجزائر عموما وصيدال خصوصا، وأكدت الدراسة على أهمية التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- الدراسة الثانية: علي محمد عليان علي "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد"، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، والتعرف إلى النظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد، وأبرزت العلاقة الموجودة بين النظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد والاستراتيجيات العامة للتنافس، كما تعرضت أيضا إلى المخاطر الإستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات مواجهتها ومتطلبات إستدامتها، وخلصت الدراسة إلى أن الموارد القِيّمة والنادرة والغير قابلة للإحلال والصعبة التقليد لها علاقة باستدامة الزايا التنافسية، وأن الأبعاد السبعة المتمثلة في: (قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي، تقييم موارد وقدرات الجامعة، معرفة قدرات المنافسين، أسس بناء الميزة التنافسية، التعلم التنظيمي، التحسين المستمر، التكيف المنظمي) لها علاقة وأثر إيجابي على مستوى إستدامة الميزة التنافسية.

#### الحادي عشر: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعتقد الباحثة أن جميع تلك الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين بمختلف الأشكال لم تتطرق إلى المعرفة كمصدر أو كمورد استراتيجي للميزة التنافسية المستدامة.
  2. اختلاف تصنيف عمليات إدارة المعرفة عن الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث صُنفت الباحثة عمليات إدارة المعرفة إلى: الاستقطاب، التوليد، الاستدامة، المشاركة، التطبيق.
  3. توصلت الدراسة إلى انه لاستدامة الميزة التنافسية لا بدّ من استدامة الأصل (المعرفة)، لذلك أضافت الباحثة عملية جوهرية لعمليات إدارة المعرفة وهي استدامة المعرفة والتي تتمثل عملياتها الفرعية في التنقيح، النمو، والتغذية. وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وظيفتين وهما: التنظيم والتخزين، وبإضافة عملية استدامة المعرفة تطلب الأمر إضافة التكنولوجيا أو النظم المساندة لها.
- اثني عشر. هيكل الدراسة: قسم هذا البحث إلى جزأين، تناول الجزء الأول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، والمعرفة وإدارتها والذي يتكون من أربعة فصول وهي على التوالي:

- الفصل الاول: الميزة التنافسية المستدامة.

- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة.

- الفصل الثالث: مدخل إلى إدارة المعرفة.

- الفصل الرابع: العوامل الإستراتيجية للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.  
وتناول الجزء الثاني فصلين وهما على التوالي:
- الفصل الاول: واقع المعرفة وواقع الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- الفصل الثاني: واقع العلاقة الترابطية بين العوامل الإستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

الجزء الأول:

الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المستدامة والمعرفة وإدارتها

## تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها إلى تحقيق التفوق في الميدان التنافسي، لذلك نجد أنها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وتحشد كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة من خلال التفوق على المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل بها.

إن نجاح إدارات المنظمات الحديثة وإستمراريتها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغير والتقلب يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها البشري المبدع الذكي، مستثمرة القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنتاج معارف جديدة وتوظيفها لاستثمار فرص الأعمال، واكتساب القيمة المضافة، والميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم الوصول إلى الريادة والتميز.

من خلال الطرح السابق تظهر حاجة المنظمات الاقتصادية إلى معرفة المعلومات النظرية حول المعرفة وإدارتها وعملياتها والتكنولوجيات والنظم المرافقة لها، وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، ولهذا الغرض قسّم هذا الجزء إلى أربعة فصول وهي:

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.
- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة.
- الفصل الثالث: مدخل إلى إدارة المعرفة.
- الفصل الرابع: عوامل المعرفة الإستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

تمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تكون المنظمة ناجحة ومتفوقة لا بد أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، لان النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المنظمة في البحث عن مصادر جديدة، في ظل التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاندماج وسياسات الانفتاح، لذلك تجد المنظمة نفسها أمام تحديات تتمثل في فقدان قدرتها التنافسية على المدى البعيد، لذلك فهي مضطرة لمواجهة هذا التحدي من خلال إعادة النظر في إمكانياتها وقدراتها وطاقاتها، وكذا تبني استراتيجيات تسمح لها بتحقيق أهدافها في ظل هذه التغيرات من أجل البقاء والاستقرار، ولتحقيق ذلك تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية تكون بمثابة صمام لمواجهة المنافسين، وتحقيق التميز والتفوق عليهم بغية التأقلم مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها، والاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية التي تمتلكها لغرض إعاقة دخول المنافسين الجدد إلى القطاع الذي تعمل فيه، وتبني استراتيجيات ملائمة يمكن أن تحقق لها مزايا تنافسية في الأطوار الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات التفوق التنافسي لتعزيز القدرة التنافسية واستدامتها، لذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة.
- المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية المستدامة.
- المبحث الثالث: معايير وحواجز، المخاطر الإستراتيجية، والمتطلبات الأساسية للميزة التنافسية المستدامة.



## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية المستدامة اهتماما واسعا من قبل الباحثين في مختلف المجالات، ففي ظل البيئة التي تعيش فيها المنظمات لم يعد تحقيق الربحية وكسب حصة سوقية والوصول إلى الريادة والتميز يمثل هدفا رئيسيا، وإنما تعدت أهدافها الرامية إلى كيفية المحافظة وخلق حالة استدامة للمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة لتتفوق على مثيلاتها، وللتعرف على ماهية الميزة التنافسية المستدامة لابد من التطرق إلى: مفهومها، مصادرها، استراتيجياتها، وأبعادها.

## المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

## أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر الميزة التنافسية المستدامة النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المنظمة في السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة<sup>1</sup>، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم للميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا التعدد إلى تعدد المداخل والزوايا التي ينظر منها إليها كما يلي:

1. حسب مدخل التركيز على الإستراتيجية:<sup>2</sup>

- هي "عملية تنفيذ إستراتيجية خلف القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية."
- هي "تنفيذ علمي لإستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل."
- "تتمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية بما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة."

2. حسب مدخل التركيز على الزبون:<sup>3</sup>

- "تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفئة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل عن الآخرين."

<sup>1</sup>. زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، الرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول: الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، الجزائر: ص 09.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان: 2012، ص 146.

<sup>3</sup>. Lynch richard, Corporate Strategy, 2nd.ed, Prentice-Hall, London :2000, p153.

- هي: "الفائدة الطويلة الأمد لانحياز بعض القيم الفريدة وخلق الإستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الانحياز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا التنافسية".

### 3. حسب مدخل التركيز على الموارد:<sup>1</sup>

هي: "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة".

### 4. حسب مدخل التركيز على الكفاءات الجوهرية:<sup>2</sup>

"تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات".

### 5. حسب مدخل التركيز على الربح:<sup>3</sup>

- هي "الربح المستخدم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تطلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية".

- هي "السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدرتها التنافسية الحالية وتعزيز قدراتها المستقبلية باستمرار".

- هي "القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على نافسيها ومن ثم جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال".

### 6. حسب مدخل صعوبة التقليد:<sup>4</sup>

- هي "المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن، والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات".

- "تعد الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا أو مستحيلة".

<sup>1</sup>. تامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية، محاكاة شركة hp في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، مقال منشور في مجلة الاكاديمية للدراسات

الاجتماعية و الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، الأردن: العدد 9، 2013، ص7.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص145.

<sup>4</sup>. نفس المرجع، ص145.

7. حسب مدخل التركيز على الإبداع:<sup>1</sup>

- " فهي عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً".

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية المستدامة، نلاحظ أن بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من ربحية عالية، وذهب آخرون إلى الاهتمام بما تقدمه من قيمة للزبون، في حين اهتم بعضهم بالوقت الزمني، ووصفها بعضهم بصعوبة التقليد من قبل المنافسين، في حين ربطها آخرون بخصائص المنظمة والموارد، لذلك وعلى ضوء ما تقدم يمكن أن نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة: هي مجموعة من العمليات والأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ إستراتيجية تقدم قيمة للزبون لا يستطيع أحد المنافسين استنساخها أو الاستفادة منها، وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتحقيق الربح المستدام، ويمكن إعطاء تعريف آخر وهو أن الميزة التنافسية المستدامة: هي أي شيء تختص فيه المنظمة، أو تمتلكه، أو تعمله، ولا تستطيع المنظمات المنافسة تقليده، فإن ذلك يمثل ميزة تنافسية مستدامة وهي أساس للنجاح طويل الأمد.

## ثانياً: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص تتمثل في:

1. أنها تستمر لفترة طويلة من الزمن.
2. صعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو استحالتها.
3. تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها.
4. تحقق النجاح المستمر للمنظمات من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.
5. تكسب المنظمة التفوق والتميز.
6. قوة الاستمرارية.
7. أساس للنجاح الطويلة الأمد للمنظمة.

<sup>1</sup>. Michel porter, l'auantge concurrentiel, dunod, parie :2000, p08.

## ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تعتبر سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
2. تعتبر معياراً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسون على علم بها؛
3. تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتمثل في أن المنظمة تبني إستراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة؛
4. تعتبر هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز، وأن قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانات في تحديد موقع أفضل بين المنافسين والسعي إلى إرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها؛
5. مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها.

## رابعاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين المقدرات الداخلية للمنظمة والمقدرات الخارجية وهذا يعني حسب (Pitt, Lei, 1996) أن مصادر الميزة التنافسية المستدامة داخلية وخارجية.

## 1. المصادر الداخلية: وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة والأنشطة والمهارات وتمثل في:

## 1.1. الموارد: وتنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة كما في الجدول التالي:

<sup>1</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 148.

## الجدول رقم (1): الموارد الملموسة والغير ملموسة

الموارد الغير ملموسة		الموارد الملموسة	
أمثلة	المورد	أمثلة	المورد
- المعرفة - الثقة - القدرات الإدارية - الروتينات التنظيمية	الموارد البشرية	- قدرة المنظمة على الاقتراض - قدرة المنظمة على توليد الموارد الداخلية	الموارد المالية
- الافكار - القدرات العملية - القدرة على الانتشار	موارد الابتكار	- الهيكل الرسمي للمنظمة وأنظمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة	الموارد التنظيمية
- السمعة لدى الزبائن - الاسم والعلامة التجارية - التصورات عن جودة المنتج ومعاييره.	موارد السمعة	- أهمية موقع المنظمة - تنظيم معدات المصنع - الوصول إلى المواد الأولية	الموارد المادية
- السمعة لدى الموردون من حيث الكفاءة، العلاقات، والمنافع المتبادلة		- الرصيد التكنولوجي مثل البراءات، العلامة، وحقوق النشر، الأسرار التجارية	الموارد التكنولوجية

Source :Robert E. hoskinson et al, **competing for advantage**, thomson south-western, australia :2004, p110 .

وحسب (Barney, 1991) فإن الموارد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذا كانت تتسم بـ:

الندرة، القيمة، صعوبة التقليد، صعوبة الإحلال.<sup>1</sup>

**2.1. الأنشطة والمهارات:** وتشمل أساسا إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها، ويؤكد على أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويرى الإستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، مرجع سابق، ص 9-10.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص 9-10.

**2. المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن كلا المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة إلا انه يعتمد على المصادر الداخلية أكثر فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنظمة فان الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال موارد وقدرة المنظمة على التعامل مع الظروف واستثمار هذه الفرص.

### المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

إن الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على أساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة إذ تعرف على أنها: "الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه".<sup>2</sup>

ولقد أوجد (Porter, 1985) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي:<sup>3</sup> القيادة في التكلفة، التمايز، التركيز.

أما (Aaker, 2004) فأشار إلى أن هناك محاور عدة في داخلها استراتيجيات تمكن من الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة وهي:<sup>4</sup> طريقة التنافس، قاعدة المنافسة، أين تتنافس، مع من تتنافس.

### أولاً: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب (Porter, 1985)

#### 1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعرف إستراتيجية قيادة التكلفة على أنها "قدرة المنظمة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب الجودة أو مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون".<sup>5</sup>

وتتميز إستراتيجية قيادة التكلفة بعدة مزايا تشجع المنظمات على تطبيقها لأن المنظمات المنتجة بتكلفة أقل هي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> .علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص 152.

<sup>3</sup> . عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان: الطبعة العربية، 2014، ص 75.

<sup>4</sup> .علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، مرجع سابق، ص ص 158-159.

<sup>5</sup> . ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران، الأردن: 2000، ص 22.

<sup>6</sup> . شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية: 1999، ص ص 312 – 313.

- في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.
- تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة من السوق، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبياً، مما يعزز قوتها التفاوضية مع الموردين.
- تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- يمكنها بالمقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

## 2. إستراتيجية التمايز:

تعرف إستراتيجية التمايز على أنها: "البحث عما يميز منتج المنظمة عن منتج المنافسين وتوظف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المنظمة تستفيد منها أطول مدة ممكنة، وبالتالي هذا التميز يعطي قيمة للمنتج، كما يقوم على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد".<sup>1</sup>

وهناك العديد من المجالات لتمييز منتج إحدى المنظمات عن منتج إحدى المنظمات عن منتج المنظمات المنافسة والتي تتمثل في التميز على أساس الجودة أو التفوق التقني أو تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون أو على أساس تقديم المنتج لقيمة أكبر للزبون مقابل المبلغ المدفوع.<sup>2</sup> وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا أهمها:<sup>3</sup>

- التميز على أساس التفوق التكنولوجي من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح للمنظمة بتحقيق سبق في مجال الإنتاج؛
- الولاء الكبير للماركة والذي يعطي للمنظمة الحماية من منافسة المنتجات البديلة، كما يعتبر عائقا أمام دخول المنافسين الجدد؛
- لا يمثل الزبون خطرا على المنظمة حيث بإمكانها فرض زيادات في السعر، لان هذا الأخير مستعد أن يدفع سعرا استثنائيا عاليا مقابل التميز الذي يحصل عليه؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التنافس .

<sup>1</sup>. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2011، ص 188.

<sup>2</sup>. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: 2000، ص 176.

<sup>3</sup>. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003، ص 110 - 111.

إن نجاح هذه الإستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على موارد ومهارات وكفاءات يصعب تقليدها، فكلما تميزت المنظمة بجملة من المستويات كلما كانت هذه الإستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستقرار في تحقيق أعلى الأرباح.<sup>1</sup>

### 3. إستراتيجية التركيز:

تعرف إستراتيجية التركيز على أنها "تقسيم السوق إلى عدة قطاعات للتعامل مع قطاع واحد"<sup>2</sup>، وتعرف أيضا على أنها "التركيز على قطاع معين من السوق باستخدام أحد الاستراتيجيات، إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز أو الاثنان معا"<sup>3</sup>، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل فكل الموارد وجهود المنظمة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، مما يكسبها الاستجابة للتغيرات الحاصلة في هذا القطاع.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق يمكن توضيح استراتيجيات porter في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2): الاستراتيجيات العامة لـ porter

		التكاليف الأقل	التمايز
هدف واسع النطاق		قيادة التكلفة	التمايز
هدف ضمني التنافسي		التركيز على التكلفة	التركيز على التمايز

Source: wheelen thomas L, Hunger. J.David, Strateggy management, pearson: prentice hall, 2006, p 148.

يتضح من الشكل أعلاه أن الميزة التنافسية تأتي من مصدرين هما: تميز منتج من المنتجات المنافسة عن طريق إستراتيجية التمايز، والثاني هو التكلفة المنخفضة المحققة عن طريق إستراتيجية قيادة التكلفة.

<sup>1</sup>. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2002، ص 38.

<sup>2</sup>. عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان: 2004، ص 230.

<sup>3</sup>. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام، عمان: ط1، 2014، ص 77.

<sup>4</sup>. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان: 2004، ص 230.



ومن خلال ما تقدم يتضح أن استخدام المنظمة لهذه الاستراتيجيات التنافسية يكسبها ميزة تنافسية مستدامة معبر عنها بالآتي:<sup>1</sup>

1. الحصول على الأرباح المستدامة من خلال تخفيض التكاليف والوقوف بوجه المنتجات البديلة ما دامت تقدم أسعار أقل.
2. قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن من خلال الجودة المتميزة وخدمة الزبون، وهذه القيمة مرتبطة بعدم القدرة على التقليد من قبل المنافسين.
3. تركيز المنظمة على مجموعة من الزبائن يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.

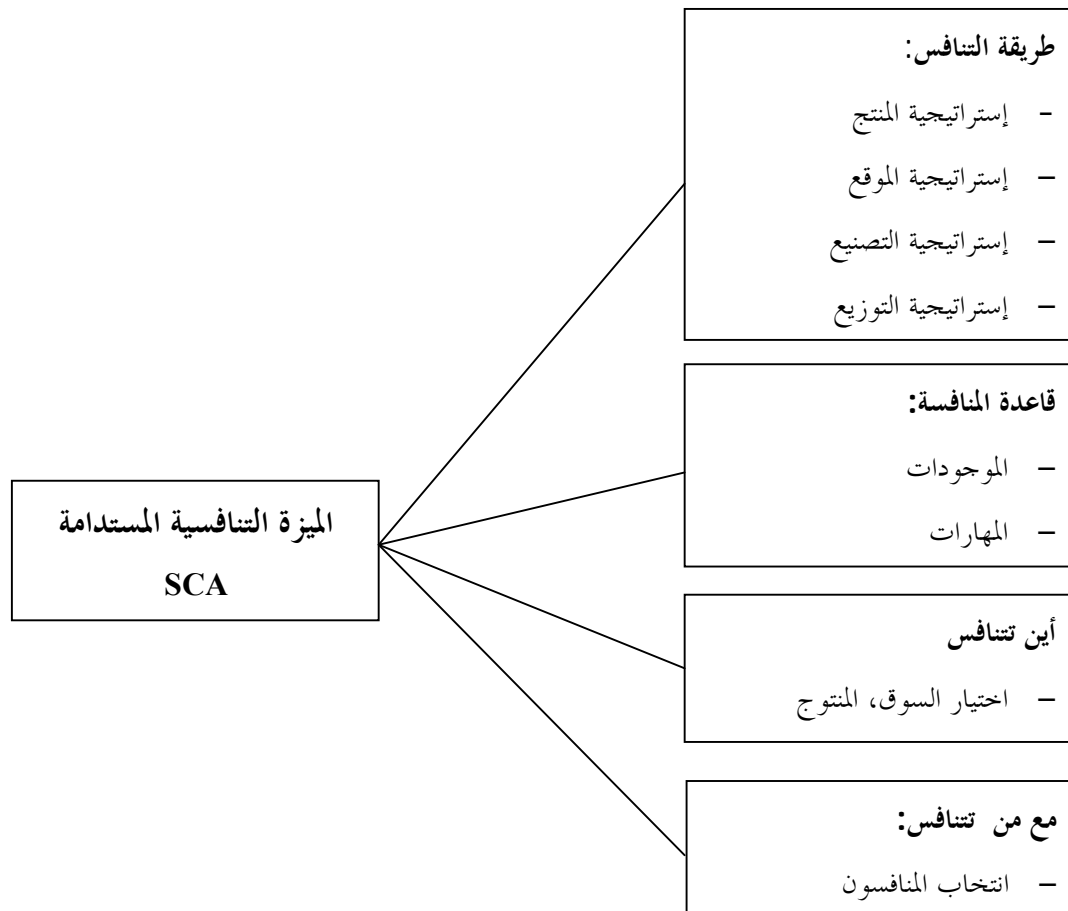
**ثانياً: إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب (Aaker, 2004):**

يرى (Aaker, 2004) أن هناك محاور عديدة تعمل في داخلها إستراتيجيات يمكن من خلالها الوصول إلى

الميزة التنافسية المستدامة وهي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> . علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص158.

## الشكل رقم (3): استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة



Source: A.Aakr, David, **strategic market management**, 6<sup>th</sup> John Wiley, Sons, INC, 2004, p134.

### 1. طريقة التنافس: وتشير إلى أربع إستراتيجيات وهي:

**1.1. إستراتيجية تطوير المنتج:** إن المنظمة التي ترغب في البقاء في السوق هي التي تهتم باختيار وتطوير منتجات جديدة ولغرض تحقيق ذلك بفعالية فإنها يجب أن تحصل على نظرة عامة ونظرة متخصصة حول تطوير سوق المنتج، وهي العملية المزدوجة التي تتضمن الطريقة الواسعة والضيقة حيث تتطلب الطريقة الواسعة من المنظمة تشخيص الفجوات الموجودة بين آدائها الحالي وأهدافها المنشودة، أما الطريقة الضيقة فتطلب تقييم مكانة المنتج داخل محفظة المنظمة ومدى مساهمته في أهداف المنظمة، فعند التفكير في تطوير منتج جديد فإنه من المهم إجراء تمييز بين تلك المنتجات التي تعد جديدة على المنظمة وتلك التي تعد جديدة على السوق، ومن المزايا الرئيسية التي

تحققها هذه الإستراتيجية هي خلق صورة إيجابية عن المنظمة لدى المستهلكين لكونها تسعى إلى تطوير واستدامة الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

**2.1. إستراتيجية الموقع:** إن المنظمات التي تحتل موقعا تنافسيا في الصناعة تمتلك مداخل متعددة للمعلومات حول قدرات وقابليات الزبائن المحتملين ودرجة الموثوقية التي يتمتعون بها ولذا فهي تستطيع الحصول على عوائد أكبر في السوق، حيث ان الحصة السوقية تعمل على تخفيض التكاليف، ويعدّ الانفراد والقوة وعدد من المقدرات الجوهرية للمنظمة مقياس للموقع التنافسي وإذا كان من الصعب تقليد خبرات المنظمة في البحث والتطوير ومهاراتها التسويقية والتصنيعية سيكون الموقع التنافسي للمنظمة قويا وستزداد عائداتها من الإستراتيجية الكلية وبذلك تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.<sup>2</sup>

**3.1. إستراتيجية التصنيع:** تهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الإنتاج، ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين والمستوى الأمثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها في العمليات الإنتاجية وغير ذلك، لذلك يمكن تعريف إستراتيجية التصنيع على أنها الطريقة التي يمكن بها تطوير وظيفة الإنتاج لدعم واستناد الميزة التنافسية المستدامة لوحدة الأعمال الإستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الأخرى في المنظمة وعلى هذا الأساس فإن ما تستهدفه إستراتيجية التصنيع ليس من المنتج بل القدرات التي تهيئ وتقدم المنتج لذلك فإن إستراتيجية التصنيع هي الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال الكلية.<sup>3</sup>

**4.1. إستراتيجية التوزيع:** وتتمثل في الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة، إن المنظمة تعتمد على نظام التوزيع بهدف تحقيق انسياب سليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها مع اسواقها المختلفة سواءً كانت أسواق استهلاك أو استعمال صناعي، وتعدّ المنافذ التوزيعية هي جبهة أو طرف تستخدمه المنظمة من أجل إيصال منتجاتها إلى الطرف المستهدف (الزبون)، لذلك تسعى إدارة التوزيع إلى تحقيق العلاقة المتينة بين العاملين في سلسلة التجهيز لخلق نظام شمولي قادر على خدمة الزبون لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البارزني للنشر والوزيع، عمان: الطبعة العربية، 2013، ص ص 26-27.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود لبناء، مرجع سابق، ص 161.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص 162.

<sup>2</sup>. محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العومرة، إستراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: 2012، ص 231.

### ثانياً: قاعدة المنافسة (الموجودات والمهارات)

إن التنوع في التقنيات والأفكار والأهداف بين المنظمات المنافسة يجعل من الصعب التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات، إذا أن العامل الأول في الميزة التنافسية المستدامة هو قاعدة المنافسة وينظر Porter إلى إستراتيجية الأعمال على أنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي أسهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها حيث أن إستراتيجية الأعمال تمثل خطة المدراء لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية، فالإستراتيجية تحتاج إلى مجموعة من الموجودات والمهارات والقدرات، ومن غير توافر المهارات لا يمكن للميزة التنافسية المستدامة ان تستمر.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أين تنافس

إن العنصر الثالث الذي يحدد الميزة التنافسية المستدامة هو سوف المنتج المستهدف، فالإستراتيجية المعرفة بشكل جيد والمدعومة بموجودات ومهارات ممكن أن تفشل لأنها لا تعمل في المكان المناسب (السوق المناسب) فالمنظمة يمكن أن تنفذ الإستراتيجية التنافسية إما بشكل هجومي أو دفاعي والتكتيك الدفاعي يأخذ مكانة في موقع السوق الحالي للمنظمة كموقف دفاعي ضد أي هجوم محتمل من المنافسين.<sup>2</sup>

### رابعاً: مع من تنافس

إن العنصر الرابع المطلوب للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معرفة (مجموعة مناسبة من المنافسين)، فمن المهم تقدير ما إذا كان المنافس ضعيفاً أو قوياً بالنظر إلى الموجودات والمهارات المملوكة، والهدف هو الوصول إلى إستراتيجية تتلاءم مع المنافسين الذي يفتقر للقوة في الموجودات والمهارات المعنية، لذلك فإن اختيار السوق المستهدف يعتمد على قدرة المنظمة على اختراق حدود السوق وتجاوز عقباته وفي نفس الوقت وضع عقبات على دخول منافسين آخرين، وهذه المقدرة تستند إلى ما تملكه المنظمة من قدرات بشرية ومالية وقابليات تنظيمية، ويعدّ تحديد واستهداف السوق من أهم العوامل التي يجب أن تتعامل معها المنظمة لإدراك ما

<sup>1</sup> . علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص163

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص164.

تستطيع أن تقوم له من إستراتيجيات تسويقية وما تمتلكه من مهارات وقدرات إبداعية تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة التي تتفوق بها على منافسيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

من خلال ما ورد في الأدبيات وآراء بعض الكتاب والباحثين عن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فهي تتمثل في:

#### أولاً: الجودة المتميزة

هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد، وتمثل هذه الأبعاد إستراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، وتمثل هذه الأبعاد كما حددها (Evans، 1993) فيما يلي: الأداء، الهيئة، المعولية، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية<sup>2</sup>، في حين أشار (Stack، 2004) بأن الجودة المتميزة تعدّ من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات مميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن.<sup>3</sup>

وبهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية لابد من إيجاد طرق كفيلة لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفها، ويعود تحقيق الجودة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.<sup>4</sup>

#### ثانياً: التكلفة

يبين (Evans, et al، 2007) بان المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهما لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم واستناد إستراتيجيات المنظمة، ويمكن استخدام التكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلاله المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة والاستمرارية في تقرير الحصة

<sup>1</sup>. نفس المرجع، ص164.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص242.

<sup>2</sup>. Stark Nigel, etal, **Opération management**, Prentice-Hall, New york : 4th ed, 2004, p45

<sup>4</sup>. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة الثانية، 2004، ص 45.

السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة وبالتالي فإنها ستملك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق والسيطرة عليه.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الكفاءة المتميزة

تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المنظمة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم من خلاله استمرارية المنظمة من خلال فهم واستيعاب أهداف محددة كالربح والإنتاجية والإبداع وغير ذلك،<sup>2</sup> والمنظمة التي تطمح إلى أن تكون كفؤة لا بد من إتباعها إستراتيجيات متميزة لإضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعظيم الربحية عن طريق التقليل من التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على مختلف مراحل الإنتاج.<sup>2</sup>

### رابعاً: الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء

إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات المنافسة والربحية والتطور، ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز يستند على الميزة التنافسية، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه المنظمة مع تحقيق تلك الاستجابة.<sup>3</sup>

### خامساً: الإبداع

يعتبر الإبداع هو "التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير الجديد"<sup>4</sup>، ويعتبر نجاح وتفوق المنظمات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث، ومتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد على المنظمة، لذلك فإن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن

<sup>1</sup>. Evans, James Robert Collier david, **Opération management, au Intergrated and service approach**, Thonson South western, u . s . A: 2007, p124.

<sup>2</sup>. Dilworth james, **operation managment design planning and control manufactrrig service**, MCGRAW, new york :1992, p60.

<sup>1</sup>. علي محمد عليان، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، فلسطين: 2013، ص 36..

<sup>2</sup>. عفاف حسن هادي الساعاتي، نظام لإيضاء الواسع وافاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2006، ص 15.

النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع والتجديد، فالإبداع يشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية المستدامة لأنه يمنح المنظمة شيئا متفردا يميزها عن منافسيها.<sup>1</sup>

#### سادسا: المرونة

يشير (Karajweski, 2005) إلى أن بعد المرونة يتعلق بعمليات المنظمة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة،<sup>2</sup> كما أشار (Stevenson) إلى أن المرونة هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.<sup>3</sup>

وحسب (Karajweski, 2005) فإن المرونة يمكن أن تقسم إلى قسمين وهما:<sup>4</sup>

1. **الإبصائية:** وتعني قدرة المنظمة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغير.

2. **مرونة الحجم:** وتعني القدرة على التحصيل السريع في زيادة الإنتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

#### سابعا: الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتقوم المنظمة بإتباع عدة طرق من أجل زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن بين هذه الطرق هو اقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة.<sup>5</sup>

#### ثامنا: التسليم

يعتبر بعد التسليم أو زمن تقديم الخدمة عاملا مهما يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترتب عنها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس

<sup>1</sup>. جونز جاريت، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup>. Krajaweski lee, RitZaman larry, **operation management**, prentice-Hall, New jersey: 7th ed, 2005, p62.

<sup>3</sup>. Stevenson William, **production, operations management**, Hon hof manpropress, 8th ed, 2007, p38.

<sup>4</sup>. Krajaweski lee, RitZaman larry, opcit,p62

<sup>5</sup>. نفس المرجع، ص 662.

مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة،<sup>1</sup> وأوضح (Krajewski, 2005) أن هناك ثلاث أنواع لبعده التسليم وتعامل بالوقت وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.<sup>2</sup>

### تاسعا: المقدرات الجوهرية

تعرف المقدرّة الجوهرية أو كما يسميها البعض القابلية الجوهرية على أنها: "تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى، والروتينات التي يشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة".<sup>3</sup>

وللمقدرة الجوهرية خصائص تتمثل في:<sup>4</sup>

- أن هذه المقدرات يجب أن تكون قيّمة، من أجل اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة المنافسة والتميز عن المنافسين؛
- أن تكون هذه المقدرات فريدة وأن عددا قليلا من المنظمات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه المقدرات؛
- تساهم بدرجة كبيرة في منافع المنتجات التي يرغب بها الزبائن؛
- صعوبة محاكاتها، وهي مستدامة.

### عاشرا: التداؤبية<sup>5</sup>

وتعني عمل وحدتين إستراتيجيتين معا ليحققا أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملتا بشكل منفصل، والتداؤبية تتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر، مما ينتج قدرة أكبر من كلا القدرتين في حالة الإنفراد، ومن آثار التداؤبية تعزيز كفاءة العمليات، وتعظيم الإنتفاع من الموارد ودفع المنظمة لاستثمار الفرص في البيئة الخارجية وزيادة قيمة الزبون وبالتالي زيادة المبيعات والتخفيض من تكاليف الإنتاج، ويمكن للتداؤبية أن تتواجد على ستة أشكال وهي: التشارك بمعرفة الكيف،

<sup>1</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت: 2010، ص 30.

<sup>2</sup> Krajewski lee, Op.cit, p64.

<sup>3</sup> خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية: 1998، ص 32.

<sup>4</sup> علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>5</sup> علاء فرحان طالب، زينب مكّي محمود البناء، مرجع سابق، ص 260.



الإستراتيجيات التعاونية، التشارك بالموارد الملموسة، اقتصاديات الحجم، القوة التفاوضية المتراكمة، إيجاد أعمال جديدة.

### الحادي عشر: الفاعلية<sup>1</sup>

هي قدرة المنظمة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة، ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشتمل على عدة معايير أهمها:

- تحقيق الأهداف، فتقاس فاعلية المدير على المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد: فتقاس فاعلية المدير على المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- العمليات الداخلية: تكون منظمة فعالة إن تحققت المعلومات بيسر وسهولة وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين.
- رضا الجماعات والأطراف: التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

### المبحث الثاني: مداخل الميزة التنافسية المستدامة

يمكن للمنظمة أن تتبع عدة مراحل لتحليل وحصر العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتمثل هذه المداخل في:

- المدخل المستند إلى الموارد
- المدخل المستند إلى تحليل سلسلة القيمة
- المدخل المستند إلى هيكل الصناعة
- المدخل المستند إلى التحليل الاستراتيجي
- المدخل المستند إلى المعرفة.

### المطلب الأول: المدخل المستند إلى الموارد

#### أولاً: مفهوم الموارد

إن فحص وتحليل البيئة الخارجية للفرص والتهديدات غير كافي لإعطاء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، فالتحليل يجب أن يشمل داخل المنظمة نفسها معرفة نقاط القوة والضعف المعبر عنها بلغة الموارد والقابليات

<sup>1</sup>. نفس المرجع، ص 267.

والمقدرات الجوهرية للمنظمة، والمعيار الأساسي في النظر إلى موارد المنظمة وقابليتها ومقدراتها كنقطة قوة في أدائها يتمثل في قدرة المنظمة على خلقه القيمة للزبائن الذي تتعامل معهم.<sup>1</sup>

ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا على أنها "تحتوي على كافة الأنظمة والمهارات والمعلومات والمعرفة، وهيكل المنظمة وثقافتها، بالإضافة إلى موجوداتها التي تنشر في إطار إدارات مختلفة كالعلاقات والتسويق والمالية والبحث والتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية".<sup>2</sup>

### ثانيا: أنواع الموارد

تتمثل موارد المنظمة في:

1. **الموارد الملموسة:** وتتضمن المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة بها عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينهما بشكل تتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.<sup>3</sup>
2. **الموارد الغير ملموسة:** وهي تشمل الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، المعرفة التكنولوجية، الجودة، الحيزة، معرفة كيفية العمل، والمعلومات.<sup>4</sup>
3. **الموارد البشرية:** وتتضمن: خبرة العاملين في المنظمة ومستوى تدريبهم، والمعرفة والمهارات، والتفاعل والاتصال، الدافعية، الفرق القوية، الإدارة الجيدة.<sup>5</sup>

**ثالثا: خصائص الموارد:** تعطي المنظمة اهتماما كبيرا للموارد الأساسية التي تشكل ميزة تنافسية مستدامة، ويكون المورد أساسي بالنسبة للمنظمة ويقود إلى الميزة التنافسية المستدامة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والتي حددها (Lynch, 2003) في الشكل التالي:

<sup>1</sup> . صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص 138.

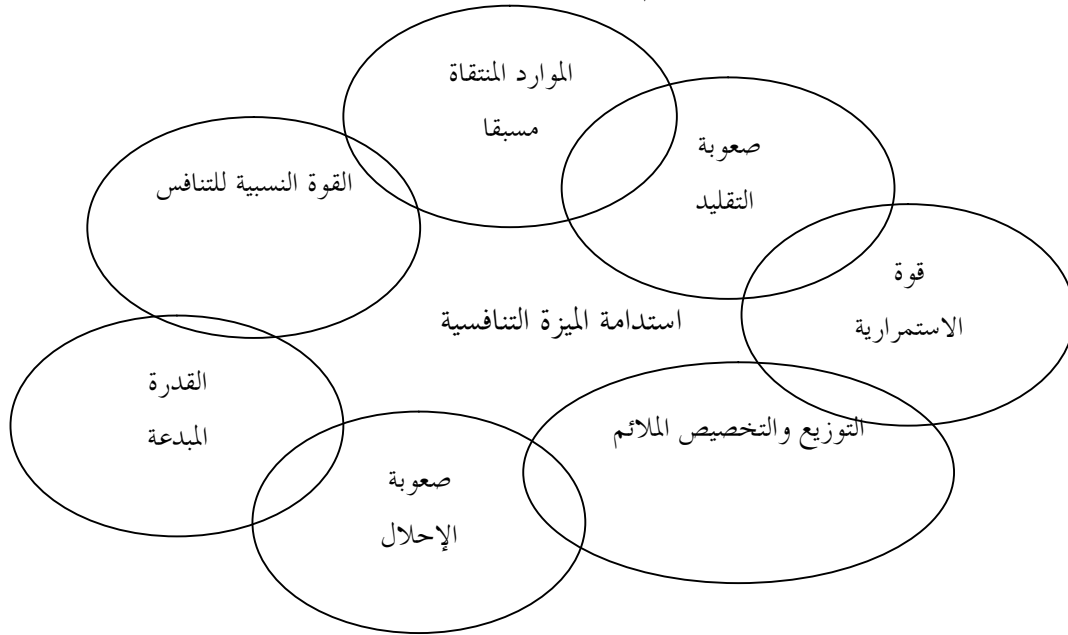
<sup>2</sup> . عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن والعشرين - النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2014، ص 129.

<sup>3</sup> . علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>4</sup> . نفس المرجع، ص 48.

<sup>5</sup> . صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، نفس المرجع، ص 137.

## الشكل رقم (4): مواصفات موارد المنظمة



Source: lynch richard, **corporate strategy**, prentic hall, 3rde,2003,p229.

من خلال الشكل أعلاه يتضح:<sup>1</sup>

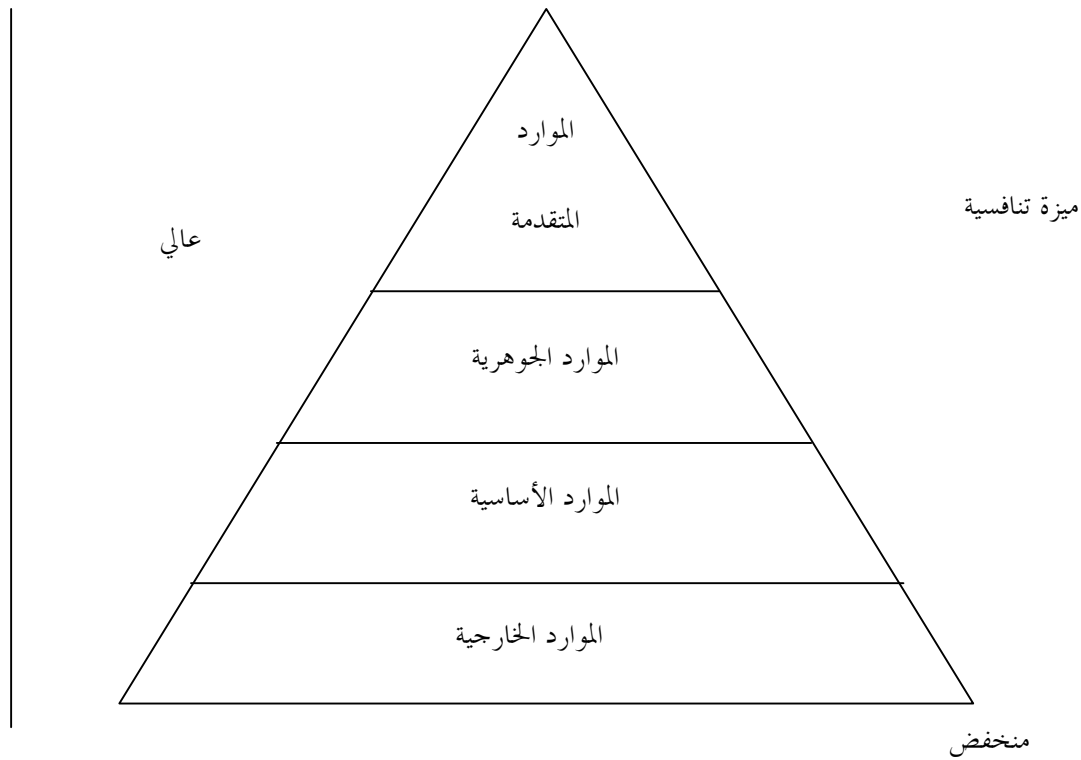
1. أن المواد يجب أن تكون منتقاة مسبقا أي تمّ تحديدها واختيارها من قبل المنظمة مسبقا بحيث تستطيع من خلالها استدامة الميزة التنافسية.
2. القوة النسبية: وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية.
3. يجب أن يكون لدى المنظمة قدرات مبدعة تحقق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها.
4. صعوبة الإحلال.
5. التوزيع والتخصص الملائم أي توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها أصحاب المصالح.
6. قوة الاستمرارية أي استمرارية توافر الموارد التي تجعل استدامة الميزة باقية لأطول فترة ممكنة.
7. صعوبة التقليد.

رابعا: هيكله الموارد: يشير (chaharbaghir, lynch, 1999) إلى أن الموارد تهيكّل إلى أربع مستويات كما في

الشكل التالي:

<sup>1</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 190.

## الشكل رقم (5): هيكله الموارد



Source : chaharbaghir lynch, **sustainable competitive advantage ,towards adynamic resource based strategy managment**,decition,1999, P 250.

يوضح الشكل أعلاه ما يلي<sup>1</sup>:

1. **الموارد المتقدمة:** وهي الموارد التي يؤدي إلى تحرك وانتقال استراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها منظمة الأعمال.

2. **الموارد الجوهرية:** تبنى الخصائص الفريدة لمنظمة الأعمال وأساسيات الميزة التنافسية المستدامة.

3. **الموارد الأساسية:** وهي الموارد الشائعة والموجودة عند جميع منظمات ولكنها مقيدة لبقاء المنظمة.

4. **الموارد الخارجية:** وهي التي تقوم منظمات الأعمال بشرائها في أغلب الأحيان وتعطي ميزة تنافسية مستدامة.

يتضح مما سبق أن هيكله الموارد تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف لتجنبها

وتطوير واستغلال الموارد التي تساعد المنظمة في بناء الميزة التنافسية واستدامتها.

<sup>1</sup> . علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص ص 121 - 190.

إن موارد المنظمة مهما كان نوعها فهي ليست منتجة بصورتها المنفردة بل أنها يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتكسب المنظمة القابلية التنظيمية، التي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات، وخدمات)، ولكي تكون إدارة المنظمة فاعلة ومتميزة يجب أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات لتنفرد بها، وتشكل لها ميزة تنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المنظمات التي تسعى إلى المحافظة على بقائها واستمراريتها يتطلب منها أن تمتلك موارد وقدرات (قابليات) ومقدرات جوهرية، ومن ثم يمكنها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

### المطلب الثاني: المدخل المستند إلى تحليل سلسلة القيمة

#### أولاً: مفهوم سلسلة القيمة

يعد نموذج تحليل سلسلة القيمة الذي قدمه (porter, 1985) في كتابه الشهير "الميزة التنافسية"، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وأن أداة التحليل الرئيسي لإستراتيجية التكلفة الأقل هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع، لتصنيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها<sup>2</sup>، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه الأنشطة لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية مستدامة (بأقل تكلفة وتميز في المنتج والتركيز<sup>3</sup>، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج"<sup>4</sup>.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة تتضح من خلال الأهمية والأدوار التي تطمح سلسلة

القيمة إلى تحقيقها وهي كما يلي:<sup>5</sup>

- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية المستدامة.
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة.

<sup>1</sup> . الغالي طاهر، وائل ادريسي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2009، ص 306.

<sup>2</sup> . زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة العربية، 2005، ص 135.

<sup>3</sup> . خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريسي، مرجع سابق، ص 83.

<sup>4</sup> . مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 122.

<sup>5</sup> . عبد الله بلوناس، بوزيدي أحمد، طرق بناء المزايا التنافسية "مدخل حلقة القيمة"، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 و5 نوفمبر 2010، جامعة حسنية بن بوعلي، الجزائر: ص 12.

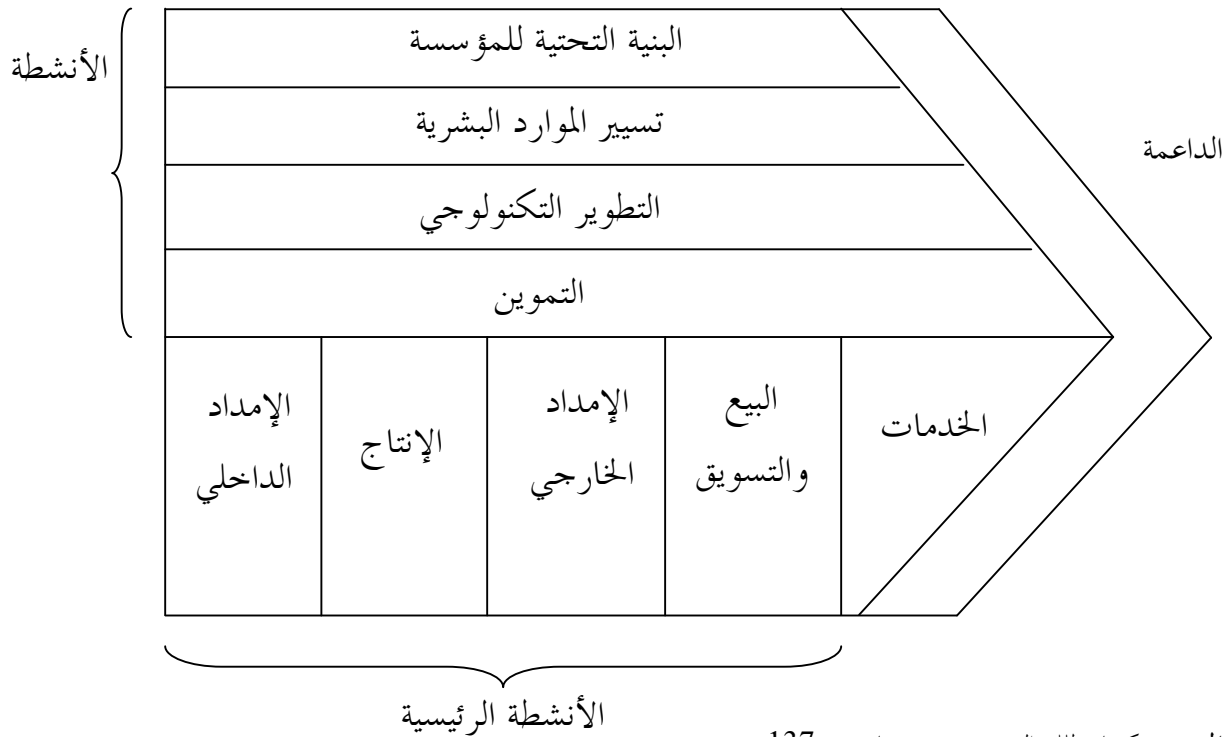
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة.

وعليه فإن سلسلة القيمة تعمل بالتنسيق بين أنشطتها من أجل تدعيم وتنمية الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها وبالتالي تتفوق بواسطتها على المنافسين وترفع حصتها السوقية وأرباحها والحفاظ على وفاء الزبائن لمنتجاتها.

### ثانياً: مكونات سلسلة القيمة

تتكون سلسلة القيمة من عدد من الأنشطة الرئيسية التي تنشئ قيمة للعملاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة لذلك، ويمكن تمثيل سلسلة القيمة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (6): سلسلة القيمة عند porter



المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص137.

توضح هذه السلسلة نوعين من الأنشطة:<sup>1</sup>

1. **الأنشطة الرئيسية:** وهي تلك الأنشطة التي تساهم مباشرة في عمليات إنتاج وبيع المنتجات وهي تضم:

<sup>1</sup> . زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص138-139.

- 1.1. الإمداد الداخلي:** يشمل الأنشطة المسؤولة على استلام وتخزين المواد الأولية، ترتيبها ومراقبتها.
- 2.1. الإنتاج:** وفي هذه الوظيفة يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات توجه للزبون وهي تضم: الآلات، الصيانة، التجميع، التعبئة والتغليف، رقابة الجودة وغير ذلك.
- 3.1. الإمداد الخارجي:** وتمثل في المخرجات من المنتجات وهي مرتبطة بتخزين المنتج النهائي، التسليم، معالجة الطلبات وغير ذلك.
- 4.1. البيع والتسويق:** تتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن لاقتناء المنتج وتشمل اختيار منافذ لتوزيع الإعلان والترويج وغير ذلك.
- 5.1. الخدمات:** تتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم المنتج لتدعيم قيمة للزبائن وتشمل التركيب، التصليح، توفير قطع الغيار والتكوين.
- 2. الأنشطة الداعمة:** تساعد الأنشطة السابقة في تحسين فعاليتها وكفاءتها، بمعنى أنها لا تساهم مباشرة في خلق القيمة وتتضمن:
- 1.2. الأنشطة التشغيلية:** تتضمن النشاطات الإدارية التي لها علاقة بنشاط المنظمة، نشاطات الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، العلاقات الخارجية، تسيير الجودة وغير ذلك.
- 2.2. تسيير الموارد البشرية:** تهتم بالأنشطة التي تمس التوظيف، التكوين، الأجور وغير ذلك.
- 3.2. التطوير التكنولوجي:** تهتم بالتكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمنتجات أو بالطرق وآليات الإنتاج.
- 4.2. التموين:** تحتوي على طرق الحصول على الوسائل اللازمة للقيام بالأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم، أي أنه يخدم مجمل سلسلة القيمة.
- نستنتج مما سبق أن سلسلة القيمة تعني سلسلة من النشاطات لتحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تصنع خدمة للزبائن وتؤدي إلى مجموعة من الوظائف التي لها دور في تقليل التكاليف وزيادة المنفعة المدركة للمنتجات من خلال التمايز .

## المطلب الثالث: المدخل المستند إلى هيكل الصناعة

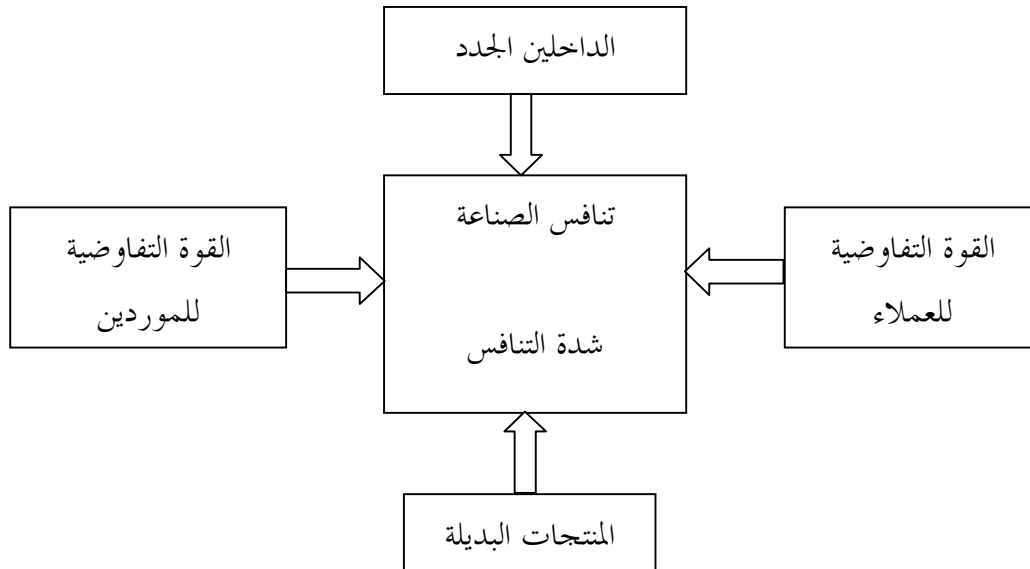
## أولاً: مفهوم الصناعة

لقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي والهدف من تحليل بيئة الصناعة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة، ويقصد بجاذبية الصناعة إمكانية تحقيق الربح في هذه الصناعة<sup>1</sup>، ويمكن تعريف الصناعة على أنها: "مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متماثلة قابلة للإحلال فيما بينها"<sup>2</sup> وبيئة الصناعة هي "مجموع التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنظمة وتمثل هذه العوامل في العملاء، الموردون، الوسطاء الممولون، مقدمو التسهيلات والتسييرات والخدمات المختلفة، الحكومة، المنافسون"<sup>3</sup>.

## ثانياً: تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

حدد Porter قوى التنافس في خمس قوى أساسية تمثلت في تهديدات الداخلين الجدد، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات المنتجات البديلة، شدة المزاومة بين منظمات القطاع والشكل التالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (7): نموذج porter للقوى الخمس للتنافس في البيئة الصناعية



Source :jelassi enders, **strategies for business creating value through electronic mobile commerce concepts and case**,prentice hall,new york :2008,p54.

<sup>1</sup> . خالد بني حمدان، وائل محمد إدريسي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2009، ص 100.

<sup>2</sup> . علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 210.

<sup>3</sup> . ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان: 2013، ص ص 164-166.



يتضمن نموذج (Porter) للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يلي:

**1. تهديد الداخلين الجدد:** يجمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة مثل: الرغبة في اقتحام حصص السوق، وتغيير شروط المنافسة المتواجدة بالاعتماد على القدرات التنظيمية والمالية والتكنولوجية التي يمتلكونها وبهذا يؤثران في مردودية جاذبية القطاع من خلال تحقيق أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المنظمات المتواجدة سلفاً في القطاع<sup>1</sup>، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية الحواجز التي يفرضها قطاع النشاط، بحيث أن جدية دخولهم يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود أفعال المنافسين الآخرين فيما يخص دخول المنافسين الجدد.<sup>2</sup>

**2. المنتجات البديلة:** يتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تعني بها منتجات المنظمة المتميزة،<sup>3</sup> وتؤثر هذه المتوجات على السياسة التسعيرية للمنظمة، وعلى الأرباح المحققة من طرف القطاع ككل، ويزداد كلما كانت قريبة من العميل من حيث إشباع حاجاته مع أفضلية سعرية مقارنة بالمنتجات الأصلية.<sup>4</sup>

**3. القوة التفاوضية للعملاء:** إذ أن تبعية منظمة لعدد محدود من العملاء يضاعف من قدرة هؤلاء على التفاوض معها، والعكس إذا كانت درجة التميز في المنتجات مرتفعة إذ يجب التركيز على العوامل التي من شأنها رفع قدرتها على التفاوض مع العميل من خلال إبداع منتجات أكثر تميزاً وخصوصية.<sup>5</sup>

**4. قوة التفاوضية للموردين:** يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدراتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم، وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيفاً قوياً مركز المنظمة، فتعرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

**5. شدة المنافسة:** تأخذ المزاخمة بين المنافسين الناشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائكة للعميل، ويرجع وجود المزاخمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 97.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2007، ص 318.

<sup>4</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار واقل للنشر والتوزيع، عمان: 2006، ص 83.

<sup>5</sup> Melissa schling , francois thérin, gestion de l'innovation technologique, maxima.paris :2006, p170

مدفوعين إلى تحسين موقعهم حيث يرون إمكانية ذلك، وللعمليات التي تعتمد عليها المنظمات ضد المنافسة آثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.<sup>1</sup>

### ثالثا: تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة وقوة التنافس<sup>2</sup>

تعد عملية تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة وقوى التنافس ضرورية لأنها تمثل أحد الأسس لبناء الإستراتيجية لمنظمة الأعمال سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدة النشاط، لذلك فإن المديرين الاستراتيجيين بحاجة إلى معرفة بيئة الصناعة وقوى التنافس وعوامل النجاح الرئيسية للصناعة من أجل تحديد ما هو أكثر أهمية للتنافس لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في الصناعة، وتتمثل عوامل النجاح الرئيسية في: التكنولوجيا، التصنيع، التوزيع، التسويق، المهارات، والقدرة التنظيمية.

### المطلب الرابع: المدخل المستند إلى التحليل الاستراتيجي

#### أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه: "العملية التي يراقب الإستراتيجيون من خلالها قطاع البيئة لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة".<sup>3</sup>

هذا يعني أن التحليل الاستراتيجي للبيئة يستند إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى نقاط القوة والضعف نحو بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية.

#### ثانياً. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها: "مجموعة العوامل والمكونات، والمتغيرات المادية والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بمحدود المنظمة الداخلية".<sup>4</sup>

إن أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل في:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 112-113.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: 2004، ص 111 - 112.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي ساعدة، مرجع سابق، ص 183.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 183.

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا يجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية؛
- تستطيع المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض عوامل البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية والمهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية وغير ذلك؛
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة من معرفة طبيعة الأعمال ؛
- والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمات تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تركز الإدارة العليا على الموارد الأساسية للمنظمة.

مما سبق يتضح أن تحليل البيئة الداخلية يساعد في التعرف على نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها، وبالتالي تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لان معرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سوف يمكن المنظمة من إستغلال نقاط القوة التي تمتلكها بالتركيز على تلك النقاط، كما أن معرفة نقاط القوة لدى المنافسين يساعد المنظمة على تجنب مواجهتها أو التخفيف من حدتها.

### ثالثاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية على أنها: "مجملة المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيره من خلال التعامل المباشر وغير مباشر وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة".<sup>1</sup> هذا يعني أن تحليل البيئة الخارجية يمثل نتائج العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيم أثرها.<sup>2</sup>

وتبرز أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. ماجد عبد المهدي ساعده، مرجع سابق، ص 152.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 215.

<sup>3</sup>. ماجد عبد المهدي ساعده، نفس المرجع، ص 153.

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية؛
  - بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛
  - تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بـ(السلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها، القيود المفروضة بالمنظمة سواء التشريعية أو القانونية ... الخ؛
  - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتدادا لها أو تستقل منتجاتها، أو تعاونا في عملياتها وأنشطتها؛
  - إن المنظمات تتعرض بدرجات متفاوتة لتأثيرات عوامل البيئة الخارجية الكلية على عوامل الإنتاج وتحديد الفرص والتهديدات وكذلك تؤثر على الأهداف الإستراتيجية لها، ويعتبر هذا التأثير تأثير غير مباشر على المنظمة ولا يمكن لها السيطرة عليها وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها.<sup>1</sup>
- من خلال ما سبق يتضح أن القوة تعكس وجود موارد أو كفاءات محورية تعطي للمنظمة ميزة إيجابية، أما الضعف فيعكس انخفاض الموارد أو درجة الكفاءة بالمقارنة بالمنافسين، أما الفرص فتتعلق بظروف إيجابية في بيئة المنظمة، والتهديدات تعكس وجود عوائق أمام المنظمة، ونظرا للتغير المستمر في بيئة المنظمة فمن الضروري ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: المدخل المستند إلى إدارة المعرفة

#### أولا: مفهوم إدارة المعرفة

إن منظمات الأعمال المعرفية هي المنظمات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا وأصلا رئيسيا من أصول المنظمة، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المنظمات لا بد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة عن طريق مصادرها الداخلية أو استقطابها والحصول عليها من مصادرها الخارجية، أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة لهذا فإن هذه المنظمات

<sup>1</sup>. زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 215.

أصبحت معنية بتطوير ميزتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرا أساسيا في تميزها على منافسيها وفي إنشاء القيمة من اجل زبائنها بطريقة تتفوق على الآخرين.<sup>1</sup>

إن المعرفة تستند إلى المعلومات المتراكمة والمتولدة، الأمر الذي قاد إلى لتبلور الواضح لأهمية ودور الموارد البشرية التي تمتلك المعلومات في دعم وتفعيل أنشطة المنظمات، وأصبحت إدارة المعرفة المحددة للأنشطة المنظمة في قدرتها على التعامل مع مختلف الموارد، مما قاد إلى أن تكون العنصر الحاسم لاستمرارية وجود المنظمات.<sup>2</sup>

وتعرف إدارة المعرفة على أنها:

- هي عملية "يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة"<sup>3</sup>؛

- هي العمليات "التي تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية من خلال إدارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي"<sup>4</sup>؛

- هي "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع وتطبيق للرأس المال الفكري لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع"<sup>5</sup>؛

- هي الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفوء للمعرفة على مستوى المنظمة.<sup>6</sup>

نستنتج من هذه التعاريف أن إدارة المعرفة هي العملية التي تهدف إلى استقطاب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، والعمل على خلق معرفة جديدة ونشرها أو توزيعها واستدامتها من خلال عدة عوامل متمثلة في الإبداع والتعلم التنظيمي المستمر والرأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق القيمة المضافة واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

إن العامل الأساسي الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على إدارة مجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية، مع استغلال القدرات الداخلية والخارجية المحددة للمنظمة لمواجهة البيئات المتغيرة.

<sup>1</sup>. حسين عجلاان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع،الأردن: 2008، ص 112.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، مرجع سابق،ص 204.

<sup>3</sup> حسين عجلاان حسن، نفس المرجع، ص 16.

<sup>4</sup>. عبد الرحمان الجاموس،إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: 2008، ص 198.

<sup>5</sup>. العلي عبد الستار وزملاءه، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2006، ص 27.

<sup>6</sup>. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2012، ص 145.

إن نظام إدارة المعرفة مع موارد المنظمة الأخرى والمقدرات الجوهرية الأخرى عامل أساسي لتطوير وإدامة المزايا التنافسية، من خلال إبداع المنتج والعملية والخدمة فنظم إدارة المعرفة في المنظمة تؤدي دورا رئيسيا في تحويل قابليات التعلم والمقدرات الجوهرية إلى مزايا تنافسية مستدامة من خلال تمكين وإحياء التعلم التنظيمي وعمليات تطوير الموارد.<sup>1</sup>

### ثانيا: دور إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة

- ضمان انسيابية عملياتها الجوهرية وزيادة فاعليتها من خلال القيام بأفضل طريقة ممكنة واتخاذ القرارات المناسبة وزيادة كفاءتها وزيادة درجة ابتكارها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية جديدة؛<sup>2</sup>

- الارتقاء بمستوى رأس المال البشري، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل، ومساعدته في حل مشكلاته فيه، وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه؛<sup>3</sup>

- إن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال جمع الأفكار والحلول الجديدة، وإمكانية نقل هذه الأفكار إلى خدمات عاملة منتجة وحلول فعالة، وينشر المعلومات والمشاركة بها بين جميع العاملين في المنظمة؛<sup>4</sup>

- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة ويساعدها على التميز والمنافسة في بيئة سريعة التغيير؛

- استثمار الرأس المال الفكري الذي يؤدي إلى زيادة النمو والحصة السوقية.

وتكون الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة عادة مستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو المناقلة أو الإحلال، وتعد هذه النظرة تحولا استراتيجيا في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة، وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والمقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات الغير ملموسة، ولكي تحقق منظمات الأعمال

<sup>1</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup>. أبو جزر أماني طلعت إبراهيم، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: 2005، ص 58.

<sup>3</sup>. أحمد عمر همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2013، ص 111.

<sup>4</sup>. علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 203.

التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع مقدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الإستراتيجية الجديدة التي تمكنها من التموضع الاستراتيجي.<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: معايير وحواجز، المخاطر الإستراتيجية، والآليات المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة**

إن للمنظمة معايير يمكن من خلالها تحديد مواردها وقدراتها التي تشكل لها الميزة التنافسية المستدامة والتي قد تواجهها مخاطر إستراتيجية تهدد لفقدانها، إلا أن هناك آليات وطرق تجنب من هذه المخاطر وتحافظ عليها.

**المطلب الأول: معايير وحواجز الميزة التنافسية المستدامة**

**أولاً: معايير الميزة التنافسية المستدامة**

هناك معايير محددة للميزة التنافسية المستدامة تستطيع المنظمة من خلالها تحديد الموارد والقدرات التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة، وحسب (Berney;2007) فإن للموارد أربعة خصائص تشكل الدعامة للميزة التنافسية المستدامة والتي تصاغ على شكل أسئلة أطلق عليها تحليل (Vrio) وهي:<sup>2</sup>

- **ذو قيمة:** هل يقدم للزبون قيمة وميزة تنافسية؟
- **يتصف بالندرة:** هل باستطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد؟
- **لا يمكن تقليده:** هل تعتبر تكاليف تقليده باهضة؟
- **التنظيم:** هل لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها؟ وهل هناك بدائل متاحة لهذا المورد؟

**1. الموارد القيّمة:** إن الموارد القيّمة تسمح للمنظمة باستغلال واستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات من خلال الاستخدام الفاعل والكفؤ للمقدرات المتوافرة، وتصبح القدرات ذات قيمة بعد إخضاعها لتعديلات معينة أو بالشكل الذي يحسّن من إمكانياتها على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، فال مورد الذي لا يستطيع إشباع رغبات الزبائن وتوقعاتهم بالسعر الذي يرغبون في دفعه، لا يمكن اعتباره قيّماً، وهذا السعر يتحدد عادة من خلال تفضيلات الزبون، والمنتجات البديلة والمعروض من المنتجات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص 203.

<sup>2</sup>. علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup>. صلاح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق، ص 158.

2. **الموارد النادرة:** إن الخاصية الثانية التي يجب توافرها في المورد لكي يكون قيما هي ان يكون عرضه في السوق قليل وقصير، فالمورد الذي يمتلكه عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجة الزبون بطريقة أفضل من الآخرين فالمزايا التنافسية تنبع من استغلال الموارد والقابليات النادرة.<sup>1</sup>

3. **مكلفة في التقليد:** تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تكون موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين، ومن الأسباب التي تجعل موارد في التقليد ما يلي:<sup>2</sup>

- عندما تكون هذه الموارد والقدرات مكتسبة من خلال أوضاع تاريخية فريدة أو عندما يصعب التأكد من كيفية بنائها عندها ستكون الموارد والقدرات مكلفة جدا عند محاولة تقليدها؛
- يعتبر الغموض النسبي للموارد والقدرات الشرط الثاني لأن تصبح الموارد مكلفة في التقليد؛
- أن تكون موارد وقابليات المنظمة ناتجة عن ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها.

4. **إمتلاك التنظيم:** ويبين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أم لا. بالإضافة إلى ذلك فإن موارد وقابليات المنظمة تتسم بصعوبة إحلالها أي في صعوبة إيجاد مكافئ لها.<sup>3</sup>

ان استخدام هذا النموذج (تحليل Virio) في التقييم يعنى إعداد قائمة بموارد المنظمة المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية والمعنوية، ثم تقسيم التنظيم الذي يسمح باستثماره، ويمثل المورد الذي يتمتع بهذه الخصائص موردا مهما. ونقطة قوة المنظمة، ويمكن تقييم كل مورد بمقارنته مع ما كان عليه في السابق أو مع الموارد المناظر: لدى المنافسين.<sup>4</sup>

#### ثانيا: حواجز الميزة التنافسية المستدامة

يرى (Jain, 2004) أن الإستراتيجيات الجيدة لا تهدف فقط إلى الربح وإنما تسعى لتحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها لأطول وقت ممكن وهذا يتطلب من المنظمة نصب الحواجز ضد المنافسين والحاجز هذا قد يكون:<sup>5</sup>

- الحجم في السوق المستهدف؛
- الحصول المتفوق على الموارد والربائت؛

<sup>1</sup> . علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 225.

<sup>2</sup> . صلاح عبد الرضا رشيد، مرجع سابق ص 158.

<sup>3</sup> . علي محمد علي، مرجع سابق، ص 51.

<sup>4</sup> . عبد الباري إبراهيم درة ناصر محمد سعود جرائات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2014، ص 131.

<sup>5</sup> . علاء فرحان طالب، نفس المرجع، ص ص 230 - 232.



- تحديد خيارات المنافسين.

فاقتصاديات الحجم قد تمنح المنظمة مزايا لتخفيض التكاليف لا تتوافر لدى المؤسسات المنافسة، فالتمتع بتكلفة منخفضة بشكل قوة دفاعية ضد المنافسين تمكنها من الاستمرار في تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة. إن الدخول الفائق للموارد أو للزبائن يمكن المنظمة من ضمان استدامة ميزتها التنافسية إذا كانت:

- وسيلة الوصول أكثر أماناً من ما يمتلكه المنافسون؛

- هذه الوسيلة يمكن استدامتها لأمد طويل.

ومن الناحية المالية فإن الحواجز على المنافسين قد تتضمن التمايز في التكلفة أو في سعر أو التمايز في الخدمات، وأن التميز يتطلب البحث المستمر و الابتكار في الجوانب التي يمكن أن تحقق ذلك، كما أن التميز يعني إكتساب الميزة من خلال إبراز صفة في المنتج أو الخدمة وذات قيمة في نظر الزبون، وفي كل الحالات إن نجاح الحواجز يعود على المنظمة بهوامش أكبر من المنافسين، والحواجز الناجحة يجب أن تستمر وتدوم وأن تكون غير قابلة للحرق من قبل المنافسين بحيث يجب أن تكلف المنافسين أكثر إذا حاول التغلب على هذه الحواجز.

#### المطلب الثاني: المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية

في إطار المزايا التنافسية واستدامتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا، إذ أن المشكلة الرئيسية التي تعترض إستراتيجية التميز تجسد في قدرته المنظمة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين. إذ أن هناك مخاطر ذات آثار سلبية تتسبب في فقدان المنظمة للمزايا التنافسية التي تمتلكها إذا ما أخفقت في التعامل معها وهي على النحو التالي:

#### أولاً: التقليد

في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسة على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهة أخرى، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلا من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المنظمة تعد من مصادر مزاياها التنافسية، ويتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحقت المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع

العوائق التي تحدّ من قدرة المنافسين على تقليدها،<sup>1</sup> ومثل هذه العوائق تعدّ المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد وتعود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح، وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن الحدّ من مخاطر تقليد تمتلكه المنظمة من كفاءات متميزة على النحو التالي:

**1. تقليد الموارد:** تعدّ الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد وبما يقود إلى تقليد المنافسين لها بامتلاك تلك الموارد، ومن ثم تقليد مزاياها التنافسية، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة في النظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد، والتي تشير إلى أن الإستراتيجية القادرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت تركز على بعض موارد المنظمة الخاصة، وإلا سيتمكن المنافسون وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة، إذ تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المنظمات وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل خفضها التكاليف طويلة الأجل وتقديم منتجات ذات جودة عالية بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد المملوكة وبما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين.<sup>2</sup>

**2. تقليد القدرات:** إن عملية تقليد القدرات تعدّ أكثر صعوبة من تقليد الموارد يعود ذلك بشكل رئيسي إلى أن قدرات المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبر عن تلك القدرات، كما أن القدرات تعتمد على الطريقة التي تتخذ بها القرارات ويتم بها إدارة العمليات والمتأصلة بعمق داخل المنظمة، لذا يكون من الصعب على من هم خارج المنظمة أن يميزوا ويدركوا تلك القدرات،<sup>3</sup> ويمكن التمييز بين نوعين من القدرات وهي:<sup>4</sup>

**1.2 القدرات الفردية:** تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهينة محددة ومن بين هذه الخصائص: الحيوية، القيام بما يجب القيام به، سرعة التعلم، الاتجاه نحو العمل الجماعي، وغير ذلك.

<sup>1</sup> علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 66.

<sup>3</sup> هيل وجونز، مرجع سابق، ص 220.

<sup>4</sup> بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مرجع سابق، ص 57 - 61.

**2.2. القدرات الجماعية:** وهي القدرات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة حيث تسمح هذه القدرات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها.

### ثانيا: القصور الذاتي

يعني أن المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الإستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغيير السريع، إذ الاعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة إلى إبقاء الأمور على ما هي عليه وتجاهل الحاجة إلى التغيير وأن صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وإدارة العمليات التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ويصعب تغيير الإمكانيات لأن توزيع القوى و السلطة يعيق صنع القرارات وإدارة العمليات في المنظمة، فمن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي تغيير لأنه يضر بمركزه.<sup>1</sup>

### ثالثا: قدرات المنافسين

وتتمثل تلك القدرات في تمكن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بديلا عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الإستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى يقصد الحلول مكانها في حجم العوائد والأرباح. إن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين يهدد من استمرارية المايا التنافسية للمنظمة ويمنع من استدامتها، ويرجع ذلك أساسا إلى أن يتبنى منهج التقليد والمحاكاة ومن ثم الإحلال من قبل المنافسين يتميز بتكلفة منخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، فعلية ومن الضروري العمل في إطار المدى الإستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبني إلتزامات إستراتيجية تتضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول وهي:<sup>2</sup>

1. **معلومات خاصة:** تتاح للمنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها، وضرورة المحافظة عليها وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفا لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك التقليد والمحاكاة.
2. **اقتصاديات كمية:** تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم وتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع وهي:

<sup>1</sup> . علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> . هل وجوتز، مرجع سابق، ص 222.

1.2. اقتصاديات قياسية: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقت معين.

2.2. اقتصاديات المعرفة: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن.

3.2. اقتصاديات المجال: وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال الغير المترابطة، وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير بالفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته.

3. تنفيذ العقود والعلاقات: وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود أو

إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم ووصفها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الأحجام من التقليد خوفا من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات.

4. تهديدات الانتقام: وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات إنتقائية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته ضد الانتهازين.

5. تأخر الإستجابة: ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لإحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول. بتأخرات الاستجابة التي تعني كمًا معينًا من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد وإنما تؤخر تنفيذها.

#### رابعاً: ديناميكية الصناعة

تعيش منظمات اليوم في إطار ديناميكية متزايدة وتغيرات متسارعة تنعكس على الصناعة بحد ذاتها، فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية فعلى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً بتجديد المنتج، إن المنظمة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصر فيها بعد بتجديدات المنافسين،<sup>1</sup> وعليه نجد الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع تميل دورة حياة منتجها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأنية ن التجديد المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض مع حالة استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها، لذا

<sup>1</sup>. جيماوات بانكاج، الالتزام وإستراتيجية إنخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر: 1994، ص 140.

نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هذه الصناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها يتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان استدامة المزايا التنافسية لصالحها.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا أن متانة وتماسك الميزة التنافسية للمنظمة يعتمدان على مدى ارتفاع عوائق التقليد، وقدرة المنافسة على محاكاة التحديث والتجديد والأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية.

### المطلب الثالث: آليات تجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها

يمكن استخدام عدة آليات لتجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة ومن بينها ما يلي:

#### أولاً: التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية

للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من المنظمة الاستمرار في تركيزها على أربعة عوامل أساسية وهي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لحاجات الزبائن، وتطوير قدرات مميزة تساهم في تفوق الأداء في هذه العوامل الأربعة.<sup>2</sup>

#### ثانياً: التفكير الإستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ.<sup>3</sup>

ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الإستراتيجي التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، كما يتمتع بميزة التفكير الابتكاري.<sup>4</sup>

إن المنظمات التي تنجح في بناء وتطوير قابليات وقدرات التفكير الإستراتيجي سوف تملك ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، حيث أن المنظور النظمي الجديد سوف يزيد من كفاءتها وفعاليتها، وأن الاهتمام المقصود

<sup>1</sup> هيل وجونز، مرجع سابق، ص 222.

<sup>2</sup> محمد علي عليان، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم مظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان: 2009، ص 19.

<sup>4</sup> محمد علي عليان، نفس المرجع، ص 73.

أكثر قدرة على بلوغ الأهداف من منافسيها كما أن قدرتها في التفكير في الوقت الملائم سيحسن من نوعية صنع القرارات فيها ويزيدها كفاءة وكذلك سرعة الإنجاز والتطبيق.<sup>1</sup>

### ثالثاً: معرفة قدرات المنافسين

إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة بتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين ويقصد بها التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، أي أنه عقب إعلان المنظمة للالتزام الإستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذ ما اقتضى ذلك الهروب من ذلك الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المنظمة التزاماً طويلاً حيال طريقة معينة لأداء العمل فقد يؤدي ذلك بطئ محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة محدثة وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.<sup>2</sup>

### رابعاً: عوائق التقليد

تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافسين أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمنظمة، فكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية للمنظمة، أي أن العامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن سمعة طيبة لدى الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.

إن امتلاك المنظمة للموارد والاستحواذ عليها يساعدها في إضافة عوائق جديدة لتحويل منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وكذلك إن تمايز المنظمة في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد وخاصة تلك التي يصعب تقليدها ومحاكاتها يمكن أن تقود إلى استدامة المزايا التنافسية.<sup>3</sup>

### خامساً: المقارنة المرجعية

إن أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي تساهم في تحقيق أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية

السابقة

<sup>1</sup> علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال، دراسة فكرية تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد: العدد 73، ص 140.

<sup>3</sup> علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 78.

الذكر هو تحديد وتبني أفضل الممارسات التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في تحقيق تلك الأركان، ومن ناحية أخرى فإن ذلك يتطلب تنبع أداء المنظمات الأخرى،<sup>1</sup> وأفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بالمقارنة المرجعية والتي تعني: " قياس الأداء الوحدة الاقتصادية بالمقارنة مع الوحدات الاقتصادية الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك الوحدات الاقتصادية لمستويات الأداء فيها، واستعمال المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والإستراتيجيات والتطبيقات".<sup>2</sup>

وتتجسد أهمية المقارنة المرجعية في تحليل أداء المنافسين ومن هم بمرتبة عالية لتشخيص الممارسات الأفضل ومعرفة كيفية إنجاز الوظائف من قبل المنافسين أو من يتفوق في تلك الوظائف، وكذلك معرفة وتحديد أداء المنظمة ومناطق القوة والضعف فيها مقارنة بالآخرين، وأي المجالات هو بحاجة إلى تغيير.<sup>3</sup>

وتتعدد أنواع المقارنة المرجعية إلا أن أبرز هذه الأنواع ما يلي:<sup>4</sup>

**1. المقارنة المرجعية الداخلية:** والتي تتجه نحو تصاميم المنتجات أو العمليات أو الاجراءات الإدارية التي يمارسها المنافسون المباشرون ويقدم ذلك صورة ومنظور استراتيجي واضح عن موقع المنظمة في السوق، مع تحديد حقول الأسبقيات التي تتطلب التحسين المستمر وفق حالة التنافس.

**2. المقارنة المرجعية الخارجية:** ويبحث عن معلومات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لتحقيق قفزات مفاجئة للمنظمة مع سهولة الحصول على البيانات ما دامت لا تتنافس مع تلك المنظمات لأن هذه الأخيرة من صناعات أخرى.

وتهدف عملية المقارنة المرجعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها تحسين الأداء، تسهيل عمليات التدريب، تلبية متطلبات الزبائن، ضمان أفضل ممارسات العمليات وغير ذلك.<sup>5</sup>

و بموجب ما تقدم نستنتج أن المنظمات التي تهدف إلى البقاء والاستمرارية ينبغي لها الثبات والاستمرار في عملها من جانب وتحقيق التميز والإبداع من جانب آخر والذي يعدّ سرّ نجاحها، وعليها أن تعمل على تحسين أدائها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأفضل في القطاع الذي تنتمي إليه، لكون المقارنة المرجعية تعدّ أسلوبا للتحسين المستمر.

<sup>1</sup> . سناء عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 158.

<sup>2</sup> . Evans, Op.cit, p948

<sup>3</sup> . صلاح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 156.

<sup>4</sup> . نفس المرجع، ص ص 156 - 157.

<sup>5</sup> . علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص ص 83-84.

## سادسا: التكيف التنظيمي

إن التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقا أمام التغيير داخل المنظمة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية، ويؤكد على أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتميزة يعدّ عائقا أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذاتي الذي تعاني منه المنظمة في وحدتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بدّ من التأكيد على أن تجديد العوائق الخاصة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وفقا للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

## سادسا: عملية التحسين والتعلم المستمر

إن الطريقة الوحيدة لحفاظ المنظمة على ميزتها التنافسية هي استمرار التحسينات في الكفاءة والتنوعية والإبداع والاستجابة للزبون، والتحسينات المستمرة هي "عمليات لا نهائية من التحسينات التي تعطي الأفراد والمعدات والمواد الأولية والإجراءات"<sup>2</sup>، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو التعلم داخل المنظمة. فيمثل التعلم التنظيمي أحد أشكال القدرات الإستراتيجية في المنظمة ويكمن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة و اللتان تشتركان سوية لتحقيق غرض أساسي يتمثل في الاستجابة للتغيرات الديناميكية و التطور المنظمي، كما أنه يعبر على قدرة المنظمة في إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية، وفي إطار ذلك تصبح المنظمة ذات قيمة كبيرة وبالأخص عندما تتحقق حالة الموازنة بين مكونات المنظمة مع بيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثمّ نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلم التنظيمي مصدرا من مصادر توليد أو استئجار أو الاستفادة من المعرفة.

<sup>1</sup>. علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup>. علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 186.



## خلاصة الفصل الأول:

تعدّ الميزة التنافسية المستدامة النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المنظمة في السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة - وتميز الميزة التنافسية المستدامة بأن إمكانية تقليدها صعبة جدا لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة تقليدها، كما تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات: قيّمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال، وتعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز من خلال استغلال الموارد والإمكانيات وإرضاء الزبائن، والتعرف على حاجاتهم بطريقة يصعب على الآخرين تقليدها، وتنشأ الميزة التنافسية المستدامة من مصادر داخلية مرتبطة بموارد المنظمة والأنشطة والمهارات، ومصادر خارجية تضم مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية والتكنولوجية، أما إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة حسب "AaKer" فهي: طريقة التنافس، قاعدة المنافسة، أين تتنافس، ومع من تتنافس، وهناك عدة مداخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتمثل هذه المداخل في: هيكل الصناعة، المدخل المستند إلى التحليل الإستراتيجي، والمدخل المستند إلى المعرفة، وبناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها لابد من توفر أربع عوامل أساسية وهي: (الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، الاستجابة المتميزة إجابات الزبون، الإبداع) وكل من هذه العوامل تنتج القدرات المميزة المنظمة، إلا أن هناك مخاطر إستراتيجية تهدد الميزة التنافسية المستدامة كالتقصير الذاتي، وخطر التقليد، وخطر ديناميكية الصناعة، في حين توجد آليات لتجنب المخاطر كالتحسين والتعلم المستمر، والتكيف المنظمي، والتفكير الإستراتيجي، والتركيز على بناء الحواجز الأساسية الأربعة (الجودة، الكفاءة، الإستجابة لحاجات الزبون، الإبداع).

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة

يتوقف مستقبل المنظمات اليوم على مدى الاستثمار في مواردها وموجوداتها استثماراً أمثل، لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي الذي يعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية، بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها متغيراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة إذ أصبحت ثورة المعرفة الظاهرة التي نالت اهتمام المختصين وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال حالياً، بالشكل الذي أصبحت فيه محورا للتحويلات في مختلف الجوانب، منها توجه المجتمعات والاقتصاديات في العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها، لأنها أصبحت الثروة الحقيقية وأهم عوامل الإنتاج، وتحظى بأولوية خاصة، فالمنظمات القائمة على المعرفة هي القادرة على البقاء والاستمرار، ولهذا فإن الاستثمار في مجال المعرفة سيطر على اهتمام الكثير من المنظمات، ولأهمية هذا الجانب تناول الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار المفاهيمي والنظري للمعرفة من خلال ثلاث مباحث رئيسية وهي:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- المبحث الثاني: هرم المعرفة.
- المبحث الثالث: المتطلبات الأساسية للمعرفة.

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

يحتاج الإنسان لإنجاز أي عمل مهما كان إلى المعرفة فهي الأصل الأكثر قيمة، وعامل الإنتاج الأكثر أهمية الذي يشكل أولوية خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن هنا تظهر أهمية التعرف على ماهية المعرفة من خلال:

- نشأة وتطور المعرفة.
- مفهوم المعرفة.
- أهمية وخصائص المعرفة.
- أنماط المعرفة.

## المطلب الأول: نشأة المعرفة وتطورها

ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل، حيث قال تعالى: "وعلم آدم الأسماء كلها"<sup>1</sup>، وقوله تعالى: "خلق الإنسان<sup>3</sup> علمه البيان"<sup>2</sup>، ومع وجود الإنسان على الأرض بدأ يتعرف على عناصر البيئة المحيطة به، ويجمع المعلومات حولها يوماً بعد يوم، لتساعده على تحديد اتجاه سلوكه، والتغلب على المواقف والمشاكل المختلفة التي تواجهه، وكان هذا أحد لوازم وجوده واستمراريته وتطوره.<sup>3</sup>

لقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة: كالسوسرية، البابلية، الأشورية، الفرعونية، الصينية، واليونانية، ... إلخ، الأمر الذي يدل على وجود تراكم معرفي مكّن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في تلك العصور لم يخرج عن كونه خبرات ومهارات متوارثة ومقتترنة بالإلهام، كما أنه لم يحاول في تلك العصور التأطير للمعرفة المتراكمة بنظريات علمية وبنى هذا التراكم على الأساطير الأمر الذي سمح بتسمية المعرفة في تلك الفترة "بالمعرفة الأسطورية"، وانتقلت بعد ذلك عند البابليين

<sup>1</sup>. القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 31.

<sup>2</sup>. القرآن الكريم، سورة الرحمن، الآيتان: 3-4.

<sup>3</sup>. عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 48.

بما يسمى "المعرفة الفلسفية" وانتقلت بعدها بفضل اليونانيون إلى "المعرفة النظرية"<sup>1</sup>، إذا كانت المعرفة عندهم هي معرفة نظرية بطبيعتها وقد كان لهم أربعة اتجاهات مختلفة في هذا المجال وهي:<sup>2</sup>

1. **الاتجاه الأيوبي الحسي:** وينسب إلى مفكري الإغريق الأوائل حيث يركز حصول المعرفة عندهم على الحواس.

2. **الاتجاه الشكي:** يرى مفكري هذا الاتجاه أن وجود المعرفة يركز على العقل وليس على الحواس.

3. **الاتجاه المثالي:** وكان من أشهر أنصارها سقراط وأفلاطون اللذان أكدا على النمو الروحاني والفكري والأخلاقي للفرد وكانت الفلسفة لهما تعني "اكتساب المعرفة".

4. **الاتجاه الأرسطي:** ويرى أرسطو أن هناك ثلاث مراحل في تكوين المعرفة وهي: المعرفة بالمحسوسات، المعرفة الحدسية، المعرفة العقلية، وتشكل المعرفة فيها عن طريق المنطق الاستنباطي.

وقد تأثر المفكرون قديما في أفكارهم لبناء نظريتهم للمعرفة بالفلسفة اليونانية وبالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، إلا أن المعرفة في الحضارة الإسلامية بخلاف النظرية لدى اليونانيون، اتصفت بأنها معرفة تعتمد على التجريب والبرهان، وكان للإسلام بتعاليمه الخالدة وفكر علمائه فضل السبق في تأكيد أهمية المعرفة والعلم. قال تعالى: "ومن أتيتم من العلم إلا قليلا"<sup>3</sup>، وقوله تعالى: "وقل ربي زدني علما"<sup>4</sup>، كما أكدت السنة النبوية الشريفة أيضا أهمية اكتساب المعرفة والعلم بدلالة الحديث الشريف "أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"، "وزكاة العلم إبلاغه"<sup>5</sup>.

لقد نقل المسلمون معارف الحضارات الأخرى كالفارسية واليونانية، وغيرها وحاولوا جادين إخضاعها للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ، بل تعداه إلى توليد المعرفة الجديدة، وتدعيم المعرفة النظرية بالتطبيق العملي، هذا فقد اعترف الإسلام بكل مصادر المعرفة والتي يمكن إرجاعها إلى خمس مصادر وهي: الحس، العقل، الحدس، الإلهام، والوحي الإلهي، كما قدر أهمية كل منها وأهميته في مجال اكتساب المعرفة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2005، ص 5.

<sup>2</sup> يوسف محمود، سيولوجيا العلم والتكنولوجيا، دراسة التأثيرات المجتمعية على العلم والتكنولوجيا، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2006، ص ص 12 - 14.

<sup>3</sup> القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآية: 85.

<sup>4</sup> القرآن الكريم، سورة طه، الآية: 114.

<sup>5</sup> عبد الفتاح محمد العيسوي، نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي دراسة مقارنة، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية: 2002، ص 39.

<sup>6</sup> محمد عواد الزيدات، الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص 11.

وبعد بلوغ أوروبا عصر النهضة ظهر على أيديها ما يسمى "بالمعرفة العلمية"، التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تخضع دائما للتجربة والبرهان، وأصبحت المورد الأساسي لبناء القدرة التنافسية للعديد من المنظمات، أما في الفكر الإداري الحديث من المدارس الفكرية الإدارية التي تناولت المعرفة من جوانبها المختلفة ومنها:<sup>1</sup>

1. المدرسة الكلاسيكية: تناولت المعرفة وفق مدارسها ونظرياتها الفرعية الثلاثة كما يلي:

1.1. نظرية الإدارة العلمية: حيث دعى تايلور لاستخدام الخبراء لوضع أفضل لأداء العمل.

2.1. نظرية التقسيمات الإدارية: حدد فايول وظائف الإدارة، ومواصفات المدير.

3.1. النظرية البيروقراطية: دعى رائدها ماكس ويبر إلى اعتماد الخبرة والمهارة.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية: أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل.

3. المدرسة الحديثة: تناولت المعرفة من خلال عدة اتجاهات حديثة وهي:

1.3. مدرسة النظم: أكدت على أن المنظمة نظام واحد متكامل بيئته الداخلية والخارجية، وأن تحليل هاتين البيئتين من أهم مراحل بناء إستراتيجية إدارة المعرفة.

2.3. نظرية Z: حيث دعا رائدها "أوشي" إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.

3.3. إدارة الجودة الشاملة TQM: حيث ساهمت إدارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة مثل "ISO" وما يتضمنه من مقاييس في تطور المعرفة.

4.3. إعادة هندسة نظم الأعمال والعمولة: إن لنظم إعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعظيم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العمولة وانتشار نظم الاتصال الحديثة ستسهل من انتشار المعرفة وتبادلها.

5.3. تكامل المعرفة مع نظم المعلومات الإدارية "MIS": حيث ركزت على دور المعلومات في صنع القرارات.

6.3. السنين القليلة الماضية: درست المعرفة من قبل العديد من العلماء حسب انتمائهم الفكري فقد درسها "Drvikar, 1960"، و"Daniel, 1973"، و"Alvin toffler, 1974"، و"Nonaka, 1995"، و"Stewart, 2000"، وآخرون، وأصبحت المعرفة في القرن الحادي والعشرين تشكل اقتصادا جديدا، هو الاقتصاد المبني على

<sup>1</sup>. عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 53-54.

المعرفة، ولم تعد الإدارة التقليدية وأدواتها بذلك فعالة في الارتقاء بالمنظمات واستمراريتها، وتميزها في ظل بيئة سريعة التغير وأصبح الاعتماد على المعرفة أساسا لهذا الارتقاء ومصدرا لتحقيق ميزة تنافسية ومستدامة.

ومن أجل التحديد العلمي الدقيق لنشاط وتطور المعرفة يمكن الاستناد إلى "Druker" الذي يرى أن تاريخ تحول تجارب المعرفة مر بثلاث مراحل وهي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة الثورة الصناعية:** وتمتد من منتصف القرن 18 إلى منتصف القرن 19 حيث طبقت المعرفة على الأدوات والتجهيزات والعمليات والمنتجات.

2. **مرحلة ثورة الإنتاج المكثف:** وتمتد من 1880 إلى غاية نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث طبقت على عمل الأفراد.

3. **مرحلة ثورة الإدارة والمعرفة:** بعد نهاية الحرب العالمية الثانية طبقت على المعرفة نفسها وسميت بفترة الثورة المعرفية والشكل التالي يبين المراحل السابقة.

### المطلب الثاني: مفهوم المعرفة

تختلف تعاريف المعرفة باختلاف الزاوية أو الجوانب التي ينظر إليها منها، مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤية والفهم والإدراك، فمنهم من تناوها من جانب اللغة، ومنهم من تناوها من جانب النوع، ومنهم من تناوها من جانب المنهج.

### أولا. المعرفة حسب اللغة:

المعرفة في اللغة العربية اقترنت بالعلم فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلا قوله تعالى: "مما عرفوا من الحق"،<sup>2</sup> أي علموا الحق.

وفي اللغة الإنجليزية تناول (Pears, 1971) مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس:<sup>3</sup>

1. على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل "Know to".
2. على أساس الطريقة ومعناها، ما هي معرفة الفرد؟ أي كيف يؤدي شيئا ما؟
3. على أساس المستوى ويقسم إلى نوعين:

<sup>1</sup> . عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>2</sup> . القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية: 83.

<sup>3</sup> . محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص 17.

1.3. معرفة الأشياء وهي معرفة مكتسبة.

2.3. معرفة الحقائق.

وفي اللغة الفرنسية يطلق عليها "Connaissances" وهي عبارة عن المعلومات المفهومة أي المستوعبة والمستعملة والتي تسمح ببلوغ نشاط ما.<sup>1</sup>

ثانياً. المعرفة حسب المنهج: هناك تعدداً وتنوعاً في تحديد مفهوم المعرفة وهذا لتعدد المناهج التي تناولت ذلك وهي:<sup>2</sup>

1. المنهج الاقتصادي: المعرفة هي رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

2. المنهج المعلوماتي: المعرفة هي القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

3. المنهج الإداري: المعرفة هي أحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.

4. المنهج التقني: المعرفة هي قدرات تقنية وفنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها.

5. المنهج الاجتماعي: المعرفة هي توظيف أعضاء البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.

6. المنهج الوظيفي: المعرفة هي وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها.

7. المنهج الشمولي: المعرفة هي موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج من التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية يسمح للمؤسسة بإدراك التميز.

8. المنهج ثنائي المصطلح: المعرفة تتكون من جزأين، الجزء الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني ضمني وهي المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة.

ثالثاً. المعرفة حسب النوع:

هناك مجموعة من التعاريف والتي يمكن إجمالها في مجموعتين:

<sup>1</sup>. Gilles Balmisse, **gestion des connaissances**, paris collection entreprendre informatique vimbret, 2002, p 13.

<sup>2</sup>. إبراهيم الخلف المللكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2007، ص ص 32-33.

1. مجموعة التعاريف القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات:<sup>1</sup>

- المعرفة هي: "الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط"؛
  - المعرفة هي: "ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب"؛
  - المعرفة هي: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، مطبقة"؛
  - المعرفة هي: "البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".<sup>2</sup>
- تشير هذه التعاريف إلى أن معرفة المنظمة لا بد أن تتحول إلى قاعدة المعرفة التي هي مجموعة الوقائع والعلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية التي تستخدم الحاسوب والنظم الخبيرة، أي يمكن بناء قواعد معرفية يلعب الحاسوب من خلالها دور الخبير أو المستشار.

2. مجموعة التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية وهي:<sup>3</sup>

- المعرفة هي: "ما يبقى في رأس الفرد"؛
  - المعرفة هي: "معلومات يمتلكها الفرد"؛
  - المعرفة هي: "المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة الخبيرة التي تقدم اطار لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة"؛<sup>4</sup>
  - المعرفة هي: "التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، ويصعب وضعها في رموز أو كلمات".<sup>5</sup>
- تشير هذه المجموعة من التعاريف إلى خصائص وسمات المعرفة الضمنية التي لا يمكن تعلمها والتشارك فيها، ومن الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين.

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مفاهيم وإستراتيجيات وعمليات والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2005، ص ص 25- 26.

<sup>2</sup>. Turban, E Fraim, et al, **information technologue for management**, N, Y, Jolm Wily, 2002, p 49.

<sup>3</sup>. عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 57.

<sup>4</sup>. Sverliner, P M, Managing knowledg in professional service organization, crotborge, Chalmers University of technology, Sweden : 2003, p 41.

<sup>5</sup>. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان: 2012، ص 34.



أما (Henderson, Marias) فعرف المعرفة على أنها "أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى هرمية المعرفة التي تشكل البيانات قاعدتها ثم تليها المعلومات ثم المعرفة ثم الحكمة.

أما (البلاوي حسن) فيرى أن المعرفة هي "الخبرة التي يمكن توصيلها للآخرين بحيث يتاح لهم الفرصة للمشاركة فيها".<sup>2</sup>

يشير هذا التعريف إلى خاصية من خصائص المعرفة والمتمثلة في إمكانية التقاسم والتشارك والنشر إذا توافرت الوسائل اللازمة لذلك.

ويعرف (Adeeman) المعرفة على أنها "تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة".<sup>3</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن المعرفة تتضمن عوامل ملموسة وغير ملموسة.

أما (Lucier, Torsilier) فيعرف المعرفة على أنها "هي التي تعبر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف أي انجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل".<sup>4</sup>

هذا يعني أن المعرفة تترجم بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

أما (Tadon) فيعرف المعرفة على أنها "الخبرة التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات".<sup>5</sup>

هذا يعني أن المعرفة هي عملية ممارسة الخبرة.

ويعرف (Davenport) المعرفة على أنها "رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت في المؤسسة ويتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق".

هذا التعريف يشير إلى أن المعرفة هي إحدى موارد أو عوامل الإنتاج التي تخلق الثروة والقيمة.

<sup>1</sup>. حجازي هيثم، إدارة المعرفة مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان: 2008، ص 56.

<sup>2</sup>. البلاوي حسن، سلمان حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية: 2007، ص 34.

<sup>3</sup>. M. Acherman, **the intellectual challenge, hegep between social and technical feabilit "human capten interaction"**, vol 15, 2000, p 186.

<sup>4</sup>. إبراهيم الخلوف المللكوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2007، ص 34.

<sup>5</sup>. حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن: 2008، ص 14.

مما سبق يتضح لنا أن هناك تعدد للاجتهادات التي تناولت مفهوم المعرفة، فمنها من اهتم بالجوانب التاريخية إذا تناول نشأة وتطور المعرفة لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة، ومنهم من تناولها من جانب اللغة، ومنهم من تناولها من جانب النوع، إلا أنه يمكن التوصل إلى تعريف شامل وهو أن: "المعرفة هي حصيلة امتزاج وتفاعل بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية، والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج هذه داخل عقل الفرد لتنتج معرفة ومن ثم ترجمتها بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

### المطلب الثالث: أهمية المعرفة وخصائصها

#### أولاً. أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة عند عبد الرحمن الجاموس فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تعتبر الركيزة في بناء إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات ونجاحها؛
2. تعتبر مطلباً مهماً من متطلبات تطور المنظمات إلى منظمات معرفية ومتعلمة؛
3. توجه المعرفة الإدارية المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
4. يمكن للمنظمة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة فائقة عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
5. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
6. تعد المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية واستدامتها؛
7. ساهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

#### ثانياً. خصائص المعرفة:

يحدد (مؤيد السالم، 2014) خصائص المعرفة من خلال عمليات إدارة المعرفة كما يلي:<sup>2</sup>

1. قابلية المعرفة على التوليد: تشير هذه الخاصية إلى تجدد المعرفة من خلال عمليات البحث والتطوير العلمي التي يقوم بها الأفراد والتي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب والتي ستهتم

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 62.

<sup>2</sup> مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت: 2014، ص ص 21- 22.

- بدرجة عالية في توليد المعرفة، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون بتوليد المعرفة الجديدة في المنظمة واستدامتها؛
2. إمكانية موت المعرفة أو ضياعها: كما تولد المعرفة يمكن أن تموت أيضا، أي أن المعلومات الموجودة في عقول الأفراد إذ لم ينقلوها إلى غيرهم ستموت بموتهم، كما أن بعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها إلى درجة وصفها بالمنسية نسبيا، والبعض الآخر تموت بإحلال معارف جديدة لتموت القديمة وتتقاعد عن الاستعمال، هذا يعني أن للمعرفة دور حياة مثلها مثل المنتج والسلعة؛
3. قابلية المعرفة على الامتلاك: نظرا لارتفاع قيمتها فإن أغلب المنظمات تمارس دورا في تحويل معرفتها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية؛
4. إمكانية المعرفة على التخزين: يمكن تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة؛
5. إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والظاهرة والإجرائية... إلخ؛
6. عدم إضمحلال المعرفة: يعني لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام ويمكن استدامتها (بقائها)؛
7. إمكانية تقاسم المعرفة: تعني إمكانية نشر المعرفة وتقاسم الخبرات العلمية والانتقال عبر العالم، إذ توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

### المطلب الرابع: أنواع المعرفة (تصنيفات المعرفة)

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة من أهمها:

يصنف (Nonaka. Takouchi, 1995) المعرفة إلى صنفين وهما:<sup>1</sup>

1. المعرفة الصريحة: وهي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعلم .

<sup>1</sup>. Nonaka Takeuchi, **the know ledge creating company, How Japanes companies, create the dynamics of innovation**, oxford universe press, Nooyork:1995, p 59.

2. **المعرفة الضمنية (الباطنية):** وهي المعرفة القاطنة في عقول الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا. وتتميز المعرفة الصريحة عن المعرفة الضمنية في صعوبة تشاركتها وتخزينها، لا سيما ان هذا متوقف على إرادة مالكيها كما لا يمكن تصنيفها أو ترتيبها بشكل نظامي، وإنما تتراكم بالدراسة والخبرة وتتطور بالتفاعل مع الغير وتنمو بفعل التجربة والخطأ وخبرات النجاح والفشل.<sup>1</sup>

كما يصنف (Johonston) المعرفة وفقا لاستخداماتها إلى:<sup>2</sup>

1. **المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know, How):** وتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق

إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل فك أو تركيب أداة معينة؛

2. **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know, What):** وهي أعلى المعارف الأساسية مثل الخبرة

الناجمة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين؛

3. **المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know, Why):** وتتضمن أعلى علاقات البنية والسببية عبر

مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية

المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد؛

4. **معرفة من (Know, How):** وتشير هذه المعرفة إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات

والخبرات؛

5. **معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Car, Why):** وتشير هذه المعرفة إلى الأسباب التي تدعو

المعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.

ويقدم (Michal Zak, 1999) تصنيفا آخر للمعرفة وهذا وفقا لمستوياتها وهي ثلاث أنواع:<sup>3</sup>

1. **المعرفة الجوهرية:** ينبغي أن تتوفر هذه المعرفة لدى المنظمة لأنه بموجبها تتمكن من معرفة قواعد

اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه ولكن لا تعطىها ميزة تنافسية على المدى الطويل؛

<sup>1</sup> Filmon A. uriarte.J.R,opcit,p01.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 82- 83.

<sup>3</sup> زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، دار حليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان: 2001، ص 47.

2. **المعرفة المتقدمة:** وهو النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية وذلك عندما تختار أن تتنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتميز عن منافسيها؛
3. **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافستها وتميزها عن غيرها.

أما (Tom Bakman) فيصنفها إلى أربعة أنواع وهي:<sup>1</sup>

1. **المعرفة الصريحة:** وهي معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم؛
2. **المعرفة الضمنية:** وهي معرفة قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع ثم تنقل ثم تبلغ؛
3. **المعرفة الكامنة:** توجد في العقل الإنساني وهي قابلة للتوصل بشكل غير مباشر من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك؛
4. **المعرفة المجهولة:** وهي المعرفة الإبداعية أو المكتشفة من خلال النشاط و المناقشة، والبحث، والتجريب.

أما (حسن البلاوي) فيصنف المعرفة حسب مصادرها إلى نوعين:<sup>2</sup>

1. **المعرفة الداخلية:** وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات الأفراد فيما بينهم، وكذلك تفاعلهم وعلاقتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة بها ونتائجها وتأثيراتها وتمثل هذه المعرفة فيما يكونه الفرد لنفسه من دوافع ورغبات وأهداف وطموحات واتجاهات.
2. **المعرفة الخارجية:** وتتضمن المعرفة التي يستمدّها الأفراد العاملون في المنظمة من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي تساهم فيه تقنيات الاتصال والمعلومات.

<sup>1</sup>. Tom Bakman, **creating Business value from Know ledge Management**, inromow c. Borquin et al (Ed): Know ledge Management, management concept Vienna, 2001, p 54.

<sup>2</sup>. البلاوي حسن، سلمان حسين، مرجع سابق، ص 45.

أما (العلي عبد الستار وزملاءه) فيصنفون المعرفة إلى خمس أنواع وهي:<sup>1</sup>

1. **المعرفة الضمنية:** وهي معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور وحدس؛
  2. **المعرفة الواضحة:** وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتغيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها، وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل المعرفة، وتخدم الذاكرة التنظيمية، وتؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة؛
  3. **المعرفة التكنولوجية:** وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبّر عن البراءة والخبرة والمهارة في العمل؛
  4. **المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:** وتعني الفهم القليل والسطحي لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي تحليل عميق لمؤشرات مساحات المشكلة؛
  5. **المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية):** هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشد للسلوك نتيجة للتعلم.
- وتجدر بنا الإشارة إلى ان التحدي بالنسبة للمنظمات يكمن في القدرة على التمييز بين هذه الانواع من المعارف من جهة، ومعرفة اماكن تواجدها، وكيفية انشائها وايجاد الاستعمالات الابتكارية لها.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: هرم المعرفة

لقد اختلفت الآراء حول التفصيلات الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم، ومع ذلك فإن هناك إجماعا عاما تمّ التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة وهي: البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة.

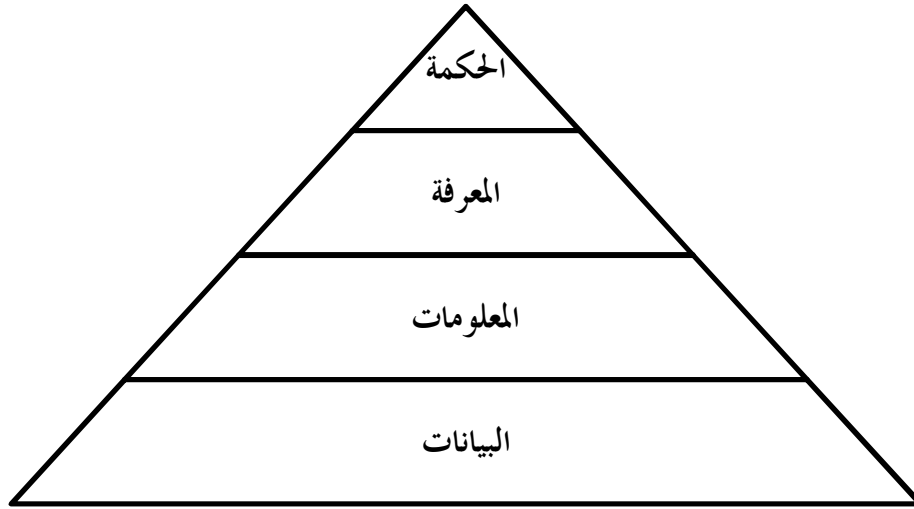
#### المطلب الأول: البيانات

يتضمن هرم المعرفة أربع مستويات مترابطة موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> . العلي عبد الستار وزملاءه، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2006، ص 37.

<sup>2</sup> . Ninna helander, marianne kuko, pasi veetanen .cutting costs and making profits through knowledge managment,corotia :in-thec,2010 , p05.

## الشكل رقم (8): هرم المعرفة



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب للنشر والتوزيع، الأردن: 2009، ص17.

يبين هذا الشكل أنه يمكن التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من خلال النظر إليها كهرم متدرج من أربع مستويات مترابطة، إذ تقع البيانات في المستوى الأول وتشكل البنية الأساسية في البناء المعرفي، إذ بعد معالجتها تتحول إلى معلومات (المستوى الثاني)، وبفهمها واستيعابها تتحول إلى معرفة (المستوى الثالث)، وتطبيق المعرفة في مجالات الحياة العملية وبتكرار عملية التطبيق تتحول إلى خبرة والتي تقود إلى الحكمة (المستوى الرابع).<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن المعرفة مختلفة في طبيعتها عن البيانات والمعلومات والحكمة إلا أن هذه المصطلحات الثلاثة تستخدم في كثير من الأحيان بشكل مترادف مع المعرفة لذلك سيتم التوضيح بين هذه المصطلحات والتفريق بينها.

## 1. تعريف البيانات: هناك عدة تعاريف منها:

- "هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابط عن الأحداث، فهي تصف جزءا مما حدث، ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل، وهي ملاحظات غير مفهومة وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو إشارات أو صور ودون أي سياق أو تنظيم".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . إبراهيم نعيم ظاهر، نفس المرجع، ص18.

<sup>2</sup> . Wigg carl, Op.cit, p 73.

- أهما "المادة الأولية، أو المعطيات البكر التي تستخلص منها المعلومات مفيدة ومفهومة وقد تكون في شكل كمي او نوعي يتم ترجمتها من طرف الفكر الانساني لتصبح ذات معنى في شكل معلومات".<sup>1</sup>

يتضح من هذه التعاريف أن البيانات مادة خام ليس لها قيمة في شكلها الأولى، وهي غير منظمة وغير مترابطة ببعضها البعض ويصعب اتخاذ القرار على ضوءها.

## 2. مصادر البيانات: هناك مصدرين وهما:<sup>2</sup>

1.2. المصادر الداخلية: وهي البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والعاملين في مختلف جوانب نشاط المنظمة مثل: الفواتير، أوامر الشراء، أرقام المبيعات، ... إلخ، وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو ملاحظات مسجلة.

2.2. المصادر الخارجية: وهي تلك البيانات التي تأتي من الزبائن، والموردين، والمنافسون والسوق، ومن ردود أفعال المستهلكين ... إلخ.

وفي كلتا الحالتين سواء كانت البيانات من مصادر داخلية أو خارجية فإنه ينبغي أن تبوب وتصنف وتحلل وتعالج لتتحول إلى معلومات.

## 3. خطوات معالجة البيانات : ان معالجة البيانات تتضمن عدة خطوات وهي:<sup>3</sup>

1.3. الحصول على البيانات وتسجيلها: بعد الحصول على البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية يتم تسجيلها يدويا أو آليا ثم تخزينها؛

2.3. مراجعة البيانات: للتأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لتلافي الأخطاء وتصحيحها إن وجدت؛

3.3. تصنيف البيانات: تجمع البيانات في مجموعة أو فئات متجانسة وفقا لمعيار معين ويجرى التصنيف عادة على أساس نظام ترميز معين قد يكون رقميا أو حرفيا أو باستخدام الحاسوب؛

4.3. الفرز: يقصد بهذه العملية ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات؛

<sup>1</sup>. Boualemu aliounat, les rodions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle (colloque international sur : l'économie de la connaissance), biskra: u.m.khidar , 2005, p62.

<sup>2</sup>. الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان:ص23.

<sup>3</sup>. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 42.



5.3. التلخيص: تهدف هذه الخطوة إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها؛

6.3. العمليات الحسابية والمنطقية: قد تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة فالبسيطة مثل الجمع والطرح والقسمة والضرب، والعمليات المعقدة مثل بحوث العمليات والاقتصاد القياسي ... إلخ، والهدف من العمليات الحسابية هو تقديم بيانات جديدة ومفيدة للمستخدم؛

7.3. التخزين: تهدف العملية إلى الاحتفاظ بالبيانات إلى وقت الحاجة إليها، وهناك عدة طرق لتخزين البيانات منها: الحفظ على شكل مستندات ورقية أو وسائط ممغنطة أو مصغرات فلمية ... إلخ؛

8.3. الاسترجاع: ويقصد بهذه الخطوة البحث عن البيانات معينة واستدعائها وقت الحاجة إليها؛

9.3. إعادة الإنتاج: تهدف هذه الخطوة إلى تقديم البيانات في شكل معين، فقد تقدم على شكل تقرير مكتوب أو رسومات بيانية، أو هندسية، أو عرضها على شاشة الحاسوب مباشرة؛

10.3. التوزيع والاتصال: يقصد بهذه العملية إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت والمكان والشكل المناسب.

4. طرق معالجة البيانات: هناك طريقتين رئيسيتين لمعالجة البيانات وهما:<sup>1</sup>

1.4. المعالجة اليدوية: تمتاز هذه الطريقة بعدة خصائص:

- يتم التسجيل يدويا في سجلات وملفات؛
- يتم التصنيف يدويا بطرق بسيطة كاستخدام الخزائن المقسمة والرفوف أو الملفات المخصصة.
- يتم الفرز يدويا باستخدام الألوان أو بعض العلامات المميزة؛
- تتم العمليات بواسطة العقل البشري أو باستخدام الآلات الحاسبة العادية.
- يتم التلخيص يدويا من خلال تقارير مركزة؛
- يتم الحفظ في سجلات أو ملفات؛
- يتم استعادة المعلومات عند الحاجة بواسطة موظف الأرشيف؛
- عند الحاجة إلى أي تقرير من هذه المعلومات يتم نسخه يدويا أو تصويره.

<sup>1</sup>. ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 42-43.

## 2.4. المعالجة الآلية: من خصائص هذه الطريقة ما يلي:

- يتم التسجيل على أشرطة ممغنطة أو أقراص مرنة أو ليزيرية؛
- يتم التصنيف آليا باستخدام الحاسوب بحسب البرنامج المستخدم في المعالجة؛
- يتم الفرز باستخدام الحاسوب؛
- تتم العمليات الحسابية والرياضية والمنطقية عمليات التلخيص باستخدام الحاسوب؛
- يتم حفظ المعلومات على الأشرطة الممغنطة أو المرننة أو الليزرية أو باستخدام الميكرو فيلم بواسطة أجهزة خاصة ملحقه بالحاسوب؛
- إظهار النتائج كلما دعت الحاجة على شاشة الحاسوب؛
- يمكن استعادة المعلومات المخزنة من خلال الوسائط التي حفظت عليها على شاشة الحاسوب كلما دعت الحاجة؛
- يتم نسخ المعلومات وطباعتها بحسب الحاجة باستخدام الطابعات المختلفة؛
- بعد معالجة هذه البيانات بطرق آلية أو يدوية تتحول إلى معلومات.

## المطلب الثاني: المعلومات

أولاً. تعريف المعلومات: هناك عدة تعاريف منها:

- "هي بيانات تمت معالجتها وتنظيمها يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معينة".<sup>1</sup>
  - "هي بيانات تمت معالجتها إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها بحيث أصبحت ذات معنى".<sup>2</sup>
  - "هي ناتج معالجة البيانات يدوياً أو حاسوبياً أو معاً، لخلق قيمة لها حيث يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عالي من الدقة و الموثوقية".<sup>3</sup>
- تشير هذه التعاريف إلى أن نظام المعلومات يتكون من:

<sup>1</sup> . عبد الفتاح عبد الرحمن وآخرون، مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 5، 2009، ص 293.

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، جامعة جدارا، عمان: الطبعة الثالثة، 2010، ص 46.

<sup>3</sup> . Filmon A. uriarte. J.R. introduction to the knowledge managment, japan :ASEAN solidarity fund ,2008,p01. source électronique :www.aseanfoundation.org

- مدخلات: تتمثل في استقبال البيانات الأولية ؛
- تحولات: تتمثل في معالجة البيانات؛
- مخرجات: تتمثل في المعلومات الجاهزة للاستفادة منها.

ثانيا. أهمية المعلومات: تتمثل أهمية المعلومات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات؛
2. لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا؛
3. لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية... إلخ؛
4. تساهم في بناء إستراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني والعالمي؛
5. تساعد في نقل خبراتنا للآخرين وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة.

ثالثا. خصائص المعلومات:

هناك العديد من الخصائص أهمها:<sup>2</sup>

1. التوقيت: يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستخدمين منها؛
2. الدقة: يعني أن تكون المعلومات صحيحة وخالية من الأخطاء؛
3. الصلاحية: هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة نظام المعلومات لاحتياجات المستخدمين بصورة جيدة؛
4. المرونة: يعني قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين؛
5. الوضوح: ونعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها ولا تتعارض؛
6. عدم التحيز: تعني عدم القصد في تغير أو تعديل المعلومات مما يؤثر على المستخدمين؛
7. إمكانية الوصول: تعني سهولة وسرعة الحصول على المعلومات؛
8. الاقتصاد: تكون المعلومات اقتصادية إذا كانت قيمتها أكبر من تكلفتها.

<sup>1</sup> النواسية غالب، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2011، ص 271.

## رابعاً. أنواع المعلومات:

تصنف المعلومات بحسب مجالات استخدامها واستثمارها في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمع إلى الأنواع

التالية:<sup>1</sup>

1. المعلومات الإنمائية أو التطويرية: وهي المعلومات التي يحتاجها الفرد بغرض تنمية حصيلته العلمية والتخصصية والمهنية والثقافية بما ينعكس إيجاباً على عمله وأدائه فيه، وتعد المعلومات أساسية في تطور المجتمعات وتقدمها ونمائها، وبالتالي فالمعلومات ضرورية لنمو الفرد والمجتمع وهي أساس تقدم الحضارة الإنسانية وازدهارها؛
2. المعلومات الإنجازية: يعتد إنجاز الأعمال أو اتخاذ قرار معين على الحصول على معلومات مناسبة ودقيقة في الوقت المناسب وبالخواص المطلوبة؛
3. معلومات بحثية: وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم الموضوعية في إنجاز أبحاثهم وتجاربهم؛
4. المعلومات التعليمية: تعد المعلومات أساس العملية التعليمية، وهي مهمة للطلبة في دراستهم لمختلف مراحل حياتهم للمقررات الدراسية والمواد التعليمية؛
5. المعلومات التخطيطية: تعد المعلومات الركيزة الأساسية لعملية التخطيط؛
6. المعلومات الفكرية: وهي الأفكار والفرضيات والنظريات حول العلاقات التي من الممكن أن توجد بين عناصر المشكلة؛
7. المعلومات الأسلوبية النظامية: وتشمل الأساليب العلمية التي تمكن الباحث من العمل ببحثه بشكل أكثر دقة؛
8. المعلومات التجارية أو الصناعية: وهي المعلومات التي تحتاجها المنظمات الصناعية والتجارية لتطوير منتجاتها وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية في السوق وضمان استمراريتها.

## خامساً: مراحل المعلومات:

تمر المعلومات بخمس مراحل وهي:<sup>2</sup>

1. مرحلة إنتاج المعلومات ونشرها: تنتج المعلومات نتيجة للنشاط الفكري، الذي يقوم به الباحثون بالاعتماد على المعلومات المنشورة سابقاً، بحيث تظهر بصورة جديدة في (كتب، مراجع، مقالات، بحوث، تقارير، رسائل جامعية،... إلخ)، وقد تنشر المعلومات على شبكة الإنترنت وهو ما يطلق عليه "النشر الإلكتروني"؛

<sup>1</sup>. عامر إبراهيم والسامرائي، إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2002، ص 48-49.

<sup>2</sup>. احمد عمر المشري، مرجع سابق، ص36.

2. مرحلة الحصول على معلومات وتنظيمها: تقوم مؤسسات المعلومات بما فيها المكتبات، ومراكز المعلومات بالحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة، وتعمل على معالجتها وتنظيمها؛
3. مرحلة تخزين المعلومات: بعد إتمام المرحلة السابقة، تقوم مؤسسات المعلومات بخزنها في أماكن أو أجهزة خاصة بها، وذلك حسب نظام يضمن سلامتها؛
4. مرحلة استرجاع المعلومات وبنائها: إن الهدف من إنتاج المعلومات وتنظيمها وتخزينها هو استرجاعها للاستفادة منها عند طلبها من قبل المستعملين والباحثين بأسرع وقت ممكن وبشكل دقيق ومتكامل؛
5. مرحلة الاستفادة منها من قبل المستعملين: بعد استرجاع المعلومات وإيصالها إلى المستعملين أو الباحثين بالسرعة والوقت المناسبين، يتم الاستفادة منها واستخدامها لإنتاج معلومات أخرى تظهر على عدة أشكال وبالمرحل السابقة تكتمل دورة حياة المعلومات.

### المطلب الثالث: المعرفة

تمثل المعرفة مجموعة منظمة وممثلة من المعلومات التي يتم إدراجها في إطارات مرجعية تسمح للمنظمة بإدارة نشاطات معينة، والعمل في سياق خاص من خلال ترجمات مختلفة وجزئية وأحيانا متناقضة للمعلومة،<sup>1</sup> وتحتاج المعرفة إلى عملية التعلم باعتبارها موردا إدراكيا يصعب إخراجها أو إظهارها وتحويلها من فرد لآخر.<sup>2</sup>

أولا. مصادر المعرفة: للمعرفة مصدرين أساسيين وهما:

1. مصادر داخلية: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية ما يلي:

1.1. الجهاز الإداري: ويطلق عليه المعرفة التنظيمية، وتكون معرفة ظاهرية أو صريحة متمثلة في طرق العمل والكتب والتقارير الفنية والدراسات وقواعد البيانات وأوراق العمل المدونة التي يمكن تنسيقها وتداولها والاشتراك بها، وتأتي هذه المعرفة من التعلم والخبرة والعمل؛<sup>3</sup>

2.1. الأفراد: وهم الذين يعملون في المنظمة، ويمكن تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. Abd elkader djeflat, **L'économie et la gestion de la connaissance**, séminaire international sur de la connaissance un nouveau levier et défi de la compétitivité pour les entreprises et les économies , biskra :U .M. khaidr, 2005, p15.

<sup>2</sup>. Foray dominique, **L'économie de la connaissance**, paris :Ed de la découverte ,2000, p10.

<sup>3</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 110.

<sup>4</sup>. bil walf , **introduction to knowledge**, 2001, p26 .source électronique :www bil walf edu .

- إستراتيجيو المعرفة: وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية الداخلية والخارجية؛

- مهنيوا المعرفة: وهم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن معرفة ماذا Know What ومعرفة كيف Know How، فهم الخبراء في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة؛

- عمال المعرفة: وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من اجل توفير الدعم والاستناد المهني المعرفة، حيث يعملون في جمع المعلومات وتصنيفها وحزنها وإيصالها إلى المستفيدين منها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية؛

3.1. المكتبات الإلكترونية: التعلم والحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، البحوث وبراءات الاختراع الداخلية، الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية.<sup>1</sup>

2. مصادر خارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى المجتمعات التي تشمل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر ما يلي:

- المكتبات وقواعد المعلومات؛
- الإنترنت: التي تتمثل بشبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الإنترنت للتفاعل؛
- الإكسترايكت: التي تتمثل في شبكة أنترنت توسعت خدماتها إلى مستخدمين خارج المنظمة مثل الربط بين المنظمة والزبائن؛
- الأنترنت: وهي الشبكة المعروفة والشائعة الاستخدام؛
- القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون والموردون، والزبائن، ومركز البحث، والجامعات وبراءات الاختراع الخارجية؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . صلاح الدين الكيسي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> . عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 46.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، وهذا لتتوقع المؤسسة جميع المخاطر والفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها.<sup>1</sup>

### ثانياً. أبعاد المعرفة:

هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:<sup>2</sup>

1. **البعد التكنولوجي:** يعبر هذا البعد عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبرمجيات المختلفة، وقواعد المعرفة، ومحركات البحث في إدارة المعرفة ومعالجة مشكلاتها؛
2. **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وتخزينها وإدارتها، ونشرها وتعزيزها وتجديدها، وإعادة استخدامها، وإعداد خرائط بأماكن توافرها في المنظمة، وتحديد مسارات تدفقها؛
3. **البعد الاجتماعي:** ويركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات لصناعة المعرفة، وتأسيس مجتمع المعرفة على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

### ثالثاً. موجودات المعرفة:

تنقسم موجودات المعرفة في أي منظمة إلى قسمين وهما:<sup>3</sup>

1. **موجودات ملموسة:** وتمثل في الأجهزة والمعدات والمباني والآلات،... إلخ؛
2. **موجودات غير ملموسة:** وهي موجودات المعرفة الأكثر أهمية رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة ولذلك أطلق عليها اسم الموجودات الغير ملموسة لأنها موجودات غير مرئية للمالكين والمديرين وتنقسم هذه الموجودات إلى أربعة أقسام وهي:

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 107-108.

1.2. موجودات التكنولوجيا: وتشمل المعرفة التكنولوجية، التصميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث والدراسات، براءات الاختراع؛

2.2. موجودات المعرفة المدونة: وتشمل إجراءات المنظمة، نظم المعرفة، الدروس المتعلمة، الخبرة الموثقة، أدلة التشغيل؛

3.2. موجودات المعرفة البشرية: وتشمل الخبرة الإدارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية، معرفة المنظمة، معرفة السوق؛

4.2. موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة، ممارسات المنظمة، حقوق الملكية، العلامات التجارية.

رابعا. العوامل المؤثرة في المعرفة: هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة من أبرزها:<sup>1</sup>

1. مدى توفر مراكز البحث والتطوير؛
  2. مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والأبحاث العلمية؛
  3. مدى توفر الدعم المالي اللازم بحيث كلما زاد الدعم المالي كلما زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها؛
  4. الحوافز المادية والمعنوية بحيث تؤثر إيجابا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة؛
  5. الإبداع مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة؛
  6. المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية؛
  7. الأوضاع العامة السياسية والاجتماعية والاقتصادية بحيث تدعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة.
- من خلال ما سبق يتضح أن المعلومات والبيانات عبارة عن مصادر للمعرفة، حيث تستخدم في إجراء عمليات معينة أو حل مشكلات عالقة وتحديد الخطط والبرامج، كما أن المعلومات شيئا فشيئا تكمل معرفة الفرد أو المنظمة وتطورها، وتشريها من خلال الترجمة أو التحويل أو المعالجة لإعطائها قيمة أكبر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 45-46.

<sup>2</sup>. Boualem aliouat ,Opcit, p62.



## المطلب الرابع: الحكمة

## أولاً: مفهوم الحكمة

تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة، وتتربع في قمة هرمها وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل، وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب، إذ تصبح نظريته وطريقة حكمه على الأشياء وطريقة استنتاجه مختلفة عن غيره من الناس.<sup>1</sup>

عندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربه خدمة للآخرين وللمجتمع، فقد وصل إلى الحكمة، ما يؤكد هذا قوله تعالى: "يؤتي الحكمة من يشاء، ومن يؤتي الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الألباب".<sup>2</sup>

فالحكمة تشير إلى عمق المدلول المعرفي الذي يوطر السلوك الإنساني تجاه اتخاذ القرار المناسب في معالجة المشكلة أو التعامل مع الظاهرة بنمط سلوكي هادف وبناء.

وتشير أيضاً إلى عمق المقدرة التي يتميز بها الحكيم في استنتاج الحلول للمشاكل أو الظواهر التي يتعرض إليها من البيئة المحيطة به.<sup>3</sup>

فالحكمة هي تجسيد للذكاء الإنساني وقدرة متميزة على فهم ما هو صحيح وما هو خطأ، وما هو حقيقي وما هو زائف، كما تشمل القدرة على قبول التوجيهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها، ويمكن إدراكها، والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في شكل مبادئ للوصول إلى قرارات حول المواقف الخلافية، وعليه فإن الذين يمتلكون الحكمة غالباً ما يمتلكون صفتي التمييز والتفكير الإبداعي.<sup>4</sup>

## ثانياً: عملية الارتقاء المعرفي

مما سبق يتضح لنا الاختلاف والحدود الفاصلة بين المصطلحات: البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة، ويتبين لنا أنها تشكل مع بعضها البعض مساراً لعملية الارتقاء المعرفي الذي يمر بأربع خطوات وهي: جمع البيانات، تحويلها إلى معلومات، ومعالجتها لتصبح معرفة، وتكرار التطبيق تقود إلى الحكمة.

<sup>1</sup> جرادات ناصر، محمد سعود، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان: 2011، ص 35.

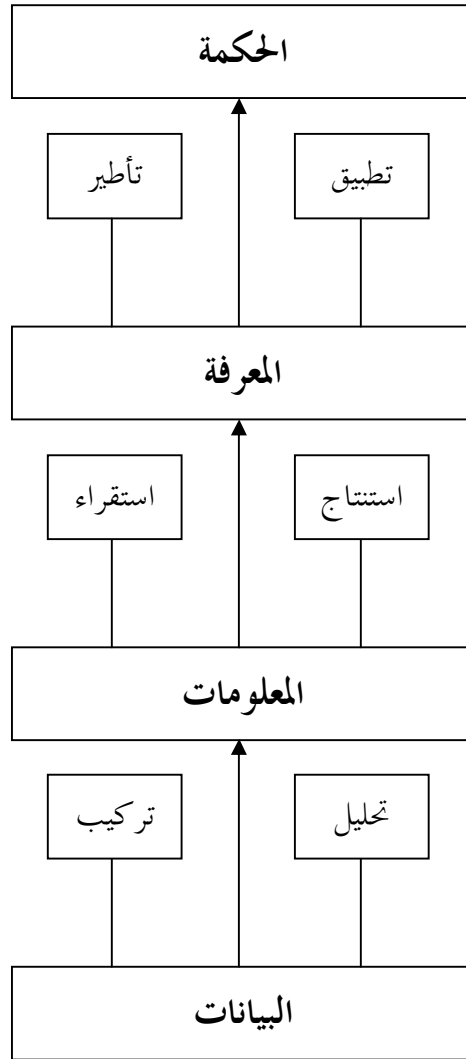
<sup>2</sup> القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية: 269.

<sup>3</sup> محمد خضير كاظم، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2010، ص 63.

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 31.

ونجاح كل خطوة يتوقف على قدرة الفرد في استخدام الأنشطة العقلية المهمة أو المناهج العلمية المتمثلة في (تركيب، تحليل، استنتاج، استقراء، تأطير، تطبيق) والتي تبرز دورها في تكوين أو ابتكار معرفة جديدة لدى الفرد أو في محاولته فهم المعرفة واستيعابها واستخدامها في مواقف جديدة<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (09): عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 70.

<sup>1</sup> . ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 70.

## المبحث الثالث: المتطلبات الأساسية للمعرفة

لكي تكون المنظمة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة لا بدّ أن تسعى إلى وجود المتطلبات الرئيسية التالية: مجتمع المعرفة، هندسة المعرفة، خرائط المعرفة، وتحديد فجوة المعرفة.

## المطلب الأول: مجتمع المعرفة

## أولاً. تعريف مجتمع المعرفة:

يتميز مجتمع المعرفة عن غيره بالاهتمام المتزايد ببناء القدرات وتنمية المهارات ويصنع التعلم سواء من خلال الفعل أو بالاستخدام أو التفاعل الاجتماعي، وتوجد عدة تعاريف حول هذا المجتمع نذكر منها:

- أنه "المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده"<sup>1</sup>؛
- أنه "المجتمع الذي يقوم فيه أفراداه على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقواعد المعرفة في الحصول على المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها وتوليدها وتقاسمها"<sup>2</sup>؛
- أنه "المجتمع الذي يهتم بالمعرفة ويعتبرها نهما في جميع مجالات الحياة"<sup>3</sup>؛
- أنه "المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بقدرة وكفاءة في جميع أنشطة المجتمع ومجالات الحياة، وصولا إلى إقامة التنمية الإنسانية"<sup>4</sup>.

## ثانياً. أسس مجتمع المعرفة:

- هناك مجموعة من الأسس التي يقوم عليها مجتمع المعرفة وهي:<sup>5</sup>
- حرية الرأي والتعبير العقلاني المتزن؛
  - نشر وتعميم وسد الفجوة المعلوماتية؛
  - إنتاج المعرفة وتوظيفها بكفاءة لخدمة المجتمع المقصود؛
  - تأسيس نموذج معرفي عام من خلال إشراك جميع فئات المجتمع وشرائحه في تكوين مجتمع المعرفة وترسيخ هذا المفهوم لديها.

<sup>1</sup> . سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق، عمان: 2008، ص 110.

<sup>2</sup> . عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 72.

<sup>3</sup> . إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> . سعيد بن محمد الربيعي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>5</sup> . بروش زين الدين، عطوي عبد القادر، دور الإبداع والابتكار في بناء اقتصاد المعرفة، ملتقى الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، متعمد بالقاهرة، ديسمبر، 2007، ص 33.

## ثالثا. خصائص مجتمع المعرفة:

يتميز مجتمع المعرفة بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>1</sup>

- أن المعرفة فيه أصبحت موردا إستراتيجيا، ومقوما أساسيا لاقتصاده الجديد المبني على المعرفة، وسلاحا تنافسيا للمنظمات على اختلافها، وعليه ظهر مفهوم منظمة المعرفة؛
- أنه منتج للمعرفة لا مستهلكا لها، وبالتالي يعطي أهمية خاصة للبحث العلمي؛
- أنه يعتمد بكثافة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقواعد المعرفة كوسائل لتسهيل عمليات الحصول على المعرفة وتطويرها وتنظيمها وخزنها واسترجاعها وبثها وتبادلها، لذلك يتصف بالانفتاح في إتاحة المعلومات والمعرفة لمن يريدونها دون قيود؛
- أنه يعطي دورا أكبر لرأس المال البشري الذي يتمتع بقدرات ذهنية وطاقت فكرية، وإمكانيات للإبداع والابتكار في الاقتصاد الجديد، وفي إنتاج المعرفة وتوليدها؛
- أنه يركز على التعلم واستمراريته لدى الفرد والمنظمة، وعليه ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة؛
- أنه يعطي قيمة لرأس المال الفكري باعتباره الثورة الأعظم للمنظمة المعاصرة، وهو كل ما تملكه المنظمة من أفكار واختراعات وملكية فكرية وبرامج حاسوبية وقواعد معرفة وغيرها؛
- أنه يعطي إمكانية كبيرة للتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات داخل القطر وبين الأقطار على اختلافها، وبالتالي فإنه يتيح نمطا جديدا للعلاقات بين المنظمات يعتمد مفاهيم الترابط والتحالف وتبادل المنافع بغرض تحسين قوتها التنافسية في بيئة سريعة التغير والتطور.

## رابعا. متطلبات مجتمع المعرفة:

هناك مجموعة من متطلبات مجتمع المعرفة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. قيادة إدارية: واعية بأهمية المعرفة في المنظمات والمجتمعات المعاصرة، تتولى وضع الأسس والمعايير والأهداف لخطط إدارة المعرفة وبرامجها بالتشارك مع العاملين، وتعمل على توفير مقومات تنفيذها السليم ونجاح تطبيقها؛

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص 56.

<sup>2</sup> البلاوي حسن، مرجع سابق، ص ص 21 - 25.

2. **ثقافة معرفية راسخة:** ويتطلب هذا الترسخ ثقافة المعرفة في أذهان العاملين في المنظمة والمجتمع وعقولهم، وتغيير ما يحملونه من أفكار واتجاهات وقيم ومعايير ثقافية قديمة لا تتناسب مع الحاضر، وأنه تركز هذه الثقافة على أربع مرتكزات وهي: التعلم المستمر، فرق العمل، المشاركة بالمعرفة، الدعم الجماعي لتبادل المعرفة؛
3. **بناء إستراتيجية متكاملة للمعرفة:** تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وتحدد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وطرق تحقيقها؛
4. **تمكين العاملين:** وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لهم وإشراكهم في وضع إستراتيجية المعرفة وتحديد أهدافها وطرق تحقيقها، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية؛
5. **إعادة هندسة الموارد البشرية:** وتعني إعادة النظر في التخطيط لها أو تعديل هيكلها ونظم الحوافز المتبعة في المنظمة، مع ضرورة التركيز على استقطاب الكوادر البشرية الذكية والمبدعة التي تتمتع بخبرات ومهارات متميزة تتناسب الانتقال إلى مجتمع المعرفة الجديد؛
6. **هياكل تنظيمية مرنة:** إن الهياكل التنظيمية الشبكية هي الهياكل التي تتناسب مع منظمات المعرفة، لمرونتها وقابليتها للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
7. **بنية تكنولوجية قوية، وإتاحة شبكة الانترنت لجميع العاملين، وتوفير نظام معلومات يحدد آليات لتجميع المعلومات والمعارف المطلوبة، ومصادرهم المختلفة، وطرق تنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتداولها وإيصالها في الوقت والسرعة المناسبين؛**
8. **تشجيع البحث العلمي ودعمه:** وذلك بتوفير التكنولوجيا اللازمة، والقوانين والأنظمة الداخلية، والميزانيات الكافية، والكوادر البشرية المؤهلة علميا وفنيا وتقنيا، فالبحث العلمي أساس لإيجاد منتجات وخدمات جديدة وتطوير الموجود منها؛
9. **إعادة هندسة العمليات:** ويقصد بها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات استخداما أمثل، وذلك لتحقيق التحسينات في الجودة والأداء والإنتاجية، واستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة.

خامسا. أبعاد مجتمع المعرفة:<sup>1</sup>

1. **البعد الاقتصادي:** تعتبر المعلومات المصدر الأساسي للقيمة المضافة وخلق فرص العمل، وترشيد الاقتصاد، وهذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف حياته الاقتصادية ونشاطاته المختلفة، هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه في العصر الرقمي الحالي؛
2. **البعد التكنولوجي:** إذ أن مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالوسائط الإعلامية والمعلوماتية وتكيفها حسب الظروف الموضوعية لكل مجتمع؛
3. **البعد الاجتماعي:** يعني مجتمع المعرفة سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع أو زيادة الوعي بتكنولوجيا المعلومات، وأهمية المعلومات الضرورية ودورها في الحياة اليومية للإنسان، والمجتمع هنا مطالب بتوفير الوسائط والمعلومات الضرورية من حيث الكم والكيف؛
4. **البعد الثقافي:** إذ يعني مجتمع المعرفة إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص، وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع والعدالة في توزيع العلم والمعرفة بين الطبقات المختلفة في المجتمع، كما يعني نشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية والمؤسسة والمجتمع ككل؛
5. **البعد السياسي:** إذ يعني مجتمع المعرفة إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وعقلانية، أي مبنية على استعمال المعلومة، وهذا بطبيعة الحال لا يحدث إلا بتوفير حرية تداول المعلومات، وتوفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية والعدالة والمساواة ومشاركة الجماهير مشاركة سياسية فعالة في اتخاذ القرار.

## المطلب الثاني: فجوة المعرفة

## أولا. مفهوم فجوة المعرفة:

هناك عدة تعاريف تناولت فجوة المعرفة نذكر منها:

- أنها "تلك الهوة بين من يملك المعرفة ومصادرها، ومن لا يملكها وقدرته على استغلالها لأغراض التنمية الشاملة"<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> . نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 31-33.

<sup>2</sup> . أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 77.

- أهما "الفجوة الخاصة بين ما تعرفه المؤسسة أو الأفراد وبين ما يجب أن تعرفه، أو بين ما تعرفه المؤسسة وبين ما يعرفه المنافسون في مجال النشاط الواحد".<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن فجوة المعرفة تقوم على فكرة أن تدفق المعلومات لا يتم بشكل متساوي بين الأفراد والجماعات والمجتمعات لأسباب كثيرة، فقد تزداد معرفة بعض الأفراد والجماعات بموضوع معين مقارنة بأفرادها وجماعات أخرى، لذا تختلف الفجوات باختلاف الموضوعات، كما تظهر في مستويات مختلفة، إذ تظهر على مستوى الأفراد وعلى مستوى الجماعات كما أهما لا تحدث على المستوى المعرفي فقط بل تشمل الاتجاهات والسلوكيات أيضا، وباختصار تتولد فجوة المعرفة عندما يكون أحد الأطراف يعرف أكثر من الطرف الآخر.<sup>2</sup>

ثانيا: أنواع فجوات المعرفة: هناك أربعة أنواع حسب أحمد عمر الممشري وهي:<sup>3</sup>

1. فجوة المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية: إن المعرفة الظاهرية تتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات والأنظمة الخاصة بالمنظمة، وهي أقل بكثير مما هو متوافر من معرفة ضمنية لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المنظمة، وتزداد هذه الفجوة حدة عندما يترك الأفراد المنظمة نتيجة للاستقالة أو الوفاة أو لتقاعد أو لأي سبب آخر.

2. فجوة معرفة العمل: هي أن الفرد أو المنظمة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف أو تمتلك، وبعبارة أخرى فإن هذه الفجوة تظهر بين النظري والتطبيقي إذ لا فائدة للمعرفة التي تمتلكها المنظمة إذ لم يتم استخدامها وتطبيقها عمليا لاستخلاص القيمة المضافة من هذه المعرفة، وترجع هذه الفجوة لسببين رئيسيين وهما:

- ضعف كفاءة إدارة المعرفة وما ينتج عنه من ضعف في تحقيق المشاركة الفعالة لمعرفة المنظمة، وكذلك عدم امتلاك خرائط معرفة واضحة تتعلق بأين توجد المعرفة من أجل إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها داخل المنظمة؛

- ضعف كفاءة في التطبيق المتمثل في عدم تطوير ممارسات أفضل لانجاز العمل وأن علاقتها مع الأقسام المختلفة لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات والمعرفة.

<sup>1</sup> بلال حلق السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2009، ص 259.

<sup>2</sup> حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، دار النشر الأهلية، عمان: 2005، ص 71.

<sup>3</sup> أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 78 - 79.

3. فجوة إنتاج المعرفة: هي الفجوة التي تظهر بشكل جلي بين الدول المتقدمة والدول النامية، فإنتاج المعرفة وتوليدها وتسويقها يحتاج إلى إمكانيات وقدرات ووسائل متعددة وتكنولوجيا وموارد بشرية متخصصة ومبدعة قد لا تتوفر للدول النامية بقدر توافرها للدول المتقدمة، وما يزيد من هذه الفجوة عمقا هو هجرة الأدمغة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة الأمر الذي يفقد الدول النامية جزءا مهما من معرفتها الضمنية.

4. فجوة المعرفة المتوافرة والمعرفة المطلوبة: يطلق على هذا النوع من الفجوات اسم المعرفة الحرجة والتي تكون مطلوبة من قبل أحد الأطراف أو لانجاز العمل وتطوير منتج أو خدمة في المنظمة ولا تكون متوافرة لديها، وقد تتوفر المعرفة المطلوبة من خلال تشجيع عمليات البحث والتطوير، والإبداع والابتكار في المنظمة، وأيضا من خلال استقطاب العقول الخبيرة المبدعة من خارج المنظمة وتوظيفهم لديها.

### ثالثا: أسباب فجوات المعرفة:

هناك أسباب عديدة لفجوات المعرفة ندرجها في مجموعتين وهما:<sup>1</sup>

#### 1. الأسباب المتعلقة بالمنظمة: من أهمها:

- نقص الهياكل التنظيمية الحديثة كالتنظيم الشبكي وفرق العمل، وجماعات الممارسة وسيادة الهياكل التقليدية (الرأسية)، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تشارك المعرفة بها، وبقاء المعرفة منفصلة على سياقات العمل في المنظمة؛
- ضعف البنية التكنولوجية مما يعيق إيصال المعرفة لمن يريدونها في المنظمة في الوقت والسرعة المناسبين؛
- نقص الخبرة في إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على استغلال المعرفة الضمنية المتوافرة لدى الأفراد الخبراء والمبدعين على النحو المطلوب؛
- عدم خرطنة المعرفة بما يحدد أماكن وجود المعرفة ومسارات تدفقها والأفراد الحاملين لها، مما يسهل الوصول إليها؛
- نقص حوافز المعرفة بغرض استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها وتشاركها، إذ تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في هذا المجال.

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 63-64.



## 2. الأسباب المتعلقة بالأفراد: وأهمها:

- السمات الشخصية للفرد المتمثلة في سنه ونوعه وقدراته وطرق تفكيره واتجاهاته، ودوافعه، وقيمه وغيرها؛
- ضعف الخبرة الذاتية للفرد فيما يتعلق بطرق تكوين المعرفة وتوليدها واستثمارها وتطبيقها والتشارك بها؛
- ضعف ممارسات الاتصال لدى الفرد، مما يجد من مقدراته على الحصول على المعرفة المطلوبة والتشارك بها مع الآخرين؛
- المستوى الإداري الذي ينتمي الفرد إليه في المنظمة، إذ نجد الفرد في المستويات الإدارية العليا تحصل على كم هائل من المعلومات أكثر مما يحصل عليه زملاءه الآخرون في الإدارة الوسطى والدنيا.

## المطلب الثالث: هندسة المعرفة

## أولاً. مفهوم هندسة المعرفة:

هناك عدة تعاريف عن هندسة المعرفة نذكر منها:

- أهما "حزمة من الأنشطة التحليلية والتقنية المعقدة التي تبدأ برسم خرائط المعرفة بهدف تمثيلها من خلال معرفة المشكلة والانطلاق نحو تحليل المحتوى المعرفي للمشكلة، وبعد ذلك ترميز المعرفة وبرمجتها من خلال استيعاب المعرفة"<sup>1</sup>؛
- أهما "أحد فروع الذكاء الصناعي التي تهدف إلى توفير مناهج وأدوات لبناء النظم المعرفية بطرق متسلسلة ومحكمة"<sup>2</sup>؛
- أهما "فن استخدام المبادئ والقواعد والأدوات الخاصة بأبحاث الذكاء الصناعي لحل مشاكل التطبيقات الصعبة التي تحتاج إلى معلومات الخبراء لحلها"<sup>3</sup>؛
- أهما "فن الحصول على أسس البحث وأدواته للتغلب على مشاكل الحصول على المعرفة وعرضها، واستخدامها بشكل صحيح، وتوضيح خطوط البحث، والقضايا المهمة في تصميم المعرفة، وفن إقامة الأدوات في جزء أو على امتداد عملية التنظيم"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> . سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> . عمر أحمد الممشري، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> . جبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2010، ص 15.

<sup>4</sup> . علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003، ص 230.

يتضح من التعاريف السابقة أن مصطلح هندسة المعرفة يطلق على عملية إنشاء قواعد المعرفة وإدارتها، فقاعدة المعرفة تحتوي على مجموعة من العلاقات المترابطة فيما بينها، وعلى حقائق متعددة وكذلك قواعد سوف يستخدمها النظام الخبير لاتخاذ القرارات المعقدة على هذه الحقائق، فهي قاعدة معرفة إجبارية ومنهجية تمدنا بالنتائج النهائية حول المسألة المبحوثة.

### ثانياً. أهداف هندسة المعرفة:

تهدف هندسة المعرفة على اعتبار أنها أحد فروع الذكاء الصناعي إلى:<sup>1</sup>

1. توفير مناهج وأدوات لبناء النظم المعرفية بطرق محكمة كفؤة، وتعني طريقة أو أسلوب فني يطبق من جانب مهندس المعرفة لبناء النظم الذكية مثل النظم الخبيرة والنظم المبنية على المعرفة؛
2. الحصول على منتجات وخدمات قياسية وجودة ذات مستوى عال من الدقة تتناسب مع حاجات المستفيدين؛
3. تعظيم ذكاء الإنسان وليس إحلال ذكاء الحاسوب بدلا منه، إذ تتضمن طريقة عملها تقنية تعليمية تأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية التي ترتبط بالتمثيل الحي لتركيبات المعرفة المعقدة وتفاعل المستفيد.

### ثالثاً. مبادئ هندسة المعرفة:

هناك خمس مبادئ أساسية وهي:<sup>2</sup>

1. ينبغي أن نميز بأن هناك أنواعا مختلفة من المعرفة: لتسهيل التعامل مع المعرفة وفهم كيفية ترابط العلاقات مع بعضها البعض؛
2. ينبغي التمييز بين الأنواع المختلفة من الخبراء: من الضروري التمييز بين الأنواع المختلفة من الخبراء، كالخبراء والابتدائيين، والثانويين، والرئيسيين لأن الخبراء يختلفون في كيفية بنیان معرفتهم بوضوح لاختلاف المعارف التي يمتلكونها وفقا لطبيعة الخبرة والتدريب؛
3. ينبغي التمييز بين الطرق المختلفة لتمثيل المعرفة: ينتج الذكاء الصناعي طرق متعددة لتمثيل المعرفة تتمثل في أشكال مختلفة من المنطق، القواعد، الشبكات الدلالية، الإطارات، خرائط المعرفة وغير ذلك؛

<sup>1</sup> . أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> . جبل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق، ص 61- 64.

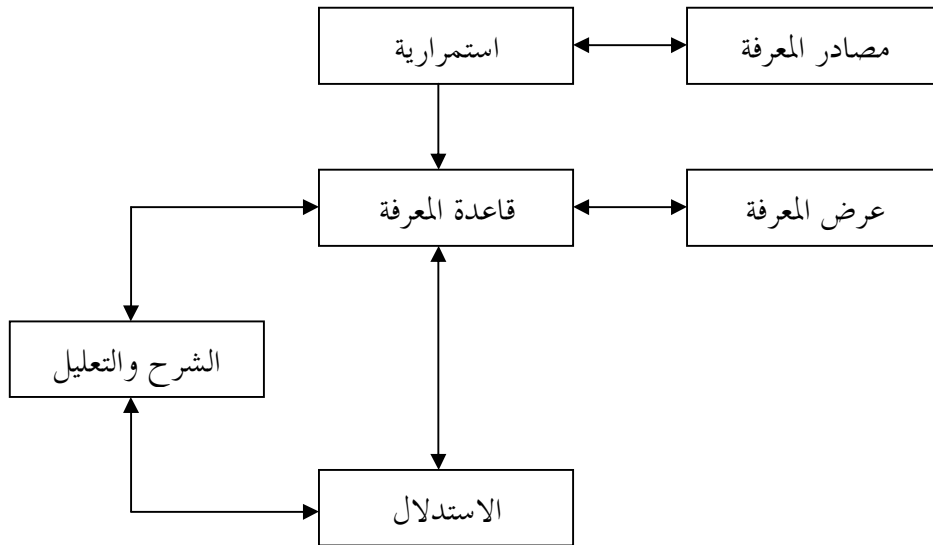
4. ينبغي التمييز بين الطرق المختلفة لاستخدام المعرفة: فاستخدام المعرفة بطرق وأساليب مختلفة حسب المهام وحسب الأعمال المراد إنجازها، فلقد ابتكر مهندسو المعرفة عدة نماذج لتحديد أنواع المعرفة، وكيفية انتقال المعرفة وباستخدام هذه النماذج فإن المعرفة يمكن تحديدها وفقاً لطريقة استخدامها لتحقيق الأهداف المرجوة؛

5. استخدام طرق البناء: من خلال المبادئ الأربعة التي تم ذكرها فإننا نحتاج إلى طريقة لربط تلك النماذج من المعرفة والخبراء وتمثيل المعرفة والمهام مع بعضها البعض لإنجاز المعرفة الموجهة للنشاط، ولعمل هذا نحتاج إلى تحديد متقن للمناهج أو الطرق المبنية على الأساليب الصحيحة، والأدوات المستخدمة اعتماداً على الأهداف المشتركة.

#### رابعاً. عملية هندسة المعرفة:

تتضمن عملية هندسة المعرفة خمسة أنشطة كما هي موضحة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (10): عملية هندسة المعرفة



المصدر: ملازم جبل مسلم المالكي، مرجع سابق، ص 17.

تتضمن عملية هندسة المعرفة خمسة أنشطة وهي:<sup>1</sup>

1. اكتساب المعرفة: الحصول على المعرفة من المصادر ذات الخبرة ونقلها، وتكتسب المعرفة عادة من الخبراء، والكتب والوثائق وقواعد المعرفة وقواعد البيانات وملفات الحواسيب، وقد تكون المعرفة المكتسبة ذات علاقة بمجال مشكلة معينة وأساليب حلها، وقد تكون معرفة عامة حول العمل على سبيل المثال؛

<sup>1</sup>. عمر أحمد الحمشري، مرجع سابق، ص 83.

2. استمرارية المعرفة: المعرفة مستمرة ومؤكدة، بحيث والإضافة إليها إلى أن تصبح ذات جودة ونوعية مقبولتين.
3. عرض المعرفة (تنظيم المعرفة): يتم عرض المعرفة أو تنظيمها من خلال إعداد خارطتها التي توضح أماكن وجودها المطلوبة والحاملين لها؛
4. الاستدلال: يتضمن هذا النشاط تصميم البرمجيات التي تمكن الحاسوب من الاستدلال على أساس قاعدة المعرفة، ومن ثم إرشاد المستخدم في موضوع معين وهو نطاق المعرفة المتاحة للنظام الخبير؛
5. الشرح والتعليل: يتضمن هذا النشاط عملية تصميم وبرمجة قدرة الحاسوب على الشرح والتعليل، كبرمجة القدرة على تكوين أسئلة مثل: لماذا يحتاج الحاسوب إلى معلومات معينة أو كيف يمكن استخلاص نتيجة معينة بواسطة الحاسوب.

خامسا. المهام المطلوبة لمهندس المعرفة والمهام الرئيسية:<sup>1</sup>

### 1.المهارات المطلوبة لمهندس المعرفة:

- مهارات استخدام الحاسوب (هندسة، برمجة، صيانة)؛
- القدرة على التحمل والكفاءة؛
- مؤهلات ثقافية واسعة؛
- مهارات اجتماعية عالية؛
- القدرة على التعلم السريع في مختلف المجالات؛
- فهم للمنظمات والأفراد؛
- خبرة في هندسة المعرفة؛
- الذكاء.

### 2.المهام الرئيسية لمهندس المعرفة:

- يرشد الخبير في عملية استنباط المعرفة؛
- يدير أدوات اكتساب المعرفة، وينظمها بطريقة مناسبة؛

<sup>1</sup>. جبل مسلم المالكي، مرجع سابق، ص ص 69- 70.

- يحول بالتعاون مع الخبير، قاعدة المعلومات المحولة والغير محولة؛
- يطيل مدة صلاحية قاعدة المعرفة بالتعاون مع الخبير؛
- يدرّب المستفيدين على الطريقة الفعالة واستخدام قاعدة المعرفة بالتعاون مع الخبير من خلال أساليب معلوماتية وتدريبية واضحة وسهلة.

### المطلب الرابع: خرائط المعرفة

#### أولاً. مفهوم خرائط المعرفة:

تعتبر خرائط المعرفة من أهم أدوات تمثيل المعرفة حيث تحدد ماذا تعرف المنظمة؟ وأين توجد هذه المعرفة؟ ومن هم الأفراد الذين تتواجد عندهم؟ وتستهدف خرائط المعرفة الظاهرية والضمنية لدى الأفراد في المنظمة بطريقة تضمن الاستدلال عليهم والرجوع إليهم واستشارتهم والاستفادة منهم.

ويمكن تعريف خريطة المعرفة على أنها:

- هي: "العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والاستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤشر الكفاء، ومن ثم التعلم العربي من قبل الأفراد الملاحظين خارطة المعرفة، ومع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفصيلات، وتتضمن عادة بعض النصوص والسرديات القصصية، والرسومات والنماذج والأرقام"<sup>1</sup>؛

- هي: "وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة"<sup>2</sup>؛

- هي: "عملية جرد لموجودات منظمة ما من أفراد ووثائق، وقواعد بيانات وغير ذلك وسواء أكانت هذه الخريطة فعلية أم قاعدة بيانات فإنها تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها"<sup>3</sup>.

يتضح لنا من هذه التعاريف أن خريطة المعرفة تتضمن معالجات وإجراءات لموارد ترافق معلومات ومعارف أخرى، وتتمثل في مخطط أو رسم أو صورة مرئية... إلخ، تمثل المعرفة المتوفرة في المنظمة والقيمة المضافة إليها، كما أن خريطة المعرفة هي دليل للمعرفة وليست مخزناً لها.

<sup>1</sup> . عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 128.

<sup>2</sup> . سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 89.

<sup>3</sup> . حجازي هيثم علين مرجع سابق، ص 72.

### ثانياً. أهداف خرائط المعرفة: تهدف خرائط المعرفة إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

1. إرشاد أفراد المنظمة إلى الأماكن التي يتوجب عليهم الذهاب إليها حينما يحتاجون إلى الخبرة، فإن المنظمة التي تكون بحوزتها خريطة معرفة جيدة تكون لها قدرة جيدة للوصول إلى مصادر المعرفة؛
2. تقييم المخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة والكشف عن نقاط القوة فيه ليتم استخدامها ونقاط الضعف ليتم إدراكها؛
3. الكشف عن الفجوة المعرفية في المنظمة والعمل على ردمها من خلال التزويد بالمعرفة المطلوبة واستقطابها؛
4. توضيح سير تدفق المعرفة في المنظمة، أو ما يطلق عليه العلاقات البيئومعرفية في المنظمة.

### ثالثاً. أهمية خرائط المعرفة: تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. أنها أداة مهمة لتسهيل الوصول إلى المعرفة المطلوبة في المنظمة والأفراد الحاملين لها؛
2. أنها تعمل كذاكرة منظمة تسيطر على المعرفة الجوهرية للمنظمة وتوحيدها؛
3. تعتبر خريطة المعرفة أداة مهمة من أدوات التعلم في المنظمة، ووسيلة اتصال فعالة بين جميع العاملين فيها؛
4. أنها تسهل أداء العمل بشكل سريع، وتؤدي دوراً مهماً في توجيه العاملين الجدد وتدريبهم دون حاجة إلى مساعدة الخبراء، لذلك فهي توفر الجهد والوقت اللازمين في تدريب العاملين؛
5. أنها أداة مهمة للتعرف على محفظة المعرفة في المنظمة، وتشخيص المعرفة فيها، وتقدير الفجوات الحالية والمستقبلية، والمساعدة في التقليل من سعتها أو حتى التخلص منها؛
6. تساهم في تحديد المصادر المختلفة لمعرفة المنظمة، إذ توفر خرائط المعرفة الطريقة لأسر مصادر المعرفة وتقاسمها وتشاركها، وتؤمن مؤشرات واضحة إلى المعرفة الضمنية، وبذلك تساعد العاملين في معرفة مصادر المعرفة المتوفرة بالمنظمة، مما يساعدهم على تقديم المعلومات المطلوبة بالسرعة الممكنة.

### رابعاً. مراحل بناء خرائط المعرفة:

يقوم مهندس المعرفة ببناء وتصميم خرائط المعرفة من خلال منهجية تطويرية تتكون من مجموعة مراحل

أساسية كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. عمر أحمد الممشري، مرجع سابق، ص 437-438.

<sup>2</sup>. عمر أحمد الممشري، مرجع سابق، ص 438-439.

<sup>3</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 89-92.

1. **مرحلة الإعداد:** لرسم خرائط المعرفة يحتاج مهندس المعرفة إلى العمل مع المستخدمين لتحديد واختيار خبراء المجال في حقل المعرفة المستهدف، ويعد تحديد هؤلاء الخبراء ومقابلتهم لابد من إعداد جلسة عصف ذهني لتحليل فضاءات المعرفة المتخصصة وأعماق مضمونها الفكري والعلمي والتكنولوجي؛
2. **مرحلة توليد الخطاب المعرفي:** والذي يتضمن توليفة متنوعة ومتكاملة من المفاهيم، الأفكار، المبادئ، النظريات وقواعد العمل، ولإنجاز هذه المرحلة يعمل مهندس المعرفة مع خبراء المجال على تحديد العبارات الجوهرية الملحظة للمفاهيم والكاشفة في نفس الوقت عن تفاصيل كل مفهوم، ثم عرض هذه المفاهيم ومناقشتها وتحليلها في جلسة أساسية من جلسات العصف الذهني والتي تنتهي باتفاق عام على أهم المفاهيم الجوهرية المشكلة للخطاب المعرفي؛
3. **مرحلة هيكلية الخطاب المعرفي:** وذلك ببناء العلاقات العضوية بين العبارات الجوهرية وربط الأفكار والمفاهيم في حقل المعرفة؛
4. **مرحلة تمثيل وعرض الخطاب المعرفي:** أي رسم خريطة المعرفة من خلال تمثيل كل المفاهيم المهمة في مستطيلات أو دوائر أو بيضاوية... إلخ، ويتم ربط هذه المفاهيم بواسطة أسهم مستقيمة هذه الأسهم تعبر عن اتجاه الارتباط، ودرجة ونوع الصلة التي تجمع بين مفاهيم المعرفة؛
5. **مرحلة استخدام خرائط المعرفة:** يستخدم مهندس المعرفة هذه الخرائط لأغراض متنوعة مثل استقطاب المعرفة الضمنية وتحويلها إلى ظاهرة، أما الإدارة فتستخدمها كأدوات تحليلية مهمة لأغراض التخطيط، التنظيم، الرقابة، البحث والتطوير... إلخ.

### خامسا. أنواع خرائط المعرفة:

هناك ثلاثة أنواع وهي:<sup>1</sup>

1. مواد معرفية خرائطية تمثل مواقع مثل الأقسام، وقواعد البيانات وما شابه ذلك؛
2. خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة؛
3. خرائط لدروس مقبسة ومكتسبة منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية.

وعلى هذا الأساس فإن خرائط المعرفة تكون تقليديا اتجهت إلى:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 108.

- المعرفة المتعلقة التي تعني عادة ماذا؟ وتكون متاحة للمنظمة؛
- الخبرة المحددة التي تعني من؟ أي من داخل المنظمة؟ أو من ضمن المنظمات الأخرى؟ ؛
- مواقع لحكايات تساعد القارئ في الحصول على فهم للتجارب والممارسات الماضية. ويمكن أن نصنف خرائط المعرفة بإحدى الطريقتين:<sup>1</sup>
- على شكل الخريطة: أي الشكل الذي هي عليه؛
- الغرض: أي الذي تستخدم من أجله الخريطة. وتأخذ خرائط المعرفة أشكالاً مختلفة ومنها:
- خرائط الأدلة أو القوائم؛
- خرائط المصفوفات والتقسيمات؛
- الخرائط التأملية أو الفكرية.
- والخرائط الأخرى مثل:<sup>2</sup>
- خرائط على شكل سلسلة زمنية؛
- خرائط على شكل شجرة القرارات؛
- خرائط الرسوم البيانية؛
- خرائط على شكل إطار؛
- خرائط الأفكار؛
- الخرائط العنقودية والشبكية والرأسية والعمودية.

<sup>1</sup> . عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> . أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 450 - 453.



## خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل بشيء من التفصيل موضوع المعرفة بدأ من نشأتها التي ترجع إلى بداية خلق الإنسان، إلى كيفية تطورها مع تطور المدارس الفكرية والإدارية، وتم توضيح مفهوم المعرفة باعتبارها حصيلة امتزاج وتفاعل بين المعلومات والخبرة، والمدركات الحسية، والقدرة على الحكم، بحيث تتم عملية المزج هذه داخل عقل الفرد لتنتج معرفة ومن ثم ترجمتها بعد فهمها واستيعابها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى ذلك تمّ التعرض إلى أهمية المعرفة المتمثلة في كونها الركيزة الأساسية في بناء إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات ونجاحها، بالإضافة إلى أن المعرفة تتميز بسمات وخصائص تتمثل في إمكانية التوليد، إمكانية الموت، إمكانية الامتلاك، إمكانية التخزين، إمكانية التصنيف، إمكانية البقاء وإمكانية التشارك، وتعرضنا إلى تصنيفات المعرفة التي تختلف باختلاف وجهات نظر المفكرين والمختصين، بالإضافة إلى ذلك تم التحدث عن هرم المعرفة الذي يتضمن أربع مستويات مترابطة إذ تقع البيانات في قاعدة الهرم وتشكل البنية الأساسية في البناء المعرفي، إذ بعد معالجتها تتحول إلى معلومات، وبفهمها واستيعابها تتحول إلى معرفة، وبتطبيق المعرفة في مجالات الحياة العملية وبتكرار عملية التطبيق تتحول إلى خبرة والتي تعود إلى الحكمة، وهي تقع في قمة الهرم، وأخيرا تطرقنا إلى المتطلبات الأساسية للمعرفة والمتمثلة في: مجتمع المعرفة، وهو المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات الرشيدة، وفجوة المعرفة التي تتمثل في الفجوة الحاصلة بين ما تعرفه المنظمة وما يجب أن تعرفه، وهندسة المعرفة التي تعتبر أحد فروع الذكاء الصناعي التي تهدف إلى توفير مناهج وأدوات لبناء النظم المعرفية بطرق متسلسلة ومحكمة، وخرائط المعرفة التي تعتبر من أهم أدوات تمثيل المعرفة ووسيلة من وسائل استقطاب المعرفة.

## الفصل الثالث: مدخل إلى إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أخذ يزداد الاهتمام بها بالنسبة لمنظمات الأعمال في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس " رأس المال " وإنما " المعرفة " ، ولهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المنظمات والشركات المختلفة، بالشكل الذي دفع قادة منظمات المعرفة إلى ضرورة إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالهم والسبب في ذلك أنه خلال المرحلة القادمة سوف تؤدي الاقتصاديات الجديدة للمعرفة إلى تغيرات في الهيكل الكلي للصناعة، وفي أشكال التنافسية بين المنظمات، لهذا أصبح القائد الإداري يدرك أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، وبما أن المعرفة تعد جزءا مكملا لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال جاء هذا الفصل كمدخل لإدارتها وهذا من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

- المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المنظمات، فهي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة التي يقع على عاتقها إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة، إلا أن مفهومها يعد من المفاهيم المعقدة لأنه يتضمن نماذج متعددة لأنواع المعرفة التي يجب على المنظمة إدارتها وسنحاول إيضاح ماهية إدارة المعرفة من خلال التعرض إلى:

- مفهوم إدارة المعرفة؛
- أساسيات إدارة المعرفة؛
- مداخل، متطلبات، والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة؛
- تصنيفات عمليات إدارة المعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لقد اختلفت تعاريف إدارة المعرفة وتنوعت تبعاً لاختلاف منظورات الباحثين واختصاصاتهم واتجاهاتهم، وفيما يلي مجموعة من التعاريف لإدارة المعرفة، والتي تعكس المنظورات المختلفة وهي:

## 1. مفهوم إدارة المعرفة من منظور العمليات التي تتضمنها:

- هي "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي".<sup>1</sup>
- هي "إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رجبى مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 138.

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني، مرجع سابق، ص 198.

- هي "مصطلح معبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد التنافسية الطويلة الأمد والتكيف".<sup>1</sup>

يتضح لنا من التعاريف السابقة أن إدارة المعرفة هي عملية تتكون من مجموعة الأنشطة التي تعنى باكتشاف المعرفة وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها ونشرها، وإتاحتها والمشاركة بها وتطبيقها واستخدامها، وهذا يعني أنها تركز على إتاحة المعرفة المهمة لمن يريدونها أينما ومتى طلبت بالسرعة والوقت المناسبين.

## 2. مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي:

- هي "محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة، لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها".<sup>2</sup>

- هي "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان وفي أي أعمال سواء أكانت في الوثائق أو في قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرف غير مسبوق".<sup>3</sup>

يتضح لنا من التعاريف السابقة أن إدارة المعرفة تعتبر طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة والحكمة.

## 3. مفهوم المعرفة من منظور القيمة المضافة:

- هي "المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد والمعلومات سوية، لتحديد الاكتساب والمعالجة والخزن والاستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة".<sup>4</sup>

- هي "نظام توليد عمل مزدهر، وأنها بنية تعلم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة التنظيمية، وتجميعها واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً نحو تحقيق وإضافة قيمة للأعمال".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26-28 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: 2004، ص 9.

<sup>2</sup> أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 104.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 140.

<sup>4</sup> الكيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 27.

<sup>5</sup> Little Stephen, *Management knowledge, an essential reader*, sage publication, London: 2002, p 90.

- هي "فكرة مفاهيمية في تنظيم مصادر المعلومات ووسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها".<sup>1</sup>  
يتضح لنا من التعاريف السابقة أن إدارة المعرفة هي منهج وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، إذ يؤدي تطبيق إدارة المعرفة وتوظيفها إلى تحسين عملية صنع القرار وتحسين العمليات ونتائج الأعمال.

#### 4. مفهوم إدارة المعرفة من منظور الرأس المال الفكري:

- هي "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة".<sup>2</sup>

- هي "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي".<sup>3</sup>

- هي "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد وللسوق والمجتمع".<sup>4</sup>

يتضح من التعاريف السابقة أن مفهوم إدارة المعرفة من منظور رأس المال الفكري هو المصدر الذي تنبثق منه المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة التغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد وبما يحقق لها ميزة تنافسية، فهو يشمل كافة الإمكانيات المادية والمالية والفنية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة.

#### 5. مفهوم إدارة المعرفة من منظور تكنولوجيا المعلومات:<sup>5</sup>

- أنها "تتضمن العمليات التنظيمية التي تؤكد على ارتباط البيانات والمعلومات، وكيفية معالجتها، والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات".

<sup>1</sup>. الكيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup>. رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 138.

<sup>3</sup>. أحمد عمر المششري، مرجع سابق، ص 104.

<sup>4</sup>. العلي عبد الستار، وآخرون، مرجع سابق، ص 27.

<sup>5</sup>. رنجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 137 - 147.

- أنها "عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، والتشارك فيها وتقييمها".

- أنها "الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفؤ للمعرفة على مستوى المنظمة".

- أنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد المعرفة على مستوى المنظمة".

يتضح من التعاريف السابقة أن مفهوم إدارة المعرفة من هذا المنظور ينحاز إلى تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية الأخرى لإدارة المعرفة فهي ليست مجرد مفهوم يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقط، بل تعد التكنولوجيا بعد من أبعاد إدارة المعرفة وليس بعدها الوحيد.

### 6. مفهوم إدارة المعرفة من منظور الأهداف المتوخاة:

- هي "عملية إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها، والإفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق المستفيدين ورفع مستوى كفاءة الأداء واتخاذ القرار، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع"<sup>1</sup>.

- هي "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف المعرفة الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها"<sup>2</sup>.

- هي "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، يهدف إلى إيجاد قيمة الأعمال وتوليد الميزة التنافسية"<sup>3</sup>.

يتضح لنا من هذه التعاريف أن الهدف من تبني جهود إدارة المعرفة هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال قدرتها على إبداع المعرفة واستثمارها واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>. أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup>. حجازي هيثم، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup>. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 143.

## 7. مفهوم إدارة المعرفة من منظور الإبداع:

- هي "عملية يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة".<sup>1</sup>
  - هي "عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تعنى بإبداع المعرفة وتنظيمها وتخزينها، واسترجاعها ونشرها وإتاحتها والمشاركة بها وتطبيقها واستدامتها".<sup>2</sup>
- يتضح لنا من التعاريف السابقة أن إدارة المعرفة تعطي دوراً لرأس المال المبدع (صناع المعرفة) الذي يعمل على توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها واستخدامها، وإبداع الحلول وطرح الأفكار الجديدة التي تعتمد على المعرفة لحل المشاكل التي تواجه المنظمة.

## 8. مفهوم إدارة المعرفة من منظور التعلم:

- هي "العمليات التي تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية، من خلال إدارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي للوصول إلى أهدافها".<sup>3</sup>

## 9. مفهوم إدارة المعرفة من منظور التغيير التنظيمي:

- "ترتبط إدارة المعرفة ببعض القضايا الهامة للتكيف التنظيمي والكفاءة التنظيمية في مواجهة التغيير المستمر في بيئة التنظيم".<sup>4</sup>
- "تمثل إدارة المعرفة مدخلاً لتطبيق التغيير التنظيمي في المنظمات بما تتطلبه من تغيير في الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والعمليات والإجراءات، والتكنولوجيا، وطبيعة العاملين، وغيرها".<sup>5</sup>
- "هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة".<sup>6</sup>

يتضح لنا من هذه التعاريف أن مفهوم إدارة المعرفة مرتبط بمفهوم التعلم، إذ يحدث التعلم بشكل طبيعي وتلقائي مع كل عملية إنشاء للمعرفة على اعتبار أن عملية إنشاء المعرفة هي عملية تعلم مستمرة، فقد يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع الآخرين في المنظمة وحواراته معهم أو من خلال التدريب، أو من خلال الإطلاع وقراءة الكتب وغير ذلك.

<sup>1</sup>. حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup>. أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 105.

<sup>3</sup>. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 60.

<sup>4</sup>. البلاوي حسن، مرجع سابق، ص 81-85.

<sup>5</sup>. أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 107.

<sup>6</sup>. رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 137.

تُما سبق يتضح لنا أن إدارة المعرفة هي: "عملية تستهدف الجمع المنظم للمعرفة التنظيمية الظاهرية والضمنية من مصادر المنظمة الداخلية والخارجية، والعمل على خلق معرفة جديدة ونشرها وتوزيعها والمشاركة بها وتطبيقها وإدامتها واسترجاعها من خلال التكنولوجيا والإبداع والتعلم المستمر والرأس المال المعرفي، واستثمارها لتحقيق القيمة المضافة واكتساب ميزة تنافسية مستدامة".

## المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

### أولاً. أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة وهي:<sup>1</sup>

1. تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية، وبذلك تعزز من التزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف؛
2. استثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.
3. تعزيز المقدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة؛
4. تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه؛
5. تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة، وتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة؛
6. إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها الغير ملموسة وتوثيقها وتطويرها، وتحديد المعرفة المطلوبة، وسد الفجوة بينهما؛
7. بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، ورفع قيمتها السوقية؛
8. ضمان انسيابية عملياتها الجوهرية وزيادة فاعليتها من خلال القيام بأفضل طريقة ممكنة واتخاذ القرارات المناسبة، وزيادة كفاءتها، وزيادة درجة ابتكاراتها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية جديدة؛
9. تحقيق قيمة مضافة من خلال تحسين المنتجات الموجودة وتطويرها وإيجاد منتجات جديدة؛

<sup>1</sup> عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 111 - 112.



10. الارتقاء بمستوى الرأس المال البشري، وذلك بتشجيعه على التعلم وتطوير مهاراته في العمل، ومساعدته في حل مشكلاته فيه، وزيادة قدرته على التكيف مع المستجدات والتغيرات فيه، وإعداده لاستيعاب التغيير والتكيف معه، وتنمية روح التعاون لديه والعمل بروح الفريق، وزيادة رضائه الوظيفي؛

11. رفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة وتخفيض التكاليف؛

12. دعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة والغير ملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

13. تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة، ويساعدها على التميز والمنافسة في بيئة سريعة التغير؛

14. تعظيم قيمة المعرفة وتوفيرها للمنظمة بشكل دائم.

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف التالية والتي تؤدي بمجموعها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة:<sup>1</sup>

1. الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة؛

2. الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل؛

3. توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها، بتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛

4. زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهارتهم بفعالية وإتقان أكبر؛

<sup>1</sup> أبو جزر أماني طلعت إبراهيم، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: 2005، ص 58.

5. زيادة النمو: إذ تسعى المنظمات إلى تحقيق النمو المستدام في أعمالها كهدف إستراتيجي رئيسي ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في العائد من الاستثمار، والحصة السوقية وخطة الإنتاج، والحصول على أسواق جديدة وغيرها؛
6. إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار معرفة جديدة، واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة؛
7. ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
8. ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة؛
9. إيجاد قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، والجودة المعلوماتية، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها، وإدارة الزبائن، وتقييم الإنتاج؛
10. الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تحديد المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
11. إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه؛
12. تعمل إدارة المعرفة على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، من خلال تنفيذ إستراتيجية تشجيع إدارات المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها والمشاركة بها وتنظيمها وتخزينها وإدامتها بما يعود بالنفع العام على المنظمة ويزيد مكانتها التنافسية.

### ثالثاً. فوائد إدارة المعرفة:

لقد أشارت الدراسات التي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات حققت الفوائد التالية:<sup>1</sup>

#### 1. الفوائد الكمية: تتمثل في:

- تحقيق وفر بالتكاليف وتحسين الصافي والنتيجة النهائية؛
- زيادة الحصة السوقية وقيمة المنظمة ورفع القدرة على الاحتفاظ بالعملاء؛
- تحسين قيمة الأسهم، وتقليل تكلفة المبيعات.

<sup>1</sup>. فراس خضر شحادة، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، مذكرة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر: 2006، ص43.

## 2. الفوائد النوعية: تتمثل في:

- إدارة أفضل للأفكار وتقليل احتمال مغادرة الموظفين لعملهم؛
- زيادة تمكين عمال المعرفة وزيادة إنتاجية ورفع مستوى الإبداع؛
- زيادة رضا وولاء المستهلك والتعاون مع العملاء وزيادة التفهم لاحتياجاتهم؛
- تعزيز القدرة على قيادة السوق، ورضا حاملي الأسهم والموظفين ذوي المعرفة؛
- زيادة الأداء التنظيمي، وإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي.

## ثالثا. مبادئ إدارة المعرفة:

يمكن ذكر أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي:<sup>1</sup>

1. الاستثمار في أصول المعرفة: طالما أن المعرفة أصل من أصول المنظمة فإن مهام إدارة المعرفة استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، ويتضمن هذا الاستثمار تخطيط وتنظيم أنشطة الاستقطاب المعرفة، وكذلك تخزين المعرفة وتوزيعها وتطويرها واستخدامها، بالإضافة إلى استثمار الرأس المال المعرفي؛
2. توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، لأن المعرفة سياق اجتماعي ومضمون إنساني، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً شاملة للمشاكل المختلفة في المنظمات الحديثة؛
3. المضمون السياسي لإدارة المعرفة: إن للمعرفة مضمون سياسي مهما بلغت المعرفة من تجريد وموضوعية أو تباعدت في الظاهر عن الواقع، حيث لكل معرفة مرجعية فكرية وسياسية مهما تعالت عن حقائق العمل والحياة؛
4. إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة، وتطوير البيئة التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية الرأس المال المعرفي أو الفكري في المنظمة؛
5. تبصير المعرفة أفضل من نمذجتها: إن تقنيات تبصير المعرفة من مخططات التدفقات المنطقية ورسم خرائط المعرفة هي الأكثر فعالية وقدرة على تمثيل وتوصيف المعرفة بمضمونها العلمي والتطبيقي والإنساني،

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 52-56.

والأفضل من النماذج الساكنة التي حاولت تمثيل المعرفة بقوالب رياضية أو إحصائية أو كمية قد يكون مصيرها الفشل؛

6. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المعرفة موردا ثمينا ومصدرا أساسيا للميزة التنافسية المستدامة، فإذا كانت المعرفة هي القوة والاقتدار للأفراد والجماعات والمنظمات، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية، لذلك فإن المشكلة الحقيقية التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة وليس بمسائل تحصيل أو ابتكار المعرفة؛
7. النفاذ إلى المعرفة هو بداية فقط: إن إدارة المعرفة لا تستطيع أن تقوم بأبسط مهامها من دون وجود بيئة خاضعة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعارف الموجودة في المنظمة؛
8. أنشطة إدارة المعرفة الإنتاجية: إن عمليات إدارة المعرفة ليس لها نهائيات ملموسة ومرئية كما هو الحال في الإدارات الأخرى لأن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وابتكارها هي عمليات مستمرة.

#### رابعاً. وظائف إدارة المعرفة:

تقوم وظائف إدارة المعرفة كوظيفة إدارية على مجموعة من الوظائف أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1. تحديد الموارد المعرفية: أي الموارد التي تمتلكها المنظمة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها ومعوقاتهما، وإدامتها والقيمة التي يمكن أن تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة؛
2. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة إستراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها؛
3. تنظيم المعرفة وإنتاجها: وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة ترتيبها وتبويبها وترميزها وتخزينها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة؛

<sup>1</sup>. أبو حوز أماني طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 58.

4. **بناء نظم المعرفة:** وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند على قواعد المعرفة وتصميمها وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية لهذه النظم، مثل نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساندة القرارات، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها؛
5. **تنمية العقل الجماعي وتطويره:** وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال البشري في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفعال، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركها، وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم؛
6. **إدارة التعاضد:** وتعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الإدارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمنظمة ككل.

### المطلب الثالث: مداخل، متطلبات، والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

#### أولاً. مداخل إدارة المعرفة:

هناك مداخل أساسية لإدارة المعرفة تتمثل في:<sup>1</sup>

1. **المدخل المعلوماتي:** يساوي هذا المدخل بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ويعتبرهما مترادفين، إذ ينظر أصحاب هذا المدخل إلى إدارة المعرفة على أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم المعلومات واسترجاعها واستخراجها من البيانات الأولية وتخزينها في قواعد البيانات بحيث يمكن الوصول إليها بسهولة.
2. **المدخل التكنولوجي:** يهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل نظم الذكاء الصناعي، النظم الخبيرة، نظم إدارة قواعد المعرفة، نظم دعم القرارات، نظم التنقيب عن البيانات، ومستودعات البيانات، نظم المعلومات المستندة على الويب، وغيرها بغرض تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة وتبادلها بين العاملين داخل المنظمة، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى.

<sup>1</sup>. عمر أحمد الممشري، مرجع سابق، ص 115 - 119.

3. **المدخل الاقتصادي:** يربط هذا المدخل بين اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري أو الأصول الغير ملموسة للمنظمة (رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال الزبوني) والذي يهدف من خلال استثماره إلى زيادة الإنتاجية، وإيجاد القيمة المضافة، وتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

4. **المدخل الاجتماعي:** يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي كأحد مكونات رأس المال الفكري، وينطلق من الحقيقة أن أحد أهم أسس نجاح مبادرات إدارة المعرفة وبرامجها هو توافر شبكة من العلاقات الإيجابية بين العاملين في المنظمة تركز على الثقة المتبادلة بينهم، وتسهل لهم عمليات التفاعل والتعاون والمشاركة بالمعرفة لإنجاز منافع متبادلة لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً. متطلبات إدارة المعرفة:

أيًا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فالمهم هو أن تكون قادرة على التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة، وتوجيه تدفقها ولكي تكون المنظمة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة، لا بد وأن تسعى إلى تنفيذ المتطلبات الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

1. استخدام منهجية البحث العلمي والتفكير الجماعي كأساس في التخطيط واتخاذ القرارات؛
2. العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي من مختلف المصادر؛
3. الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة؛
4. أن يحتل العاملون من ذوي المعرفة (أفراد المعرفة) البنية الغالبة من وظائف المنظمة؛
5. أن تتحدد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة وأن تتناسب صلاحياتهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية وزيادة الاهتمام بالأنشطة ذات القيمة المضافة؛
6. ربط مكافآت العاملين والحوافز والتقييم بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية؛
7. تسهيل انسياب المعرفة وتدفعها في المنظمة، وتحقيق التوازن المعرفي؛
8. زيادة إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، وتسهيل تبادل وتداول المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة، وإزالة الحواجز التقليدية التي تمنع من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة: 2002، ص ص 211-212.

9. الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المنظمة بما لا يضر بمصالحها وتسهيل التعامل فيها مع المستخدمين عبر وسائل الاتصال وشبكات الإنترنت؛

10. العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدرا متميزا للقيمة المضافة للمنظمة؛

مما سبق يتضح أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المنظمة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وعليه فإن مثل هذه البيئة يتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، قيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، تكنولوجيا المعلومات.

### ثالثا. العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة وهي:<sup>1</sup>

1. **العوامل الخارجية:** وتشير هذه العوامل إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها وأهم هذه العوامل ما يلي:

1.1. **العولمة:** التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى، حيث لا يستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة في البقاء والمنافسة وكسب ميزة تنافسية مستدامة؛

2.1. **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** إن التطور الذي شهده العالم انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات؛

3.1. **زيادة حدة المنافسة:** تشهد المنظمات تنافسا شديدا في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء ميزة تنافسية قادرة على المواجهة؛

4.1. **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عملية التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار

<sup>1</sup>. ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 177 - 178.

وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردون في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

**2. العوامل الداخلية:** وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تساهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها ما يلي:

- 1.2. حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة:** من ضمن العوامل التي تساهم في فاعلية المنظمة العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فعال؛
- 2.2. تزايد القدرات التقنية:** حيث أسهمت الإمكانيات لتقنية مثل الحواسيب والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعرفة الأثر البالغ في ذلك؛
- 3.2. فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علمياً وعملياً الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

### المطلب الرابع: تصنيفات عمليات إدارة المعرفة

لقد اختلف المختصين حول مضمون عمليات إدارة المعرفة وترتيبها، لاختلاف مناهج النظر إلى المعرفة وإدارتها، لذلك أشار نجم عبود نجم إلى مجموعة من التصنيفات حسب وجهة نظر مجموعة من المختصين حول هذا الموضوع كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2): تصنيفات عمليات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E. Turban	1. إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. - تطوير المعرفة الفنية.
	2. الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية للمنظمة.
	3. تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
	4. خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغ ملائمة. - خزنها في مكان سهل الوصول إليه.
	5. إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. - التقييم المستمر للمعرفة.
لاودون ولاودون	1. الحصول على المعرفة	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية



و خارجية. - الترميز. - أنظمة الذكاء الصناعي.	وترميزها	<b>Laudon &amp; Laudon</b>
- لتوصل إلى المعرفة الجديدة. - أنظمة العمل المعرفي.	2. إنشاء معرفة	
- جعل المعرفة متاحة للمشاركة. - أنظمة التشارك الجماعي (الشبكة الداخلية).	3. تقاسم المعرفة	
- جعل المعرفة سهل الحصول عليها من خلال الخزن والنشر. - الأنظمة المكتنية.	4. توزيع ونشر المعرفة	
- أساليب الإبداع. - المحاكاة. - الحوار.	1. الإنشاء	
- التدقيق المعرفي. - تحليل المحتوى. - تنقيب النصوص وتحليل لمفاهيم. - تحديد الخبرة.	2. التحديد	
- طلب المعرفة. - الاستقصاء والاسترجاع.	3. الجمع	
- إدارة أدلة المعرفة. - خرطنة لمعرفة.	4. التنظيم	
- الممارسات الأفضل. - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة. - جماعات الممارسة المشتركة. - فرق متعددة الوظائف. - تصميم فضاء العمل.	5. التقاسم	<b>ديفيد سكاريم D. Skgrme</b>
- مراجعات ما بعد العمل. - يوميات القرار. - تواريخ المشروعات. - مسرد القصص. - شبكات لتعلم.	6. التعلم	
- أنظمة دعم القرار.	7. التطبيق	

- إدارة التشغيل.		
-إدارة الأصول الفكرية.	8. الاستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفكرية.	9. الحماية	
- تقييم المعرفة.	10. التقييم	
- معايير إدارة المعرفة.		
- محاسبة رأس المال الفكري.		
- روتينيات وعقود الشركة.	1. تحديد المعرفة	مارك دوديسون
- الأمور ذات الصلة بأمور المعرفة.		
- التوصل للمعرفة وتوثيقها.	2. اكتساب المعرفة	
- جعلها متاحة للجميع.		
- معرفة جديدة / البحث والتطوير.	3. توليد المعرفة	
- معرفة جديدة / الزبون.		
- حقوق ملكية المعرفة.	4. التحقق من صلاحية المعرفة	
- قابلية استغلالها.		
- داخل وخارج المنظمة (معرفة صريحة).	5. نشر المعرفة الضمنية والصريحة	
- داخل المنظمة (معرفة ضمنية).		
- تحويل المعرفة إلى قيمة.	6. تجسيد المعرفة	
- التدريب.		
- ثقافة المنظمة.		
- الوعي بأصول المعرفة.	7. تحقيق المعرفة	
- تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن.		
- تحقيق أهداف محددة.	8. استغلال وتطبيق المعرفة	
- استخدام المعرفة في الحوار.		

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 101 - 103.

يتضح من الجدول أعلاه أن كل عملية رئيسية من عمليات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة

الفرعية اللازمة لها.

وهناك تصنيفات أخرى لعمليات إدارة المعرفة قام عبد الرحمن الجاموس بجمعها حول هذا الموضوع وهي

كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 103 - 105.

يشير (Mertins, Et al) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

- تشخيص المعرفة؛
- تحديد أهداف المعرفة؛
- توليد المعرفة؛
- خزن المعرفة وتطبيقها.

أما (Burk) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة كالاتي:

- الخلق والابتكار؛
- التنظيم؛
- المشاركة؛
- الاستعمال وإعادة الاستعمال.

إلا أن الملكاوي يرى عمليات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

- التشخيص وتحديد الأهداف؛
- التوليد؛
- التخزين؛
- التطبيق والمتابعة.

وأوضح (Rastogi) أن عمليات إدارة المعرفة هي:

- تحديد طبيعة وأنواع المعرفة؛
- رسم المعرفة؛
- أسر المعرفة المتوافرة؛
- اكتساب المعرفة المطلوبة؛
- خزن المعرفة الموجودة ومكتسبة؛
- المشاركة بالمعرفة؛

- تطبيق المعرفة؛
  - استرجاع المعرفة واستعمال المعرفة؛
  - ابتكار وتوليد المعرفة من خلال البحث والتطوير والتعلم؛
- أما (Heisig) فأشار إلى أن عمليات إدارة المعرفة هي:

- توليد المعرفة؛
- خزن المعرفة؛
- توزيع المعرفة؛
- تطبيق المعرفة.

بناء على ما سبق يتضح أن معظم الباحثين وعلى اختلاف توجهاتهم فإنهم يشتركون في أكثر من عملية، وعليه فإن الباحثة ولأغراض البحث التي تتمثل في انه لاستدامة الميزة التنافسية لا بدّ من إستدامة الاصل (المعرفة) ترى أنه يمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات جوهرية أو رئيسية وهي:

1. استقطاب المعرفة؛
2. توليد المعرفة؛
3. استدامة المعرفة؛
4. المشاركة بالمعرفة؛
5. تطبيق المعرفة.

وفيما يلي عرض بشيء من التفصيل لهذه العمليات وأهم العمليات الفرعية التي تتضمنها.

### المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية التي يجب القيام بها لتوليد المعرفة، وتقديم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، وتتكون عمليات إدارة المعرفة من خمس عمليات رئيسية وهي:

- استقطاب المعرفة؛
- توليد المعرفة؛

- استدامة المعرفة؛

- المشاركة بالمعرفة؛

- تطبيق المعرفة.

**المطلب الأول: استقطاب المعرفة**

**أولاً: مفهوم استقطاب المعرفة:**

عملية استقطاب المعرفة هي أول مرحلة من مراحل عملية هندسة المعرفة ويعني استقطاب المعرفة: "استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء)، والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة، أو في نظم إدارة المعرفة، وترتبط هذه العملية بصفة جوهرية بأنشطة هندسة المعرفة والذكاء الصناعي".<sup>1</sup>

نستنتج من هذا التعريف إن هندسة المعرفة في حالة المعرفة الضمنية غير المرمزة تبدأ بأنشطة البحث عن المعرفة المطلوبة وبالتالي استقطابها من خبراء المجال بالدرجة الأولى أو من أصحاب المعرفة والخبرة المتراكمة، أما في حالة المعرفة الصريحة المكتوبة فإن استقطاب المعرفة يتمثل في عملية ترميز وبرمجة المعرفة المكتوبة ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة .

**ثانياً. العمليات الفرعية لاستقطاب المعرفة:**

**1. تشخيص المعرفة:** تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها، ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى، وبالتالي فهي تسعى إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ولمنتجاتها وخدماتها، ومن ثم ابتكارها أو اكتسابها من مصادرها المختلفة، وتوفيرها وإتاحتها للعاملين وتمكينهم من استخدامها وتطبيقها ونقلها والمشاركة بها.<sup>2</sup>

ويتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتوفرة فعلاً داخل المنظمة وتلك المطلوبة والتعرف على الفجوة بينهما، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة وتحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها، وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمة تواجه تحديين وهما: الأول في كيفية تشخيص معرفتها الداخلية

<sup>1</sup> . سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 74 - 75.

<sup>2</sup> . ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 210.

(الضمنية)، والثاني في كيفية أسر المعرفة المطلوبة في الحصول عليها، واللازمة لحل المشاكل التي تواجهها وتمنحها قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

**1. تحديد الحاجة إلى المعرفة:** لا بد أن تكون هناك حاجة للمعرفة في النظم الجديدة والأساليب والتقنيات الحديثة، والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمها المنافسون، وقد تحتاج المنظمة إلى فهم أعمق ومعرفة أوسع بالسوق واتجاهاته الحالية والمستقبلية، إلى جانب المعرفة الأفضل للزبون وشركاء الأعمال الذين يشكلون شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة للقيمة والقيمة المضافة.<sup>2</sup>

**2. تحديد أهداف المعرفة:** إن عدم تحديد الأهداف بوضوح يؤدي بإدارة المعرفة وعملياتها إلى حالة من الغموض والارتباك والتخبط، وتصبح أكثر كلفة، ويؤدي لعدم فهم العاملين على مختلف مستوياتهم لأي نوع من المعرفة تعد حاسمة لعملهم والتي يجب عليهم تعلمها لتحسين أدائهم، وعليه فإنه من المهم أن تقوم إدارة المعرفة على تطوير أهداف واضحة للمعرفة منها: تحسين العمليات، وتسهيل الإبداع، والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتحسينها وتحسين الأداء المنظمي والارتقاء به وغيره من الأهداف.<sup>3</sup>

**4. بناء نظام المعرفة:** يحتاج مهندس المعرفة للقيام بهذه العملية إلى بناء المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها بنیان النظام المعرفي، ولا يتم هذا إلا بعد تحديد المفاهيم المركزية والنظريات المحورية المحددة من مجالات المعرفة المتعددة والمتنوعة التي تشكل مجملها مرتكزات للإنتاج الفكري والتراكم المعرفي.<sup>4</sup>

**5. تنظيم المعرفة:** بعد تحديد المفاهيم الأساسية للمعرفة المستقطبة من مصادرها الأساسية تبدأ عملية تنظيم بنیان النظام المعرفي من خلال الجهد الإبداعي لمهندس المعرفة الذي يقوم بتمثيل مضمون المعرفة باستخدام تقنيات التمثيل، والنمذجة كخرائط المعرفة ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والذكاء الصناعي.<sup>5</sup>

**6. تخزين المعرفة:** تتم عملية تخزين المعرفة عبر أشكال مختلفة حسب نوعية المعرفة المراد خزنها، فالمعرفة الصريحة وكذا المعرفة الممكن التصريح بها والتعبير عنها يتم تخزينها في دعائم مادية كالوثائق وقواعد معرفة والنظم الخبيرة،

<sup>1</sup>. أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup>. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 170.

<sup>3</sup>. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 109.

<sup>4</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 83.

<sup>5</sup>. حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 60.

بينما المعرفة الكامنة في سلوكيات الأفراد ومهاراتهم فيتم تخزينها عبر دعائم بشرية حيث يتم تناولها عبر عملية التعلم الجماعي وشبكات الاتصال.<sup>1</sup>

### ثالثا. تقنيات استقطاب المعرفة:

يوجد نوعان من تقنيات استقطاب المعرفة الضمنية وهي:<sup>2</sup>

1. **المقابلات التقليدية:** وتنقسم إلى نوعين وهي المقابلات والملاحظات.

1.1. **المقابلات:** وتنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

1.1.1. **المقابلات الغير مبرمجة:** ليس لهذه المقابلات إعداد مسبق، أو مخطط واضح حول الأسئلة التي يجب أن

تطرح من قبل مهندس المعرفة، وتتطلب الإجابة عليها بدقة وتفصيل، وإنما يتم في هذه المقابلات إجراء جولة استعراضية للمواضيع الأساسية في حقل معرفي محدد.

2.1.1. **المقابلات الشبه المبرمجة:** يكون لهذه المقابلات إعداد مسبق وجدول أعمال وتتميز هذه المقابلات بالمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات.

3.1.1. **المقابلات المبرمجة:** تعد هذه المقابلات إعداد جيدا من قبل مهندس المعرفة ويوضح جدول أعمال متفق عليه، كما يرسم مخطط واضح لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح حول المواضيع المهمة في حقل المعرفة المختص، وفي هذا النوع من المقابلات تصمم استبيانات لاستقصاء المعلومات، وتستخدم أدوات لجمع البيانات على الجداول والنماذج وغيرها.

2.1. **الملاحظة في ميدان العمل:** وتسمى أيضا العمل، حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة ومراقبة صاحب المعرفة وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها دون التدخل ودون طرح الأسئلة، والملاحظة هنا هي معايشة صاحب المعرفة أثناء عمله لفهم هذا العمل وتسجيل معارفه بأساليب غير تقليدية، وكذلك لفهم مناخ العمل وإدراك مراحل تطور سلوك صاحب المعرفة (الخبير) أثناء مواجهته للمشكلة، وأثناء مراحل عملية صنع قرار المعرفة باستخدام تقنيات المعرفة المتخصصة لحل المشاكل الغير مبرمجة وذلك تمهيدا لاستخدام وسائل متقدمة أخرى لتمثيل هذه المعرفة ثم نمذجتها.

<sup>1</sup>. Jean ,louis emin ,imad boughzala,lavoisier, **managment des connaissances**, F.S.E.S.Lile 1, paris : 2010,p 42.

<sup>2</sup>. سعد غالب ياسين، نفس المرجع، ص ص 84-88.

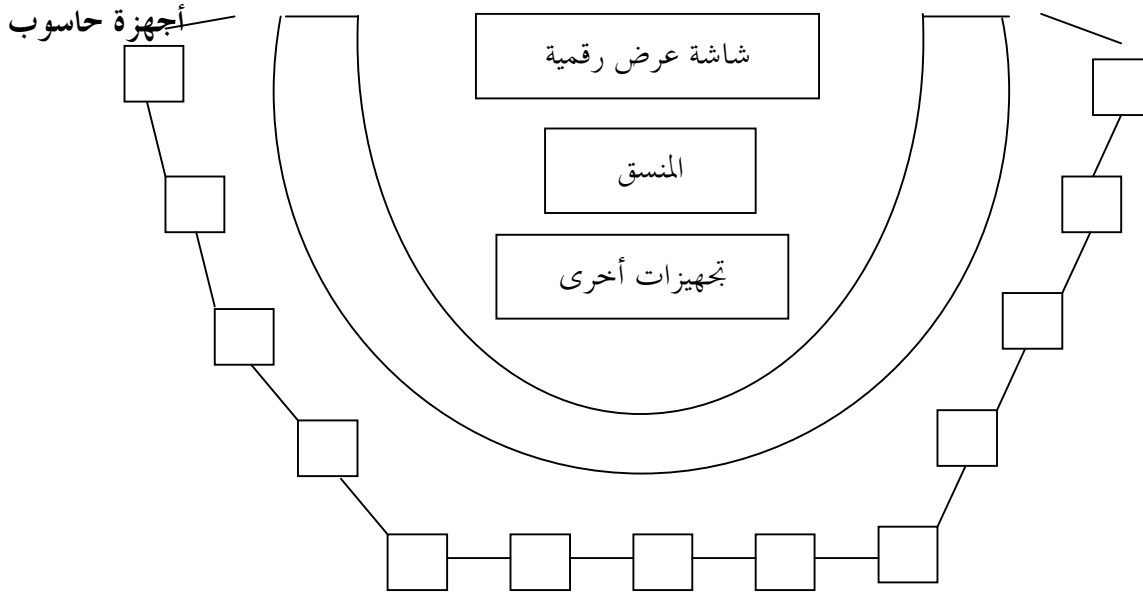
**2. التقنيات الحديثة:** هناك تقنيات عديدة يستخدمها مهندس المعرفة بهدف استقطاب المعرفة الضمنية من بينها ما يلي:

**1.2. العصف الذهني:** يتميز أسلوب العصف الذهني بوجود خاصيتين أساسيتين وهما: تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة، والبحث الجماعي عن الحل الأفضل للمشكلة وأن الهدف الجوهرى للعصف الذهني هو ضمان تفاعل كل العقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة، فالمهم هو توليد الأفكار والبحث عن الجديد، ولكي يحدث العصف الذهني لابد من لقاء خبراء المجال وأصحاب المعرفة مع مهندس المعرفة في أكثر من جلسة حيث تكون الجلسة الأولى تمهيدية لتوضيح أهداف حساسيات العمل والتعريف بالمشكلة، ووصف أهم عناصرها وأسبابها، بعد ذلك يترك الأمر لأصحاب المعرفة وخبراء المجال في طرح وتسجيل الحلول المقترحة مع تحفيزهم على التفكير والبحث عن الحلول المبتكرة وتوليد الأفكار الجديدة التي لم يسبق التطرق إليها، بعد ذلك تأتي مرحلة إجراء المفاضلة للبدائل والحلول التي يطرحها خبراء المجال بشفاافية وتقييم لمزايا وعيوب كل بديل، فإذا فشل هؤلاء في اختيار الحل الأفضل يمكن اللجوء إلى استخدام التصويت لاختيار الحل الأفضل الذي يلقى موافقة لأغلبية الخبراء، ونشير هنا إلى أن كلما كانت جلسات العصف الذهني مكثفة ومنظمة وكان الوقت المخصص لها كافيا ومناسبا كلما استطاع الخبراء التوصل إلى القرار الأمثل بالإجماع.

**2.2. العصف الذهني الإلكتروني:** ارتبط مفهوم العصف الذهني الإلكتروني بظهور العصف الذهني الجماعي في سنة 1993 من قبل (Osborn) وبالتطور المتسارع في حقل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتأثير الإيجابي الجوهري لأدوات ونظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب والشبكات في تغيير أساليب العمل وابتكار نماذج جديدة تكون ميزة تنافسية مؤكدة، يتم العصف الذهني الإلكتروني في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي، وتحتوي هذه الغرفة على أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف U ويتراوح عدد الأجهزة بين 12 إلى 30 حاسوب وهو الحجم المناسب لفريق العمل ويحتوي النظام على تكنولوجيا عرض وتكبير إلكتروني كما هو موضح في الشكل التالي:



## الشكل رقم (11): غرفة القرارات الجماعية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 87.

يوضح الشكل أعلاه التركيب المادي لعتاد نظم العصف الذهني الإلكتروني لجميع خبراء المجال وأصحاب

المعرفة، أما على المستوى المكونات البرمجية فلا بد من توفر ما يلي:

- وجود نظام إدارة قاعدة المعرفة؛

- توفر نظام قاعدة النماذج؛

- توفر قاعدة البيانات؛

- توفر واجهة بيئية للتفاعل مع خبراء المجال.

أما الأدوات البرمجية التي توجد في نظم العصف الذهني الإلكتروني فهي:

- وحدة برمجية لتوليد الأفكار؛

- وحدة تقييم البدائل؛

- وحدة دعم التصويب؛

- برامجيات وتسهيلات أخرى مثل: مخطط المجموعة، منظم الأفكار، قاموس المجموعة وغيرها.

كما تضم نظم العصف الذهني الإلكتروني نظاما فرعيا لإدارة الحوار الذي يقوم بتعزيز دور منسق النظام

مهندس المعرفة عندما تكون المشكلة موضوع القرار شديدة التعقيد.

3.2. بناء خرائط المعرفة: ويقصد بها مجموعة الوسائل التي تسعى إلى استقطاب المعرفة وحصرها في مجال محدد بصورة يدوية من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية، ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم، ويتولى هذه المهمة مهندس المعرفة.<sup>1</sup>

4.2. تحليل البروتوكول (السيناريو): يستخدم مهندس المعرفة تحليل السيناريو كأسلوب لاستقطاب المعرفة الضمنية لصاحب المعرفة من خلال الخطوات التي يقوم بها لحل المشكلة بدأ من لحظة استقبال المشكلة وتتبع أسبابها وتحليلها عن طريق جمع البيانات ومقارنتها بالبيانات القياسية وحتى الخطوات اللاحقة التي يتم تنفيذها في ضوء المعرفة والخبرة المتراكمة لصاحب المعرفة مروراً بالخطوات العملية المتراكمة والمتداخلة التي يجب في النهاية أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع الدراسة.<sup>2</sup>

ويقتصر دور مهندس المعرفة عند استخدامه لهذا الأسلوب على الملاحظة الذكية وتركيز الانتباه على حوارات عمل صاحب المعرفة التي يضعها مكتوبة أو بصورة صامتة ولكنها حية وحركية بأفعاله وخطواته الموجهة نحو حل المشكلة، ويستطيع مهندس المعرفة العودة إلى حيز المجال (صاحب المعرفة) بعد الانتهاء من تسجيل سيناريو المشكلة لسد أي نقص قد تتواجد في بعض الخطوات ولتوضيح بعض الغموض، ونشير هنا إلى أنه لكل مشكلة سيناريو خاص بها ولا يمكن تكرار السيناريوهات إلا بتكرار خصائص المشكلات نفسها.

### المطلب الثاني: توليد المعرفة

#### أولاً: مفهوم توليد المعرفة:

تعد عملية توليد المعرفة الجديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أطلق على هذه العملية أسماء أخرى هي: إنشاء المعرفة وتكوينها،<sup>3</sup> إبداع المعرفة،<sup>4</sup> واكتشاف المعرفة،<sup>5</sup> إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة،<sup>6</sup> وإلى أن هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعملية التعلم والإبداع وتشكيل فرق العمل ودورها في إبداع منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 259.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 93.

<sup>3</sup> ناصر محمد مسعود جرادات وزملاءه، مرجع سابق، ص 95.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 211.

<sup>5</sup> مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 78.

<sup>6</sup> حجازي هيثم علي، مرجع سابق، ص 81.

وإيجاد حلول جديدة لمشاكل مستعصية تواجهها، توليد رأس مال معرفي جديد يرتقي بصورتها، ويساهم في تفوقها وتحقيق مكانة سوقية متقدمة لها.<sup>1</sup>

وتعرف عملية توليد المعرفة بأنها "تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبة أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة".<sup>2</sup>

يتضح من هذا التعريف نقطتين أساسيتين وهما:

- أن عملية توليد المعرفة تضمن نوعين وهما المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية.
- تركز على عملية تحويل المعرفة بأنماطها الأربعة كما هو موضح في نموذج (SECI).

### ثانياً. نموذج SECI :

يعتبر نموذج (SECI) من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل الموالي يوضح ذلك.

#### الشكل رقم (12): نموذج SECI لتكوين المعرفة

التنشئة	الإخراج
Socialization	Externalization
الإدخال	الترابط
Internalization	Combination

Source: Ikujiro Nonaka, **A Dynamic theory of organization knowledge creation institute of Business Research**, Hitotsubachi university, Toky: 5 NO.1, February, 1994, p 19.

يتبين من هذا الشكل أربع أنماط لتحويل المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرية وهي:<sup>3</sup>

1. **التنشئة (Socialization)**: وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وذلك من خلال الحوار

والنقاش والتدريب وغيرها

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> احمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 124.

<sup>3</sup> حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: 2009، ص ص 61- 63.

2. **الإخراج (Externalization):** وتعني تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة أي مكتوبة في شكل إرشادات، وأدلة عمل، ومنشورات وكتيبات وغيرها.
3. **الترايط (Combination):** أو يسمى أيضا الدمج أو التركيب وتعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، إذ يعاد تشكيل البيانات والمعلومات المتوافرة ويعاد تنظيمها وهيكلتها ارتباطها مع بعضها البعض لإنتاج معرفة صريحة جديدة.
4. **الإدخال أو التضمين الداخلي (Internalization):** ويعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال القراءة والإطلاع على ما هو منشور أو مطبوع أو مكتوب عن معلومات.
- إن عملية توليد المعرفة هي جهد بشري إبداعي، إذ من المعلوم أن الأفراد هم فقط من يولدون المعرفة، وأن المنظمة لا تستطيع توليدها بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد هي أساس توليد المعرفة المنظمة، وبذلك يكون التركيز على الأفراد صناع المعرفة أولئك المبدعين الذين يمتلكون خصوبة ذهنية عالية تساعدهم على توليد المعرفة أو إبداع معرفة جديدة، وعليه تعمل المنظمة الناجحة على دعم أنشطة توليد المعرفة وتحفيزها وتوفير البيئة المناسبة لها.<sup>1</sup>

### ثالثا. العمليات الفرعية لتوليد المعرفة:

تتضمن عدة عمليات وهي:<sup>2</sup>

1. **أسر المعرفة:** تشير هذه العملية إلى عملية استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها، وتتوافر المعرفة المأسورة خارج المنظمة لدى الخبراء المستشارين والمنافسين والعملاء والموردين وغيرهم، وترتكز عملية أسر المعرفة بشكل مباشر على عمليتين الإخراج والإدخال من عمليات تحويل المعرفة؛
2. **شراء المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة عن طريق شراءها من مصادرها في شكل وثائق أو في شكل محسوب أو عن طريق عقود استخدام وتوظيف الخبراء أو شراء منظمة؛

<sup>1</sup> حجاز هيثم علي، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 125 - 127.

3. **ابتكار المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تكوين المعرفة الجديدة الغير مكتسبة وغير مستنسخة وذلك من خلال التفكير النظامي والتحليل والربط، وإحداث تكامل بين المعرفة السابقة حول موقف أو قضية ما وبين المعرفة الجديدة الناتجة عن التفكير في الموقف نفسه أو القضية نفسها؛

4. **اكتشاف المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تحديد المعرفة المتوافرة وتلك الحرجة (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل عمليات البحث والتطوير والتجريب، والدراسات الاستطلاعية؛

5. **امتصاص المعرفة وتمثيلها:** تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها ونشرها وتمثيلها تمهيدا لإعادة تركيبها لإيجاد معرفة جديدة؛

6. **اكتساب المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة المتوافرة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك عن طريق التدريب أو القراءة أو ملاحظة الخبرات والتجارب، والاستماع إلى المحاضرات، وحضور الندوات والمؤتمرات.

وتكتسب المعرفة عبر طريقتين وهما:<sup>1</sup>

1. **البحث:** وهي عملية اكتساب المعرفة من خلال الاستكشاف والبحث وتظهر بأحد الأشكال التالية:

1.1. **المسح:** وهو يشير إلى التحسس والإدراك الواسع نسبيا لبيئة المنظمة الخارجية.

2.1. **البحث المركز:** فهو يتشكل عندما تقوم الوحدات والعناصر التنظيمية بالبحث في الأجزاء التقنية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي الاستجابة للوقائع والمشاكل والفرص.

3.1. **مراقبة الأداء:** الذي يستخدم ليعني كلاهما المسح الواسع والبحث المركز وليعبر عن فاعلية المنظمة والتأثير في أهدافها التي تم نشرها مسبقا وتحقيق متطلبات حاملي الأسهم.

2. **التعلم التنظيمي:** يلعب دورا حاسما في عملية اكتساب المعرفة وهو يتكون من نوعين في غاية الأهمية، النوع الأول من التعلم يظهر بصيغة معرفة كيف، لحل مشكلات محددة ومرتكزة على افتراضات شخصية للخروج منها، أما النوع الثاني للتعلم يظهر على شكل نماذج عملية، توجهات، ينتج عنها نوعين من التعلم وهما: التعلم الفردي والتعلم المزدوج.

<sup>1</sup>. عبد الرحمن الجموس، مرجع سابق، ص 114 - 115.

## المطلب الثالث: استدامة المعرفة

## أولاً: تعريف استدامة المعرفة:

يمكن تعريف استدامة المعرفة على أنها:

- هي " العملية التي تشتمل على عمليات تنقيح المعرفة وفحصها ومراجعتها وتنميتها والإضافة إليها وتغذيتها وتعديلها"<sup>1</sup>.

- هي "ضمان لاستمرارية واستدامة الاستفادة من القاعدة المعرفية للمنظمات في المستقبل وعدم فقدها، فلا بد من حفظ المعرفة وتنظيمها وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة منها في كل الأوقات والظروف"<sup>2</sup>.

يتضح من هاذين التعريفين ما يلي:

- أن عملية استدامة المعرفة تتضمن عمليات فرعية تتمثل في: عملية التنقيح، عملية النمو، وعملية التغذية.

- أن عملية استدامة المعرفة تتطلب عملية التنظيم والتخزين واسترجاع المعرفة.

## ثانياً. العمليات الفرعية لاستدامة المعرفة:

1. عملية التنقيح: هي تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام وتتضمن هذه العملية حذف بعض الأجزاء الغير متسقة مع المحتوى العام للمعرفة.

2. عملية النمو: بما أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين فعلى المنظمات العمل على نمو معرفتها وان ترفع من قيمتها بشكل مستمر وان يكون معدل نموها متفوق على معدل نمو المنافسين.

3. عملية التغذية: إن المعرفة تحتاج إلى صلاحية زمنية وتخزين، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، والمهم هنا هو التحكم في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة لان قيمتها البعيدة ليست كقيمتها لحظة توليدها، العقود المؤقتة أو الاستثمارات الخارجية، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية الغير موثقة عند مغادرتهم وتتم المحافظة على المعرفة واستدامتها من خلال العمليات التالية: التنظيم، التخزين، والاسترجاع.

<sup>1</sup>. احمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup>. جيل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق، ص 122.

أ. **عملية تنظيم المعرفة:** لا فائدة من المعرفة المتراكمة إذ لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة من الوصول إليها واسترجاعها بغرض الاستفادة منها، ومن المعلوم أن إخفاق بعض العاملين في الوصول إلى المعرفة الصريحة المتوافرة في المنظمة واسترجاعها يعود في الأساس إلى ضعف طرف معالجتها أو تنظيمها، وإلى عدم توافر الإرشادات والأدلة المطبوعة لمساعدتهم في هذا المجال، وتشمل هذه العملية وصف البيانات، وتصنيف المعرفة، أي تحديد موضوعاتها وإعطاء كل موضوع رمزه الخاص، وتمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل المرئي أو الصوري لمساعدة العاملين على فهم الظواهر المختلفة، سواء كانت حقيقية أو نماذج تعبيرية أو في هيئة قواعد بيانات، وإعداد نماذج مسارات تدفق المعرفة، واستعمال أسلوب نمذجة العمليات، وإعداد خرائط المعرفة وغيرها من العمليات.<sup>1</sup>

ب. **عملية تخزين المعرفة:** تعد عملية التخزين للمعرفة من العمليات الأساسية في المنظمة لأنها تبذل جهوداً وأموالاً كثيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الأمر الذي يستدعي تخزينها وتسهيل سبل الوصول إليها مستقبلاً، فالمعرفة المفيدة لا بد من الاحتفاظ بها في شكل معقول في مخزن المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة، هذه الذاكرة بمثابة المستودع الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي<sup>2</sup>، ومن المعلوم أن المعرفة الضمنية مخزنة في عقول الأفراد، بينما المعرفة الصريحة فيتم تخزينها في أربعة أشكال وهي:<sup>3</sup>

- **الوثائق:** وتشمل الملفات، وأدلة العمل، والإجراءات، والعمليات التنظيمية الموثقة والسياسات المكتوبة، وغيرها؛
- **قواعد البيانات:** وهي تنظيم البيانات في شكل ملف رئيسي يتيح التعامل مع البيانات بطريقة شمولية تلي الحاجات المختلفة للمستفيدين ومتخذي القرار، وقد يكون للمنظمة عدة قواعد بيانات مثل: قاعدة بيانات للزبائن، قاعدة بيانات للموردين، قاعدة بيانات للتسويق وأخرى للمالية وغيرها؛
- **مناجم البيانات:** تجتمع بيانات المنظمة في مخازن أو مستودعات كبيرة الحجم تسمى مناجم البيانات وعليه فإن هذه المناجم تحتوي على بيانات شاملة ومتكاملة مجمعة في مصادر داخلية وخارجية

<sup>1</sup> مزهر شعبان وحواد المعالي، ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن: 2012، ص ص 111 - 113.

<sup>2</sup> فاهد إسماعيل عبد الله، دور عمليات المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية من المديرين في عدد المنظمات الصناعية، مجلة علمية يصدرها مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العدد 13، 2006، ص 40.

<sup>3</sup> أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص ص 128 - 130.

متعددة تغطي المنظمة وجميع أنشطتها ومتاحة للمستفيدين من المنظمة على اختلافهم للاستفسار والتحليل؛<sup>1</sup>

- **مستودع البيانات:** وهي عبارة عن قاعدة بيانات تخزن فيها البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية التي تستخلص من العمليات والمصادر المختلفة لأغراض الحصول على التقارير وتحليلات الأعمال والتحليلات الإدارية وصناعة القرارات.<sup>2</sup>

لقد باتت خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً جداً خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء العاملين يأخذون معرفتهم الضمنية الغير موثقة معهم، أما الموثقة فتبقى في قواعدها.<sup>3</sup> ونشير هنا إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة مثل: الوثائق المطبوعة، والملفات، وقواعد المعرفة، ومستودعاتها، ورؤوس الأفراد،<sup>4</sup> كما تلعب تكنولوجيا إدارة المعرفة وبرمجيات النظم الخبيرة دوراً مهماً في توسيع وتحسين الذاكرة التنظيمية وتنظيم وخزن واسترجاع المعرفة والمشاركة بها.<sup>5</sup>

ج. **استرجاع المعرفة:** إن عملية استرجاع المعرفة هي مجموع العمليات التي تهدف إلى البحث عن المعرفة والوصول إليها بقصد استعمالها والاستفادة منها لأغراض حل المشكلات، واتخاذ القرارات وتحسين عمليات الأعمال، وتطوير منتجات وخدمات جديدة ويعتمد نجاح هذه العملية بشكل أساسي على طرق تنظيم وتخزين المعرفة، ومن الأدوات التي تساعد في الوصول إلى المعرفة المخزنة واسترجاعها هي: دليل المعرفة، ونموذج الوثائق، ونظم أسر المعرفة.<sup>6</sup>

إن الهدف الأساسي من اقتناء المعرفة وتنظيمها وتخزينها هو استرجاعها خدمة للعاملين في المنظمة بأسرع وقت ممكن، وبشكل دقيق ومتكامل للاستفادة منها في إنجاز أعمالهم، ففي هذا العصر أي عصر المعرفة، فإن كمية المعلومات والمعارف المتراكمة في المنظمات الجديدة منها التي يتم توليدها أو إنتاجها أو خزنها هي من الضخامة

<sup>1</sup> علاء حسين الحمامي، مفاهيم ومعماريات وبناء وتنفيذ مناجم البيانات، مكتبة الجامعة، الشارقة: 2009، ص 29.

<sup>2</sup> Sandrin frendz,francoisromon, **managment de l'innovation**,vuibert,paris :2006, p301.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 119.

<sup>4</sup> أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 128 - 129.

<sup>5</sup> مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 81.

<sup>6</sup> عبد الرحمن الجاموس، نفس المرجع، ص 133.



بحيث يصعب على العاملين السيطرة عليها أو متابعتها، والمشكلة هنا تكمن في ضمان حصولهم عليها بأقل قدر من الجهد والوقت، وعليه تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في هذا المجال.<sup>1</sup>

تُما سبق يتضح أنه بعد إتمام عملية تنظيم المعرفة تقوم المنظمة بمخزنها في أنظمة محسوبة تضمن سلامتها من فقدان أو التلف أو السرقة، وتسهل عملية وصول العاملين في المنظمة إليها واسترجاعها والاستفادة منها في إنجاز أعمالهم.

#### المطلب الرابع: المشاركة بالمعرفة

##### أولاً: مفهوم المشاركة بالمعرفة:

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، وأحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذي قيمة عالية لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها واستدامتها في بيئة متغيرة، ويطلق على هذه العملية أسماء أخرى مثل (توزيع المعرفة)، أو (نشر المعرفة)، أو (تقاسم المعرفة).

ويمكن تعريف هذه العملية على أنها :

- "عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم في حاجة إليها".<sup>2</sup>

- "العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين".<sup>3</sup>

- "هي عملية تبادل المعرفة بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها يعمل على تمثيلها".<sup>4</sup>

يتضح من هذه التعاريف أن عملية المشاركة بالمعرفة تتضمن عمليات فرعية وهي: نقل المعرفة، تبادل

المعرفة، الاتصال.

#### ثانياً. العمليات الفرعية لعملية المشاركة بالمعرفة:

**1. نقل المعرفة:** تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى من عملية المشاركة بالمعرفة، ويمكن إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

<sup>1</sup>. أحمد عمر الهمشري، مدخل إلى علم المكتبات والعلوم، مرجع سابق، ص 341-343.

<sup>2</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup>. Beccer frandez, **knowledge management challenges, Solution and Technologies**, Pearson, prentice Hall, 2004, p 34.

<sup>4</sup>. Jacobson, carolyn Mckinnel, **know ledge chasing between individual**, encyclo pdia of know ledge management, I dea Group Reference, 2006, p 507.

ولنقل المعرفة يجب توافر أربعة شروط وهي:<sup>1</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وقد تكون شخصا أو شيئا آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة ومحتواها؛
- يجب أن يكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك وقادرة على نقلها أيضا؛
- أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل.

وقد تنتقل المعرفة داخل المنظمة إما بشكل مقصود أو غير مقصود:<sup>2</sup>

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة قصدا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، وأيضا من خلال المذكرات والتقارير والنشرات المنشورة أو المطبوعة، أو من خلال الشبكة الداخلية للمنظمة (الإنترنت)، أو من خلال الندوات التدريبية، أو حضور الندوات والمؤتمرات وغيرها
- **الشكل الغير مقصود:** ويعني هذا أن تنقل المعرفة بشكل عفوي غير مبرمج داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال: الشبكات الغير الرسمية، واللقاءات الودية بين العاملين داخل المنظمة وخارجها، ومجموعات المحادثة وغيرها.

وتجدر الإشارة بنا هنا إلى أن نقل المعرفة والمشاركة بها تتطلب بيئة تنظيمية منفتحة وقيادة فاعلة على تعزيزهما وتجزيرهما على نحو مستمر، وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتدفق المعرفة وانسيابها بحرية إلى جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة، لأن أساليب القيادة التقليدية والهياكل التنظيمية العمودية التقليدية تعد مراحل غير ملائمة لنقل المعرفة والمشاركة بها لأنها تحد من تدفق المعرفة وانسيابها بسهولة إلى مقاصدها في المنظمة.<sup>3</sup>

ويكمن الفرق بين مشاركة المعرفة ونقل المعرفة في أن مشاركة المعرفة تركز على رأس المال الإنساني والتفاعل بين الأفراد، بينما عملية نقل المعرفة تركز على رأس المال الهيكلي ونقل معرفة الفرد إلى معرفة مجموعات الأفراد أو إلى معرفة تنظيمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> . عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> . حجازي هيثم علي، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> . أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 133.

<sup>4</sup> . Jacobson, carolyn Mckinnel, Opcit, p 507.

2. **تبادل المعرفة:** تسعى عملية تبادل المعرفة إلى إيصال أو نقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات عكس عملية التفاعل الاجتماعي التي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية.<sup>1</sup>

3. **الاتصال:** يعد الاتصال جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعيارا مهما لنجاحها ويعني "عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلى آخر أو من فريق لآخر، أو من منظمة إلى أخرى، بمعنى آخر فإنه يعني عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعلام الآخرين بأمرها، أو الطلب منهم القيام بعمل ما أو تعديل سلوك ما أو أي شيء آخر".<sup>2</sup>

وبالاعتماد على النموذج (K.Jacobson) الخاص بمشاركة المعرفة الذي يتكون من ست عناصر وهي:<sup>3</sup>

- **مصدر المعرفة:** وهو الفرد الذي يمتلك المعرفة ويقوم بنقلها للآخرين، وهناك ثلاث خصائص ذات علاقة بمصدر المعرفة وهي: درجة المعرفة بقيمة المعرفة المتشارك بها وموثوقيته، وحافزته لمشاركة المعرفة؛
- **الرسالة:** وتشير إلى نوع المعرفة التي يتم التشارك بها، ومدى تلك المعرفة التي تتأثر بالمعرفة المتشارك بها، وطبيعة المهام التي يتم إنجازها بالمعرفة المتشارك بها؛
- **المستقبل:** إن فاعلية عملية المشاركة بالمعرفة تعتمد على دافعية المستقبل وسعته الامتصاصية؛
- **قناة الاتصال:** وتعني الرسائل التي يتم بواسطتها إرسال الرسالة وإيصالها للطرف الآخر، وتتضمن الحواس الخمس، والهاتف النقال، والبريد الإلكتروني وغيرها؛
- **التغذية العكسية:** وتشير إلى ردود فعل مستقبل المعرفة واستجابته على ما قد تم إيصاله إليه من معرفة؛
- **الثقافة:** وتشير إلى قيم المنظمة ونماذجها وعقائدها واتجاهاتها وممارستها التي تشجع عملية المشاركة بالمعرفة بين العاملين فيها وتحفزهم وتدعمهم.

### ثالثا. أسباب عدم المشاركة بالمعرفة:

يمكن التفريق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فالأفراد غالبا ما يختلفون فيما بينهم في رغبتهم بمشاركة المعرفة، إذ يعتبر هؤلاء أن المعرفة الصريحة هي ملك للمنظمة، بينما المعرفة الضمنية الموجودة في عقولهم هي ملك

<sup>1</sup>. Beccer frandez, Opcit, p 35.

<sup>2</sup>. صلاح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2007، ص 490.

<sup>3</sup>. أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 136.

لهم، ومن هنا نرى أن بعض الأفراد أو حتى المنظمات يتخوفون من مشاركة معرفتهم مع الآخرين لأسباب مختلفة منها:<sup>1</sup>

### 1. العوامل التنظيمية: ومن أهمها:

- الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية التي لا تشجع على مشاركة المعرفة؛
- عدم توافر ثقافة تنظيمية داعمة لمشاركة المعرفة ومشجعة لها؛
- ضعف نظم الحوافز (المادية والمعنوية)؛
- ضعف البيئة التكنولوجية في المنظمة؛
- ضعف مهارات الاتصال والتواصل ووسائلها داخل المنظمة؛
- تكاليف مشاركة المعرفة؛
- الصراع التنظيمي؛
- مقاومة التغيير؛
- الخوف من المخاطرة والاعتقاد بضياع المعرفة المتشارك بها.

### 2. العوامل الشخصية: ومن أهمها:

- ضعف الثقة بين العاملين؛
- الخوف من المشاركة؛
- عدم الرغبة في الإصغاء؛
- عدم فهم الرسالة، مما يؤدي إلى ضعف امتصاص المعرفة وتمثيلها؛
- ضعف المكافآت والاعتراف والتقدير للمشاركين بالمعرفة؛
- ضعف تقدير قيمة المعرفة.

<sup>1</sup>. Lindsey keth L, knowledge sharing barriers ,in encyclopdia of knowledge managment, idia group reference, hershey :2006,p499.

## المطلب الخامس: تطبيق المعرفة

## أولاً. مفهوم تطبيق المعرفة:

تعد هذه العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها، إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذ لم يتم تطبيق المعرفة والاستفادة منها، ويمكن أن تعرف كما يلي: "الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تتضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".<sup>1</sup>

ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطور بعضها الآخر، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد،<sup>2</sup> لأن الهدف من المعرفة ليس أن تكون متاحة فقط وإنما ينبغي استثمارها والانتفاع بها عدا ذلك ستظل هذه المعرفة بمثابة القدرات المعطلة وبذلك تصبح إدارة المعرفة بدون جدوى.<sup>3</sup>

نستنتج مما سبق أن عملية تطبيق المعرفة تتضمن العمليات الفرعية التالية:<sup>4</sup>

- الاستعمال وإعادة الاستعمال؛
- الاستفادة؛
- التطبيق.

فالإدارة الناجحة هي التي تستعمل المعرفة في الوقت المناسب دون أن تفقد الاستفادة من فرصة توافرها لتحقيق ميزة تنافسية أو حل مشكلة قائمة، كما أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الرسمية والغير رسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها، وكما أن تطبيقها يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ويتطلب تطبيق المعرفة تفويض العاملين صلاحيات واسعة، ومنحهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> . أيمن عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدورة إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: 2009، العدد 5، ص 377.

<sup>2</sup> . عبد الفتاح عبد الرحمن الكراسنة، وآخرون، مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: 2009، ص 299.

<sup>3</sup> . مجيل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق، ص 122.

<sup>4</sup> . عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 125.

<sup>5</sup> . أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 140.

## ثانياً. أهمية تطبيق المعرفة:

تتمثل أهمية تطبيق المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. إن التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المنظمات على زيادة فاعلية وتخفيض تكاليفها؛
2. إن استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وجه وبالشكل الأمثل يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ولا بد أن يؤدي هذا التطبيق إلى التعلم، فالتعلم هو مبادرة من مبادرات إدارة المعرفة وهو مطلب أساسي لنجاحها؛
3. إن تطبيق المعرفة وتقييم نتائج الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وتقوم العديد من المنظمات قبل التطبيق الكلي للمعرفة بتطبيقها على جزء أو قسم من أقسام المنظمة، ليتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف وبعدها يتم التطبيق على باقي الأقسام والإدارات للمنظمة؛
4. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وبالتالي ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة "بالحلقة المغلقة".<sup>2</sup>

## ثالثاً. أساليب تطبيق المعرفة:

من الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق المعرفة ما يلي:<sup>3</sup>

1. الفرق المتعددة للخبرات الداخلية؛
2. التدريب الفرقي وبالاعتماد على الخبراء المتمرسين؛
3. مبادرات العمل ومقترحات الخبير الداخلي؛
4. اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة؛
5. الربط بين إستراتيجية إدارة المعرفة والإستراتيجية الرئيسية للمنظمة، وبالتالي يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة، وأن الحصول على المعرفة وحزنها والمشاركة بها هي أمور لم تعد كافية لأن المعرفة التي لا تطبق في الواقع العملي تعد مجرد تكلفة؛

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المللكاوي، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 126 - 127.

6. إن الفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما طبقتة مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم، وكي تستطيع المنظمات تطبيق ما تعرفه يجب أن تحدد النموذج الذي سيطبق، فنماذج إدارة المعرفة ترشدنا إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التطبيق.<sup>1</sup>

ويمكن للمنظمة أن تحقق استخدام المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات بالطرق التالية:<sup>2</sup>

1. التوجيه: من خلال إعطاء توجيهات وإرشادات للآخرين بخصوص الأشياء المطلوبة منهم القيام بها؛

2. الروتينية: أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجه سلوك الأفراد وبالتالي تدريب العاملين على التنفيذ (التطبيق) الصحيح لهذه الأعمال الروتينية؛

3. بناء فرق العمل ذات المهام المحدودة ذاتيا: يتم استخدامها في الموقف التي تكون فيه المهام متعددة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتينيات. وتتوجب الإشارة هنا إلى أن تطبيق المعرفة يتأثر بالمحددات التالية:<sup>3</sup>

- الثقافة التنظيمية؛

- الهيكل التنظيمي؛

- القيادات الإدارية؛

- تكنولوجيا المعلومات.

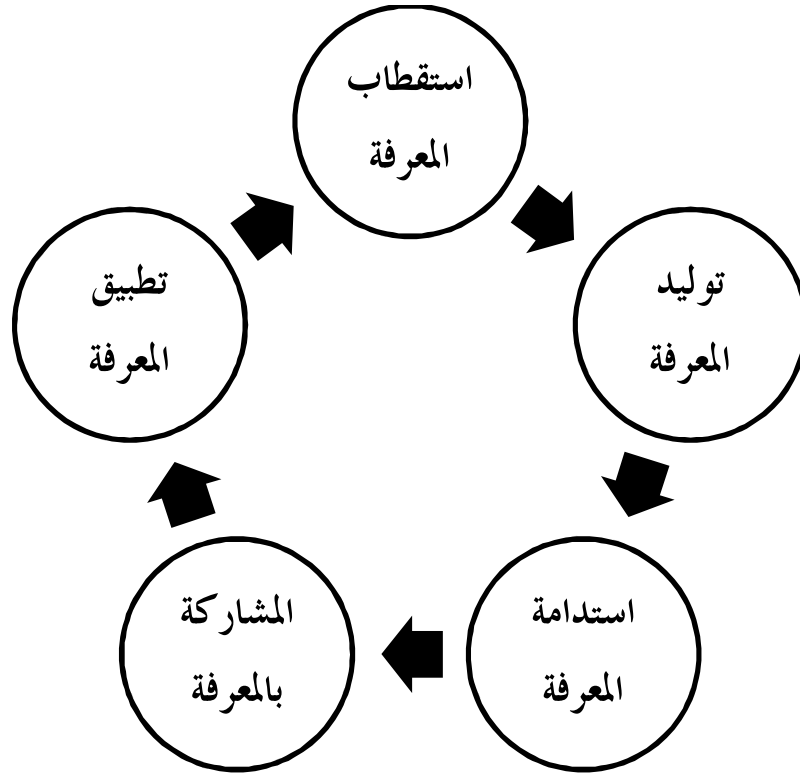
يتضح مما سبق أن عمليات إدارة المعرفة تشكل دورة حياة إدارة المعرفة فهي تبدأ بأنشطة: استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، استدامة المعرفة، المشاركة بالمعرفة، وأخيرا تطبيق المعرفة، وتبدو العملية الأخيرة بداية لعملية جديدة في حياة المعرفة، أي بداية لولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما تمهيد لبداية وولادة وابتكار معرفة جديدة ومهارة إنسانية وتنظيمية وتقنية، والشكل التالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (13): دورة حياة المعرفة

<sup>1</sup>. صلاح الدين الكسي، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup>. Martenssom Maria, **Artical review of knowledge management as tool**, the journal of knowledge management, vol. 4 No. 3, p211.

<sup>3</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 80.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

كما يتضح لنا أيضا أن كل عملية من العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من العمليات

الفرعية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): العمليات الرئيسية والفرعية لإدارة المعرفة



العمليات الرئيسية	العمليات الفرعية
1. استقطاب المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المعرفة.</li> <li>- تحديد الأهداف.</li> <li>- تحديد الحاجة إلى المعرفة.</li> <li>- بناء نظام المعرفة.</li> <li>- تنظيم المعرفة.</li> <li>- تخزين المعرفة.</li> </ul>
2. توليد المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسر المعرفة.</li> <li>- شراء المعرفة.</li> <li>- ابتكار المعرفة.</li> <li>- اكتشاف المعرفة.</li> <li>- امتصاص المعرفة وتمثيلها.</li> </ul>
3. استدامة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنقيح المعرفة.</li> <li>- نمو المعرفة.</li> <li>- تغذية المعرفة.</li> </ul>
4. المشاركة بالمعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقل المعرفة.</li> <li>- تبادل المعرفة.</li> <li>- الاتصال.</li> </ul>
5. تطبيق المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستخدام وإعادة الاستخدام.</li> <li>- الاستفادة.</li> <li>- التنفيذ.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة المعرفة الذي يستهدف استقطاب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية والعمل على خلق وتوليد معرفة جديدة والمشاركة بها واستدامتها و تطبيقها من خلال عدة عوامل تتمثل في الإبداع، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعرفة والرأس المال المعرفي، واستثمارها لتحقيق القيمة المضافة واكتساب ميزة تنافسية مستدامة، ثم تعرضنا إلى أهم أساسيات إدارة المعرفة المتمثلة في: أهميتها، وأهدافها، وفوائدها، ومبادئها ووظائفها، وأبعادها، ومتطلباتها، وأهم العوامل المؤثرة فيها، إلى جانب ذلك تم التطرق إلى عمليات إدارة المعرفة التي تتكون من خمس عمليات رئيسية والتي تتمثل في: عملية استقطاب المعرفة والتي تعني استخراج المعرفة من مصادرها الإنسانية، والرمزية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم المعرفة، والعملية الثانية هي عملية توليد المعرفة والتي تعني تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوفرة أو من تركيب أو تجميع المعرفة السابقة والجديدة، والعملية الثالثة هي عملية استدامة المعرفة والتي تعرف على أنها تلك العملية التي تشمل على عمليات تنقيح المعرفة وفحصها ومراجعتها وتنميتها والإضافة إليها وتغذيتها وتعديلها، أما العملية الرابعة فهي عملية المشاركة بالمعرفة والتي تعني إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم بحاجة إليها، أما العملية الأخيرة فهي عملية تطبيق المعرفة والتي تعني استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

### الفصل الرابع: عوامل المعرفة الإستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، ومنها التغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانفتاح على الأسواق العالمية، لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء، وتحقيق النمو في هذه الأسواق ومن هذه الفرص برزت فكرة الاهتمام بالإستراتيجيات القائمة على المعرفة التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة، والسلاح التنافسي الذي يعتمد عليه في توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة كما برزت أيضا فكرة الاهتمام بعوامل المعرفة الحرجة المتمثلة في: الرأس المال المعرفي والإبداع المعرفي، تكنولوجيا المعرفة، والتعلم التنظيمي المستمر، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبناء على ذلك فقد اهتم هذا الفصل بالمباحث الرئيسية التالية:

**المبحث الأول: إستراتيجية المعرفة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.**

**المبحث الثاني: الموارد المعرفية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.**

## المبحث الأول: إستراتيجية المعرفة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

لقد شهدت إدارة المعرفة تطورا كبيرا خلال الآونة الأخيرة، إذ أصبحت المعرفة مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة، فهي السلاح التنافسي الذي تعتمد عليه المنظمة في إنشاء معرفة جديدة وتطبيقها في مختلف عمليات ومستويات المنظمة، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تركز عليها الإستراتيجية، والتعرف على إستراتيجية المعرفة سيكون من خلال:

- مفهوم إستراتيجية المعرفة: تعريف، أهمية، أهداف؛
- أنواع إستراتيجيات المعرفة؛
- مراحل بناء إستراتيجية المعرفة؛
- تحليل فجوة إستراتيجية المعرفة؛
- إستراتيجية المعرفة كميزة تنافسية مستدامة.

## المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية المعرفة

## أولا. تعريف إستراتيجية المعرفة:

- هي "الطريق الذي تختاره المنظمة لتطوير موجوداتها المعرفية والبحث عن مصادر جديدة للمعرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة في المعرفة التي لديها، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات التي تتوقع مواجهتها وكيفية التعامل معها من خلال تطوير بدائل وخيارات معينة تضمن تحقيق ميزة أو ميزات تنافسية مستدامة".<sup>1</sup>

- هي "الإستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري وتعتبر الإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة".<sup>2</sup>

نستنتج من هذين التعريفين أن:

<sup>1</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup>. أحمد عمر المشري، مرجع سابق، ص 302.

- وضع الإستراتيجية وتطويرها عمل معرفي بامتياز من حيث أن هذه الإستراتيجية تمثل رؤية شمولية إستشرافية طويلة الأجل.
- أن المعرفة كموضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة في سوق العمل.
- أن تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية غير المستويات التنظيمية وضمن تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً. أهمية إستراتيجية المعرفة: تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. أنها تستثمر موارد المعرفة، والمقدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة بأسلوب كفاء وفعال، وتوظيفها لتحسين فاعلية إستراتيجياتها الكلية وتطويرها؛
2. أنها توجه المنظمة إلى كيفية ضبط موجوداتها الفكرية ومعالجتها واستثمارها؛
3. أنها تعمل على تحسين الأداء في المنظمة والارتقاء بالعملية الإدارية نحو الأفضل، إذ من المعلوم أن مجمل عمليات المنظمة وأنشطتها ومخرجاتها وقراراتها في واقع الأمر عمليات معرفية تعتمد على توليد المعرفة وتشاركتها وتوظيفها في عمليات التعلم والتعليم؛
4. أنها تساعد على تجذير مفهوم التعلم وإيجاد قيمة له، وتعمل على تحويل المنظمة إلى منظمة ابتكارية متعلمة وتطويرية قادرة على المواكبة ومواجهة المتطلبات والمستجدات وهو أسلوب في الإدارة ينتقل من ممارسات التسيير إلى ممارسات التطوير والتجديد؛
5. أنها تساهم في تنمية شبكات العمل (تشبيك الأدمغة) وربط الأفراد فيما بينهم بغرض تقاسم المعرفة وتشاركتها وتبادلها ونشرها؛
6. أنها تساهم في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها؛
7. أنها تساهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها؛

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> منال صبحي عبد الكريم حسن، إستراتيجية إدارة تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن: 2000، ص 126.

8. أنها تقوم بوضع الأولويات لبرامج إدارة المعرفة وتنفيذها، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال المعرفي والحفاظة عليه في المنظمة.

### ثالثا. خصائص إستراتيجية المعرفة: تتمثل في:<sup>1</sup>

1. تعبّر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها للاستثمار الموارد والأصول الغير ملموسة وبصورة خاصة رأس المال المعرفي؛
2. إستراتيجية المعرفة يجب أن تعكس الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال؛
3. تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال المعرفي الموجود في المنظمة وبالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد التي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري؛
4. طالما أن المعرفة بأنواعها ومستوياتها وبصورة خاصة المعرفة السببية والمعرفة الكيفية وغيرها هي أساس المنافسة وامتياز المنظمة فإن المنافسة الفعالة في بيئة الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من هذه الأنواع المعرفية وذلك لبناء المقدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة وفي السوق؛
5. تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

### المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات المعرفة:

تصنف إستراتيجيات المعرفة كما يلي:

#### أولا. الإستراتيجيات حسب نوع المعرفة:

تقوم المعرفة على أساسا على نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وبالتالي لابد من وجود إستراتيجيتان هما:<sup>2</sup>

1. **إستراتيجية الترميز:** إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والتنقل والتشارك بسهولة إلى قواعد البيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين للاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في مختلف أنشطة المنظمة وأعمالها، ومن بين

<sup>1</sup> . سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 295.

<sup>2</sup> . حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 112 - 113.

العوامل المؤثرة في اختبار المنظمة لهذه الإستراتيجية طريقة حديثة للمنظمة لربائتها، ونوعية العاملين لديها ويطلق على هذا النوع من الإستراتيجيات إستراتيجيات نموذج مستودع المعرفة، وهو يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة حيث فيها المعرفة الداخلية والخارجية لتكون متاحة للعاملين في عملية تبادل المعرفة أي أن العامل الذي يحصل على معرفة من هذا المستودع، وبالمقابل ينقل ما ينقله من معرفة بهذا الخصوص إلى المستودع، وأن إعادة استخدام المعرفة المرمزة مرة تلو الأخرى يؤدي إلى تحسين المعرفة الأمر الذي يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم في المعرفة.

**2. إستراتيجية الشخصية:** تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد في عقولهم وهي معرفة غير قابلة للترميز الرسمي نظرا لاعتمادها على الحوار والتفاعل في علاقات الأفراد مع بعضهم البعض ووجهها لوجهه، إن هذه المعرفة قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتعايش وتشارك العمل، وتتيح هذه الإستراتيجية للأفراد اكتساب معارف جديدة مميزة لا يقومون بتميزها وتوثيقها في المنظمة التي يعملون فيها، ويطلق في هذه الإستراتيجية نموذج شبكة المعرفة لأنها تقوم على تشارك المعرفة بين الأفراد أثناء العمل، ولا بد من الإشارة إلى أن هاتين الإستراتيجيتين مترابطتان ومتداخلتان مع بعضهما البعض رغم التمييز بينهما.

### ثانياً. الإستراتيجيات حسب عمليات إدارة المعرفة:

يمكن إجمال إستراتيجيات إدارة المعرفة في أربعة تقسيمات أساسية وهي:<sup>1</sup>

**1. إستراتيجية الاستحواذ على المعرفة:** من الأهمية أن يكون للمنظمة إستراتيجية محددة بخصوص مسارات الحصول على المعرفة هل هي مثلاً من خارج المنظمة عن طريق شراء المعرفة أو تعيين الخبراء أو الترخيص من خلال براءات الاختراع، أم يكون للمنظمة توجه داخلي يهدف إلى الحصول على المعرفة من داخل المنظمة عن طريق تنشيط البحوث التطبيقية، وتحفيز العاملين على إظهارها ما لديهم من خبرات تعزز من المعرفة التنظيمية للمنظمة أو عن طريق تشجيع العمل الفرقي في مواقع العمل.

**2. إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة:** الهدف من هذه الإستراتيجية هو ضمان وجود قاعدة معرفية بالمنظمة (ذاكرة معرفية) والعمل على تهيئة الأساليب السليمة التي تمكن العاملين من الوصول إليها واستثمارها بما يخدم أهداف المنظمة وتطوير قدراتهم الذاتية.

**3. إستراتيجية استثمار المعرفة (تطبيق المعرفة):** لا قيمة للمعرفة إن لم يتم استثمارها لذلك تعد إستراتيجية استثمار المعرفة من أهم الإستراتيجيات المعرفية التي تركز عليها المنظمات المعاصرة من أجل تحقيق شروط المزايا

<sup>1</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 138 - 140.

التنافسية، فالاستثمار الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة اقتصاديا، ويأخذ استثمار المعرفة أشكالا متنوعة، فقد يكون الاستثمار في سلعة أو خدمة وهذا هو الاستثمار الداخلي للمعرفة، أو يتم خارجيا عن طريق الترخيص ببراءات الاختراع ويسمى بالاستثمار الخارجي للمعرفة.

**4. إستراتيجية استدامة المعرفة:** تركز هذه الإستراتيجية على عمليات التنقيح والنمو والتغذية والتي تشير جميعها إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت وتؤكد هذه الإستراتيجية على أهمية المراجعة والاستدامة المتواصلة للمعرفة، فتسير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجرى على المعرفة بقصد جعلها للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء الغير متسقة مع المحتوى العام للمعرفة، فمن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به منها، ويقترح البعض وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة، حاملة، أرشيف، وبما أن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر وأن يكون معدل النمو متفوقا على معدلات النمو لدى المنافسين، ومن مبررات الاستدامة أن المعرفة المتولدة الجديدة غالبا ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وحزنها في القواعد المعرفية.

### ثالثا. الإستراتيجيات حسب العرض والطلب:

تنقسم الإستراتيجيات بحسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

**1. إستراتيجيات جانب العرض:** يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة ونشرها، أو بمعنى آخر على آليات المشاركة بالمعرفة، ويصلح هذا النوع من الإستراتيجيات للمنظمة الاستشارية التي نشرت الحلول المعتمدة على المعرفة.

**2. إستراتيجيات جانب الطلب:** يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، ويصلح للمنظمات الصناعية المنتجة للسلع.

### رابعا: الإستراتيجيات حسب مستوياتها

وتقسم الإستراتيجيات حسب مستوياتها الإدارية إلى ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 312.

<sup>2</sup> أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 303-304.



1. **الإستراتيجية الكلية:** تعد الإستراتيجية الكلية الإستراتيجية الرئيسية التي تعمل عمل الإستراتيجيات المنظمة على تحقيقها، وهي بذلك تكون الدافع لباقي إستراتيجيات المنظمة.
2. **الإستراتيجية الوظيفية:** هناك إستراتيجيات مختلفة كإستراتيجية وظيفة الإنتاج، وأخرى للتسويق وأخرى للمالية وأخرى للموارد البشرية، وغيرها وتعد هذه الإستراتيجيات على مستوى الإدارة الوسطى، فالإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، ولكنها تضع إطارا عاما لهذه العمليات، ووضع مجموعة من السياسات التي بها من يشرف على هذه العمليات.
3. **الإستراتيجية التشغيلية:** تعد الإستراتيجية التشغيلية على مستوى الإدارة الدنيا التي تتكون من الوحدات الإدارية ذلت المساس المباشر بالتعامل مع أدوات الإنتاج كالعمال والفنيين والأجهزة والآلات، وتهتم هذه الإستراتيجيات بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة، وتهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات الوظيفية والكلية.

يتضح مما سبق أن للمستويات الثلاثة من الإستراتيجيات لا بد أن تتفاعل مع بعضها البعض وبصورة تكاملية من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل إعداد إستراتيجية إدارة المعرفة

يمر إعداد إستراتيجية إدارة المعرفة بخمس مراحل وهي:

#### أولاً. المرحلة الأولى: التخطيط الإستراتيجي

يقصد بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة المعرفة التخطيط لفهم المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة فاعلة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية، ولتعزيز المقدرة على إدارة الموجدات المعرفية، والتنبؤ بالتهديدات المستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها والعمل على تلافيتها، وتوجيه الموارد المادية والبشرية لاستثمارها بما يضيف قيمة جديدة لموارد المنظمة وعملياتها ومخرجاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان: 2002، ص 39.

<sup>2</sup> محمد محمود محمد العبرسي، بناء دليل تربيوي للتخطيط في المدارس الثانوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن: 2004، ص ص 17-18.

## ثانيا. المرحلة الثانية: التحليل الإستراتيجي للأبعاد البيئية:

تعتبر هذه الخطوة خطوة رئيسية من خطوات إعداد الإستراتيجيات إدارة المعرفة، ويعني تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة تحديد الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف، ويهدف التحليل الإستراتيجي للأبعاد البيئية إلى تمكين المنظمة من فهم بيئتها الداخلية والخارجية التي تعمل في إطارها.<sup>1</sup>

**1. تحليل البيئة الداخلية:** يطلق على عملية تحليل البيئة الداخلية مرحلة تنفيذ الميزة الإستراتيجية للمنظمة وتحليلها، وذلك بغرض تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.<sup>2</sup>

ومن الأنشطة المهمة في مجال تحليل البيئة الداخلية لأغراض إستراتيجية المعرفة ما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد الجدارات الجوهرية للمنظمة والتي تعني الإمكانيات والموارد التي تمتاز بها؛
- المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وتتفوق عليها بها؛
- تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة بأنشطة الأعمال والتي يقصد بها عنقيد المعرفة وتجمعاتها والتجارب، والمهارات والخبرات العملية للأفراد؛
- تحليل الثقافة التنظيمية للتعرف على طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة على نحو عام، وعلى درجة دعمها لبرامج إدارة المعرفة.

**2. تحليل البيئة الخارجية:** يقصد بتحليل البيئة الخارجية استكشاف العوامل والتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة، والتي تؤثر على مسار المنظمة وبقائها واستمرارها وتطورها،<sup>4</sup> والفوائد من تحليل البيئة الخارجية هي:<sup>5</sup>

- تحديد الفرص والتغيرات في البيئة الخارجية التي تؤثر إيجابا فيها؛
- تحديد التهديدات أو التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي تؤثر سلبا على المنظمة؛
- تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور المخاطر المحتملة بوقت كاف؛

<sup>1</sup>. أحمد محمد غنيم، سياسات وإستراتيجيات الإدارة، الأردن: 2003، ص ص 139 - 240.

<sup>2</sup>. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup>. نجم عبود مجم، مرجع سابق، ص 159.

<sup>4</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 304.

<sup>5</sup>. محمد محمود محمد العبسي، مرجع سابق، ص 31.

- تصميم الإستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديدات وتحويلها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### ثالثا. المرحلة الثالثة: وضع إستراتيجيات التخطيط وصياغتها إجرائيا

تبنى هذه المرحلة بشكل كامل على مرحلة التحليل الإستراتيجي للأبعاد البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وما ينتج عنها من معلومات، وما يترتب عليه من زيادة فهم العلاقات المتشابكة بين البيئتين اللتان تؤثران على إستراتيجية إدارة المعرفة، وهذا يفرض على فريق التخطيط إعادة ترتيب أوراق المنظمة وحشد إمكانياتها، لوضعها موضع التنفيذ ضمن اتجاه واحد واضح للوصول إلى الأهداف الموضوعية وهو ما يعرف بتحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.<sup>1</sup>

وتضمن مرحلة وضع إستراتيجية إدارة المعرفة أربعة عناصر وهي:<sup>2</sup> الرؤية، الرسالة، الأهداف، وخطة العمل.

1. **الرؤية المعرفية:** هي رسم واضح المعالم للطموحات المعرفية المستقبلية للمنظمة وترتبط ارتباطا وثيقا برسالة المنظمة وغاياتها التي تسعى إلى تحقيقها؛
2. **الرسالة:** ويقصد بالرسالة المعرفية الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله إدارة المعرفة أو مهمتها الجوهرية، وهي تعتبر الرؤية المعرفية ذات ارتباط وثيق بها؛
3. **الأهداف:** تنبثق الأهداف المعرفية عن الرسالة المعرفية للمنظمة وترجمها إلى مصطلحات ومفاهيم محددة وملموسة وواقعية وقابلة للقياس والتحقق، وتعد الأهداف المعرفية نقطة الانطلاق للتخطيط لوضع البرامج المعرفية وتنفيذها، والمرشد لاتخاذ القرارات؛
4. **خطة العمل:** يقوم فريق العمل بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى سيناريوهات قابلة للتطبيق لتلبية حاجات المنظمة وفقا لإمكانياتها المتاحة، وضع تصورات مستقبلية للمهام والبرامج، وجدول زمني للتنفيذ، ويتم بعد ذلك كتابة خطة العمل وعرضها على الإدارة العليا، ونشرها على الشبكة الداخلية للمنظمة، أو إرسالها إلى العاملين عبر البريد الإلكتروني.

<sup>1</sup> . منال صبحي عبد الكرم حسن، مرجع سابق، ص ص 126 - 128.

<sup>2</sup> . نفس المرجع.

## رابعاً. المرحلة الرابعة: تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة:

تعرف مرحلة تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع إستراتيجية إدارة المعرفة في التطبيق العلمي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات"<sup>1</sup>.  
تركز هذه المرحلة على وضع إستراتيجية إدارة المعرفة التي يتم صياغتها موضع التطبيق أو التنفيذ، وتمثل هذه المرحلة تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً من المراحل السابقة<sup>2</sup>، وتتطلب عملية تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة بنجاح الشروط التالية:<sup>3</sup>

1. توفر درجة عالية من التطابق بين إستراتيجية إدارة المعرفة وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
2. التخصيص المتوازن للموارد والأنشطة التنفيذية المختلفة؛
3. توافر أنظمة معلومات إداري فعالة؛
4. توافر قيادة فاعلة وأساليب إدارية كفوءة؛
5. توافر ثقافة تنظيمية منسجمة مع إستراتيجية إدارة المعرفة.

## خامساً. المرحلة الخامسة: تقييم الإستراتيجية وفعاليتها:

يعد تقييم الإستراتيجية وتقدير فعاليتها المرحلة الأخيرة من مراحل إعداد إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها، إذ أن الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو التأكد من أن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تم وضعها موضع التنفيذ قد حققت رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المنشودة ومدى نجاح تطبيقها في المنظمة لذا تتطلب هذه المرحلة توافر نظام مراقبة فعال لتحديد مدى الالتزام بالإستراتيجية وبرامج العمل وبالجدول الزمني المرسومة والميزانيات الموضوعة والكشف عن الانحرافات في التطبيق والتعامل معها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup>. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي، الإسكندرية: 1990، ص 252.

<sup>3</sup>. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2002، ص ص 166 - 167.

<sup>4</sup>. محمد محمود محمد العبسي، مرجع سابق، ص 63.

## المطلب الرابع: الخارطة الإستراتيجية، وتحليل الفجوة الإستراتيجية للمعرفة

ترتبط عملية خرطنة المعرفة بإستراتيجية المعرفة ودرجة نجاحها، إذ يرى بعض الباحثين أن رسم صورة أعمال المنظمة وأنشطتها المعرفية يعد مدخلا إستراتيجيا لا بد من توظيفه لجعل الإستراتيجية الشاملة للمنظمة منظورة كمخطط مستقبلي لها.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف الخارطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة على أنها "العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والاستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفاء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لهذه الخريطة".<sup>2</sup>

إن الخريطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة تتضمن:<sup>3</sup>

- المعرفة المعلنة وهي المعرفة المتاحة للأفراد والتي جرى توثيقها رسميا وفي خطط المنظمة وسياساتها وتعليماتها؛

- الخبرة المحددة التي يحملها الأفراد في عقولهم؛

- الربط بين الفجوة الإستراتيجية للأعمال وبين الفجوة المعرفية للأعمال؛

- دراسة ثقافة المنظمة وتحليلها والتعرف إلى درجة دعمها لمبررات إدارة المعرفة وبرامجها.

وتعد هذه الخريطة الإستراتيجية وسيلة ممتازة تستخدمها إدارة المعرفة لتشخيص المعرفة أولا وتمهيدا للمعنى في عمليات إدارة المعرفة اللاحقة، ذلك لأن تقييم الموقف المعرفي للمنظمة يتطلب أولا فهرسة المصادر الفكرية الموجودة لديها والوقوف على أنواعها وعلاقاتها وارتباطاتها بإستراتيجية المنظمة والمنظمات المنافسة.<sup>4</sup> والشكل التالي يوضح الخريطة الإستراتيجية لإدارة المعرفة.

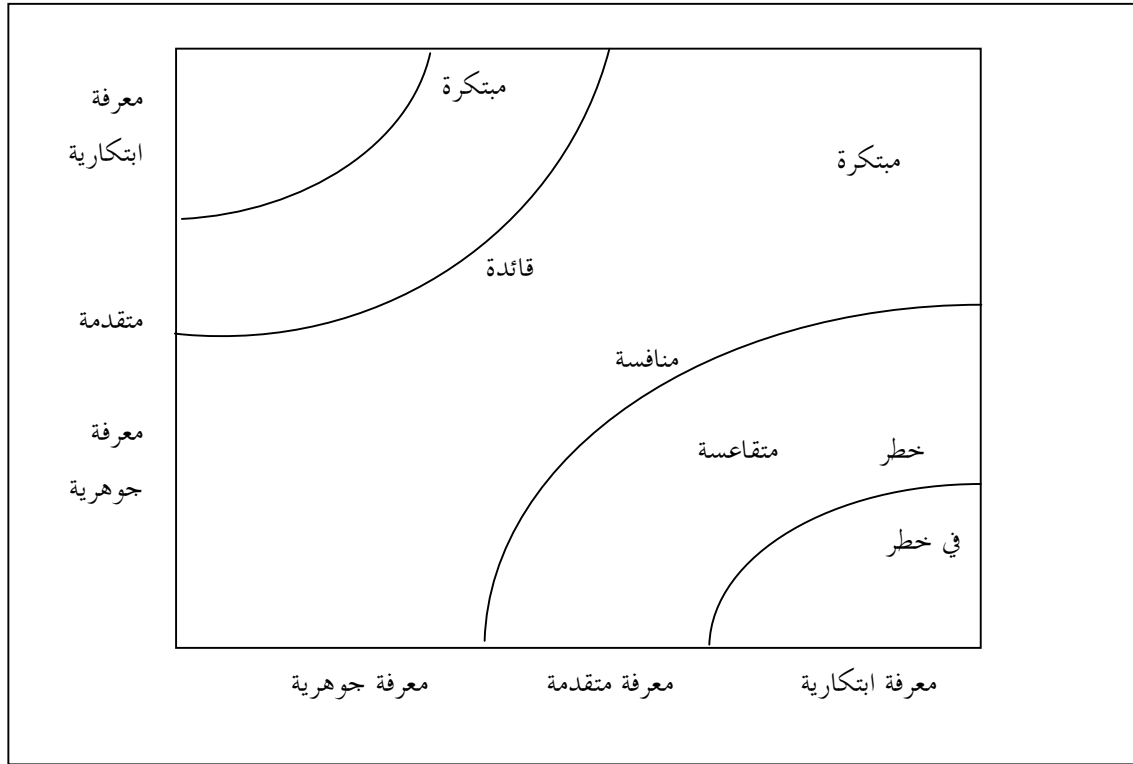
<sup>1</sup> . نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 102.

<sup>2</sup> . مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 131.

<sup>3</sup> . أحمد عمر الممشري، مرجع سابق، ص 458.

<sup>4</sup> . مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 132.

## الشكل رقم (14): الخريطة الإستراتيجية للمعرفة



المصدر: العلي عبد الستار، مرجع سابق، ص 31.

يوضح الشكل أعلاه أنواع المعرفة في المنظمة وعلاقتها وربطها بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة، وذلك

بغرض تقييم المعرفة في المنظمة، وفيما يلي توضيح للمفاهيم الواردة في هذا الشكل:<sup>1</sup>

1. **المعرفة الجوهرية:** تمثل الحد الأدنى للمعرفة التي يتوجب على المنظمة إمتلاكها من أجل التنافس لمعرفي في المجال الذي تعمل فيه، لكنه في المقابل لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى البعيد؛
2. **المعرفة المتقدمة:** هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية تميزها عن المنافسين، ولكن بإمكانهم الوصول إليها، وهنا تبدأ المنظمة بالتركيز على اكتساب المزيد من هذه المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عليهم؛
3. **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تعطي للمنظمة القدرة على قيادة القطاع وفي هذه الحالة يكون التمايز للمنظمة واضحاً مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

<sup>1</sup>. العلي عبد الستار، مرجع سابق، ص 32.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الخريطة عرضة للتغيير إذ أن ما يتم تصنيفه اليوم على أنه معرفة ابتكارية قد يكون غدا معرفة جوهرية، وعليه ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتمنحها ميزة تنافسية عليها.<sup>1</sup>

### ثانياً. تحليل الفجوة الإستراتيجية:

تتم إستراتيجية المعرفة بتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة التنظيمية المتوافرة فعلاً في المنظمة وتلك المطلوبة لضمان تحقيق الميزة التنافسية لمنتجاتها وخدماتها، واتساع هذه الفجوة يعني بالتأكيد حتمية تراجع الفاعلية التنافسية والقدرة على الإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

ويعتبر تحليل الفجوة الإستراتيجية من المواضيع الأساسية التي تركز عليها الإدارة الإستراتيجية إذ تجعل المنظمة تخصص كافة البدائل الإستراتيجية من أجل التقليل من التباعد المعرفي بين ما تعرفه المنظمة وما تستطيع أن تعرفه وما ينبغي معرفته لأجل انجاز التنافس بالشكل الممتاز، ولإنجاز هذه المهمة المعقدة يتطلب الأمر من المنظمة أن تجري تحليلاً موضوعياً لبيئتها الداخلية والخارجية عن طريق التحليل الرباعي إذ يتمثل نقاط القوة والضعف ما تستطيع المنظمة فعله، بينما تمثل الفرص والتهديدات ماذا يجب عليها فعله من أجل تنفيذ إستراتيجيتها.<sup>3</sup>

إن تحليل فجوة أداء إستراتيجية المعرفة يمكن أن يعمل على مستويين وهما:<sup>4</sup>

**1. الفجوة المعرفية الداخلية:** وهي الفجوة التي يمكن أن توجد داخل المنظمة نفسها وتعبّر عنها كما يلي:

**1.1. الفجوة الداخلية بين الفعلي والإمكانية:** وهذه تتمثل في الفجوة بين ما تعمل به المنظمة فعلاً وبين ما تستطيع فعله، وهذه هي فجوة معرفة القدرات الذاتية، أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف فيما تفعله المنظمة فعلاً، فهي إمكانيات المعرفة في تطوير الحالة القائمة الراهنة للمنظمة.

**2.1. الفجوة الداخلية بين الإمكانية والهدف:** وهي تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تعمل وبين ما يجب عليها أن تعمل، وهذه هي الفجوة معرفة إمكانيات التطور الداخلية، أي أنها تتعلق بالوعي لإمكانيات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

<sup>1</sup>. أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 453.

<sup>2</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 293.

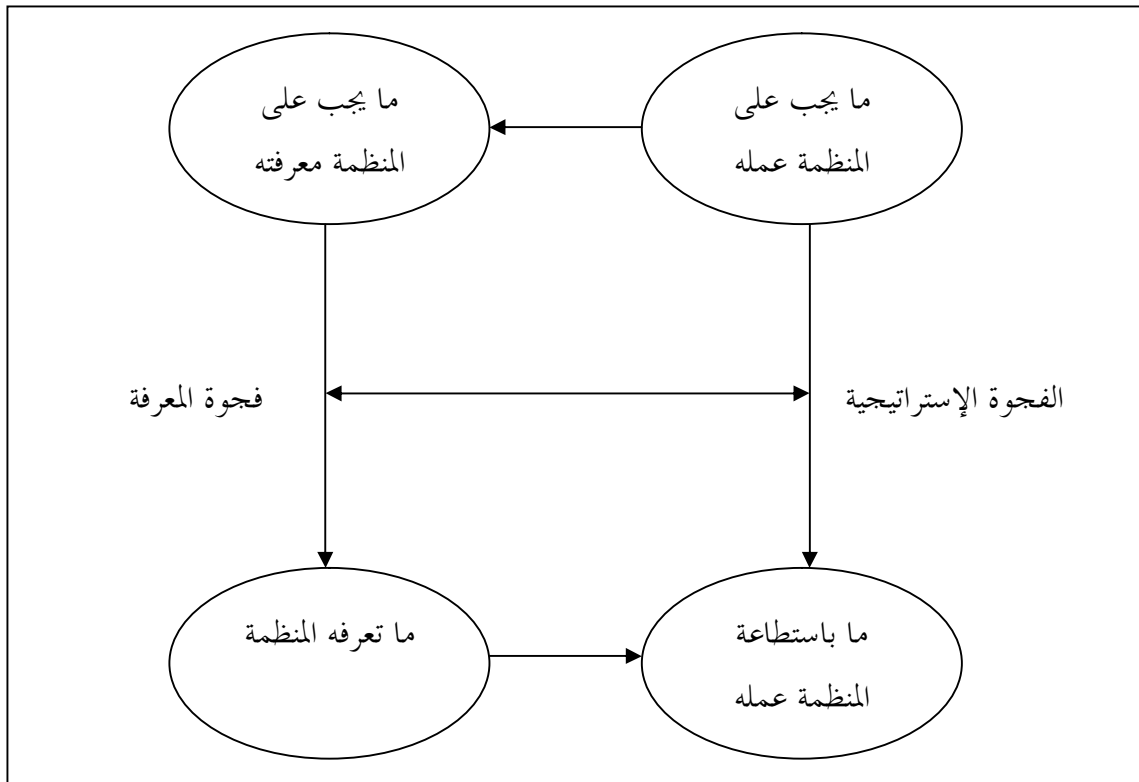
<sup>3</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 134.

<sup>4</sup>. حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 122 - 123.

2. الفجوة الخارجية بين الإمكانية والهدف: وتتمثل هذه الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات مقابل الفرص والتهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة أيضا، ومواجهة هذه الفجوات في حالاتها المختلفة هي مشكلة تتعلق بالدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة ليس فقط في تحليل نقاط القوة والضعف (قدراتها الداخلية) والفرص والتهديدات (بيئتها الخارجية)، وإنما أهم الأبعاد المتعلقة بالمعرفة والتميز في إدارتها واستغلالها في تحديد هذه الفجوات بدقة وتبني الإجراءات اللازمة لمعالجتها مما يجعل المنظمة تتجاوز فجواتها الداخلية والخارجية وتحقيق ميزة حقيقية بالمعايير الداخلية والخارجية لذلك يتطلب من الإدارة العليا المسؤولة عن تخطيط الإستراتيجيات المعرفية للمنظمة التركيز على هذا الجانب بما ينسجم ويتناسب مع أهميتها وتأثيرها على استمرارية واستدامة التنافسية للمنظمة.

إن تحديد الفجوة الإستراتيجية هو في حقيقة الأمر تحديد لفجوة المعرفة أيضا والشكل التالي يوضح فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الإستراتيجية كما يلي:

الشكل رقم (15): الفجوة الإستراتيجية بمحاذاة فجوة المعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 130.



يوضح الشكل أعلاه تحليل الفجوة الإستراتيجية التي تبينها خريطة المعرفة الإستراتيجية للموقع المعرفي التنافسي للمنظمة، حيث تظهر الفجوة الإستراتيجية الفرق بين ما تعمله المنظمة حالياً وما يجب عمله، وبين فجوة المعرفة التي تبين ما تعرفه المنظمة حالياً وما يجب عليها معرفته، وفي ضوء التقييم الإستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها وقدرات المنظمة يمكن تحديد أنواع المعارف التي يجب أن تطور أو تكتسب حتى يتم ردم الفجوة المعرفية في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية تنافسية مستدامة

#### أولاً: إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية كلية

تعد إستراتيجية المعرفة جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية الكلية أو الشاملة للمنظمة تنبثق عنها من ناحية، وتعبّر عن الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من ناحية أخرى، وفي هذا السياق يؤكد بعض الباحثين أن إستراتيجية المعرفة هي إحدى الإستراتيجيات الوظيفية التي يتم تطويرها في ضوء إستراتيجية الأعمال الكلية أو الشاملة.<sup>2</sup>

ويمكن التفريق بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة المعرفة على أساس أن إستراتيجية الأعمال تهتم بالأداء الكلي للمنظمة، وترتكز على منهج التحليل البيئي والتنافسي لتحديد مكان المنظمة في السوق أو الصناعة، وفي ضوء هذا التحليل تعمل على تحديد الفجوة الإستراتيجية بين ما تقوم به المنظمة وما يجب أن تقوم به لتحقيق الميزة التنافسية أما إستراتيجية إدارة المعرفة فتهتم بتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة التنظيمية المتوافرة فعلاً في المنظمة وتلك المطلوبة لضمان تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وخدماتها.<sup>3</sup>

إن إستراتيجية الأعمال تعمل على تجاوز عناصر الضعف في المنظمة وتعزيز عناصر القوة فيها، واستثمار فرص الأعمال ومواجهة المخاطر والتحديات الحالية والمستقبلية، وبصورة خاصة من المنافسين في السوق، بينما تعمل إستراتيجية إدارة المعرفة على تجسير الهوة في أصول المعرفة ومواردها المتوافرة أو التي يمكن استقطابها وتوظيفها في أنشطة المنظمة وعملياتها وبين المعرفة المطلوبة التي يجب تطويرها أو إنتاجها لتحفيز نظم الابتكار والإبداع في المنظمة وبالتالي تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة للزبائن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 134 - 135.

<sup>2</sup>. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 292.

<sup>3</sup>. أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 306.

<sup>4</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 147.

وعلى الرغم من الفوارق السابقة بين إستراتيجية الأعمال الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، لا بد من التأكيد على الارتباط والتكامل الوثيق بينهما لأن إستراتيجية الأعمال الشاملة تعني الإطار العام لأعمال المنظمة ومواردها وأصولها الملموسة والغير الملموسة (الرأس المال المعرفي).<sup>1</sup>

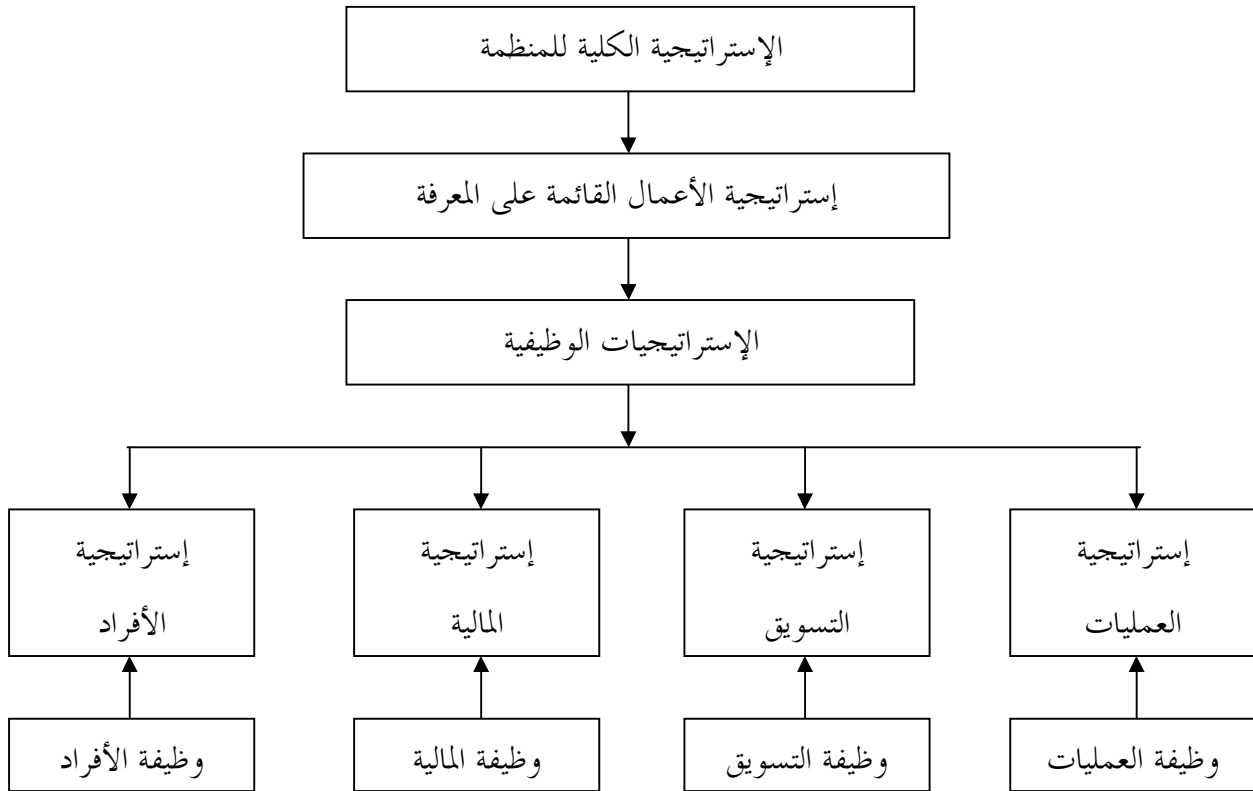
فإدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعّالا للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية الشاملة، ومع ذلك فإن إستراتيجية الأعمال الشاملة رغم اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة، إلا أنها تظل تعمل كموجة أساسية لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء المعرفة الجديدة، أي أن الإستراتيجية تخضع لمراجعة عميقة في فترة إنشاء المعرفة الجديدة "الابتكار الجذري" وتخضع لإدارة المعرفة في صياغة الإستراتيجية الجديدة، في حين تكون الإستراتيجية الشاملة هي المرشد لإدارة المعرفة في الفترة التالية حيث إدارة المعرفة تقوم بأدوار التقاسم والتعلم والإتيان بالتحسينات وهذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي حيث الأساس فيه هو تحويل المعرفة إلى قواعد من أجل الاستخدام وإعادة الاستخدام فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدفعها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح هذه الرؤية:

<sup>1</sup> . أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 306.

<sup>2</sup> . عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 144.

## الشكل رقم (16): إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال



المصدر: حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 102.

يمكن القول أن المنظمات على اختلافها بحاجة إلى إستراتيجية خاصة بتطوير المعرفة وتنميتها، مبنية على برامج ومبادرات منظمة لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة وتوظيفها في أنشطتها المختلفة، وهذا يتطلب منها ترسيخ ثقافتها التنظيمية المعرفية، وترسيخ الإبداع والابتكار، وبناء هيكل إجارة المعرفة، وتطوير نظمها، وتحديد التكنولوجيا والإجراءات التي سوف تستخدمها هذه النظم في المنظمة.<sup>1</sup>

## ثانياً. إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية:

في رؤية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإن إدارة المعرفة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، وبسبب الأهمية المتزايدة لهذه الإدارة في المنظمات القائمة على المعرفة فإنها يمكن أن تمارس كوظيفة من وظائف المنظمة وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجيات العمليات، والتسويق أو المالية، وغيرها وكلها تقع ضمن الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها البعض،<sup>2</sup> في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتكون مسؤولة في تحقيق تكامل عناصر القوة فيما بينها للخدمة

<sup>1</sup> أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 307.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 144 - 145.

الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتهتم هذه الرؤية بالمستوى الفني للمعرفة ورصيدها وتحويلها إلى نماذج من أجل التقاسم والاستخدام وإعادة الاستخدام في المنظمة لهذا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في هذه الرؤية وهذا المستوى، وفي ضوء هذه التوجيهات الإستراتيجية فإن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق أفضل توظيف لمعرفة المنظمة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.<sup>1</sup>

من خلال عرض الرؤية الأولى (الإستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال) وعرض الرؤية الثانية (إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية) يرى باحثون آخرون أن إستراتيجية المعرفة هي أعلى من أن تكون إستراتيجية وظيفية، وأنها إستراتيجية أعمال قائمة على المعرفة، كما هو مبين في الشكل السابق وتقوم هذه الرؤية على التحول نحو الأعمال القائمة على المعرفة مما يجعل المعرفة والبعد المعرفي هو الأساس في أداء المنظمة لأعمالها وتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للمنظمة على أساس تبني إستراتيجية العمليات، والمالية، والتسويق، وتعمل هذه الرؤية على مستوى وحدة الأعمال لأن الأساس فيها هو ابتكار المعرفة وليس على المستوى الوظيفي الفني حيث الأساس فيه تحويل المعرفة إلى قواعد معرفة من أجل الاستخدام وإعادة الاستخدام، فهي تهتم بعمليات المعرفة وتدفعها، وتحليل أعمال المعرفة وتخطيطها وبالتالي تعتبر هذه الرؤية إدارة المعرفة عمل كل مدير، وأن المعرفة وإنشاءها مسؤولية جميع العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

ويتضح مما سبق أن هذه الرؤية أكثر شمولاً من سابقتها ويفضل الأخذ بها.

### المبحث الثاني: الموارد المعرفية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

إن المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية المستدامة، فعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار وهذا من خلال موارد معرفية تتمثل في: الإبداع المعرفي، تكنولوجيا المعرفة الرأس المال المعرفي، والتعلم التنظيمي.

<sup>1</sup>. حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 105.

<sup>2</sup>. أحمد عمر الهمشري، مرجع سابق، ص 305.

## المطلب الأول: الإبداع المعرفي

### أولاً . مفهوم الإبداع المعرفي:

عندما تتغير الأسواق والبيئة الخارجية عموماً، تصبح المنظمة الناجحة هي تلك التي تتمكن من توليد المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أكد نوناكا وتاكوشي على أن المعرفة تتوسع من خلال تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة، وتحويل المعرفة الفردية إلى جماعية،<sup>1</sup>

كما أشار (drucker) أن الإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة، أي أن المعرفة هي أساس القدرات الإبداعية، وأن الإبداع المعرفي عملية تتضمن " تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة بين الموارد البشرية من خلال تشجيع عملية التجريب وتهيئة المناخ التنظيمي الداعمة لممارسة المعرفة المثلى " .<sup>2</sup>

إن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هو المورد البشري الذي يخلق عملية الإبداع وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدّة عوامل أهمها : الإمكانيات المادية والعمليات والأساليب، الجهد الفردي والجماعي، وعليه فمهما كانت الطريقة التي يتحقق فيها الإبداع فإن الفرد العامل هو الأساس فيه وعلى المنظمة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها وذلك لأن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في قضية الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار وتشكيلها على شكل مشاريع ونماذج، لأن العمل مهما تطور تقنياً أو إمتلاك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدير شؤونه، وهذا لن يتم بدون عملية الإبداع المعرفي .

### ثانياً . نموذج الإبداع المعرفي:

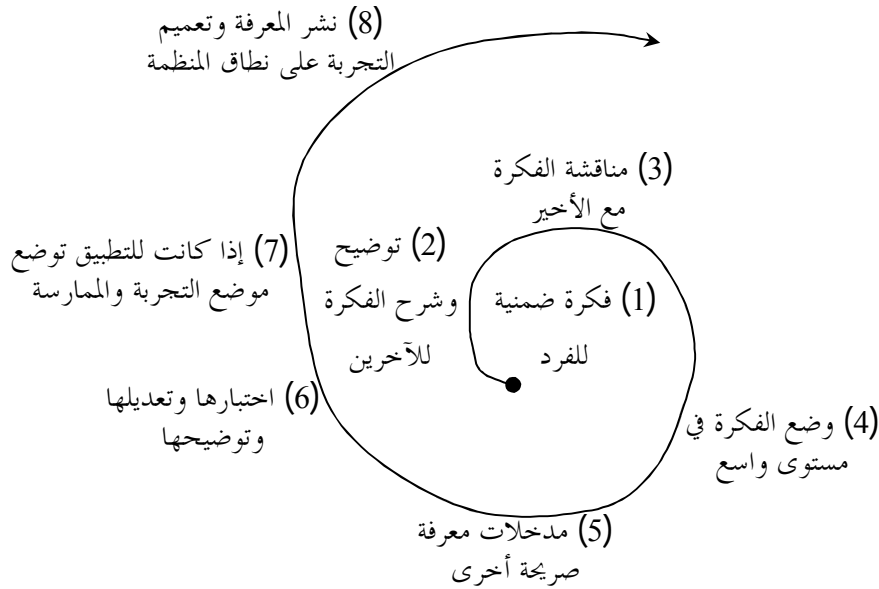
لقد قدمت عدة نماذج في هذا السياق، لكن يبقى نموذج نوناكا وتاكوشي لعمليات إبداع المعرفة من أهمها على الإطلاق إذ أسهم في تطوير إدارة المعرفة، ويقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة، تؤدي إلى توليد وإبداع المعرفة التنظيمية الجديدة، وإن تفاعلات الأفراد مع هذه الأنماط من المعرفة هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة

<sup>1</sup> . حسني عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> . عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 345.

للمعرفة في ثلاث مستويات أساسية (الأفراد، الجماعات، المنظمة)<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح هذه العمليات التحويلية:

### الشكل رقم (17): الحركة الحلزونية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 98.

تحتاج الحركة الحلزونية للمعرفة لتكون إيجابية إلى فضاء مشترك -مادي أو افتراضي- لتفاعل الأفراد و فرق العمل، وعالما إدراكيا للأفكار والمفاهيم الإنسانية، ولأن ثقافة المنظمة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية لتوليد المعرفة يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال:<sup>2</sup>

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية، أين يتم إرساء علاقات ذكية قائمة على مفهوم الأنظمة المعقدة؛

- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي وتحديد كيفية استخدام المعرفة في مواقف معينة؛

- صياغة العملية التي يكون من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

إن من شأن نظام إدارة المعرفة إبداع معارف جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة سواء تعلق الأمر بتوليد معارف صريحة جديدة من خلال المشاهدة و الاستقراء، أو من خلال تطوير المعرفة الضمنية بالمشاركة الاجتماعية بين ذوي المعارف من خلال المؤتمرات البحثية والعصف الذهني عن بعد باستخدام

<sup>1</sup> . سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> . jean-louise emine, imade boughzala, Op.cit, p46

الوسائل السمعية البصرية، وشبكات الاتصال عن بعد، وبالتالي فإن توليد المعرفة الجديدة ليس ذو إتجاه واحد وإنما يتم بشكل حلزوني كما يلي:<sup>1</sup>

1. **التنشئة:** هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، من خلال التفاعل الاجتماعي المباشر مع الآخرين، والمشاركة في الخبرات والنماذج العقلية والمهارات الفنية عبر الملاحظة والمحاكاة والممارسة والتدريب العملي، وكذا اللقاءات الغير الرسمية التي تتم من خلالها المناقشات والعصف الذهني إذ تمثل منتدى للحوار الإبداعي، ووسيلة لتعظيم الثقة المتبادلة بين المشاركين، كما تفيد في توجيه النماذج الذهنية للأفراد لتسير في إتجاه واحد ويرى نوناكا وتاكوشي أن السبيل لمشاركة المعرفة هو إيجاد أهداف مشتركة تصب في الهدف الرئيسي للمنظمة.
2. **الإخراج:** أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة في شكل نماذج أو تناظرات، قد تخلق هذه العملية فجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات اللفظية، إلا أنها تساعد على تنشيط التفاعل بين الافراد، ويعدّ الإخراج مفتاح خلق المعرفة الجديدة، حيث يمكن نمذجتها من غير تناقضات وبلغة منهجية منظمة ومنطق مترابط تمهيدا للمرحلة الموالية .
3. **الدمج:** أي تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرية جديدة، وهي عملية تنظيم للمفاهيم والمعارف الصريحة بشكل يحوّلها إلى نظام معرفي متكامل وتتضمن هذه العملية دمجاً لمجموعات مختلفة من المعارف الظاهرة، وهذا من خلال مراجعة الوثائق والاجتماعات والمحادثات عبر وسائل وشبكات الاتصال، وكذا تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة، ومن أشكال هذا النوع من التحويل وإنشاء المعرفة، التعليم والتدريب وتلعب الادارة الوسطى دوراً هاماً في خلق المعرفة الجديدة خلال الربط الشبكي للمعلومات والمعارف المقننة والمدونة، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في ذلك.

<sup>1</sup>. Hirotaka takeuch, ikujirononaka, **the new product development**, galliard, great yarmouth ,the international library of management, great britan :1994,p529.

4. **الإدخال:** أي تحويل المعرفة من ظاهرية إلى ضمنية، أي عملية تجسيد المعرفة الظاهرة ضمن قواعد

المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة، أو معرفة تقنية، حيث ترتبط هذه العملية

ارتباطا وثيقا بالتعلم، أين تصبح هذه المعارف أصولا قيّمة بالمنظمة.

حتى يحدث إبداع مستمر للمعرفة التنظيمية، يجب إجراء التطبيع للمعرفة الضمنية الجديدة والمترابطة على

المستوى الفردي مع باقي الأعضاء في المنظمة، ويبدأ بذلك حلزون جديد لأبداع المعرفة، وتصبح المعرفة الضمنية جزءا من الثقافة التنظيمية .

تحتاج عملية توليد المعرفة الجديدة إلى الأخذ بالحسبان الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية

والتكنولوجية، وكذا إدراج العملية ضمن مخططات المنظمة الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.<sup>1</sup>

ويتم إنتاج المعارف بطرق رسمية موجهة إداريا كأنشطة البحث والتطوير أين تكثف المنظمات جهودا نحو

الأبحاث التطبيقية ذات العلاقة المباشرة بمهمتها، في محاولة لحل مشكلات تطبيقية والمتضمنة تطبيق نتائج البحث

الأساسي والدمج بين المعرفة المطوّرة في مختلف التخصصات، لخلق معرفة جديدة تجدد إستخداماتها التجارية

والصناعية بالمنظمة كما يمكن خلق المعرفة بطرق غير رسمية من خلال تحقيق مفهوم التعلم، ويقول foray أن أي

نشاط إنتاجي أو إستهلاكي قد يكون فضاء للتعلم وإنتاج المعرفة الجديدة.<sup>2</sup>

### ثالثا: العوامل المساعدة على الابداع المعرفي

تجتمع مجموعة من العوامل لتحفيز عملية إنشاء المعرفة وهي:<sup>3</sup>

1. **الغاية التنظيمية:** تعتبر الغاية التنظيمية محرك حلزون خلق القيمة، حيث يكمن جوهر الاستراتيجية في

تنمية القدرات التنظيمية على اكتساب وخلق وتراكم واستغلال المعرفة، من خلال تصور عقلي لرؤية

متصلة بنوعية المعرفة الواجب توليدها وتنميتها ثم تطبيقها إجرائيا ضمن إطار إداري تنفيذي؛

2. **الاستقلال الذاتي:** الإمكان لخلق فرص غير متوقعة، أين يجدد هؤلاء حدود مهامهم وظروف بيئة ينبغي

أن يسمح للفرد والجماعة بالعمل بشكل مستقل بقدر عملهم بأنفسهم سعيا لتحقيق الهدف النهائي

للمنظمة، ويساعد الاستقلال الذاتي تغيير قواعد اللعبة بدل الاستجابة التكييفية للتغير البيئي فحسب؛

<sup>1</sup> jean-louise emine, imade boughzala, opcit, p46.

<sup>2</sup> Foray dominique, *l'économie de la connaissance*, ed découverte, paris :2000, pp 36-39.

<sup>3</sup> Hirotaka takeuch, ikujirononaka, opcit, p530.



3. **الفوضى الإبداعية:** أي التشكيك فيما هو قائم من المعارف، وإعادة النظر في تفكيرنا ومنظورنا واتجاهاتنا الأساسية تجاه العالم، وهذا ناتج عن إدخال التغير البيئي للمنظمة، مما يحدث إهيارا في أساليب العمل الروتينية والأطر المعرفية ويطور الإدراك الإنساني، وبالتالي خلق معرفة جديدة، وتتولد هذه الفوضى بشكل طبيعي في حالة الأزمات الحقيقية أو بشكل مقصود عندما يطرح القادة أهدافا صعبة، حيث يزيد التوتر داخل المنظمة، ويرتكز اهتمام الأفراد على تعريف المشكلات وتسوية موقف الأزمة؛

4. **وفرة المعلومات:** لا يقصد بذلك الحشو أو الازدواجية المعلوماتية، بل وجود معلومات تتجاوز حدود المتطلبات التشغيلية للأفراد في المنظمة، فإن غزارة المعلومات تسرع عملية إبداع المعرفة، فالاشتراك في المعلومات الفائضة عن الحاجة يشجع الاشتراك في المعرفة الضمنية، واقتحام الحدود الوظيفية لبعضهم البعض، وإعطاء منظورات مختلفة للمعلومات الجديدة، ويمكن تأصيل هذا المفهوم في المنظمة من خلال تدوير الأفراد بين مجالات أو وظائف متباينة، مما يساعدهم على فهم أعمالهم من منظورات متعددة.

#### رابعاً: الإبداع المعرفي كميزة تنافسية مستدامة

يمكن إبراز دور الإبداع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إظهار العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي، إذ تعتبر المعرفة بأشكالها المختلفة (الضمنية، والظاهرة) هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع، حيث أن الإبداع المعرفي هو الذي يكون قادر على خلق الاختراعات القابلة للتسويق أو تحسين طرق العمل أو تقليل التكاليف وتحسين نوعية المنتج أو استعمال تكنولوجيا جديدة أو تطوير إستراتيجيات تسويقية لتقديم سلعة أو خدمة تلقى قبولا من قبل المستهلك لما تتمتع به من خصائص مميزة، وقد يكون الإبداع على شكل خدمة جديدة أو عملية فيها تغير مهم يختلف عما هو مألوف.<sup>1</sup>

لقد حدّد (allak) علاقة بين المعرفة والإبداع إذ يرى أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تتحول إلى عمليات ممتحة بذلك للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تطوير المنتجات الحالية بسرعة أكبر أيضا، وتقديمها إلى السوق قبل منافسيها، كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وحرصها ثم تبحث عن خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبتكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة، كما أشار (marinalin,nath) أن المنظمة تعتمد

<sup>1</sup>. حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص43.

البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تمهي لها هيكل يحفز الإبداع فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع وخدمات جديدة، وبما يوصلها إلى مرتبة المنظمة المتعلمة التي تستند في بقائها وغيوها على القدرة المعرفية الموظفة في الإبداع.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تكنولوجيا المعرفة

#### أولاً. مفهوم تكنولوجيا المعرفة:

تؤدي تكنولوجيا المعرفة دوراً مهماً في إدارة المعرفة منذ أوائل التسعينات لما يقدمه من تسهيلات في تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة، وتوفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المنظمة، واختصار الوقت وتقليل التكلفة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعرفة على أنها:

- "الأجهزة والبرامج والأنظمة والاتصالات السلوكية واللاسلكية، وإدارة البيانات والمعلومات، وأي تكنولوجيا مرتبطة باستقطاب وتوليد وتخزين وباستدامة وبالمشاركة بالمعرفة، بحيث تسمح هذه التكنولوجيا للمديرين ولجميع العاملين على مختلف مستويات المنظمة بالحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب".<sup>3</sup>

- "مجموعة النظم التي تقدم الدعم المناسب لعمليات إدارة المعرفة".<sup>4</sup>

#### ثانياً. التكنولوجيا الداعمة لعمليات إدارة المعرفة:

تدعم نظم إدارة المعرفة وآلياتها عمليات إدارة المعرفة، وبالاعتماد على آليات إدارة المعرفة المدعومة على نحو مباشر من هذه النظم فإنه يمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع وهي:

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 288.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 196.

<sup>3</sup> الباحثة، بتصرف.

<sup>4</sup> مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 82.

## 1. نظم إستقطاب المعرفة:<sup>1</sup>

إن عملية استقطاب المعرفة تعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء)، والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة، وترتبط هذه العملية بصفة جوهرية بأنشطة هندسة المعرفة والذكاء الصناعي.

وتعد الأنظمة الخبيرة، والشبكات العصبية من أهم الأنظمة المساعدة على استقطاب المعرفة والتي تعمل بتقنية الذكاء الصناعي وتعرف كما يلي:

**1.1. النظم الخبيرة:** هي عبارة عن برامج ذكية، تحتوي على وفرة في المعلومات التي قد يملكها خبير إنساني في مجال أو حقل المعرفة ويطلق عليها نظم قاعدة المعرفة لما يتوافر عليه من معارف وتجارب بشرية في إعداد برامجها، والفكرة الأساسية من وراء النظم الخبيرة هي نقل الخبرة من الخبراء إلى الحاسوب الذي يقوم بتخزينها، إذ تكون هذه الخبرة جاهزة عند حاجة مستخدمي الحاسوب إليها لغرض تزويد متخذ القرار بالاستشارة وأعمال اليوم، فهو نظام معلومات يستند على المعرفة والذي يستخدم معرفته حول تطبيقات معقدة ومحددة لكي يعمل ويقوم بدور المستشار الخبير للمستفيد النهائي بتقديم حلولاً سريعة للمشاكل المعقدة، ويتكون النظام الخبير من قاعدة المعرفة، آلة استدلال، وواجهة استخدام. بحيث يقوم مهندس المعرفة بإدخال المعرفة باستخدام برامج اكتساب المعرفة إلى قاعدة المعرفة، وذلك حتى يتم استخدامها من قبل النظام الخبير الذي يستعين بآلة الاستدلال في إدارة الحوار من وجهة و عرض الاقتراحات للمستخدم عن طريق واجهة الاستخدام من جهة أخرى.<sup>2</sup>

**2.1. نظم الشبكات العصبية:<sup>3</sup>** هناك تقنيات عديدة يستخدمها مهندس المعرفة بهدف استقطاب المعرفة الضمنية كالعصف الذهني الإلكتروني بالاعتماد على نظم الشبكات العصبية والتي تعرف على أنها مجموعة أجهزة اتصال مرتبطة فيما بينها عن طريق دعائم تواصل، تمكن من تسيير نظم معلومات أكثر تعقيداً وتسمح بوصول فوري وسريع للمعلومات ونتائج معالجتها.

**2. نظم توليد المعرفة:<sup>4</sup>** لقد أوجدت أنظمة متخصصة تساعد على توليد المعرفة الجديدة تدعى بأنظمة العمل المعرفي التي تتعدد حسب حقول المعرفة الموجودة بالمنظمة، إذ تساعد عمال المعرفة في بحث المعرفة المتوفرة داخلياً

<sup>1</sup> الباحثة بتصرف.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن: الطبعة الأولى، 2005، ص 120.

<sup>3</sup> الباحثة بتصرف.

<sup>4</sup> العلي عبد الستار، مرجع سابق، ص 192-201.

بالموازات مع التطورات المعرفية الخارجية في كل المجالات، كما تساعد على تقديم الاستشارات حسب مجال المعرفة، حيث تحتوي على الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة، مثل الرسومات ذات القدرات العالية وأدوات التحليل وإدارة الوثائق والاتصالات وبرمجيات التصميم، وكذا سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات والمعارف الخارجية، وتعد الأنظمة الخبيرة من أهم الأنظمة المساعدة على توليد المعرفة والتي تعمل بتقنية الذكاء الصناعي، وتصمم بناء على معرفة دقيقة وكثيفة حول المجال محل الدراسة، كما تقوم على أساس التحليل التجريبي، ولها القدرة على تفسير عملية الاستدلال التي تقوم بها، وكذا إستدلال معارف جديدة إنطلاقاً من الحالية، وتتضمن وسائل بدرجة عالية من التعقيد تساعد على كشف الأعطال أو التنبؤ بأحداث مستقبلية على أسس علمية إضافة إلى إمكانية تحديث المعرفة وتعديلها، وتمكن هذه النظم من الحصول على الخبرات النادرة في مجالات متقدمة، وكذا نقل الخبرات والمعارف من أماكن متباعدة، وحل المشكلات من خلال محاكاة الماضي، كما تفيد في إدارة مشاريع الإبداع وتطوير المنتجات وتقدير المخاطر، وكذا تقديم حلول للمشكلات تماماً كما يفعل الإنسان الخبير في مجال معرفي معين، كما تحل الخبرة والمعرفة البشرية، وتثير أفكاراً جديدة وتثري المخزون المعرفي لدى الأفراد الأقل معرفة وخبرة، وتساهم تكنولوجيا المعلومات أيضاً في دعم مراحل عملية توليد المعرفة الموضحة فيما يلي:

**1.2. تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية:** من خلال دعم الكفاءات والتفاعلات بين الأشخاص لتشارك المعارف والخبرات باستخدام إمكانيات وسائل الاتصال كالبرمجيات الجماعية التي تقدم خدمة اللقاءات المتزامنة في الوقت الحقيقي وعلى المباشر، وتحتوي على مؤتمرات فيديو ودرشة نصوص.

**2.2. تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة:** يساهم الحاسوب في عملية أرشفة وترميز المعرفة بعد جمعها وإخراجها، أين تلعب البرمجيات الجماعية وخدمة القوائم دوراً فعالاً في ذلك.

**3.2. تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة:** تعمل تكنولوجيا المعلومات على نشر وتوزيع وتخزين واسترجاع المعرفة الصريحة المرزومة، كما تعمل برمجيات الذكاء الصناعي على توليف المعارف الصريحة وابتكار معارف جديدة، وتعمل برامج مستودعات البيانات على نشر المعارف واسترجاعها والوصول إليها، كما تساعد المواقع الإلكترونية على تصنيف المعارف ووضعها في سياقها المطلوب إذ تصبح بمثابة خارطة معرفة.

**4.2. تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية:** من خلال ما يسمى بالتعلم عن بعد، أين يتم اكتشاف فضاءات المعرفة الصريحة، ووضعها في سياقها الموضوعي والتطبيقي.

**3. نظم تخزين المعرفة واستدامتها:** تدعم نظم تخزين المعرفة واستدامتها الاحتفاظ بالمعرفة المفيدة في شكل معقول في مخزن المعرفة الذي يمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة، هذه الذاكرة بمثابة المستودع الذي توضع فيه المعرفة من أجل الاستخدام المستقبلي، وبدون عمليتي التنظيم والتخزين الجيدين تفقد المنظمة خزيتها المعرفي سواء بالنسيان أو يتعذر الوصول إليها فضياع المعرفة هو أكبر خسارة للمنظمة بحيث يمثل تخزين المعرفة جسرا بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة من المعرفة ناتج عن عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها واستدامتها وتحديثها وتشمل التكنولوجيات التي تسهل عملية تخزين المعرفة: الأفلام، الأشرطة، وسائل التخزين الإلكترونية والأقراص المغنطة، الأقراص المدججة، النظم الخبيرة، دليل المعرفة، ونموذج إدارة الوثائق.<sup>1</sup>

**4. نظم المشاركة بالمعرفة:** هناك أنظمة تساند المشاركة بالمعرفة وتربط بين مراكز العمل المعرفي باعتبارها من المصادر المهمة للخبرة التنظيمية وتدعى مجتمعات الممارسة، وتعتمد أساسا على تكنولوجيا الشبكات للربط بين جماعات العمل المعرفي الرسمية والغير الرسمية كالبرمجيات الجماعية وكذا مؤتمرات الويب للعمل على التعاون والتنسيق الجماعي، وتعمل على إدارة المشاريع الإبداعية وتكوين أفكار جديدة والتفاوض حول حلول المشكلات المعقدة وتوفر إمكانيات الاتصال السمعية البصرية للمسافات الطويلة، يسمح هذا النظام بالعمل بكل إستقلالية لكل فرد في الجماعة، وكذا مزاولة العمل اليومي دون إعاقة العمل الإبداعي.<sup>2</sup>

**5. نظم تطبيق المعرفة:** تدعم نظم تطبيق المعرفة العملية التي من خلالها يستخدم بعض الأفراد المعرفة التي تم معالجتها من قبل أفراد آخرين، وتدعم آليات وتكنولوجيات تطبيق المعرفة من خلال تسهيل عمليتي الروتين والتوجيه وتشمل الآليات التي تدعم التوجيه العلاقات العمودية التقليدية في المنظمات، مكاتب المساعدة، ومراكز المساندة، ومن جهة أخرى تشمل الآليات الداعمة للروتين السياسات التنظيمية وممارسات العمل والمعايير وتشمل التكنولوجيات التي تدعم التوجيه معرفة الخبراء المتضمنة في النظم الخبيرة، ونظم دعم القرار، ونظم التخلص من الخلل المرتكزة على استخدام تكنولوجيات مثل الحالة المرتكزة على الاستدلال، ومن ناحية أخرى تشمل التكنولوجيات التي تسهل الروتينيات: النظم الخبيرة، ونظم تخطيط الموارد في المنظمات والنظم التقليدية لإدارة المعلومات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. الباحثة، بتصرف.

<sup>2</sup>. Binoit ,Op.cit,p20.

<sup>3</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 83.

## رابعاً: تكنولوجيا المعرفة كميزة تنافسية مستدامة:

تمثل تكنولوجيا المعرفة دوراً هاماً في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، وتحسين وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق إدارة المعرفة وآليات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها، وقد حققت تكنولوجيا المعرفة عدة مزايا تنافسية وهي:

- تقليل تكاليف العمل المباشر من خلال اعتماد المنظمة على تكنولوجيا متقدمة تتمثل في تطبيقات الذكاء الصناعي، وتحسين الجودة، وسرعة أوقات التسليم من خلال التقليل من أوقات التشغيل والتأخيرات في العمل، و تقدم خدمات أفضل للزبائن.<sup>1</sup>
- كما أكدت الدراسات أن نظم أو تكنولوجيا المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة، الجودة الشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساهم في تحقيق كفاءة أعلى من حيث الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم من خلال الأداء والتعلم الفردي وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها واستدامتها.<sup>2</sup>
- كما تؤثر تكنولوجيا المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة من خلال توفير معلومات ذات قيمة عن قوى المنافسة الخمس وهي: قوة المشترين، قوة الموردين، قوة الإحلال قوة الداخلين الجدد، قوة المنافسين في الصناعة.<sup>3</sup>

## المطلب الثالث: الرأس المال المعرفي كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

## أولاً. مفهوم الرأس المال المعرفي:

تستخدم عدى تسميات للدلالة على رأس المال المعرفة وهي: رأس المال الفكري، رأس المال اللاملموس، الأصول الغير ملموسة، ورأس المال الرقمي ورأس المال الحقيقي، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا النوع من الرأس المال:

<sup>1</sup>. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل وتقنيات وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن: 2007، ص ص 41-43.

<sup>2</sup>. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 198.

<sup>3</sup>. حسين عجلاان حسين، مرجع سابق، ص 66.

- يعرفه (Stewart, 1998) على أنه «المعرفة التي يمكن توظيفها في المنظمة إلى جانب الإمكانيات المادية والمالية والعينية والثقافية المتاحة للمنظمة حتى لو كانت بشكل افتراضي وغير رسمي، أنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة التي يمكن توظيفها من أجل خلق الثروة»<sup>1</sup>.

- يعرفه (Youndt, etal, 1996) بأنه "مقدرات متميزة يتمتع بها عدد محدد من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات متميزة فكريا وتمكن المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية من الأداء مقارنة بالمنظمات المماثلة لها"<sup>2</sup>.

- يعرفه (Reid, 1998) على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقا لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون الرأس المال المعرضي"<sup>3</sup>.

- يعرفه (Strovic) على أنه "المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة بالعاملين في المنظم والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن"<sup>4</sup>.

يتضح من هذه التعاريف أنه تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر إلا أنه في مجملها تتفق على أن الرأس المال المعرفي هو مجموعة متكاملة من المعارف والخبرات والمنجزات التي يمكن توظيفها لصالح المنظمة، ومن أجل أن تتفوق بها على منافسيها في إطار ما تقدمه للزبون، وقد تكون هذه المعرفة مستقرة في عقول العاملين أو في الذاكرة التنظيمية أو لدى الزبائن. ويتمتع الرأس المال المعرفي بأهمية كبيرة تظهر في النقاط التالية:<sup>5</sup>

1. يعتبر الموجود الأكثر أهمية وأقوى تنافسي للمنظمة في بيئة سريعة التغيير؛
2. تعتبر مصدرا لتوليد الثروة للمنظمة والأفراد معا من خلال قدرته على تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار وبالتالي تسجيل براءات الاختراع والاستفادة من عوائدها الكبيرة؛

<sup>1</sup>. stewart,T.A.,intellectual capital the new weath of organtezations buisnesse quaterly,1998,p 1-3.

<sup>2</sup>. youndt.M. etal, **Human Resources Management Manufacturing Strategy**, Firm Performnce, Acadomu of Management journal, 39, p839.

<sup>3</sup>. Read. J.,**intellectual Capital, Buisness quarterly**, 1998, p p 1-6

<sup>4</sup>. Strovic, Pruker, intellectual capital, under Standing corporate Value intellectual journal, N°, 3, 2003, p7

<sup>5</sup>. الهادي بوقفلول، أهمية الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 97.

3. استمرارية المنظمة ونجاحها يعتمد على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال المعرفي والأصول المستندة إلى المعرفة وكذلك على مدى قدرتها على تطبيق تلك الأصول والاستفادة منها في أنشطتها التشغيلية وفي تطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها وفي تحقيق القيمة المضافة لها.

ويتميز الرأس المال المعرفي بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- رأس مال غير ملموس؛
- من الصعوبة قياسه بدقة؛
- سريع الزوال والفقدان؛
- يتزايد بالاستخدام؛
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
- له تأثير كبير على المنظمة.

### ثانياً. مكونات الرأس المال المعرفي:

يمكن تصنيف مكوناته إلى ثلاثة عناصر رئيسية حسب (Stewart, 1997) وهي: الرأس المال الهيكلي، الرأس المال البشري، الرأس المال الزبوني.

1. الرأس المال الهيكلي: يعد الرأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الأول من مكونات رأس المال المعرفي، إذ تعتمد

قيمة المنظمة على قدرتها في تجميع رأس مالها الهيكلي واستخدامه لتحقيق أهدافها الشمولية،<sup>2</sup>

ويعرف الرأس المال الهيكلي على أنه "هي ملكية المنظمة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، أيكل ما يبقى في المنظمة من معارف بعد مغادرة العمال لها، وتتمثل في كل ما تحول من معارف الأفراد إلى معرفة صريحة في شكل قواعد بيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات وبراءات وأنظمة وبنى واستراتيجيات وثقافة تنظيمية، والتي تمثل في مجملها البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري ليقوم بالمهام المتوقعة منه".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 281.

<sup>2</sup> يوسف، بسام عبد الرحمن، ص 41.

<sup>3</sup> andrew kok, intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning, south africa: university of johannesburg, electronic journal of knowledge management volum 5.issuc2,p01. source électronique :www.ejkm.com



ويتكون الرأس المال الهيكلي من المكونات التالية:<sup>1</sup>

**1.1. الرأس المال المنظمي:** ويتمثل رأس المال هذا بتاريخ المنظمة وسمعتها، وشكلها القانوني، وثقافتها المنظمة، وفلسفة إدارتها، وهيكلها التنظيمي، واسمها التجاري، وعلامتها التجارية.

**2.1. رأس المال العمليات:** ويتمثل الرأس المال هذا بالبنى التحتية التكنولوجية والشبكية المتوافرة بالمنظمة، وإستراتيجيات المنظمة، وإجراءاتها، واتفاقياتها مع المنظمات الأخرى، وتدفق العمليات بها.

**3.1. رأس المال الإبداع أو الابتكار:** والذي يتضمن الموجودات الفكرية مثل حقوق الملكية التجارية وحق الاستنساخ، والموجودات غير الملموسة المتمثلة بجميع المهارات الأخرى النظرية التي تعمل بواسطتها المنظمة.

**2. الرأس المال البشري:** يعد الرأس المال البشري من أهم مكونات الرأس المال الفكري والعامل الحاسم في النجاحات التي تحقّقها المنظمات على اختلافها، والمورد الأهم في ميزتها التنافسية الإستراتيجية وقيمتها المضافة، وهو الأساس لوجود الرأس المال الزبوني، وتحديد قيمتها وهو العنصر الأهم للإبداع والابتكار والتجديد الإستراتيجي، وعليه فإن المنظمات القائمة على المعرفة تضع أمامها هدفا إستراتيجيا وهو تطوير كفاءات رأس المال البشري لديها والاستثمار فيه، إذ يمكن القول أن أئمن أنواع الرأس المال هو ما يستثمر في البشر، لأن الرأس المال البشري يتمتع بسمة لا تتوافر في غيره وهي أن منحنى إنتاجية يتصاعد باتجاه منحنى ميزاته ومهاراته نفسها وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني.<sup>2</sup>

ويعرف الرأس المال البشري على أنه "مجموعة المهارات والخبرات ومعارف العاملين في المنظمة وقدرتهم على تقديم حلول للعملاء".<sup>3</sup>

ويتكون الرأس المال البشري من المكونات التالية:<sup>4</sup>

- رأس المال القيمي والأخلاقي الذي يمتلكه الفرد ويمارسه في العمل؛
- المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول العاملين وأذهانهم والتي يمكن تحويلها إلى قيم؛
- الابتكار ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام اساليب تقليدية بشكل مستمر؛

<sup>1</sup>. مؤيد السالم، مرجع سابق، ص96.

<sup>2</sup>. يوسف، بسام عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup>. Ali talip akpinard, ali akdmir, Op.cit, p333.

<sup>4</sup>. جوادات ناصر سعود، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان: 2010، ص 320.

- المقدرة المهنية وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون ودرجة توافقها مع احتياجات الوظيفة؛

- المقدرة الاجتماعية وتمثل في العلاقة الإيجابية بين الفرد وزملائه الآخرين في المنظمة.

3. رأس المال الزبوني (العلاقاتي): يعد رأس المال الزبوني المكون الثالث من مكونات الرأس المال المعرفي ويعرف على أنه القيمة المشتقة من الزبائن الراغبين ذوي الولاء والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميز بها<sup>1</sup> وعليه فإن رأس المال هذا يكون خارج المنظمة على خلاف الرأس المال الهيكلي والبشري اللذان يكونان داخل المنظمة وأن للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما بينما سيطرة المنظمة على رأس المال الزبوني غالباً ما تكون غير مباشرة.

ويشير الأدب المنشور إلى أن رأس المال الزبوني ذو شقين داخلي وخارجي، إذ تتحدد قيمة المنظمة وفقاً لعلاقاتها بزبائنها الداخليين (الموارد البشرية وولائهم يعدّ مؤشراً مهماً على قدرة المنظمة في مدّ جسور التعاون معهم، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وأيضاً على تحقيق قدرتها في تحقيق المزايا التنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية من خلال خلق المعرفة بالمشاركة، مما يؤدي إلى إيجاد القيمة المضافة، ومن هنا أطلق على رأس المال الزبوني أيضاً تسمية رأس المال الاجتماعي يشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة أيضاً.<sup>2</sup> ويتضمن الرأس المال الزبوني ما يلي:<sup>3</sup> سياستها الخارجية، وحصتها السوقية، وصورها الخارجية وسمعتها، ورضا الزبون وولائه ودرجة الاحتفاظ به، والمنظمات ذات النشاط المماثل وتلك المنافسة، والموردين وقنوات التسويق وكفاءتها، والاتفاقيات والعقود و التراخيص على اختلافها ومعايير الجودة.

### ثالثاً. الرأس المال المعرفي كميزة تنافسية مستدامة

إذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تزول وتختفي بسرعة بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين أقوياء للمنظمة، فإن الميزات التنافسية الجديدة المستندة إلى المعرفة

<sup>1</sup> . نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 300.

<sup>2</sup> . يوسف بسام عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> . محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 282.

والتي تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين،<sup>1</sup> وهذا ما يتسق تماما مع خصائص المورد الإستراتيجي والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من البقاء كمنافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة؛
- أنه مورد يتسم بالندرة لأنه مرتبط بكونه حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية لذلك سيكون نادرا لأنه مبني على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى؛
- أنه مورد لا يمكن تقليده بسرعة وسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة لها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية، ومن خلال مشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى؛
- أنه مورد لا يمكن إحلاله بديل محله لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين ونقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.

بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين الرأس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة على نحو متباين من المقاييس والنتائج:<sup>3</sup>

ففي دراسة لـ (Stewart) وجد أن الموارد المعرفية تعدّ أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء المعرفي المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والعمليات والمعرفة الجماعية إلى رأس مال. كما أوضح (pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة تغير أدواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين آدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الإبداع وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس مالها المعرفي، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية المستدامة إذ ينظر إلى الموجودات المعرفية كمصدر مهم لخلق القيمة.

<sup>1</sup> محمد زبير، شوقي حدي، الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص12.

<sup>2</sup> سعد علي العزي، أحمد صالح، إدارة الرأس المال الفكري في المنظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة الأولى، 2009، ص176.

<sup>3</sup> بلال بحضنة، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9، مارس 2005، ص 424.

بينما أشار (Youndt) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال المعرفي يعدّ محددًا أساسيًا لنجاح المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها المعرفية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أكد (Malon) أن حسن استثمار الرأس المال المعرفي ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمربح بدليل نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية. مما سبق يمكن القول أن الرأس المال المعرفي يمثل فعلاً ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها.

### المطلب الرابع: التعلم التنظيمي

أولاً. مفهوم التعلم التنظيمي: يعرف التعلم التنظيمي على أنه:

- "عملية توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية".<sup>1</sup>
  - "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة على مستوى كل من العاملين والبناء المنظمي، لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها".<sup>2</sup>
  - "العملية أو مجموع العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية".<sup>3</sup>
- يتضح من هذه التعاريف أن عملية التعلم التنظيمي هي جهد مستمر ومتواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل التي تواجهها. ويتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، كيف يتعلم الغنسان وكيف تتعلم المنظمات، الكويت: شركة الإبداع الخليجي، 2001، ص 13.

<sup>2</sup>. Klic, gulsen bagic, concept maps and language, international journal of science education, 25(3), 2003, p1299.

<sup>3</sup>. Trochim wiliam M. K, **an introduction to concept mapping for planning and evaluation**, conell universyt, cornal :2004, p3.

<sup>4</sup>. عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 390.

1. أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعليم راسخا في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؛
  2. انه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما ستستمر معها ومعهم طيلة الحياة؛
  3. أنه ينصب على ذاكرة المنظمة ويسعى إلى تنقيصها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة؛
  4. هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها و مهاراتها في التعلم؛
  5. أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط؛
  6. أنه حصيلة أو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛
  7. أنه يحدّد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وبجودة المخرجات؛
  8. أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.
- وتتمثل الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>
- يمنح المنظمة القدرة على إعادة هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها طبعاً للتغيير البيئي؛
  - تمكن المنظمة من مواجهة حالات اللاتأكد البيئي، إذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعاً لها؛
  - أن للتعلم التنظيمي أهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المنظمة في صياغة رؤيتها الإستراتيجية.
- وعند الحديث عن أهمية التعلم التنظيمي لا بد من تأشير أربع حقائق أساسية وهي:<sup>2</sup>

1. أن التعلم التنظيمي هو الطريق الأفضل لضمان تحقيق التميز التنافسي وبالتالي يتعين على المنظمة تفهم العملية وتهيئة البنى التحتية الكفيلة بتنشيطها بين العاملين؛
2. أن التعلم التنظيمي يجعل العاملين أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل وبما يدور أو يحدث في مواقع العمل بالمنظمة؛
3. إن التعلم التنظيمي هو الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات وفي قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة التنافسية المتسارعة التغيير؛

<sup>1</sup> . سناء عبد الرحيم، مرجع سابق، ص157.

<sup>2</sup> . مؤيد السالم، مرجع سابق، ص147.

4. أن تبني المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل.

**ثالثا. أساليب التعلم التنظيمي:** إن للتعلم التنظيمي أساليب لها إيجابياتها وسلبياتها وأن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها وهي تتمثل بالأسلوبين الآتيين:<sup>1</sup>

1. **التعلم أحادي الاتجاه:** وبموجبه يتعلم العاملون من مخرجات أعمالهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار الأفعال نفسها التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضون عن النتائج عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملة بالمعرفة التي تضبط السلوك.

2. **التعلم مزدوج الاتجاه:** وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجته الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، هذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي إستراتيجي أكثر منه إنعكاسات أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج، ويدخل هذا الأسلوب ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

### ثانياً. أنواع التعلم التنظيمي:

هناك أنواع مختلفة للتعلم التنظيمي من أهمها:

1. **التعلم الابتكاري:** إن الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، والتعلم هو اكتساب قدرة
2. هؤلاء للمبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، ويشير البعض إلى أن التعلم أصبح الوجه المكافئ للابتكار، وأنه لا يمكن الحديث عن الابتكار وتشوّه وترسيخه في المنظمة بدون الحديث عن التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهاري السائد في كل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 183-184.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 240-248.

3. **التعلم الإستراتيجي:** تعتبر منظمات التعلم أن التعلم عملية مستمرة لا تتوقف فتضع له الأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى)، وتربطه ربطاً وثيقاً بإستراتيجياتها الشاملة وإستراتيجية إدارة المعرفة، مما يجعل هاتين الإستراتيجيتين مرتين على نحو كبير، ويعتبر بعضهم التعلم الإستراتيجي ضرورة ملحة، وهو الأساس في تعديل إستراتيجيات المنظمات المتوفرة وتطوير تلك الجديدة اللاحقة.<sup>1</sup>
4. **التعلم التكيفي:** التعلم التكيفي هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمات، ويهتم بتطوير القدرات لإدارة مواقف جديدة من خلال عمل تحسينات وتعديلات مستمرة تلي متطلبات المواقف وتتوافق معها.<sup>2</sup>

#### رابعاً. التعلم التنظيمي كميزة تنافسية مستدامة:

إن للتعلم التنظيمي دور كبير في الحصول على الميزة التنافسية واستدامتها وهذا من خلال:

1. يؤدي التعلم التنظيمي إلى تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة بها؛<sup>3</sup>
  2. يعتبر التعلم التنظيمي واحد من أهم الآليات لتجنب المخاطر المهددة للميزة التنافسية واستدامتها؛<sup>4</sup>
  3. تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلم التنظيمي عملية صعبة جداً لكونه يتطور تدريجياً في المنظمة فهو مسألة غير ملموسة لأنه حالة عضوية تتحقق من خلال الدمج بين المعارف الضمنية والصريحة، وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المحققة استناداً إلى التعلم وصعوبة تقليده أو الفناء لأجل القصير ويعطيها سمة الاستدامة.<sup>5</sup>
- ويكون التعلم ميزة تنافسية مستدامة من جانبيين وهما:<sup>6</sup>

- **الجانب الأول:** يتمثل في معدل التعلم الذي استخدم على نطاق واسع في الصناعة ويشار له في الاقتصاد بوفورات اقتصاديات الحجم، ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت

<sup>1</sup>. أحمد عمر همشري، مرجع سابق، ص 393.

<sup>2</sup>. محمود عامر مصطفى حسن الحاج، العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: 2008، ص 16.

<sup>3</sup>. Narth, prodosh, Maririalin, **organization of R.D, An Evaluation of best practices**, palgrave Macmillan, U L, 2002, p120.

<sup>4</sup>. الساعدي مؤيد يوسف نعمة، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة الأردن: 2006، ص 62.

<sup>5</sup>. سناء عبد الرحيم سعيد، مرجع سابق، ص 158.

<sup>6</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 282.

عند مضاعفة كمية الإنتاج المتراكمة مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج، وهذا يمثل ميزة تنافسية في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة.

- **الجانب الثاني:** يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها وأقسامها) بكفاءة.



### خلاصة الفصل الرابع:

تعتبر إستراتيجية المعرفة مصدرا للميزة التنافسية المستدامة من خلال العلاقة الترابطية التي تربط بين إستراتيجية المعرفة وإستراتيجية الأعمال الشاملة، حيث أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تركز عليها الإستراتيجية الشاملة في حين تكون الإستراتيجية الشاملة هي المرشد لإدارة المعرفة في الفترة الموالية، كما يعتبر التعلم التنظيمي أيضا مصدرا للميزة التنافسية المستدامة لأن عملية نسخه أو تقليده صعبة جدا لكونه يتطور تدريجيا في المنظمة فهو مسألة غير ملموسة تتحقق من خلال الدمج بين المعارف الضمنية والصريحة، وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المحققة ويعطيها سمعة الاستدامة، بالإضافة إلى ذلك فالرأس المال المعرفي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة من خلال الخصائص التي يتميز بها فهو مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات، ومورد يتسم بالندرة لأنه مرتبط بكونه حاصل عن تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، كما أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة ولا يمكن إحلال بديل محله لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين وتقاسم خبراتهم، وتمثل تكنولوجيا المعرفة دورا هاما في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز، وتحسين وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤكد ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة في ميادين العمليات من خلال تطبيق إدارة المعرفة وآليات ملائمة تساهم في تعظيم مواردها، ويمكن إبراز دور الإبداع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال توليد معارف جديدة تتجلى في خلق الاختراعات القابلة للتسويق، أو تحسين طرق العمل، أو تقليل التكاليف وتحسين نوعية المنتج، أو استعمال تكنولوجيا جديدة، أو تطوير إستراتيجيات تسويقية لتقديم سلعة أو خدمة تلقى قبولا من قبل المستهلك لما تتمتع به من خصائص مميزة.

الجزء الثاني:

دراسة قياسية لواقع العلاقة بين

المعرفة والقدرة التنافسية المستدامة

بمجمع صيدال

## تمهيد

لقد أصبح ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على الآخرين، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملا وقتيا أو محدودا بأمد قصير ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن المنظمة تعتمد على الجهد الذاتي والتحسين المستمر والإبداع للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والأداء المتميز والتسويق الأفضل وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة ، لذلك نجد أن المنظمات تسعى إلى التفوق لان التفوق خاصية في المنظمة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء في القمة ، ومن بين المنظمات الجزائرية التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف هي "مجمع صيدال" التي شهدت تحديات وتهديدات كبيرة نشأت عن التغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد على المعرفة والتطور التكنولوجي المتسارع أساسا ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق ، لذلك تمّ إختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة التطبيقية باعتباره المنظمة الأكثر نشاطا في مجال البحث والتطوير بدليل حيازتها لأكثر عدد من براءات الاختراع وتطويرها للعديد من المنتجات الجديدة التي لاقت قبولا ورواجا لاسيما في الآونة الأخيرة في السوق المحلية وبعض الأسواق الجهوية، فصيدال تمكنت من حيازة أكبر حصة سوقية في سوق الدواء بالجزائر وحققت الريادة فيه بممارستها للمنافسة الاحتكارية في سوق الدواء الجنيس، ومن أجل الحكم على واقع المعرفة والميزة التنافسية بمجمع صيدال سيتم تقسيم هذا الجزء إلى فصلين وهما:

**الفصل الأول: واقع المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال.**

**الفصل الثاني: واقع العلاقة الترابطية بين المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.**

## الفصل الأول: واقع المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال

في ظل الانفتاح والتسارع والتطور والإبداع التكنولوجي الذي إستفادت منه القوى العالمية الرائدة في مختلف المجالات لاسيما الصناعة الدوائية، والتي كشفت عن الفجوة الكبيرة بينها وبين الصناعات الدوائية بالدول النامية عموما والجزائر خصوصا، حيث يلعب قطاع الصناعات الدوائية الجزائرية دورا هاما من ناحية إسهامه في الناتج المحلي وتشغيله لعدد ضخم من العمالة ونسبة الاستثمار العالية في تجهيزاته وأصوله المختلفة ومن هنا يأتي الدور المحوري لصناعة الأدوية في الجزائر التي يشترك فيها القطاعين العام والخاص ، وتعد صناعة الدواء من بين الصناعات الأكثر حاجة إلى توفير إرث معرفي كبير، لا سيما من حيث الحاجة لتأمين الجودة وتحقيق التحسين والتطوير المستمر، ومن حيث التصنيف والرقابة والتوزيع ، إذ أن مخرجاتها موجهة لفئة خاصة من المجتمع وتؤثر على حياة الفرد بصفة مباشرة، وهذا ما يستدعي أن تتموقع ابعاد الميزة التنافسية في مركز انشغالات إدارة الأعمال وإدارة المعرفة بالخصوص ، كما تستدعي مشاركة وتعهد كل أفراد المجمع ومسؤولية عالية من الإدارة ، بل يتعدى الأمر إلى ضرورة التزام الموردين والموزعين من خلال حيازة المعرفة اللازمة لأداء أدوارهم بالشكل الصحيح كل في مجاله، لتقديم منتج يتوافق مع المعايير المطلوبة والمطبقة عالميا، لهذا الغرض فقد اهتم المجمع بتوفير المعارف الجديدة من مختلف مصادرها، كما عمل على تطوير نظام الجودة الشاملة ونظام تكنولوجيا المعرفة من أجل تحقيق أهداف المجمع في مجال إدارة المعرفة وعلى هذا الاساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث وهي:

- المبحث الأول: تقييم الصناعة الدوائية بالعالم وبالجزائر ومجمع صيدال.

- المبحث الثاني: تقديم مجمع صيدال.

- المبحث الثالث: واقع الموارد المعرفية بمجمع صيدال.

- المبحث الرابع: واقع الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

## المبحث الأول: تقييم الصناعة الدوائية بالعالم والجزائر وبمجمع صيدال

تعدّ الصناعة الدوائية من أكثر الصناعات ديناميكية وربحية وتنافسية، إذ أنها قائمة أساسا على المعرفة التي تعدّ مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ، والهدف منها هو إبداع واكتشاف وتطوير وإنتاج وتوزيع أدوية جديدة للاستعمال البشري والحيواني، فهي تشغل بالجانب العلاجي والوقائي على حدّ سواء.

## المطلب الأول: تقييم الصناعة الدوائية بالعالم

## أولا. تقييم سوق الدواء العالمية:

شهدت السوق العالمية فيما يخص المنتجات الصيدلانية نموا وازدهارا نتيجة الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، ومن ثمّ الابتكارات والابداعات العلمية المتنامية والمحتكرة في شكل براءات إختراع تمكن مالكيها من رصد أكبر الحصص السوقية في العالم ، والجدول التالي يبين سوق الدواء لمجموعة من الدول الأولى في العالم حسب ترتيبها:

## الجدول رقم (04): سوق الدواء لمجموعة الدول الاولى حسب ترتيبها لسنة 2009-2011.

2009				2011		السنة
التطور	قيمة السوق بالمليون دولار	الترتيب	التطور	قيمة السوق بالمليون دولار	الترتيب	الدولة
6	301,095	1	3	322,290	1	الولايات م.أ
17	89,865	2	16	111,642	2	اليابان
24	45,261	3	22	66,805	3	الصين
-2	41,287	4	7	44,916	4	ألمانيا
-5	40,452	5	6	41,197	5	فرنسا
8	17,629	10	23	28,465	6	البرازيل
-1	27,085	6	7	28,357	7	إيطاليا
1	22,722	7	2	22,679	8	إسبانيا
0	19,143	8	3	22,294	9	كندا
-11	19,830	9	6	21,564	10	المملكة المتحدة

Source :- IMC werd review 2012 analys.

Source électronique : [www.abpi.org.uk/industry-hub/pages/default.aspx](http://www.abpi.org.uk/industry-hub/pages/default.aspx)

يتضح من الجدول أعلاه أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى في سوق الدواء وهي تفوق باقي الدول بأضعاف وهذا خلال الفترة الممتدة من 2009-2011، وتليها اليابان والصين وألمانيا وفرنسا بالترتيب ، فيما يلاحظ ان هناك نموا معتبرا للبرازيل فبعد أن كانت تحتل المرتبة العاشرة أصبحت تحتل المرتبة السادسة ، أما المملكة المتحدة فقد سجلت تراجعا في نموها فبعد احتلالها للمرتبة الثامنة أصبحت تحتل المرتبة العاشرة، كما يلاحظ أن سوق الدواء بالصين تنمو بوتيرة أعلى من باقي الدول.

### ثانيا. تقييم سوق الدواء الجنييس في العالم:

بالنسبة للأدوية الجنييسة فقد لاقت رواجاً غير مسبوق في السنوات الاخيرة حيث تمثل الدول العشرة الاولى 47% من السوق العالمية للدواء الجنييس، فقدرت مبيعات الأدوية الجنييسة لسنة 2008 بحوالي 78 مليار دولار، وبالرغم من الصدارة التي تحتلها الولايات المتحدة الامريكية في صناعة الدواء الاصلي إلا أن الدواء الجنييس يمثل 63% من سوق الدواء الامريكي والمقدر بـ 33 مليار دولار<sup>1</sup> ، والجدول التالي يوضح تطور حصة الدواء الجنييس عالميا :

### الجدول رقم(05):تطور حصة الدواء الجنييس عالميا

السنوات	2006	2009	2011
الدواء الجنييس	37,92%	48,5%	35%
الدواء الاصلي	62,08%	51,5%	65%

المصدر: صليحة بوضوردي، الابداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية،دراسة حالة مجمع صيدال،أطروحة دكتوراه،جامعة باتنة 2015،ص131.

من الجدول أعلاه يتضح أن الطلب على الأدوية الجنييسة في تزايد مستمر خلال الفترة الممتدة من 2006-2009 وهذا يدل على ثقة المستهلك النهائي فيها.

<sup>1</sup>. Lahouel Ali, **le triple role de l'état dans l'industrie pharmaceutique Algérienne**, Algérie : Université Djilali Liabes, Sidi Bel Abes, 2013,p04.

ثالثا. ميزانية البحث والتطوير في مجال صناعة الدواء عالميا:

الجدول رقم(06): ميزانية البحث والتطوير في مجال صناعة الدواء في العالم

المخبر	القيمة(مليار دولار)
P fisen	7,2
Aventis	6,8
Claxosmith klin	5,4
Novartis	3,9
Jhanson et jhanson	2,8
باقي دول العالم	03

المصدر: صليحة بوضوردي، مرجع سابق، ص322.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 27 مليار دولار أي 90 % تقريبا تمثل الميزانية التي تنفقها المخابر العالمية الرائدة، وتوجه للأبحاث الأساسية لأغراض إبتكار أدوية جديدة (المادة الفعالة للدواء)، بينما تتقاسم باقي المخابر النسبة المتبقية وتوجه عادة لأغراض تطوير الأدوية الجنيسة.

رابعا. تقييم براءات الاختراع عالميا:

يمكن تقييم براءات الاختراع عالميا من خلال تقييم الطلبات المودعة في مجال صناعة الدواء بين الدول الاولى المصنعة له والتي توزع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(07): توزيع طلبات براءات الاختراع عالميا لسنة 2011

الدول	استراليا	كندا	الصين	فرنسا	ألمانيا	ايطاليا	اليابان	كوريا	المملكة المتحدة	سويتزرلند	و.م.أ
العدد	3,647	6,297	38,194	18,328	31,204	7,370	28,7987	10,514	15,563	23,615	123,17

المصدر: صليحة بوضوردي، مرجع سابق، ص323

يتضح من الجدول أعلاه أن الولايات المتحدة الامريكية تحتل الصدارة من حيث الطلب على براءات الاختراع في مجال الصناعة الصيدلانية ثم تليها الصين وألمانيا واليابان وسويتزرلند، ثم باقي الدول. ما يلاحظ هو الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير والطلب على براءات الاختراع في تزايد مستمر لكن عدم وجود مساهمات للدول العربية ولو بمعدلات ضئيلة .

## المطلب الثاني: تقييم الصناعة الدوائية بالجزائر

## أولا. تنظيم سوق الدواء بالجزائر:

يتكون قطاع الدواء بالجزائر من القطاع العام والمنتجين والمستوردين والصيدليات الخاصة والموزعين الخواص بالجملة والإدارات الموجهة كما يلي: <sup>1</sup>

## 1. القطاع العام: يتوزع بين كل من الإنتاج والتوزيع بالجملة والتوزيع بالتجزئة:

- الإنتاج: تمثل صيدال المنتج الأول بنسبة 39.8% من الإنتاج المحلي.
- الموزعين بالجملة: المسجلة في مؤسسة Digroumed والتي تغطي شبكة المؤسسات العمومية المستوردة (1997) وبعدها بسنوات نوعت Digroumed محفظة نشاطاتها حيث دخلت مجال إنتاج الأدوية الجنيسة قبل تصفيتيها سنة 2009.
- الموزعين بالتجزئة: كانت هناك شبكة تغطي قرابة 1000 صيدلية عمومية تسيروها مؤسسة Endimed (صيدليات موزعة على كافة التراب الوطني)، إلا أنها صفت وتم التنازل عنها لصالح صيدالة خواص إضافة إلى الصيدليات العمومية التي ينحصر دورها في تسليم الأدوية مجاناً والممولة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والموجهة لذوي الأمراض المزمنة ضئيلوا الدخل.
- الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH): هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تم إنشاؤها لغرض تنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية.

2. المنتجين والمستوردين والصيدليات الخاصة: حتى سنة 1990 كان سوق الدواء حكراً على الدولة، بعد ذلك رفعت هذه الأخيرة الاحتكار وسمحت للخواص العمل في مجال الاستيراد والإنتاج والتوزيع، والذين عرفوا تزايداً هاماً وسريعاً سواء على مستوى المستوردين للدواء أو الموزعين له، وبلغ عددهم سنة 2014 أكثر من (135 مستورد).

3. الموزعين الخواص بالجملة: يكمن نشاطهم في تمويل الصيدليات على مستوى التراب الوطني.

4. الإدارات الموجهة: تعنى بالجانب القانوني لتوجيه القطاع الصيدلاني مجموعة من الإدارات ذات نفوذ وتأثير مباشر على مختلف مستويات السوق، وأهمها وزارة الحماية الاجتماعية ووزارة الصناعة ووزارة الصحة، إلا أن وزارة الصحة هي العصب الفاعل في تنظيم وتوجيه نشاط سوق الدواء (استيراد الدواء وتحديد الأسعار



والميكانيزمات البنكية والجمارك والضرائب وقواعد الرقابة على الجودة)، أما دور وزارة العمل والضمان الاجتماعي ينحصر أساسا في نشاطات صندوق الضمان الاجتماعي والتي تعنى بتعويض مصاريف الرعاية الصحية والأدوية والتي يتم تحديدها من طرف اللجنة التقنية للتعويض (CTR) بينما وزارة الصناعة والتي أوكلت لها مهمة تطوير الصناعات الصيدلانية .

### ثانيا.تقييم العرض والطلب على الدواء بالجزائر:

تميزت سوق الدواء بالجزائر عموما بتزايد الطلب على الدواء دون أن يقابله عرض محلي كاف لتغطيته، مما أدى إلى ضرورة تغطية هذا العجز بالاستيراد.

**1. الطلب على الدواء:** تحتل الجزائر المرتبة الثالثة من حيث الطلب على الدواء بعد إفريقيا الجنوبية ومصر، ويقدر بأكثر من 300 مليار دولار سنويا، وهذا الرقم مرشح للزيادة السنوية المستمرة نتيجة للنمو السكاني وارتفاع مستوى المعيشة والتغطية الصحية والاجتماعية الجيدة، مما يجعلها أكثر استقطابا للإستثمار الأجنبي المباشر، ويعد استهلاك الدواء القسم الأكبر من تكاليف الصحة والتي تشكل مشكلة لسياسات الصحة، فقد انتقلت حصة الفرد الجزائري من الدواء من 14 دولار سنة 1992 إلى 165 دولار سنة 2006 والجدول التالي يوضح وتيرة الطلب على الدواء المتوقعة حتى سنة 2015.

### الجدول رقم (08) : الاتجاه العام للطلب على الدواء بالجزائر للفترة 2006 - 2015.

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الطلب (مليون وحدة)	950	980	1010	1040	1070	1100	1120	1150	1180	1210

المصدر: كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الاردن والجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر: 2016، ص123.

يتضح من الجدول أعلاه أن الطلب على الدواء تتزايد بوتيرته من سنة لأخرى، بحيث لا يمكن تغطيته محليا إذا بقيت السياسة العامة للصحة على ما هي عليه حاليا، وبالتالي من الضروري إعادة النظر في ميكانيزمات صناعة الدواء بالجزائر، والترويج للإنتاج المحلي لهذه المادة الحيوية.

**2. العرض من الدواء:** تعد الجزائر ثالث سوق صيدلانية في إفريقيا حيث بلغت سنة 2012، ما يعادل 3.45 مليار دولار سنة 2012، بمعدل نحو 10%، بالمقابل فإن تغذية هذه السوق في معظمها (70%) استيراد، حتى الوحدات

الإنتاجية المحلية تركز على الأدوية الجينية، وعلى نفس الأصناف الصيدلانية التي لا تغطي إلا جزءا بسيطا من احتياجات السوق.<sup>1</sup>

### ثالثا: واقع واردات الجزائر من الأدوية خلال سنة 2015<sup>2</sup>

تراجعت قيمة واردات الجزائر من المواد الصيدلانية إلى 1,96 مليار دولار سنة 2015 مقابل 2,52 مليار دولار في 2014 مسجلة انخفاضا قدره 21,98% حسب ما علمته واج من الجمارك، كما عرفت كمية المواد الصيدلانية المستوردة انخفاضا بنسبة 15,32% حسب احصائيات المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصاء التابع للجمارك، وشمل انخفاض قيمة الواردات المسجل في بداية العام مجموع المواد الصيدلانية، فيما مسّ تراجع كميات الأدوية ذات الإستعمال البشري، فيما ارتفعت كمية الأدوية الموجهة للطب البيطري والشبه الصيدلاني كما يلي:

- شهدت فاتورة الأدوية ذات الاستعمال البشري التي تشكل نسبة 95% من الفاتورة الاجمالية انخفاضا قدره 5,35% من حيث القيمة.
  - بلغت واردات الشبه الصيدلانية 68,64 مليون دولار مقابل 72,52 مليون دولار وبانخفاض 5,35% من حيث القيمة و18,94% من حيث الكمية.
  - قدرت فاتورة واردات الأدوية البيطرية بـ 29,47 مليون دولار مقابل 36 مليون دولار مسجلة تراجع قدره 18,4% من حيث القيمة وارتفاع 19,49% من حيث الكمية.
- ويفسر تراجع قيمة الواردات في الأدوية إلى تحسن طريقة تفاوض الجزائر للأسعار مع المخابر الأجنبية حسب وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، واتهاجها أيضا لمنهجية جديدة لتحديد الأسعار تركز على مقارنة الأسعار دولي.

### رابعا. مساهمة الخواص في الإنتاج المحلي:

أن مساهمة الخواص في الإنتاج المحلي للدواء ضئيلة جدا ولا تتعدى 27% والجدول التالي يوضح ذلك

<sup>2</sup>. WWW.radoialgerie.dz-news-articl

## الجدول رقم (09): مساهمة الخواص من الإنتاج المحلي للدواء.

السنوات	2006	2007	2008
حصة الخواص من إ م	%19	%24	27%

المصدر: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية-دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2012، ص109.

يتضح من الجدول أعلاه أن مساهمة الخواص في الإنتاج المحلي للدواء ضئيلة جدا ولا تتعدى 27% مما يبين أنه يغلب على هذا القطاع طابع الاستيراد أكثر من الانتاج، وتعتمد الصناعة الصيدلانية في الجزائر بنسبة كبيرة على القطاع العمومي والمتمثل أساسا في مجمع صيدال، حيث يزيد عدد المستوردين للدواء 120 مستوردا، وتعد فرنسا المصدر الأساسي لها إذ يقدر نصيبها 80% م الواردات.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: تقييم الصناعة الدوائية بصيدال

أولا. تقييم صادرات صيدال من الأدوية: أعلن الرئيس المدير العام أن مجمع صيدال سيشرع في تصدير الأدوية الجزائرية نحو السوق الإفريقية للسنة الجارية 2016 بعقد اتفاقية شراكة مع موزع له علاقة بـ13 دولة تقع غرب إفريقيا وتحتوي قائمة الأدوية على 18 دواء كأول تجربة وتبقى قائمة صيدال مفتوحة.<sup>2</sup>

## ثانيا. الأسواق الخارجية لمجمع صيدال

يصدر صيدال منتجاته إلى الأسواق الخارجية إلى 15 دولة وهي:<sup>3</sup>

- 10 أسواق إفريقية: إفريقيا الجنوبية، الكامرون، مالي، السودان، تزانبا، السينغال، بوركينافاسو، مدغشقر، النيجر.

- 3 أسواق عربية: اليمن، العراق، ليبيا.

- 2 أسواق أوروبية: إيطاليا، ألمانيا.

<sup>1</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية: مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر -باتنة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص.109.

<sup>2</sup> www.elkhaber.com/press/article.

<sup>3</sup> منشورات داخلية بصيدال.

## ثالثا. الشراكة مع صيدال:

إستمر تطور سوق الأدوية بالجزائر حيث أصبح هذا القطاع يستقطب اهتمام الأجنبي لإقامة عقود شراكة، إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار بالجزائر فيمثل مجمع صيدال قطبا صناعيا هاما وقادرا على الاستجابة السريعة لمتطلبات شركائها وذلك اعتمادا على:

- قدرتها الصناعية.
  - اليد العاملة المؤهلة.
  - سياسة التسيير المتبعة.
  - الإرادة الواضحة في تسيير الشراكة.
- وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي توصل المجمع إلى إبرام عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية منها:
- صيدال - تافكو: الشركة العربية للأدوية الطبية -الأردن.
  - سبيماكو: العربية السعودية.
  - أكديما: هي شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية.
  - دار الدواء الاردنية.
  - فايزر الامريكية.
  - صانوفي-أفانتيس الفرنسية الالمانية.
  - رون بولانك الفرنسية.
  - التجمع الصيدلاني الاوروي.
  - أبولميد الروسية.
  - سوليفارم: شركة جزائرية خاصة.

## المبحث الثاني: تقديم مجمع صيدال

تطور مجمع صيدال من خلال مروره بالعديد من عمليات إعادة الهيكلة كمثيلاته من المؤسسات الجزائرية، بغية تحقيق مرونة وشفافية أكبر في عملياته ونشاطاته وتكيفاً مع مستجدات بيئة الأعمال المحلية والدولية، مما أسفر عن تحصيل المجمع على مكانة وحصص سوقية في سوق الدواء محلياً وإفريقياً، وفي هذا الصدد سيتم التعرض إلى:

- نشأة مجمع صيدال.
- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.
- أهداف مجمع صيدال .

## المطلب الأول: نشأة مجمع صيدال

لقد نتج مجمع " صيدال " بالجزائر عن إعادة هيكلة للصيدلية المركزية التي تأسست سنة 1969 نتيجة تأميم لمخابر فرنسية " Merell و Labaz و Toremde " من طرف الحكومة الجزائرية في إطار مهمة احتكار استيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، وقد مر المجمع على العديد من عمليات إعادة الهيكلة تمثلت أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- سنة 1971 تأسست وحدة إنتاجية.
- سنة 1975 تطورت الوحدة الانتاجية للتحويل إلى فرعين ( فرمال وبيوتيك).
- سنة 1982 تمت إعادة هيكلة أولى للصيدلية المركزية، حيث حول الفرع الإنتاجي لهذه الأخيرة إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى مرسوم ( 82/161 ) الصادر في أبريل 1982.
- سنة 1985 تغيرت تسمية هذه المؤسسة لتصبح مؤسسة صيدال.
- سنة 1987 أسندت لصيدال مهمة إنتاج المضادات الحيوية من خلال ضمها لمشروع المضادات الحيوية الذي كان بجيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية ومقره بالمدينة.
- سنة 1989 تحولت صيدال إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير ذاتي نتيجة للإصلاحات الاقتصادية آنذاك.
- سنة 1993 تحولت صيدال إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم، بعدها بثلاث سنوات أصبحت صيدال تحت وصاية الشركة القابضة (كيمايا- صيدلة) بموجب إعادة الهيكلة الصناعية؛

<sup>1</sup>. منشورات داخلية لمجمع صيدال.

- سنة 1997 خضعت صيدال إلى إعادة هيكلة صناعية ثانية، حيث تم تقييم المؤسسة داخليا وخارجيا، ثم تحويلها إلى مجمع صناعي في 02 فيفري 1998، حيث تم تنظيمها عموديا إلى ثلاث فروع، بعد أن كانت مركزية التنظيم، وأصبح شكلها النهائي، الشركة القابضة العمومية في إطار مهمتها الرئيسية وهي إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية المقلدة والمتفاعلة، كما طور المجمع هدفه الاجتماعي إلى عمليات البحث والتطوير في مجال الطب البشري والبيطري من خلال إنشاء مركز للبحث والتطوير بالحراش سنة 1999.

- سنة 1999 دخل المجمع إلى بورصة القيم المنقولة (500 مليون دج) بالجزائر حيث عرضت أسهم المجتمع للبيع بطرح 20% من رأسمالها للتداول بقيمة 800 دج للسهم الواحد حيث وزع على 2000.000 سهم بـ 300 مساهم كحد أدنى، مما مكنه من تحقيق الريادة في سوق الدواء كما حقق العديد من شهادات الجودة كانت أولها بتاريخ (2003/12/21) ورمزها (ISO : 9001- 2000).

ومن أجل مواجهة المنافسة الخارجية الناتجة عن الانفتاح، وفي إطار قانون النقد والقرض والتعديلات المدرجة على الاستثمارات الخارجية بالجزائر، وضمن برنامج طموح لإعادة الهيكلة، قامت صيدال بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع مخابر صيدلانية عالمية رائدة ابتداء من سنة 1997، وأهمها (AVENTIS, PFIZER). بالرغم من التميز الذي حققته صيدال محليا إلا أنها تبقى بعيدة عن الأهداف التي سطرتهما، وعلى رأسها تغطية السوق المحلية وخفض فاتورة الواردات من الدواء، مما دفعها إلى تبني مشروع تطوير المجمع صناعيا وتنظيميا، حيث خضع المجمع لإعادة هيكلة ثالثة سنة 2013، حيث أصبح مركزي التنظيم بحذف الفروع الثلاثة وتحويل المجمع إلى مجموعة مصانع برئاسة مدير واحد.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم يبلغ رأسماله 2500 مليون دينار جزائري، متضمن لمديرية مركزية للتسيير ومركز للبحث والتطوير وثلاث وحدات تجارية ومديرية للتسويق والإعلام الطبي وثلاث فروع إنتاجية، والشكل الموالي يوضح ذلك.

## الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق من مجمع صيدال.

## ثانياً. مديريات مجمع صيدال:

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من الإدارة العامة للمجمع والوحدات التجارية ومركز البحث والتطوير، ومديرية التسويق والإعلام الطبي كما يلي:

## 1. الإدارة العامة: وتتكون من:

- **الرئيس المدير العام:** هو المسؤول الأول على تسيير مجمع صيدال واتخاذ القرارات لتوجيهها إلى المدراء المركزيين، كما يمثل الشؤون الداخلية والخارجية لصيدال.

- **الأمين العام:** هو المسؤول الثاني على تسيير المجمع، حيث يتولى مهام المدير العام في حالة غيابه.

## 2. المديريات الوظيفية: تتكون المديريات الوظيفية من:

- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى تسيير الموارد البشرية، حيث تعنى بتحديد مجالات التكوين ونوعية الإطارات الواجب توظيفها وتنظيم برامج التوعية وتحديد سياسية الأجور ونظام الحوافز ووضع سياسة الموارد البشرية بالتنسيق مع الأقسام المماثلة بمختلف الفروع والوحدات.

- **مديرية المالية:** تتولى تسيير النشاطات المالية للمجمع ومتابعة المحفظة المالية حيث تسهر على تمويل مختلف الوظائف والنشاطات، وتسيير الموارد المالية وفقاً للقيود المالية المفروضة، ومتابعة حركة الأموال لديها (البورصة والديون، ومراقبة الخزينة).

كما تعنى بتحديد سعر بيع المنتجات وفقاً لظروف الانتاج وفي حدود السقف المحدد من طرف الوزارة المعينة ومقارنة مع المستوى العام للأسعار في مجال المنتجات الصيدلانية، كما تسهر على إعداد الميزانية المحاسبية وتقارير التسيير ولوحة التحكم.

- **مديرية المشاريع:** تعنى المديرية بتسيير عمليات التصنيع بالتنسيق مع فروع ووحدات الإنتاج وتوفير الموارد البشرية والتقنية والمادية والتكنولوجية اللازمة إضافة إلى:

- تحسين طرق ووسائل الإنتاج ومتابعة عمليات تطوير المنتجات، ووضع برامج وسياسات الإنتاج.

- تحليل ودراسة كفاءات وقدرات الفروع الإنتاجية مقارنة مع المخططات والأهداف الانتاجية.

- تسيير علاقات الشراكة الجارية واستقطاب شركاء جدد.

- **مديرية البرمجة:** تعنى بالتخطيط على المدى الطويل والمتوسط ووضع أهداف المجمع قيد التنفيذ.



- **مديرية التنظيم والأنظمة:** تعنى بشؤون التنظيم والتنسيق بمختلف وظائف ونشاطات المجمع وأنظمة المعلومات، نظام الجودة الشاملة والاتصال.
- **مديرية الإدارة والملكية:** تعنى بالشؤون الادارية للمجمع وإدارة أملاكه.
- **مديرية التسويق والإعلام الطبي:** يعنى بالشؤون التجارية والتسويق والإعلام الطبي للمجمع، وذلك من خلال دراسات السوق وتوجيه السياسة الإنتاجية والبيعية للمجمع وإنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى إصدار مجموعة من المجالات ( Info saidal ; Saidal Santé; Saidal écho )، ويضم الفرع التجاري:
- مديرية التسويق والإعلام الطبي، وتعنى بتسيير عملية اختيار سياسات الإنتاج والبيع واختيار المنتجات القابلة للتطوير والشراكة، ووضع سياسات التصدير، كما تقوم بتطوير دراسات السوق، وإعداد النشريات الداخلية للمجمع وآخر المستجدات به ونشر معلومات عن منتجات المجمع.
- مديرية الإدارة والمالية وتعنى بشؤون الإدارة والمالية للفرع.
- مديرية البيع والإمداد وتعنى بتوزيع منتجات المجمع عبر التراب الوطني، وتتنوع عبر ثلاث وحدات تجارية (باتنة، الجزائر، وهران) وهذا من أجل التقرب أكثر من العملاء.
- **مركز البحث والتطوير:** تم إنشاء مركز البحث والتطوير سنة 1999 يعنى بنشاطات تطوير الأدوية وتنوع تشكيلة منتجات الفروع، وتطوير التقنيات الصيدلانية، والتحكم في تغيرات السوق، كما يساعد وحدات الإنتاج في الرقابة على النوعية وتغيير سلم المنتجات الجنيصة، وهو حائز على خبرة أكثر من 30 سنة في صناعة هذه الأخيرة، ومعرفة علمية عالية في التحكم والرقابة الفيزيوكيميائية وعلم تسيير وصيدلة الأدوية، كما يتضمن قاعدة وثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية بالتراب الوطني.

### ثانيا. فروع المجمع:

يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع إنتاجية وهي: فرع فرمال، فرع بيوتيك، وفرع أنتيبوتيكال.

1. **فرع فرمال:** مقره بالدار البيضاء برأس مال قدره 800 مليون دج، يتكون من مخبر للرقابة على الجودة وخدمة الوحدات، وثلاثة مصانع إنتاجية تقع الأولى في الدار البيضاء بمقر الإدارة العامة للمجمع، ووحدتي قسنطينة وعنابة، اللتين التحقتا بالفرع بعد ما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لتأمين بالمواد الصيدلانية.

يتميز الفرع بخبرة ومعرفة علمية عالية وإمكانية رقابة وتحليل هائلة، وتنتج مصانع فرمال وتسوق 49 منتج صيدلاني للاستعمال البشري بمختلف الأصناف الصيدلانية (أقراص وأشربة ومحاليل للشرب، وكبسولات ومراهم وأنسولين). وتبلغ قدرته الإنتاجية 65 مليون وحدة بيع للسنة، وتحقق رقم أعمال يقارب 2955 مليون دج.

التزمت فرمال ببرنامج شهادة النوعية طبقا للمعايير ISO: 9000 إصدار 2000 وأهم مشاريع الشراكة التي

أبرمها هي مشروع الأنسولين مع المخابر الأمريكية (ili lili).<sup>1</sup>

وتتمثل المصانع المكونة له فيما يلي:

**1.1. مصنع الدار البيضاء:** مقره بالمنطقة الصناعية للجزائر العاصمة بواد السمار، ويعد أقدم المصانع المكونة لفرع فرمال (منذ 1958) حيث كانت تابعة لمخبر لاباز الفرنسي قبل تأميمها، ينتج أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص ومراهم وأشربة ومحاليل)، تبلغ قدرته الإنتاجية أكثر من 43 مليون سنويا، ويشغل أكثر من 521 عامل ويلعب المصنع دورا رئيسيا في إبرام عقود الشراكة مع المخابر العالمية.

**2.1. مصنع قسنطينة:** يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية لولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل وصناعة الأنسولين، وتفوق قدرته الإنتاجية 11 مليون وحدة بيع للسنة، ويشغل 278 عامل، متضمنة عمال مصنع الانسولين، هذا الأخير حائز على يد عاملة مؤهلة ومكونة في ألمانيا من طرف مخابر (SANOFI-AVENTIS)، حيث ينتج المصنع ثلاث أنواع من الأنسولين (السريع، القاعدي والمتوسط) ويكون على شكل قارورات حقن.

**3.1. مصنع عنابة:** متخصص في إنتاج الأشكال الجافة بقدرة إنتاج 6 مليون وحدة بيع للعام، يشغل 130 عامل (49 إطار و71 تحكّم و10 أعوان تنفيذ).

**2. فرع بيوتيك:** مقره الاجتماعي بالحراش، يقدر رأسماله الاجتماعي بـ5910 م.دج تفوق قدرته الإنتاجية 50 مليون وحدة بيع، وهو مكلف بالتحاليل الفيزيو كيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم وكذا التسيير التقني والوثائقي، كما أخذ على عاتقه إعادة تنظيم وحدة العبور التي أصبحت تابعة لها، أين تقوم بتخليص المعاملات الجمركية لكل الفروع، كما دخل في عدة علاقات شراكة، ويضع الفرع ما يقارب 90 منتج قيد التطوير الداخلي، أملا في تحقيق ثقة العميل المستقبلي انطلاقا من قدراته الحالية<sup>(2)</sup> ويتميز بقاعدة هائلة من الخبرات التقنية

<sup>1</sup>. منشورات داخلية لفرع فرمال، التعريف بفرع فرمال،

<sup>2</sup>. مجلة إخبارية يصدرها فرع بيوتيك.

ومن أهم أهدافه تحسين المردودية ورفع رقم الأعمال بشكل مستمر واتباع إستراتيجية إبداعية من خلال تجديد المنتجات ووسائل الإنتاج ويتضمن ثلاث مصانع هي:

**1.2. مصنع الحراش:** تم تدشينه سنة 1971، يتوفر على أزيد من 511 عامل، يتوفر على أربع خطوط إنتاج (أشربة ومراهم وأقراص ومحاليل)، يتوفر على مخبر لمراقبة الجودة، ومكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي، تبلغ طاقته الانتاجية 20 مليون وحدة مباعة.

**2.2. مصنع جسر قسنطينة:** دشن سنة 1959، مختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة جدا، يتوفر على أكبر من 595 عامل، كما يتوفر على مخبر لمراقبة الجودة، ويتوفر على خمس خطوط إنتاج (ورشة التحميل، الأقراص والملبسات، الأمبولات، المحاليل المكثفة على شكل أكياس، التحاليل المكثفة على شكل قارورات)، وتفوق طاقته الإنتاجية مليوني وحدة مباعة.

**3.2. مصنع شرشال:** مقره بالمنطقة الصناعية بواد بلاح بشرشال، ويتكون من ثلاث ورشات (الأشربة، الأقراص والكبسولات والأكياس، المحاليل المكثفة" كما يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيولوجيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

**3. فرع انتيبوتيكال:** متواجد بولاية المدية، يقدر رأسماله بـ 950 مليون دج، باشر نشاطه لسنة 1988، يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، ويفوق إنتاجه 42 مليون وحدة مباعة، ويحتوي على وحدتين للإنتاج ومطبعة ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة على الجودة، يتميز بطاقة إنتاجية هائلة ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ويعنى الفرع أيضا بإنتاج بعض أنواع المواد الأولية الداخلة في تركيب بعض المنتجات الصيدلانية، ويتكون من الوحدات التالية:

أ. وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية: بطاقة إنتاجية تفوق 750 طن.

ب. وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: تحتوي على بنائتين، الأولى متخصصة في إنتاج الأدوية

البنيسيلينية، والأخرى لإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية، بطاقة إنتاجية تبلغ 60 مليون وحدة مباعة سنويا.

كما يحتوي الفرع على مخازن مجهزة نظاميا لتخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية نتيجة لحساسيتها.

## المطلب الثالث: أهداف مجمع صيدال ومهامه

تتمثل رؤية مجمع صيدال في قدرته على الحفاظ على مركزه التنافسي على المستوى الوطني والجهوي والتأمل في دخول السوق الدولية، ولذلك فهو محاط بمجموعة من المهام تصبو في مجملها إلى تحقيق هذه الرؤية.

## أولاً. الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال:

يهدف مجمع صيدال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية والتي تؤدي بمحملها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمجمع وهي تتمثل فيما يلي:

1. توفير المعرفة للمجمع بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافه، بتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
2. الإرضاء الكلي والدائم للزبون من خلال تفعيل نشاطات إدارة الجودة الشاملة.
3. تنويع قائمة المنتوجات من خلال تفعيل نشاطات البحث والتطوير وتطوير جديد للأدوية الجنيصة على أشكال جالونسية لأجيال جديدة بتكنولوجي متطورة.
4. ترسيخ ثقافة التعلم المستمر في المجمع، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
5. يسعى المجمع إلى تحقيق النمو المستدام في أعماله كهدف إستراتيجي رئيسي ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في العائد من الاستثمار، وزيادة الحصة السوقية الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الاسواق الخارجية والبحث الدائم عن النمو الاقتصادي والحصول على أسواق جديدة وغيرها.
6. تأمين التعاون المستمر من أجل ولوج السوق الدولية من خلال رفع الإنتاج واستغلال الطاقات المتاحة، والعناية برأس المال البشري من خلال التكوين.
7. تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع محابر ذات سمعة عالمية سواء كانت شركات عن طريق عقود شراكة أو عن طريق إتفاقيات التصنيع.

## ثانيا. مهام مجمع صيدال:

تتمثل مهمة المجمع الأساسية في تطوير وإنتاج وتسويق منتجات صيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، وتندرج تحت هذه المهمة مهام فرعية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية، وتأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.
- البحث التطبيقي وتطوير الأدوية الجنيسة، وتوزيع المنتجات عبر كامل التراب الوطني.
- لإنتاج وسائل التعبئة والتغليف، وصيانة ذاتية للتجهيزات ونقل السلع، وتقديم خدمات التحليل والتركيب.

## المبحث الثالث: واقع الموارد المعرفية في مجمع صيدال

بالرغم من عدم وجود إدارة للمعرفة بمجمع صيدال إلا أن عملياتها تتواجد في بعض الإدارات والأقسام كمركز البحث والتطوير، ومديرية الجودة، ومديرية التسويق والإعلام الطبي، ومديرية البرمجة، والموارد البشرية لأن هذه الإدارات تمارس عمليات إدارة المعرفة والتي تشمل: استقطاب المعرفة، توليد المعرفة، استدامة المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

## المطلب الأول: الإبداع المعرفي بصيدال

يعد مجمع صيدال من أهم الناشطين في مجال الإبداع في الجزائر عموما وفي سوق الدواء بالخصوص، حيث يعنى المجمع من خلال مركز البحث والتطوير بتطوير أدوية جديدة من أجل تحقيق متطلبات الصحة العمومية، ومواجهة الطلب المتزايد على الأدوية، وبالفعل فقد حقق المركز طيلة سنوات نشاطه بعض الأهداف التي أنشئ من أجلها والمتمثلة في تدنية تكاليف إنتاج الدواء، وبالتالي أسعار معقولة تساهم في رفع الحصة السوقية للمجمع، كما تتماشى مع القدرة الشرائية للفرد الجزائري، وبالتالي قدرة المجمع على منافسة المنتجات الأجنبية.

تمكن المخترع من الحصول على شهادة الإيزو 9001 لتطوير الأدوية الجنيسة وحقق للمجمع إمكانية الحصول على العديد من شهادات الإيزو من خلال التحسينات التي تدخلها على الأدوية في كل مرة.

يمكن تقييم واقع الإبداع المعرفي بمجمع صيدال من خلال تقييم نشاطات مركز البحث والتطوير حيث

تتمثل نشاطات مركز البحث والتطوير في المحاور التالية:

<sup>1</sup>. سامية لحو، مرجع سابق، ص ص 219-214.

1. تطوير محاور بحث في مجال العلوم الطبية والإبداع الصيدلاني المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع.
2. المشاركة في وضع سياسة تطوير الأدوية مع كل من وظيفتي الإنتاج والتسويق، والتطوير الصناعي للأدوية الحساسة، والمشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي.
3. المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها انطلاقا من الدراسات التقنية المنجزة، ومتابعة استقرار الأدوية المطورة، ووضع شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج.
4. تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي، والرقابة على الأدوية وجودتها.
5. المساهمة في توفير الإعلام الطبي الخاص بالأدوية المطورة، والمساعدة التقنية لمختلف الفروع الإنتاجية.
6. ترقية وتثمين ونشر الأعمال التقنية، ونتائج الأبحاث العلمية.
7. تحقيق تناغم الموارد البشرية والمادية والتقنية لتحقيق اليقظة التكنولوجية، والمساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع.

يتكون مركز البحث والتطوير من المخابر التالية:

- **مخبر الجالينوس:** يقوم بتصميم تركيبات الأدوية الجنيصة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة، مساحيق، تحاميل وغيرها).
- **مخبر التحاليل الكيميائية:** التأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، وتصميم طرق التحليل ومتابعة دراسات الاستقرار والثبات.
- **مخبر الأبحاث السمية:** يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.
- **مخبر الميكروبرولوجيا:** يقوم بالفحوصات اللازمة للتأكد من قائمة المواد العقيمة ونقاءها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة.

- مخبر أمراض المناعة: يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة وغيرها من الأمراض حديثة الظهور.

- قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي (اليقظة التكنولوجية): تتمثل المهام الموكلة إليه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير يتم تحديثها باستمرار.

- قسم ضمان الجودة: يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق ضمانها طبقا للمواصفات العالمية، وتوضيح طريقة سيرها من أجل ضمان عملية التحسين المستمر.

- قسم الشؤون الصيدلانية: يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، كما يقوم بتصميم المحسمات الهندسية للأدوية المطورة، إضافة إلى تنظيم المنتقيات والندوات العلمية وطنيا ودوليا.

ومن بين النتائج الهامة التي حققها مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال ما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير ما يقارب 100 دواء منذ إنشائه حتى سنة 2012.
- حصول المركز على براءات الاختراع التي تم إيداع طلبات لأجلها.
- حصول المركز على شهادة أحسن ابتكار لسنة 2007 منحت له من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

- إقامة شراكة مع مخابر البحث الأجنبية الرائدة في مجال المنتجات الصيدلانية (سبق ذكرها).

لقد حقق المجمع تطورا إيجابيا في الوضعية المالية والإستراتيجية والتنافسية وعلاقته مع العملاء والسوق، وذلك نتيجة إلى الاستقلالية التي منحت للمركز إداريا، مما يخلق جوا علميا يشجع على البحث العلمي الجدي وتطوير معارف جديدة، إضافة إلى سياسة التعاون مع المخابر الأجنبية واستغلال خبرات خارجية وباحثين من خارج المجمع، وتطبيق الفروع لنتائج المركز.

من آثار مجهودات البحث والتطوير على نشاطات المجمع تحسين وتنويع تشكيلة منتجاته من خلال تطبيق الفروع لنتائج الأبحاث التي يحققها المركز، وبالتالي حصوله على الحصة السوقية الأكبر من خلال تسويقه لـ 200 نوع تقريبا، وصموده أمام منافسة حادة تشهدها سوق الأدوية، إضافة إلى تمكنه من توفير أدوية لبعض الأمراض

<sup>1</sup>. منشورات داخلية لمجمع صيدال، مركز البحث والتطوير.

المزمنة بأسعار منخفضة تلائم كل الفئات الاجتماعية مما مكنه من فرض هيمنته على السوق المحلي ودفع المخابر الأجنبية إلى خفض أسعارها، كما أصبحت للمجمع مكانة في السوق الدولية على الأقل عربيا وإفريقيا، حيث يصدر لمجموعة من الدول (ليبيا، اليمن، التشاد، بوركينا فاسو، النيجر...) <sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تكنولوجيا المعرفة بمجمع صيدال

يتضمن برنامج تطوير نظم المعرفة بمجمع صيدال المحاور التالية: <sup>2</sup>

- ضبط وتسوية العمليات على مستوى المجمع ككل.
- توحيد ترميز البيانات، وتحديد مؤشرات التسيير الملائمة
- إرساء برمجية التسيير المتكامل (ERP).
- عقلنة وتطوير البنى التحتية الشبكية والأمنية.
- مشاركة المسيرين والمستعملين للنظام في عملية تطويره.
- ترشيد استخدام وسائل شبكة الواب لتحقيق قيم مضافة؛ وتقديم خدمات جيدة لأعوان الصحة (العملاء).

لقد تم نمذجة نظام المعلومات المستهدف بحيث يكون شاملا ومتكاملا يعكس مسارات واحتياجات المعلومات والمعارف على مستوى سلسلة القيم للمجمع من جهة، كما يشمل تعاملات المجمع مع مكونات نظام القيم من موردين وعملاء.

<sup>1</sup>. تقارير التسيير (2006-2015).

<sup>2</sup>. Laroubi ouahiba, les systèmes d'information Vecteurs de l'harmonisation de methodes de travail, conference de saidal, 2012, p. 37.



## الشكل رقم (19): نموذج نظم المعرفة المستهدف.



Source: Laroubi ouahiba, opcit , p.37.

لقد تمثلت محفظة المشاريع فيما يخص نظم المعرفة فيما يلي المشروع:

- المشروع الأول: توفير وسيلة لاتخاذ القرارات (تسيير المخزون والمبيعات والإنتاج من خلال نظام Monitoring) بحيث تكون على اتصال ببوابة الواب.
- المشروع الثاني: تطوير نظام معلومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات آليا.
- المشروع الثالث: تهيئة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال:
  - إعادة تأهيل البنية التحتية للشبكة الداخلية على مستوى المجمع ككل، من خلال توحيد التشكيلة المتبناة (تجهيزات هندسية وشبكات وقواعد بيانات).
- المشروع الرابع: إنجاز شبكة انترنت مؤمنة (SSC/VPN) من خلال الربط بين الشبكات المحلية بمختلف فروع المجمع عبر روابط اتصال متكيفة مع كل موقع (LS.VIMAX , SHDSL , ADSL).

- **المشروع الخامس:** إرساء نظام إدارة العلاقة مع المورد (CRM) والعلاقة مع الزبون SCM من خلال:
  - أتمتة قوى البيع.
- إعادة صياغة موقع الواب للمجمع وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها أعوان الصحة والباحثين.
- **المشروع السادس:** إرساء نظام التسيير المتكامل تطوري يمكن تحسينه وإثراءه، وذلك بشكل مركزي وقاعدة بيانات وحيدة لضمان وحدة البيانات والمعلومات والرموز.
- **المشروع السابع:** إرساء مشروع المراسلة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت لتحسين الاتصال الداخلي، إضافة إلى بوابة واب (Web) جماعية تسمح بتقاسم المعلومات والملفات وتسمح بالتواصل مع مراكز اتخاذ القرار وكذا التواصل على نظام ERP ونظام GPCL .
- **المشروع الثامن:** إرساء برمجية لحماية وأمن المعلومات لتأمين استمرارية النشاطات وتفادي الانقطاعات.
- **المشروع التاسع:** إرساء نظام الهواتف الذكية IP.
- **المشروع العاشر:** إرساء مشروع المؤتمرات السمعية البصرية.
 

من أجل تفعيل وتعظيم القيمة المضافة لنظام المعلومات، تم برمجية حلقات تكوين الموظفين على التجهيزات والبرمجيات وأسلوب العمل الجديد، وكذا تزويد المجمع بقسم متخصص يعنى بوظيفة نظام المعلومات، كما تم توظيف مهندس على مستوى كل من المقر والفروع وينتظر من إرساء مشروع نظام المعلومات الجديد، تحقيق العوائد في شكل إنتاجية إدارية ووفورات تشغيلية يوضحها المخطط التالي:

## الشكل رقم (20): العوائد المنتظرة من نظام المعلومات بالمجمع.



Source: Laroubi ouahiba, Op.cit, p. 45.

إن التحكم في نظم المعرفة وحسن استغلالها وتماشيتها مع الأهداف الإستراتيجية للمجمع، يمكنه من تحقيق القدرة التنافسية المرجوة، حيث بتطور نظم المعرفة يتطور المجمع تبعا لإستراتيجياته المستجدة، إلا أن مخاطر كبيرة يمكن أن تلحق بالمجمع في حالة عدم تحكمه وسوء تسييره لنظم المعرفة مما يعيق نجاحه، وهذا ما يجعله تحديا لدى الإدارة العليا ودفعها لخلية نظام المعلومات بالمجمع لتحسين قيادة النظام وتعظيم أداءه.

كما يؤمن قادة المجمع بأن نظام تكنولوجيا المعلومات المزودة بنظم المعرفة والاتصالات الحديثة يعد واحد من أهم وسائل التغيير الإيجابي بأي مؤسسة، وهذا ما دفعه إلى الاستثمار بشكل هائل في هذا المجال من أجل تحقيق الأهداف المبينة في الشكل التالي:

## الشكل رقم (21): الأهداف الجديدة لنظام المعلومات المستهدف.



Source: Laroubi ouahiba, Op.cit . p .36.

## المطلب الثالث: الرأس المال المعرفي بمجمع صيدال

يمكن تصنيف مكوناته إلى ثلاثة عناصر رئيسية حسب (Stwart, 1997) وهي : الرأس المال الهيكلي،

الرأس المال البشري، الرأس المال الزبوني.

## 1. الرأس المال الهيكلي:

يمكن تقييم الرأس المال الهيكلي من خلال تقييم براءات الاختراع التي أحرزها المجمع بفضل مركز البحث والتطوير وهي 15 براءة اختراع حتى سنة (2014) مما مكنه من احتلال الصدارة محليا في هذا المجال بالرغم من تواضع هذا الرقم إذا ما قورن مع دول أخرى، وإن تدني عدد براءات المجمع يرجع سببه إلى عدم وضعه كهدف رئيسي بالمركز والمجمع، فالهدف الأعلى هو تغطية السوق وخفض الفاتورة الاجتماعية، كما لا ينوي المركز ولوج مجال الإبداع الجذري وإنتاج أدوية أصلية (غير جنيسة) نتيجة لضخامة ميزانية مثل هذا المشروع، وكون المجمع غير قادر حاليا على توفيرها عدا أن المهمة الرئيسية للمجمع هي إنتاج الأدوية الجنيسة، كما أنه لم يصل بعد إلى إشباع السوق المحلية ما بالك ولوج مهمات جديدة تماما، وهذا لا يعني كون المجمع يتبنى إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، وإن كان تحسينيا فقط، حيث يصرح مسؤولي مركز البحث والتطوير أنه ليس عدد براءات الاختراع المحققة هو ما يعكس الإستراتيجية الإبداعية للمجمع، بل الجهود المبذولة في مجال تطوير وتحسين المنتجات، وكذا عدد المنتجات المطورة من طرف المركز.

## 2. الرأس المال البشري:

في إطار مشروع تطوير مجمع صيدال (2011 - 2015) أولى رأس المال البشري أهمية كبرى وعيا بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع، وأهم محاور التطوير هذه، إرساء نظام أحوار جديد وإرساء برمجية تسيير الكفاءات والعمل\* GPEC، وهذا من أجل القضاء على نقاط ضعف إدارة المجمع. والجدول الموالي يوضح مجريات التنفيذ.

## الجدول رقم (10): برنامج إعداد وتنفيذ برمجية GPEC.

2012	2011	الجهة القائمة	النشاطات
%10	%90	فريق لجان الموارد البشرية + فريق إدارة الموارد البشرية و مستشارين	- تحضير المعلومات الموجهة لقاعدة البيانات (قائمة الوظائف والكفاءات اللازمة، والحقيبة البيداغوجية)
/	%100	مستشارين + أعضاء من لجنة القيادة	تشغيل البيانات الإحصائية
%100	/	فريق GRH + مستشارين + تقنين	الانطلاق في تجربة البرمجية للتقييم الآلي لاحتياجات التكوين.

Source: Yous Hamida, Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence de saidal 2012, p. 15.

لقد انطلقت إدارة المجمع سنة 2011 في مشروع برمجية التسيير التوقعي للعمل والكفاءات (GPEC) من أجل حل مشكلة التكوين، حيث يدير عمليات التكوين اللازمة لكل سنة بالتنسيق مع الاحتياجات الإستراتيجية للمجمع من تكوين العمالة، ومن أجل تعظيم المنفعة من هذه البرمجية تستعين إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية خارجية حول تقييم الكفاءات من خلال عقد اتفاقية مع مكتب متخصص (emploitic).

3. الرأس المال الزبوني ويتضمن الرأس المال الزبوني بمجمع صيدال ما يلي: سياستها الخارجية، وحصتها السوقية وصورتها الخارجية وسمعتها، ورضا الزبون وولاءهم ودرجة الاحتفاظ بهم، والموردين وقنوات التسويق وكفاءتها والاتفاقيات المبرمة والعقود والتراخيص المتحصل عليها على اختلافها، ومعايير الجودة.

ويتم تقييم علاقات الشراكة والتحالف بمجمع صيدال لأغراض البحث والتطوير من أجل رفع الإنتاج وتوسيع مجال النشاط وتنوع تشكيلة منتجاته وفقا لأولويات الحاجة وبالتالي خفض الإسترداد وتحديث وسائل

\*. GPEC( Gestion prévisionnelle des emplois et des compenser.

الإنتاج تماشياً مع التطور التكنولوجي وتطوير المعرفة العلمية، وبالتالي رفع الحصة السوقية للمجمع وكذا اندماجه في السوق الإقليمي أو حتى العالمي، وقد أبرم هذا الأخير العديد من علاقات الشراكة، ولأجل تفعيلها، على المجمع وضع إستراتيجية واضحة للشراكة، ووضع سياسة جيدة لاستقطاب واختيار الشركاء وتحديد مشاريع تماشى مع أولويات احتياجات السوق المحلية، إضافة إلى ضرورة المساهمة في متابعة مراحل مشروع الشراكة، والتكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلطة.

ويعتمد مجمع صيدال على ثلاث أنواع من الشراكة:

- عقود التصنيع الإمتيازية (façonnage)، حيث يقوم المجمع بتصنيع أدوية للأطراف الأجنبية، ويستفيد من خلال ذلك من نقل للتكنولوجيا والمادة الأولية وطرق الإنتاج بتكاليف أقل.
- التراخيص، أي اقتناء رخص إنتاج واستعمال براءات الاختراع غير المنتهية مدتها.
- شراكة مختلطة حيث يساهم الشريك في تمويل جزء من الإنتاج وتقاسم المخاطر والإدارة.

والجدول التالي يبين علاقات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال مع العديد من المخابر والشركات العالمية التي لها وزنها في هذا المجال.

#### الجدول رقم (11): علاقات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال مع العديد من المخابر.

مساهمة صيدال	رأس المال	الطاقة الإنتاجية	المقر	تاريخ العقد وبداية الإنجاز	أطراف الشراكة
30%	12 مليون دج	30 مليون وحدة	الدار البيضاء	1998/09/08 2002 /06/02	صيدال - فايزر شركة مختلطة PSM , USA
30%	28 مليون دولار	20 مليون وحدة مباعة	واد السمارة	1998/09/14 2001/ /09	صيدال - رون بولانك فرنسا ( Rhon polenc )
50%	980 مليون دج	27 مليون وحدة مباعة	واد السمارة الجزائر ع.	1998/09/17 2001/09	التجمع الصيدلاني الأوربي. (somedial)
10%	2670 مليون دج	الأنسولين مقاومات السرطان	واد عيسى تيزي وزو	1999/01/13 2004 /05	نوفونورديسك - بيارفاب (فرنسا، الدنمارك)
30%	120 مليون دج	6 مليون وحدة	حجر قسنطينة	1999/04 2002/05/29	دار الدواء (صيدال)
35%	656 مليون دج	غ. متاح	الروبية	2000/07/08 2004/09	تافكو،. taphco Acidima-25%, Spimaco-20% dPM- 10% Digroumed 10%
40%	192 مليون دج	3 مليون و. م	شرشال	2000/11/20	سويسرا (ميداكنا Medacta)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على منشورات داخلية.

يتضح من الجدول أن نسبة مساهمة صيدال في كل علاقات الشراكة التي قامت بها وبالتالي تبعيتها لتسيير الطرف الثاني من الشراكة مما يدفع هذا الأخير بإملاءه للشروط التي قد لا تتناسب وأولويات المجمع، مما دفع هذا الأخير إلى محاولة استدراك الأمر ورفع نسبة مشاركة المجمع إلى 51%، وعموما فإن علاقات الشراكة هذه تعد بولوج مجالات جديدة (مرض السرطان مثلا) لا سيما على المدى الطويل، مما يعزز مكانتها التنافسية، والاجتماعية حيث توفر الأدوية بأسعار أقل وفي متناول المواطن، كما تخفف العبء على الخزينة العمومية من حيث تعويض الدواء من جهة وخفض فاتورة الدواء المستورد من جهة أخرى.

#### المطلب الرابع:التعلم التنظيمي بمجمع صيدال

يسعى المجمع للحصول على معارف جديدة لإثراء إرثه المعرفي من مختلف مصادرها كالتراخيص وبراءات الاختراع، وكذا علاقات الشراكة مع مختلف المخابر العالمية لنقل المعرفة التكنولوجية والعملية، إلا أنه يعتمد على برامج التكوين كمصدر نظامي لتزويد الأفراد بمعارف جديدة تمكنهم من ابتكار معارف داخلية جديدة خاصة بهم وأكثر ارتباطا بثقافة ومهمة المجمع.

والجدول التالي يوضح نفقات الاستثمار في عمليات التكوين.

#### الجدول رقم (12): نفقات الاستثمار في عمليات التكوين للفترة 2006-2015

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
العدد	1542	1709	1775	2410	253	431	غ متاح	450	غ متاح	غ متاح
التكاليف مليون دج	40	42	45	67	53	45	40	7.6	26	23

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تقارير التسيير للفترة 2006-2015.

من الجدول أعلاه يظهر أن المجمع يهتم بعملية تكوين الأفراد ويخصص لذلك ميزانيات معتبرة تزايدت خلال السنوات (2006، 2007، 2008، 2009) حيث بلغت حتى 67 مليون دج ( سنة 2009) مما يفسر اهتمام الإدارة العليا بعملية تحصيل المعرفة الخارجية لدعم قدرات المجمع الجوهرية والمهارة اللازمة، وتكوين الافراد في هذه الفترة حول استغلال البرمجيات الحديثة كالنظام المحاسبي الجديد وبرمجية التنبؤ والتخطيط للعمالة وبرمجية التسيير المتكامل، مما يبرر الزيادة في ميزانية التكوين لهذه الفترة ، كما يظهر الجدول تذبذبا في وتيرة الزيادة في ميزانية التكوين، أي

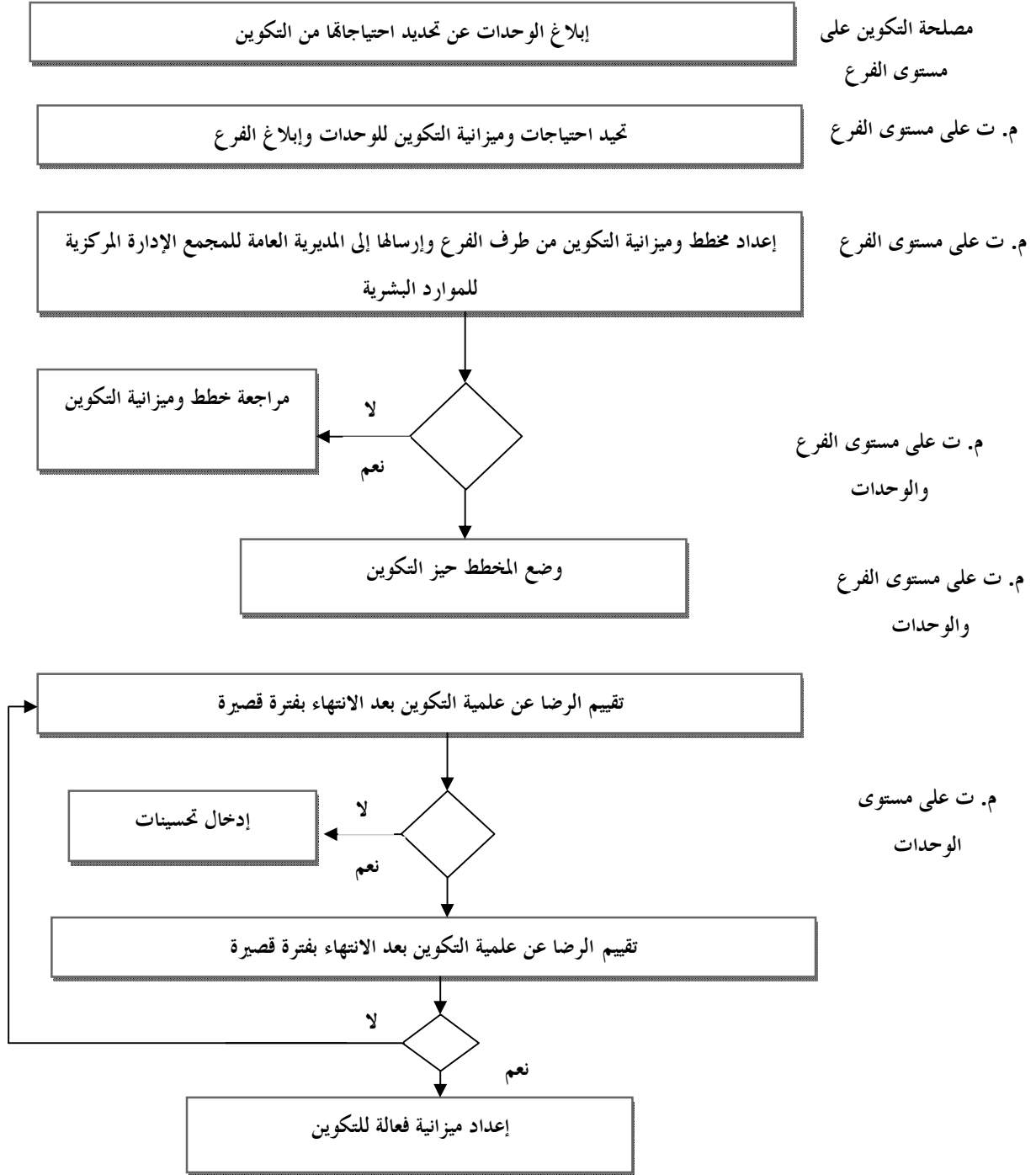
انخفاضاً ملحوظاً خلال السنوات (2010، 2011، 2012، 2013) والميزانية في هذه الفترة التي يخصصها صيدال فقط من أجل أن يتلقى أفرادها تكويناً مستمراً لتطوير مهاراتهم لاسيما فيما يخص طرق إنتاج المنتجات الجديدة التي تتطلب مهارة وكفاءة عالية، إضافة لنفقات تكوين الإطارات العليا حول أساليب التسيير الحديثة التي تمكنهم من إدارة التغيير بأساليب عصرية تتماشى والتغيرات الطارئة بالمجمع تكيفا مع التحولات والتطورات البيئية. وتمر عملية تخطيط وتحديد الاحتياج من التكوين في مجمع صيدال على مستوى الفروع والوحدات بعدة مراحل وهي:

1. إبلاغ الوحدات عن تحديد احتياجاتها من التكوين.
2. تحديد احتياجات وميزانية التكوين للوحدات وإبلاغ الفرع.
3. إعداد مخطط وميزانية التكوين من طرف الفرع وإرسالها إلى المديرية العامة. للمجمع الإدارة المركزية للموارد البشرية.
4. مراجعة خطط وميزانية التكوين.
5. وضع المخطط حيز التكوين.
6. تقييم الرضا عن علمية التكوين بعد الانتهاء بفترة قصيرة.
7. إدخال تحسينات.
8. تقييم الرضا عن علمية التكوين بعد الانتهاء بفترة قصيرة.
9. تقييم الرضا عن علمية التكوين بعد الانتهاء بفترة قصيرة.
10. إعداد ميزانية فعالة للتكوين.

والشكل التالي يوضح سيرورة التخطيط لعمليات التكوين بالمجمع:



## الشكل رقم (22): سيرورة عملية التخطيط للتكوين في مجمع صيدال.



كما تم التعبير عن احتياجات التكوين، للفترة 2011-2013 كما يوضحها الجدول التالي:

## الجدول رقم (13): احتياجات التكوين للفترة 2011-2013.

الأفراد المكونين	موضوع التكوين/2012-2013	الأفراد المكونين	موضوع التكوين /2011
139	التخصصات الصيدلانية	163	التخصصات الصيدلانية.
101	التسويق وإدارة الاعمال	45	تسيير ومراقبة الجودة.
53	الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات والاتصال	13	التسويق وإدارة الأعمال.
51	مراقبة وإدارة الجودة (certification)	85	الإعلام الآلي.
710	تقنيات الانتاج الصيدلاني	102	الأمن والمحيط.
51	الصيانة		
9	الأمن الصناعي		
4674	1068	4084	

Source: Yous Hamida, Op.cit, p. 16.

من الملاحظ من الجدول أعلاه أن المجمع وبالرغم من معرفته الجوهرية في مجال صناعة الدواء، إلا أنه يولي اهتماما كبيرا حيال تكوين أكبر عدد ممكن في هذا المجال، وهذا من أجل تحسين مخرجات المجمع من المنتجات الصيدلانية الجنيصة، واكتساب معارف جديدة تمكن من ولوج مجالات تكنولوجية جديدة، كما يهتم المجمع بتكوين المسؤولين في مجال الأساليب الحديثة لإدارة الأعمال من أجل الانفتاح على طرق التسيير العالمية الأكثر نجاحا، إضافة إلى التكوين في مجال الإعلام الآلي (برمجيات، شبكات) نتيجة لتحويل المجمع نحو الأتمتة الكلية، وكذا التكوين في مجال الأمن والبيئة لتحقيق مساعيا لتنمية المستدامة، ومن أجل تحقيق جودة أكبر في هذا المجال، جعلت إدارة الموارد البشرية هذه المحاور موضوعا لمناقصة وطنية ودولية .

مما سبق نستنتج أن هذا الاهتمام الغير مسبوق بعمليات التكوين ليس إلا مؤشرا إيجابيا حول إرادة المجمع في التعلم التنظيمي وإثراء موروثها المعرفي، وتسريع عجلة التطوير وكذا ولوج مجالات جديدة لفتح آفاق مستقبلية جديدة، ووعي القيادة بأهمية رأس المال البشري في تحقيق ذلك، مما يشكل حافزا لدى الأفراد للالتزام بتحقيق أهداف المجمع.

## المبحث الرابع: واقع الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال

يحفز مجمع صيدال كافة طاقاته وموارده لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية من خلال التفوق على المنافسين والتاقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي يعمل فيها.

### المطلب الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية بمجمع صيدال

تبرز إستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال في أربع محاور وهي:<sup>1</sup>

#### أولاً. إستراتيجية المنتج:

يعتبر الدواء منتجا ذا خصوصية معينة وليس كباقي المنتجات العادية الأخرى، فلا بد أن يستجيب لمعايير قانونية دقيقة، ولا نجازه يتطلب القيام بأبحاث واستثمارات كبيرة، ومجمع صيدال ينتج أكثر من 150 دواء أغلبها أدوية جنيسة .

**1. تعريف المنتج الدوائي والتسمية :** حسب المرسوم رقم 284 فإن الدواء الجنيس هو " : يعتبر الدواء الجنيس مطابقا للدواء الأصلي عندما تكون لديه نفس التركيبة والكيفية والكمية للمادة الفعالة، ويكون له نفس الشكل الصيدلاني، وعند الضرورة يجب تحقيق دراسات التكافؤ الحيوي مع الدواء الأصلي." كما يعرف المنتج الدوائي بصفة عامة بأنه " : مادة تستخدم لعلاج أو منع الإصابة بمرض سواء كان الاستخدام للإنسان أو الحيوان".

#### 2. أنواع منتجات صيدال:

إن مجمع صيدال ينتج نوعين من الأدوية وهي:

- الأدوية الجنيسة (**Les Produits Génériques**): وهي الأدوية التي يمكن إنتاجها، حيث براءة اختراعها متاحة لدى كل منتجي الأدوية، وهذا لتجاوزها مدة 20 سنة منذ بداية اكتشافها، ولا يدفع صاحب الإنتاج الحقوق إلى صاحب الاكتشاف.
- الأدوية المختصة (**Les Produits spécialités**): وهي الأصلية والتي يتطلب إنتاجها الحصول على تصريح ودفع حقوق لصاحب الاكتشاف والبراءة.

<sup>1</sup>. المنشورات الداخلية لصيدال، و بوزناق حسن، مرجع سابق، ص133-140.

3. تشكيلة المنتجات للمجمع : تضم التشكيلة ما يفوق الـ 150 منتجا دوائيا على 16 صنف بالإضافة إلى دخول الصنف العلاجي لأدوية أمراض Classes thérapeutique علاجي السكري، والذي دخل إنتاجه وتسويقه في سنة 2006.

4. سياسة التعبئة والتبیین: ما يلاحظ على التعبئة والتغليف لمنتجات ذات مستوى متوسط نوعا مامقارنة بمستوى تعبئة وتغليف المنتجات المنافسة التي تمتاز بالتنوع الجيدة والمستوى المرتفع، كما أن التعبئة لمنتجات صيدال تأخذ الأشكال الثلاث:

- تعبئة أولية : قارورات زجاجية أو بلاستيكية أو مجموعة أقراص في علب مثلا.

- تعبئة ثانوية : كل علب تتألف على مجموعة أقراص 20 قرصا مثلا.

- تعبئة عامة : وهذا بالتجميع في العلب الكبيرة لتسهيل نقلها وتخزينها.

ويجب أن تحمل مواد تعبيل الدواء - تعبيل أولي، تعبيل ثانوي - معلومات دنيا كقبلة للاستعمال الجيد

للدواء وهو ما يسمى بسياسة التبیین.

5. سياسة الجودة: تعتبر سياسة الجودة الحالية وسيلة للإدارة نحو تحسين الأداء والتميز بالسوق ولأجل الوصول إلى نظام جودة فعال لا بدّ من وضع خطة إستراتيجية تركز على ضمان المنتجات والخدمات المقدمة، وكذلك التحسين المستمر، وهي ضرورة للمؤسسة من أجل نموها وربحيتها.

ثانيا. إستراتيجية السعر: برغم أن هذه الإستراتيجية تشكل عنصرا مهما عند كثير من المؤسسات فإن صيدال يلجأ إلى تخفيض السعر مقارنة بالمنافسين، وهذا بغية الحصول على حصص سوقية والمزيد من الأرباح، فعملية التسعير ينظر إليها من زاويتين:

- إن السعر هو أداة لتحفيز الطلب عند المستهلك.

- إن السعر هو عامل لتحديد مردودية المؤسسة.

كما أن هناك عدة عوامل تؤثر على قرارات التسعير للمجمع أهمها:

- القوانين الحكومية.

- الموردون: أي تكاليف المادة الأولية : وهذا إذا ما قرر المورد رفع المادة الأولية. وغالبا ما يقرر رفع السعر

عند معرفة رواج الطلب على الأدوية.

- القدرة الشرائية للمستهلك : حتى وإن كان المريض مستعدا لدفع سعر الدواء سواء كان مرتفعا أو منخفضا.

- أسعار المنافسين.

وعموما تحديد سعر البيع يتم على أساس أربعة متغيرات:

- دراسة المتغيرات الاجتماعية للفئة المستهدفة.

- تحليل التكاليف : والتي تشمل تكاليف الإنتاج، الاكتشاف، البحث والتطوير، تكاليف التوزيع وتكاليف التوريد.

- تحليل الطلب والتوقعات الخاصة.

- تحليل المنافسة وأسعارها.

ويهدف مجمع صيدال مع من خلال إستراتيجية التسعير إلى:

- التموضع : وهذا يتميز مجموعة من الخصائص التي يمتلكها صيدال في مجال السعر.

- اكتشاف فرص جديدة .ومنها تعظيم المبيعات إلى أقصى ما يمكن.

- زيادة شهرة صيدال: وهذا مرتبط بكسب التموضع الجيد لمنتجاته.

### ثالثا. إستراتيجية التوزيع :

يعتبر التوزيع وسيلة إيصال الدواء من المنتج إلى الموزع النهائي الذي هو الصيدلي باعتباره نقطة بيع بالتجزئة، حيث لا يباع في مكان آخر .وفي هذا الوسط التنافسي فإن التوزيع يعتبر وظيفة حيوية، وبالنظر إلى تعقد هذا الوسط من حيث الطلب المرتفع للأدوية من جهة، وكثرة تجار الجملة وتعدد المستوردين من جهة ثانية، فإن مجمع صيدال ركز على إستراتيجية التوزيع ضمن المزيج التسويقي باعتباره محرك السياسة التسويقية إلى جانب إستراتيجية المنتج لتغطية السوق المحلي والمستقبلي، خاصة بعد اشتداد المنافسة محالولا كسب أكبر الحصة، والتمركز بقوة في نقاط البيع، ولهذا الأسباب كلها فإن مجمع صيدال عزز الوظيفة التجارية بثلاث وحدات مهمتها توزيع وبيع منتجات صيدال وهي:

- الحراش : أين تشهد هذه المنطقة كثافة سكانية كبيرة.

- الوسط : الوحدة التجارية الوسط

- الشرق: الوحدة التجارية بباتنة.

- الغرب: الوحدة التجارية بوههران.

#### رابعا. إستراتيجية الترويج:

تعتبر إستراتيجية صيدال الترويجية من أكثر إستراتيجيات المزيج وضوحا، ويتألف هذا المزيج الترويجي لدى مجمع صيدال من عدة أشكال، ويسعى كل منها إلى المساهمة في تحقيق الهدف العام للترويج وهو الإعلام والتأثير على الشخص المستهدف (الطبيب الصيدلي، المريض، تجار الجملة) لتحقيق عملية التبادل أو البيع.

#### الأنشطة الترويجية: ونجد منها:

أ. الإعلان: وهو أحد الأشكال والنشاطات الاتصالية الخارجية، حيث إن صيدال تكتفي في إعلاناتها بالإعلان الذي يسعى لبناء صورة عن المؤسسة وتمييز هذه العلامة عن باقي العلامات، لأن الإعلان السمعي البصري للأدوية ممنوع قانونيا في الجزائر، ما عدا الحملات الإعلانية الخاصة بمعجون الأسنان الذي كانت صيدال في وقت سابق تقوم بالإعلان عن معجون ناتري بفليور. وكان انطلاق الحملة الإعلانية والإعلامية الأولى في 09 ديسمبر 2002 حول الدواء الجنيس.

وتبرز أهم ملامح الإعلان في الأنشطة التالية:

طباعة عدد كبير من المنشورات الإشهارية وتوزيعها على تجار الجملة، والصيدلة بطريقة غير مباشرة، حيث تم توزيع 20000 نشرات إعلامية Fiche Posologique وتوزيع أكثر من 110.000 ورقة تعريفية بالأدوية Dépliant لسنة 2008، ومطويات بعنوان

SAIDAL Santé صيدال صحة ، SAIDAL Echos، وإصدار مجلات، منها دورية صدى صيدال والتي تتعاون في إنجازها مع خلية الاتصال للمجمع وتوزع على العمال داخليا والزبائن والشركاء والزوار خارجيا. ونتيجة للتطور الهائل الذي حصل في ثورة المعلومات فقد كان لزاما على المؤسسة أن تلجأ إلى أحدث وسائل الاتصال في محاولة للتأثير على قرارات الشراء، ففي ديسمبر 2001 حققت صيدال موقع الويب الخاص مكونة بذلك بنك معلومات لجمع الأخبار الخاصة بسيرورة مجمع صيدال ووحداته [www.saidalgroupe.com](http://www.saidalgroupe.com).

## المطلب الثاني: العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال

## أولاً. الجودة المتميزة:

يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة لمجمع صيدال إلى تجديد وتحديث المعارف التقنية حول مهمة المجمع (المنتجات الصيدلانية)، وكذا حيازة وتطوير معارف جديدة حول مجالات جديدة كالبيوتكنولوجي وهذا من خلال مشروع تحديث مختبرات مراقبة الجودة وفقاً للقاعدة (Iso 17025) مسجلة في إطار برنامج جزائري - أوروبي للجودة حيث تخصص هذه القاعدة في المتطلبات التقنية للمراقبة على الجودة، واستخلاص السلوكيات التقنية والمعرفة السلوكية التقنية (Savoir faire technique) للمختبر والمتضمنة لبرنامج تطوير الكفاءات التقنية على مستوى مخابر الجودة بكل فروع المجمع، وهذا بمرافقة الخبراء الأوروبيين، وتخضع المختبرات إلى رقابة خاصة وغير مبرمجة يقوم بها مسؤولي الجودة من أجل التحقق من النشاطات، من حيث المطابقة مع متطلبات الكفاءة والفعالية. لقد تضمنت عملية تحليل وضعية المجمع إلى وضع تشكيلة هائلة من العمليات قيد التحسين في إطار إعادة صياغة نظام الجودة الشاملة للمجمع ككل، في إطار برنامج تضمن مجموعة نشاطات تمحورت في أغلبها على زيادة المكتسبات المعرفية لدى الأفراد حيث ركزت على المحاور التالية:

1. تحديد الانحرافات في الكفاءات المتواجدة مقارنة مع ما تضمنته قوائم وصف الوظائف والكفاءات.
2. إعداد برنامج تكوين لسد الثغرات المسجلة بهذا الشأن، ولتحقيق مواصفات الجودة العالمية في المجال الصيدلاني، توقع صيدال العديد من عقود الشراكة لاسيما في الآونة الأخيرة ضمن برنامج أو مشروع تطوير المجمع، حيث أمضى مسؤول الجودة مؤخرًا على عقد شراكة مع المخابر الرائدة عالمياً وهما Novonordisk و Abbot وهذا من أجل رفع القيمة المضافة على مستوى المجمع ككل.

وفيما يلي مخطط الجودة للتحسين المستمر للفترة 2011-2014:

- إعداد وتنفيذ ومتابعة سياسة الجودة (تسير وتأمين الجودة).
- تطوير وتفعيل علاقات الشراكة مع المخابر الدولية؛
- مراجعة اتساق نظام التوثيق من أجل وضع مرجعيات موحدة ومعدلة وفقاً للمتطلبات الخاصة.
- إتاحة مخطط الهيكل التنظيمي مفصل تظهر فيه المسؤوليات ونطاق الإشراف.

- مركزية نشاطات الرقابة على الجودة على مستوى المجمع ككل، باعتبارها من النشاطات الرسمية التي لا يمكن إخضاعها للامركزية.

### ثانيا. التكلفة:

ان مجمع صيدال يمكن له تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة له فضلا عن التحسين المستمر لجودة منتجاته والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، واستخدام مجمع صيدال التكلفة كبعد أساسي يتنافس من خلالها مع المنظمات الدوائية المناظرة له من اجل المحافظة والاستمرارية على حصته السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة.

والجدول التالي يوضح الفرق في السعر بين بعض الأدوية لمجمع صيدال وبعض المخابر المحلية والعالمية المنافسة

له.

### الجدول رقم(14):الفرق في السعر بين صيدال وبعض المخابر المنافسة له

سعر الدواء لكل مخبر (دج)		الاسم العلمي للدواء والاسم التجاري لكل مخبر		اسم المخبر	
سعر صيدال	سعر المنافس	اسم دواء صيدال	اسم الدواء المنافس	مجمع صيدال	المخبر المنافس
550,00	649,30	Ravodal 3m.d (sprimycine)	Rovamycine 3m(sprimycine)	مجمع صيدال	<b>Sanofi</b>
106,20	167,17	Sulpuren 0,5% (Sulpride )	Dogmatil 0,5% (Sulpride )	مجمع صيدال	<b>Samofi فرنسي</b>
140,00	204,34	Saifen 2,5% (kotoprofen)	Ketum gel 2,5% (kotoprofen)	مجمع صيدال	<b>Menarini فرنسي</b>
120,00	289,52	Allertine (loratadine)	Tirlor 10 mg (loratadine)	مجمع صيدال	<b>Sandoz</b>
140 ,00	190,00	Saifen 2,5% (Diclofenac)	Voltume 1% (Diclofenac)	مجمع صيدال	Pharmalliance

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على معلومات من وكالة صيدلانية



نلاحظ من الجدول أعلاه أن سعر الدواء لصيدال أقل من سعر الدواء للمخابر المنافسة له، لذلك يمكن القول أن صيدال حققت بعد التكلفة مميزة تنافسية تحقق لها أرباح وحصص سوقية.

### ثالثا. الإبداع :

إيماننا من المجمع بأهمية نشاطات البحث والتطوير في دعم إستراتيجية الإبداع ، فإنه وضع من بين أولوياته التطويرية دعم مركز البحث والتطوير من خلال رفع ميزانيته، بحيث تبلغ نسبة 1.5% من رقم الأعمال، وهي نسبة جيدة محليا لكن لا تزال ضعيفة مقارنة مع مثيلتها في المخابر الدولية كما يتضمن المخطط مشروع بناء مركز بحث وتطوير جديد يلبي الاحتياجات المتزايدة للمجمع من حيث تحسين وتطوير تشكيلة من تجاته تماشيا مع تطور احتياجات السوق المحلية، وقد تم التعبير عن الاستثمار في الإبداع كميًا بالنفقات الموجهة للاستثمار في نشاطات البحث والتطوير.

والجدول الموالي يوضح ذلك.

### الجدول رقم (15): نفقات الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير للفترة 2006-2015 .

السنوات	رقم أعمال صيدال (دج) CA	الانفاق على R-D 1.5 % من CA
2006	6942750000	1041412500
2007	7735448000	116031720
2008	9692772000	14539155
2009	9513280000	142699200
2010	12510199865	187652997
2011	13504270700	20256406
2012	13895054472	208425817
2013	11461847581	171927713
2014	9780000000	146700000
2015	9984044000	149760660

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التسيير 2006-2015

يظهر الجدول أعلاه أن هناك تزايدا مستمرا في ميزانية البحث والتطوير بوتيرة متغيرة تتماشى والتغير في رقم الأعمال، حيث تمثل هذه الميزانية نسبة مئوية مقدرة بـ 1.5% من رقم أعمال المجمع، فالواضح أن رقم أعمال صيدال في تزايد مستمر خلال سنوات 2006، 2007، 2008، 2009، 2010، 2011، 2012، وهذا في الوقت الذي كانت صيدال تزيد من مجهوداتها في إدخال معارف جديدة، و بالمقابل هناك ارتفاعا في ميزانية البحث والتطوير.

## رابعاً. التداؤبية :

وتعني التحالفات الاستراتيجية أي عمل وحدتين إستراتيجيتين معا ليحققا أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملتا بشكل منفصل، فبعد أن منحت صيدال الاستقلالية على غرار باقي المؤسسات الوطنية، عمدت إلى البحث عن تحالفات استراتيجية لتطوير قدراتها الإستراتيجية، وإبرام اتفاقيات مع مخابر عالمية، حيث تقوم صيدال بإنتاج أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحداتها الإنتاجية سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، ودفع إتاوة لهذه الأطراف، والجدول التالي يبين هذه التحالفات.

## الجدول رقم(16): التحالفات الإستراتيجية لصيدال.

مساهمة صيدال	المقر	تاريخ العقد وبداية الإنجاز	أطراف الشراكة
30%	الدار البيضاء	1998/09/08 2002 /06/02	صيدال - فايزر شركة مختلطة PSM , USA
30%	واد السمار	1998/09/14 2001/09	صيدال - رون بولانك فرنسا ( Rhon polenc )
50%	واد السمار الجزائر.ع	1998/09/17 2001/09	التجمع الصيدلاني الأوربي. (somedial)
10%	واد عيسى تيزي وزو	1999/01/13 2004 /05	نوفونورديسك - بيارفاير ( فرنسا،الدنمارك )
30%	جسر قسنطينة	1999/04 2002/05/29	دار الدواء ( صيدال )
35%	الروبية	2000/07/08 2004/09	تافكو،.taphco Acdima-25%, Spimaco-20% dPM- 10%Digroumed 10%
40%	شرشال	2000/11/20	سويسرا (ميداكنا Medacta)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على منشورات داخلية.

ومن أهم نتائج علاقات الشراكة والتحالفات الإستراتيجية هذه ما يلي:

- نقل التكنولوجيا والتحكم الجيد فيها مما أدى إلى تنويع تشكيلة المنتجات (من 200 إلى 324).

- قدرة تنافسية وثقة أكبر في الدواء المحلي، وإمكانية منافسة المخابر الدولية من حيث إنتاج بعض الأدوية كالأنسولين.
- زيادة القدرة على استغلال الطاقة الإنتاجية ورفع الكفاءات والقدرات البشرية، مما أدى إلى تزايد رقم أعمال المجمع، وزيادة صادراته، وتسهيل عمليات التوزيع.

#### خامسا. الاستجابة المتميزة لحاجات الزبون:

تظهر الاستجابة المتميزة لمجمع صيدال لحاجات الزبون من خلال الانجازات التالية:

- مراعاة متطلبات الزبائن من طرف المجمع وذلك بطرخ أدوية تتماشى مع احتياجاتهم.
- وضع أدوية بأسعار تنافسية.
- وضع أدوية ذات جودة عالية.
- توفير الادوية في الاسواق بوتيرة منتظمة.
- ويتمثل عملاء صيدال المحليين في:
  - 80% تجار الجملة.
  - 01% العيادات الخاصة.
  - 05% PCH للمستشفيات الصيدلة المركزية.
  - 08% Digromed مؤسسة التوزيع بالجملة.
  - 01% CNAS الضمان الاجتماعي .
  - 01% وزارة الدفاع الوطني.
  - 04% التصدير. -

#### المطلب الثالث: مداخل الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال

يستند مجمع صيدال في تحقيق ميزته التنافسية إلى مدخل الموارد، ومدخل تحليل سلسلة القيمة، ومدخل التحليل الاستراتيجي.

#### أولاً: المدخل المستند إلى الموارد

يمكن النظر إلى موارد مجمع صيدال على أنها "تحتوي على كافة الأنظمة والمهارات والمعلومات والمعرفة، وهيكل المنظمة وثقافتها، بالإضافة إلى موجوداتها التي تنشر في إطار إدارات مختلفة كالعمليات والتسويق والمالية

والبحث والتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمجمع القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية.

وتتمثل موارد المجمع في الموارد الملموسة والموارد الغير ملموسة وهي موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (17): الموارد الملموسة والغير ملموسة لمجمع صيدال

الموارد الغير ملموسة للمجمع		الموارد الملموسة للمجمع	
أمثلة	المورد	أمثلة	المورد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة</li> <li>- الثقة العالية من زبائنها.</li> <li>- موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة إداريا وتقنيا وتنفيذيا.</li> <li>- خبرة في مجال الصناعة الصيدلانية تفوق 40 سنة.</li> </ul>	الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتوفر المجمع على موارد مالية لأنها شركة مساهمة بحيث رأسمالها بلغ (2.5 مليار دينار جزائري) مما يسمح لها من تحقيق اقتصاديات الحجم.</li> <li>- دخول المجمع إلى بورصة الجزائر للقيم المنقولة من أجل رفع القدرة على التمويل.</li> </ul>	الموارد المالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الافكار</li> <li>- القدرات العملية لصيدال.</li> </ul>	موارد الابداع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل الرسمي للمجمع وأنظمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة</li> <li>- انظمة تكنولوجية متقدمة.</li> </ul>	الموارد التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سمعة صيدال لدى زبائنها جيدة.</li> <li>- الاسم وصورة جيدة للعلامة التجارية لصيدال.</li> <li>- سمعة صيدال لدى مورديها.</li> </ul>	موارد السمعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقع مجمع صيدال.</li> <li>- تنظيم معدات المجمع.</li> <li>- الوصول إلى المواد الأولية التي يحتاجها المجمع من أجل العملية الانتاجية.</li> </ul>	الموارد المادية
		متحصل على 15 براءة اختراع.	الموارد التكنولوجية

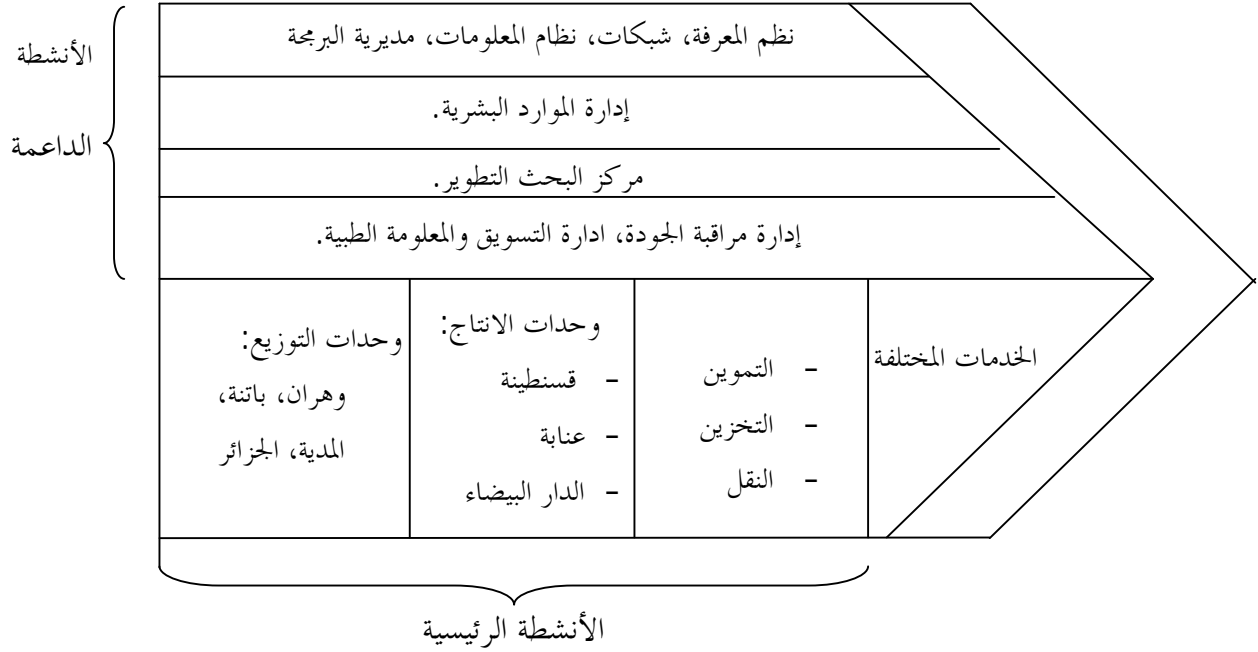
المصدر: من إعداد الباحثة

### ثانيا: المدخل المستند إلى تحليل سلسلة القيمة

يعد نموذج تحليل سلسلة القيمة، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمجمع، وأنه أداة التحليل الرئيسية لإستراتيجية التكلفة الأقل وهي تعريف لسلسلة القيمة للأنشطة والوظائف

والعمليات التي يتمكن المجمع من تأديتها حيث يعمل على تطوير سلسلة القيمة للمجمع لكي يصبح أكثر شفافية وانسيابية وتقديمًا للقيمة المضافة، والجدول التالي يبين الشكل الجديد لسلسلة القيمة بمجمع صيدال.

### الشكل رقم (23): شكل سلسلة القيمة لمجمع صيدال.



المصدر: من إعداد الباحثة

توضح سلسلة القيمة لمجمع صيدال نوعين من الأنشطة وهي:

1. **الأنشطة الرئيسية:** وهي تلك الأنشطة التي تساهم مباشرة في عمليات إنتاج وبيع المنتجات وهي تضم: التموين، التخزين والنقل، وحدات الانتاج قسنطينة وعنابة والدار البيضاء، ووحدات التوزيع التي تضم وهران وباتنة والمدية والجزائر.
2. **الأنشطة الداعمة:** تساعد الأنشطة السابقة في تحسين فعاليتها وكفاءتها، بمعنى أنها لا تساهم مباشرة في خلق القيمة وتتضمن: المالية والتمويل، إدارة مراقبة الجودة، إدارة الموارد البشرية، البحث والتطوير وإدارة التسويق والمعلومة الطبية.

## ثالثاً: التحليل الاستراتيجي لمجمع صيدال

## 1. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بمجمع صيدال:

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها: "مجموعة العوامل والمكونات، والمتغيرات المادية والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بمحدود المنظمة الداخلية"، وتمثل البيئة الداخلية للمجمع نقاط القوة والضعف.

1.1. نقاط القوة: تتمثل نقاط قوة المجمع فيما يلي:<sup>1</sup>

- تشكيلة واسعة من المنتجات المطورة، وصورة جيدة للعلامة وأسعار تنافسية مقابل جودة عالية.
- سمعة جيدة لمنتجات صيدال مقارنة مع الخواص وتغطية كاملة من حيث توزيع الأدوية عبر الوطن.
- رأسمال معتبر (2.5 مليار دينار جزائري) مما يسمح لها من تحقيق اقتصاديات الحجم.
- خبرة في مجال الصناعة الصيدلانية تفوق 30 سنة، وموارد بشرية مؤهلة وذات خبرة إداريا وتقنيا وتنفيذيا.
- الحصول على شهادات إيزو عديدة سواء للمجمع أو مركز البحث والتطوير.
- دخول المجمع إلى بورصة الجزائر للقيم المنقولة من أجل رفع القدرة على التمويل.
- الخبرة في مجال البحث والتطوير، مما ينعكس على جودة وتكاليف الأدوية التي تنتجها صيدال.

## 2.1. نقاط الضعف

أما عن نقاط الضعف بالمجمع متمثل أساسا في:<sup>2</sup>

- غياب مخطط تسويقي فعال وانقطاعات متكررة، وانخفاض عدد الأدوية المطورة مقارنة مع المستهدفة.
- تأخير تعويض الأدوية المسجلة وتأخير تسجيل الأدوية المطورة، وغياب التغطية المحلية لبعض الأصناف العلاجية كالسرطان والقلب، وغياب المعرفة العلمية والعملية حول هذه التخصصات مما يصعب ولوجها.
- تكنولوجيا غير متطورة، وعدم استخدام تكنولوجيا المعلومات في الترويج للمنتجات لا سيما الجديدة.

<sup>1</sup>. منشورات داخلية، أخبار صيدال.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه.

- نسبة ضئيلة موجهة للبحث والتطوير مقارنة مع المخابر العالمية وغياب التكوين الكافي لبعض التخصصات.

- تكريس لامركزية القرار لدى فروع المجمع، فبالرغم من إيجابية هذه المقاربة إلا أن هناك بعض المجالات التي تستدعي تبني المركزية في اتخاذ القرار حيالها، كعقود الشراء والترميز المتبع في قواعد البيانات.

## 2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية على أنها:

"مجمّل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيره من خلال التعامل المباشر وغير مباشر وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة"، وتمثل البيئة الخارجية للمجمع تهديدات وفرص.

### 1.2. تهديدات المجمع:

تتمثل تهديدات المجمع الأساسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- صعوبة الحصول على الموارد الأولية لا سيما وأن نسبة كبيرة منها مستوردة.
- وجود منافسة قوية من طرف المصدرين الأجانب والمستوردين الخواص.
- تهديد اتفاقية trips لحقوق الملكية الفكرية، لا سيما في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، حيث تطالب بالبراءة الأصلية ما لم يتم تسجيل منتجاتها إضافة إلى احتمال ارتفاع الأسعار.
- احتكار الموردين للمادة الأولية، ولأنها تتسم بالندرة فهي تشكل نقطة لصالح الموردين في القدرة على التفاوض مع صيدال، إضافة لاحتكار صاحب البراءة لحقوق الاستيراد.
- قدرة تفاوض كبيرة لدى العملاء والمستهلكين نتيجة لأن عملاء صيدال غير مباشرين (أطباء)، وهم يفضلون وصف الأدوية الأصلية بدل الجنيسة، لأنها تتمتع بالشهرة، إضافة إلى ظهور المعالجة بالأعشاب.
- النمو المتزايد للقطاع الخاص والناشط أساسا في الاستيراد، مما يضعف من الحصة السوقية لصيدال.
- تفضيل المستهلك وكذا الأطباء وحتى الجهات المعنية بتعويض الأدوية الأصلية أكثر من الجنيسة.

<sup>1</sup> . Sekhar Kahina, Partenariat d'innovation technologique , opportunité concurrentielle pour les entreprises : Cas de SAIDAL. These de magistère, Algerie : Univercité de Mouloud Maamrri, Tizi ouzou : 2012 pp103-105. PAR : [www.leem.org](http://www.leem.org). Et [fr.wikipedia.org/wiki/industrie\\_pharmaceutiqu](http://fr.wikipedia.org/wiki/industrie_pharmaceutiqu)

- مخاطر الانضمام لمنظمة التجارة العالمية omc التي قد تنجم عنها زيادة مبالغية في أسعار الدواء الجنييس، وربما اختفاء بعضها نتيجة اتفاقيات حماية التصنيع الدوائي، مما يشكل خطر على علاقات الشراكة للمجمع.
- إن علاقات التحالف قد تشكل تهديدا للمجمع بسبب رفع نسبة مساهمة الشريك بـ 49 % والجزائري بـ 51% وذلك لتجنب حالات فسخ العقود لا سيما بعد انفتاح السوق الجزائرية والسماح بتسجيل الدواء مما يؤدي إلى فتح فروع خاصة بالطرف الأجنبي بعد الفسخ، وبالتالي زيادة المنافسة المحلية، إضافة إلى غياب المشاركة الفعلية في المعرفة العملية بين عمال الطرفين.

## 2.2. فرص المجمع:

أما عن فرص المجمع فتتمثل في كون منتجاته محمية ببراءات اختراع وتمتعه بمعدل نمو جيد، وانتمائه لقطاع ذو مردودية كبيرة، وكذا عقده للعديد من علاقات واتفاقيات الشراكة مع محابر وشركات عالمية.<sup>1</sup>

إضافة إلى كونه الرائد في مجاله على مستوى الجزائر، فبالرغم من وجود 98 منتج بالجزائر للدواء إلا أن مجمع صيدال يلعب دور المحتكر للإنتاج المحلي بنسبة 65% (منافسة احتكارية)، إضافة إلى الخاصية التي يتميز بها سوق الدواء والمتمثلة في التزايد المستمر للطلب على الدواء.

<sup>1</sup>. فريك يحي، مرجع سابق، ص. 109.



## خلاصة الفصل الاول:

تعرضنا في هذا الفصل الى واقع الصناعة الدوائية في العالم والجزائر، والتي كشفت عن الفجوة الكبيرة في الصناعات الدوائية للدول المتقدمة والدول النامية عموما والجزائر خصوصا، كما كشفت عن الدور الهام الذي يلعبه قطاع الصناعات الدوائية الجزائرية من ناحية إسهامه في الناتج المحلي وتشغيله لعدد ضخم من العمالة ونسبة الاستثمار العالية في تجهيزاته وأصوله المختلفة ومن هنا يأتي الدور المحوري لصناعة الأدوية في الجزائر التي يشترك فيها القطاعين العام والخاص فصناعة الادوية هي الاكثر ديناميكية وحيوية وقابلة للتغيير نتيجة ظهور العديد من الاصناف المختلفة للدوية والتحسينات المرتبطة بها ، بالاضافة الى دخول القطاع الخاص الذي أسهم لدرجة كبيرة في زيادة شدة المنافسة فيما يخص تصريف المنتجات الدوائية ، كما تعرضنا الى مجمع صيدال الذي كان نموذجا لهذه الدراسة والذي يبلغ رأسماله 2500 مليون دينار جزائري والذي تعود نشأته الى سنة 1969 وهيكله التنظيمي الذي يتكون من الإدارة العامة للمجمع والوحدات الانتاجية والتجارية ومركز البحث والتطوير، ومديرية التسويق والاعلام الطبي ، كما تعرضنا الى واقع الموارد المعرفية بمجمع صيدال من خلال الكشف عن واقع الابداع المعرفي والذي عبرنا عنه بمؤشر واقع البحث والتطوير بصيدال، وعن تكنولوجيا المعرفة التي عبرنا عنها بواقع نظام المعلومات بصيدال، وعن الراس المال المعرفي الذي عبرنا عنه ببراءات الاختراع والاستثمار في التكوين، وعن التعلم التنظيمي الذي عبر عنه بالتحالفات والشراكات الاستراتيجية ، كما تمّ التطرق الى واقع الميزة التنافسية المستدامة بصيدال من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية المتمثلة في استراتيجية المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، والعوامل الاساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في الجودة المتميزة والتكلفة الاقل والاستجابة المتميزة لحاجات الزبون والابداع والتحديث والتداؤبية، واخيرا تعرضنا الى المداخل المستندة عليها من قبل مجمع صيدال لاستدامة ميزتها التنافسية والمتمثلة في الموارد وسلسلة القيمة والتحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية .

## الفصل الثاني: واقع العلاقة الترابطية بين المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

بينت الدراسة النظرية أن المعرفة هي أهم مدخل تستند إليه الميزة التنافسية المستدامة وهذا من خلال مختلف العوامل الاستراتيجية والمتمثلة أساسا في استراتيجية المعرفة والتي تضم (استراتيجية المعرفة الشاملة، استراتيجية المعرفة الوظيفية)، والموارد المعرفية التي تضم (الابداع المعرفي، تكنولوجيا المعرفة، الراس المال المعرفي، التعلم التنظيمي)، ومن أجل تقييم المؤسسات الجزائرية في مجال المعرفة، ومدى إمكانية تبني هذه الاخيرة كمدخل لإستدامة الميزة التنافسية، تم اختيار مجمع صيدال كنموذج للوقوف على واقع المعرفة وواقع الميزة التنافسية المستدامة فيه ومدى تبنيه للمعرفة كمدخل أساسي لإستدامة ميزته، ومن أهم دوافع اختيار مجمع صيدال كنموذج للمعرفة بالجزائر من بين مختلف المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، هو المركز التنافسي الذي حققه في مجال صناعة الادوية وباعتباره أيضا المالك لأكثر عدد من براءات الاختراع بالجزائر، إضافة إلى امتلاكه لمركز البحث والتطوير ، وكذا حصوله على العديد من شهادات الجودة (الايزو)، وفي هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات لمجمع صيدال من خلال المباحث الرئيسية التالية:

- المبحث الاول: تحليل وتفسير بيانات الدراسة.
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- المبحث الثالث: إختبار العلاقة والاثر المعنوي لفرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: نتائج الاتساق الداخلي

قبل التعرض إلى نتائج الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة لا بدّ من التعرض إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المطلب الأول: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## أولاً. أداة الاستبيان

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ويتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين وهما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المجيب (السن، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).
  - القسم الثاني: عبارة عن محاور الدراسة والتي تتكون من 54 فقرة موزعة على 3 محاور:
  - المحور الأول: إستراتيجية المعرفة وتتكون من 10 فقرات مقسمة إلى مجالين:
  - المجال الأول: إستراتيجية المعرفة الشاملة وتتكون من 5 فقرات.
  - المجال الثاني: إستراتيجية المعرفة الوظيفية وتتكون من 5 فقرات.
  - المحور الثاني: الموارد المعرفية وتتكون من 26 فقرة مقسمة إلى أربع مجالات:
  - المجال الأول: الإبداع المعرفي وتتكون من 4 فقرات.
  - المجال الثاني: تكنولوجيا المعرفة وتتكون من 6 فقرات.
  - المجال الثالث: الرأس المال المعرفي ويتكون من 10 فقرة.
  - المجال الرابع: التعلم التنظيمي ويتكون من 6 فقرات.
  - المحور الثالث: ويشمل أبعاد الميزة التنافسية المستخدمة ويتكون من 18 فقرة.
- وقد تمّ استخدام سلم ريكرت الثلاثي، وتمّ منح 3 نقاط للمجيب أتفق، ونقطتين للمجيب أتفق لحد ما ، ونقطة واحدة للمجيب لا أتفق.

## ثانياً. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير

ما، وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.

2. إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
3. معامل إرتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط ، وقد إستخدمناه من أجل حساب الاتساق الداخلي.
4. إختبار كولجوروف-سمرنوف (K-S) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. إختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (stepwise).
6. إختبار T في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (2) أم زادت أم قلت عن ذلك ، ولقد تمّ استخدامه من أجل التأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
7. إختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات ، وتمّ استخدامه للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

### ثالثاً: التوزيع الطبيعي

إختبار كولجوروف-سمرنوف (K-S) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	المحور	القيمة الاحتمالية sig
1	استراتيجية المعرفة	0,061
2	الموارد المعرفية	0,084
3	العوامل الاستراتيجية للمعرفة	0,236
4	الميزة التنافسية المستدامة	0,182

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية sig لصيغ محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإن توزيع البيانات هذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي ، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

## رابعاً. ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تمّ التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:

## الجدول رقم (19): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	الصدق
	إستراتيجية المعرفة الشاملة	5	0,931	0,964
	إستراتيجية المعرفة الوظيفية	5	0,980	0,989
1	إستراتيجية المعرفة	10	0,968	0,983
	الإبداع المعرفي	4	0,933	0,965
	تكنولوجيا المعرفة	6	0,967	0,983
	الرأس المال المعرفي	10	0,981	0,990
	التعلم التنظيمي	6	0,981	0,990
2	الموارد المعرفية	26	0,993	0,996
3	الميزة التنافسية المستدامة	18	0,985	0,992
	اخاور السابقة معا	54	0,996	0,997

الصدق=الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة جدا لكل محور من محاور الاستبيان حيث تتراوح ما بين (0,931-0,993)، أمّا قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان فقد بلغت (0,996) وهي مرتفعة، وكذلك الصدق لكل محور من محاور الاستبيان مرتفع ويتراوح ما بين (0,983-0,996)، أما الصدق لجميع فقرات الاستبيان يساوي (0,997) وهو مرتفع جدا.

ولقد تمّ التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاتساق الداخلي الذي يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.

### المطلب الثاني: نتائج الاتساق الداخلي للمحور الأول "إستراتيجية المعرفة"

ينقسم المحور الأول إلى مجالين وهما: إستراتيجية المعرفة الشاملة، إستراتيجية المعرفة الوظيفية.

#### أولاً. نتائج الاتساق الداخلي لإستراتيجية المعرفة الشاملة

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "إستراتيجية المعرفة الشاملة" والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (20): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "إستراتيجية المعرفة الشاملة"

#### والدرجة الكلية للمحور

المحور الأول	فقرات إستراتيجية المعرفة الشاملة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يحدد مجمع صيدال الفجوة الإستراتيجية الداخلية بين المعرفة المتواجدة في الجمع وبين المعرفة المطلوبة منه.	0,954	0,000
2	يحدد مجمع صيدال الفجوة الإستراتيجية الخارجية بين ما يستطيع الجمع عمله وما ينبغي عليه عمله من أهداف ومخططات.	0,960	0,000
3	يعمل مجمع صيدال على استقطاب أصول المعرفة ومواردها وتوظيفها في أنشطة الجمع.	0,785	0,000
4	يقوم مجمع صيدال بالتحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية قصد إعداد إستراتيجية للمعرفة .	0,940	0,000
5	يضع مجمع صيدال خريطة إستراتيجية للمعرفة توضح أماكن تواجد المعرفة.	0,840	0,000
	إستراتيجية المعرفة الشاملة	0,931	0,000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "إستراتيجية المعرفة الشاملة" من المحور الأول "إستراتيجية المعرفة" والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

## 2. نتائج الاتساق الداخلي إستراتيجية المعرفة الوظيفية:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "إستراتيجية المعرفة الوظيفية" والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(21):معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "استراتيجية المعرفة الوظيفية" والدرجة الكلية

### للمحور

المحور الأول	فقرات إستراتيجية المعرفة الشاملة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة باستقطاب المعرفة.	0,956	0,000
2	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بتوليد المعرفة	0,957	0,000
3	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة باستدامة المعرفة	0,973	0,000
4	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بالمشاركة المعرفة	0,911	0,000
5	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بتطبيق المعرفة	0,958	0,000
	استراتيجية المعرفة الوظيفية	0,980	0,000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "إستراتيجية المعرفة الوظيفية" من المحور الأول "إستراتيجية المعرفة" والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

## المطلب الثالث: نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثاني "الموارد المعرفية"

ينقسم المحور الثاني إلى أربع مجالات وهي: الإبداع المعرفي، تكنولوجيا المعرفة، الرأس المال المعرفي، التعلم التنظيمي.

## أولاً. نتائج الاتساق الداخلي للإبداع المعرفي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الإبداع المعرفي" والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (22): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الإبداع المعرفي" والدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني	فقرات الإبداع المعرفي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يرصد مجمع صيدال ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة الجديدة.	0,826	0,000
2	يقوم أفراد مجمع صيدال بابتكار معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة في عقول المبدعين.	0,971	0,000
3	يستخدم مجمع صيدال تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كالعصف الذهني والعصف الذهني الإلكتروني.	0,882	0,000
4	يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم.	0,964	0,000
الإبداع المعرفي		0,933	0,000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "الإبداع المعرفي" من المحور الثاني "الموارد المعرفية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,005$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.



## ثانياً. نتائج الاتساق الداخلي لتكنولوجيا المعرفة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "تكنولوجيا المعرفة" والدرجة الكلية

للمحور.

الجدول رقم(23): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "تكنولوجيا المعرفة" والدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني	فقرات تكنولوجيا المعرفة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يوفر مجمع صيدال وسائل تخزين الكترونية مثل قواعد البيانات ومناجم البيانات، ومستودع للبيانات.	0,911	0,000
2	يهتم مجمع صيدال بتحديد المعرفة واستحداثها وتنميتها بواسطة تكنولوجيا أو نظم المعرفة.	0,968	0,000
3	يستخدم مجمع صيدال أدوات إلكترونية مثل الانترنت والانترانيت والاكسترانيت .	0,911	0,000
4	يستخدم مجمع صيدال نظم الشبكات العصبية لتوليد المعرفة.	0,913	0,000
5	يستخدم مجمع صيدال تكنولوجيا المعلومات لنشر وتوزيع واسترجاع واستدامة المعرفة.	0,948	0,000
6	يستخدم مجمع صيدال نظم المعرفة لتطبيق المعرفة.	0,921	0,000
	تكنولوجيا المعرفة	0,967	0,000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني "تكنولوجيا المعرفة" من المحور

الثاني "الموارد المعرفية" والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha=0,005$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

## ثالثاً. نتائج الاتساق الداخلي للرأس المال المعرفي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الرأس المال المعرفي" والدرجة الكلية

للمحور.

الجدول رقم(24): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الرأس المال المعرفي" والدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني	فقرات الرأس المال المعرفي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يرم مجمع صيدال إتفاقيات شراكة لصناعة الدواء مع منظمات أخرى.	0,970	0,000
2	يتوافر مجمع صيدال على بنية تحتية تكنولوجية وشبكية متقدمة.	0,945	0,000
3	يوفر مجمع صيدال قنوات اتصال بين العاملين بشكل رسمي لتقاسم والمشاركة بالمعرفة.	0,958	0,000
4	يوفر مجمع صيدال هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم وقاعدته.	0,945	0,000
5	يعمل مجمع صيدال على إستقطاب الكفاءات الجوهرية القيمة، والنادرة ، والغير قابلة للتقليد.	0,952	0,000
6	يعمل مجمع صيدال على تطوير الكفاءات من الرأس المال البشري ويعمل على أستثماره.	0,969	0,000
7	يعمل مجمع صيدال على تطوير الكفاءات من الرأس المال البشري ويعمل على أستثماره.	0,966	0,000
8	يتمتع صيدال بسمعة وشهرة وعلامة تجارية جيدة لدى زبائنها منذ تاريخ إنشائها.	0,697	0,000
9	يتحصل مجمع صيدال على إتفاقيات وتراخيص وبراءات إختراع عند طلبها.	0,889	0,000
10	يحصل مجمع صيدال على رضا وولاء الزبون ويحتفظ به باستمرار.	0,907	0,000
	الرأس المال المعرفي	0,981	0,000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث "الرأس المال المعرفي" من المحور الثاني "الموارد المعرفية" والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,005$  وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

#### رابعاً. نتائج الاتساق الداخلي للتعلم التنظيمي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التعلم التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم(25): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات " التعلم التنظيمي" والدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني	فقرات التعلم التنظيمي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يقوم مجمع صيدال بالشراكة مع مؤسسات اخرى قصد التعلم منهم	0,979	0,000
2	يقوم مجمع صيدال بالتدريب الفرقي بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة.	0,941	0,000
3	يعقد مجمع صيدال ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.	0,967	0,000
4	يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.	0,984	0,000
5	يمنح مجمع صيدال افراده فرصة حضور المؤتمرات والملتقيات والدوريات المرتبطة بصناعة الأدوية.	0,982	0,000
6	يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة و الاستشارات قصد التعلم والاستفادة منهم.	0,888	0,000
	التعلم التنظيمي	0,981	0,000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع "التعلم التنظيمي" من المحور الثاني "الموارد المعرفية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,005$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

#### المطلب الرابع: نتائج الاتساق الداخلي للمحور الثالث "الميزة التنافسية المستدامة"

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الميزة التنافسية المستدامة" والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (26): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الميزة التنافسية المستدامة"

#### والدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث	فقرات الميزة التنافسية المستدامة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يدرك مجمع صيدال أن تميز الاداء يتحقق بتكامل كافة وحداته وأقسامه.	0,783	0,000
2	لدى مجمع صيدال أهداف وتوجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الاقليمي والدولي.	0,940	0,000
3	يتوفر مجمع صيدال على نظام متكامل لضمان الجودة.	0,923	0,000
4	تتميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	0,899	0,000
5	تتميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	0,893	0,000
6	يعمل مجمع صيدال وباستمرارعلى تطوير وتحسين منتجاتها جديدة وجعلها مميزة .	0,913	0,000
7	يخصص مجمع صيدال موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.	0,847	0,000
8	يعطي مجمع صيدال إهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد.	0,860	0,000
9	لدى مجمع صيدال القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الراجعة إلى التغيرات التي قد تحصل في شكل المنتج أو في حجم الطلب.	0,860	0,000

0,000	0,866	يقوم مجمع صيدال بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات الزبائن المتنوعة والاستجابة لها.	10
0,000	0,780	يتبنى مجمع صيدال الاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات و تميزها.	11
0,000	0,928	ينتج مجمع صيدال منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	12
0,000	0,877	يحصل مجمع صيدال على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه.	13
0,000	0,919	يحرص مجمع صيدال على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.	14
0,000	0,903	يملك مجمع صيدال الموارد و المقدرات الجوهرية القيمة والفريدة وصعبة التقليد.	15
0,000	0,828	يحرص مجمع صيدال على زمن تقديم الخدمة لزيائته من حيث سرعة التسليم، والتسليم المحدد بوقت، وسرعة التطوير.	16
0,000	0,945	لدى مجمع صيدال المقدرة على أستغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.	17
0,000	0,919	يعمل مجمع صيدال على التشارك بمعرفة الكيف ، والتشارك بالمواد الملموسة والغير ملموسة، والاستراتيجيات التعاونية مع وحدات أخرى.	18
0,000	0,985	الميزة التنافسية المستدامة	

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "الميزة التنافسية المستدامة" والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$  وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

## المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل وصفي للبيانات وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة التي تشمل: العوامل الإستراتيجية للمعرفة، الموارد المعرفية الميزة التنافسية المستدامة.

## المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بلغت عينة البحث  $N=55$  وهي عبارة عن مجموعة من الإطارات الذين يمثلون أفراد المعرفة بمجمع صيدال والذين من المفروض هم عمال في إدارة المعرفة، ونظرا لعدم وجود إدارة خاصة بالمعرفة تمّ اختيار هذه العينة من مختلف الإدارات والأقسام كمركز البحث والتطوير، ومديرية الجودة، ومديرية التسويق والإعلام الطبي، ومديرية البرمجة، والموارد البشرية لأن هذه الإدارات تمارس عمليات إدارة المعرفة، والجدول التالي يوضح أهم السمات والخصائص لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

## الجدول رقم (27): خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	61,8
	أنثى	21	38,2
السن	اقل من 30 سنة	9	16,4
	من 31-40 سنة	24	43,6
	من 41-50 سنة	14	25,5
	من 51 فما فوق	8	14,5
المؤهل العلمي	ماجستير	4	7,3
	صيدلة	15	27,3
	مهندس	18	32,7
	ليسانس	18	32,7
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	10	18,2
	من 6-10 سنوات	14	25,5
	من 11-15 سنوات	21	38,2
	16 فما فوق	10	18,2
المجموع		55	100

N = 55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور هي 61,2% وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 32,8% وبخصوص الفئات العمرية فقد ظهر أن ما يقارب 16,4% ضمن الفئات العمرية (أقل من 30 سنة)، و 43,6% تقع أعمارهم ما بين (31-40) سنة و 25,5% تقع أعمارهم ما بين (41-50 سنة) و 14,5% أعمارهم تتجاوز 51 سنة وهذا يعني بأن المناصب العليا في مجمع صيدال تتطلب الاقدمية، أما فيما يخص التحصيل العلمي فان 7,3% من أفراد العينة متحصلون على شهادة الماجستير في حين 27,3% متحصلون على شهادة صيدلة و 23,7% من افراد المجمع متحصلون على شهادة مهندس دولة و 32,7% متحصلون على شهادة الليسانس وهذا مؤشر جيد لاعتماد ذوي المؤهلات العلمية لتولي المناصب الإدارية العليا في مجمع صيدال.

وتعد سنوات الخبرة إحدى المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة فقد تبين ان 18,2% من المدراء سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و 25,5% تقع سنوات خبرتهم بين (6-10 سنوات) و 38,2% تقع سنوات خبرتهم بين (11-15 سنة) في حين 18,2% منهم بلغت سنوات خبرتهم من (16 سنة فما فوق).

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول إستراتيجية المعرفة

تتكون إستراتيجية المعرفة من 10 فقرات مقسمة الى مجالين:

- المجال الاول: استراتيجية المعرفة الشاملة وتتكون من 5 فقرات.

- المجال الثاني: استراتيجية المعرفة الوظيفية وتتكون من 5 فقرات.

### أولاً. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول إستراتيجية المعرفة الشاملة:

يوضح الجدول التالي نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية

المعرفة الشاملة.

## الجدول رقم (28): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

## لإستراتيجية المعرفة الشاملة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,786	1,580	60	21,8	18,2	يحدد مجمع صيدال الفجوة الاستراتيجية الداخلية بين المعرفة المتواجدة في المجمع وبين المعرفة المطلوبة منه.	1
0,739	1,560	58,2	27,3	14,5	يحدد مجمع صيدال الفجوة الاستراتيجية الخارجية بين ما يستطيع المجمع عمله وما ينبغي عليه عمله من اهداف ومخططات.	2
0,778	2,360	18,2	27,3	54,5	يعمل مجمع صيدال على استقطاب أصول المعرفة ومواردها وتوظيفها في أنشطة المجمع.	3
0,662	1,550	54,5	36,4	9,1	يقوم مجمع صيدال بالتحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية قصد إعداد استراتيجية للمعرفة .	4
0,449	1,270	72,7	27,3	0	يضع مجمع صيدال خريطة إستراتيجية للمعرفة توضح أماكن تواجد المعرفة.	5
0,615	0,176	إستراتيجية المعرفة الشاملة				

 $\alpha \leq 0.05$ 

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة للفقرات 1، 2، 4، 5 تتراوح ما بين (1,270-1,580) وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة لا يتفقون على أن لإستراتيجية المعرفة الشاملة دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وأن نسبة 27,3% يتفقون لحد ما على أن لإستراتيجية المعرفة الشاملة دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما دلّت عليه العبارة رقم (3) والتي مفادها أن مجمع صيدال يعمل على استقطاب أصول المعرفة ومواردها وتوظيفها في أنشطة المجمع.



ثانياً. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول إستراتيجية المعرفة الوظيفية:

الجدول رقم (29): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستراتيجية المعرفة الوظيفية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,881	2,24	29,1	18,2	52,7	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة باستقطاب المعرفة.	1
0,795	2,33	20	27,3	52,7	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بتوليد المعرفة	2
0,757	2,27	18,2	36,4	45,5	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة باستدامة المعرفة	3
0,742	2,47	14,5	23,6	61,8	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بالمشاركة المعرفة	4
0,832	2,29	23,6	23,6	52,7	يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بالمشاركة المعرفة	5
0,772	2,32				استراتيجية المعرفة الوظيفية	

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل فقرات محور إستراتيجية المعرفة يتراوح ما بين (2,24-2,47) وهي قريبة من درجة أتفق لحد ما، وهذا يعني أن أفراد عينة مجمع صيدال متفقون لحد ما على أن لإستراتيجية المعرفة الوظيفية دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الموارد المعرفية

تتكون الموارد المعرفية من 26 فقرة مقسمة إلى أربع مجالات:

- المجال الأول: الإبداع المعرفي وتتكون من 4 فقرات.
- المجال الثاني: تكنولوجيا المعرفة وتتكون من 6 فقرات.
- المجال الثالث: الرأس المال المعرفي ويتكون من 10 فقرة.
- المجال الرابع: التعلم التنظيمي ويتكون من 6 فقرات.

أولاً. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الإبداع المعرفي:

الجدول رقم (30): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية للإبداع المعرفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,633	2,51	9,1	30,9	60	يرصد مجمع صيدال ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة الجديدة.	1
0,855	1,98	36,4	18,2	18,2	يقوم أفراد مجمع صيدال بابتكار معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة في عقول المبدعين.	2
0,789	1,55	63,6	18	18	يستخدم مجمع صيدال تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كالعصف الذهني والعصف الذهني الإلكتروني.	3
0,856	1,84	45,5	25,5	29,1	يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم.	4
0,723	1,97				الإبداع المعرفي	

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور الإبداع المعرفي يساوي 1,97 وهو قريب من درجة اتفق لحد ما (2)، وهذا يعني أن أفراد عينة مجتمع صيدال متفقون لحد ما على أن للإبداع المعرفي دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول تكنولوجيا المعرفة:

الجدول التالي يبين نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتكنولوجيا المعرفة.

## الجدول رقم (31): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية

## والانحرافات المعيارية تكنولوجيا المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,778	2,36	18,2	27,3	54,5	يوفر مجمع صيدال وسائل تخزين الكترونية مثل قواعد البيانات ومناجم البيانات، ومستودع للبيانات.	1
0,952	1,98	45,5	10,9	43,6	يهتم مجمع صيدال بتحديد المعرفة واستحداثها وتنميتها بواسطة تكنولوجيا أو نظم المعرفة.	2
0,878	2,36	18,2	27,3	54,5	يستخدم مجمع صيدال أدوات إلكترونية مثل الانترنت والانترانيت والاكسترانيت .	3
0,854	1,71	54,5	20	25,5	يستخدم مجمع صيدال الشبكات العصبية لتوليد المعرفة.	4
0,860	1,96	38,2	27,3	34,5	يستخدم مجمع صيدال تكنولوجيا المعلومات لنشر وتوزيع واسترجاع واستدامة المعرفة.	5
0,791	1,69	50,9	29,1	20	يستخدم مجمع صيدال نظم المعرفة لتطبيق المعرفة.	6
0,777	2,01				تكنولوجيا المعرفة	

 $\alpha \leq 0.05$ 

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 1 و 3 لا قو أعلى نسبة وهي 54,5 % وبتوسط حسابي 2,36 وهو قريب من درجة أتفق لحد ما (2) والتي مفادها أن مجمع صيدال يوفر وسائل تخزين الكترونية مثل قواعد البيانات ومناجم البيانات، ومستودع للبيانات، وأن مجمع صيدال يستخدم أدوات إلكترونية مثل الانترنت والانترانيت والاكسترانيت، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور تكنولوجيا المعرفة يساوي 2,01 وهو قريب من درجة أتفق لحد ما (2)، وهذا يعني أن أفراد عينة مجتمع صيدال متفقون لحد ما على أن لتكنولوجيا المعرفة دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الرأس المال المعرفي:

الجدول رقم (32): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية للرأس المال المعرفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,860	1,96	38,2	27,3	34,5	يبرم مجمع صيدال إتفاقيات شراكة لصناعة الدواء مع منظمات أخرى.	1
0,826	1,80	45,5	29,1	25,5	يتوافر مجمع صيدال على بنية تحتية تكنولوجية وشبكية متقدمة	2
0,809	1,89	38,2	34,5	27,3	يوفر مجمع صيدال قنوات اتصال بين العاملين بشكل رسمي لتقاسم والمشاركة بالمعرفة.	3
0,826	1,80	45,5	29,1	25,5	يوفر مجمع صيدال هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم وقاعدته.	4
0,800	2,09	27,3	36,4	36,4	يعمل مجمع صيدال على إستقطاب الكفاءات الجوهرية القيمة، والنادرة ، والغير قابلة للتقليد.	5
0,850	2,02	34,5	29,1	36,4	يعمل مجمع صيدال على تطوير الكفاءات من الراس المال البشري ويعمل على استثماره.	6
0,860	2,04	34,5	27,3	38,2	يعمل مجمع صيدال على تطوير الكفاءات من الرأس المال البشري ويعمل على استثماره.	7
0,610	2,67	7,3	18,2	74,5	يتمتع صيدال بسمعة وشهرة وعلامة تجارية جيدة لدى زبائنها منذ تاريخ إنشائها.	8
0,754	1,64	52,7	30,9	16,4	يتحصل مجمع صيدال على اتفاقيات وتراخيص وبراءات إختراع عن د طلبها.	9
0,757	2,27	18,8	36,4	45,5	يحصل مجمع صيدال على رضا وولاء الزبون ويحتفظ به باستمرار.	10
0,736	2,02				الرأس المال المعرفي	

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لاقت العبارة رقم 8 موافقة أعلى وبنسبة 74,5% من طرف أفراد العينة

وتمتوسط حسابي 2,67 وهو قريب من درجة الموافقة 3 والتي مفادها أن صيدال يتمتع بسمعة وشهرة وعلامة

تجارية جيدة لدى زبائنها منذ تاريخ إنشائها، أما المتوسط الحسابي لمحور الراس المال المعرفي يساوي 2,02 وهو قريب من درجة أتفق لحد ما (2)، وهذا ما دلّت عليه جميع فقرات المحور التي تراوح متوسطها الحسابي ما بين (1,80-2,67) ، وهذا يعني أن أفراد عينة مجتمع صيدال متفقون لحد ما على أن للراس المال المعرفي دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

#### رابعاً. التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول التعلم التنظيمي

الجدول رقم (33): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية

#### والانحرافات المعيارية للتعلم التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,767	1,69	49,1	32,7	18,2	يقوم مجمع صيدال بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منهم.	1
0,780	1,85	38,2	38,2	23,6	يقوم مجمع صيدال بالتدريب الفريق بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة.	2
0,841	1,82	45,5	27,3	27,3	يعقد مجمع صيدال ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.	3
0,781	1,73	47,3	32,7	20	يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.	4
0,762	1,71	47,3	34,5	18,2	يمنح مجمع صيدال أفرادها فرصة حضور المؤتمرات والملتقيات والدوريات المرتبطة بصناعة الأدوية.	5
0,605	1,49	56,4	38,2	5,5	يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة والاستشارات قصد التعلم والاستفادة منهم.	6
0,725	1,72				التعلم التنظيمي	

$$\alpha \leq 0.05$$

$$N=55$$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات محور التعلم التنظيمي تراوحت بين (1,69-1,85) وهي قريبة من درجة اتفق لحد ما والتي تساوي (2) ، وكانت العبارة 2 هي أكبر العبارات موافقة

لحد ما ونسبة 38,2 % وبمتوسط حسابي 1,85 % والتي مفادها أن مجمع صيدال يقوم بالتدريب الفريق بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة، كما بينت النتائج أن المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي 1,72 وهو قريب من درجة الموافقة لحد ما (2) وهذا يعني أن أفراد عينة مجتمع صيدال متفوقون لحد ما على أن للتعلم التنظيمي دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

والجدول التالي يبين قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للموارد المعرفية معاً

الجدول رقم (34): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للموارد المعرفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة المحور
0,723	1,97	الابداع المعرفي
0,777	2,01	تكنولوجيا المعرفة
0,736	2,02	الراس المال المعرفي
0,725	1,72	التعلم التنظيمي
0,732	1,93	الموارد المعرفية

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الموارد المعرفية يساوي 1,97 وهو قريب من درجة الموافقة لحد ما (2) وهذا يعني أن أفراد عينة مجمع صيدال متفوقون لحد ما على أن للموارد المعرفية دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لإجابات الأفراد حول الميزة التنافسية المستدامة

يتكون محور الميزة التنافسية المستدامة من 18 فقرة تضم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في: الجودة، التكلفة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات الزبائن، المرونة، التسليم، الإبداع، الفعالية الحصة السوقية، المقدرة الجوهرية، التداوية، والجدول التالي يبين ذلك.

## الجدول رقم (35): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية

## والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0,689	1,45	65,5	26,6	10,9	يدرك مجمع صيدال أن تميز الأداء يتحقق بتكامل كافة وحداته وأقسامه.	1
0,786	1,89	36,4	38,2	25,5	لدى مجمع صيدال أهداف وتوجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي.	2
0,757	2,27	18,2	36,4	45,1	يتوفر مجمع صيدال على نظام متكامل لضمان الجودة.	3
0,655	2,40	9,1	41,8	49,1	تميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	4
0,663	2,47	20	23,6	56,4	تميز المنتجات و الخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	5
0,802	2,36	9,1	34,5	56,4	يعمل مجمع صيدال وباستمرار على تطوير وتحسين منتجاتها جديدة وجعلها مميزة .	6
0,690	2,53	58,2	25,5	63 ;6	يخصص مجمع صيدال موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.	7
0,805	1,62	58,7	21,8	20	يعطي مجمع صيدال إهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد.	8
0,795	1,67	52,7	27,3	20	لدى مجمع صيدال القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الراجعة إلى التغيرات التي قد تحصل في شكل المنتج أو في حجم الطلب.	9
0,660	1,44	65,5	25,5	9,1	يقوم مجمع صيدال بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات الزبائن المتنوعة والاستجابة لها.	10
0,816	1,76	47,3	29,1	23,6	يتبنى مجمع صيدال الاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات و تميزها.	11
0,788	2,44	18,2	20	61,8	ينتج مجمع صيدال منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	12

13	يحصل مجمع صيدال على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه.	54,5	20	25,5	2,92	0,854
14	يحرص مجمع صيدال على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.	58,2	21,8	20	2,38	0,805
15	يملك مجمع صيدال الموارد و المقدرات الجوهرية القيمة والفريدة وصعبة التقليد.	41,8	36,4	21,8	2,20	0,779
16	يحرص مجمع صيدال على زمن تقديم الخدمة لزيائنه من حيث سرعة التسليم، والتسليم المحدد بوقت، وسرعة التطوير.	27,3	32,7	40	1,87	0,818
17	لدى مجمع صيدال المقدرة على استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.	16,4	38,2	45,5	1,71	0,737
18	يعمل مجمع صيدال على التشارك بمعرفة الكيف ، والتشارك بالمواد الملموسة والغير ملموسة، والاستراتيجيات التعاونية مع وحدات أخرى.	20	41,8	38,2	1,82	0,748
الميزة التنافسية المستدامة						
0,648 2,03						

 $\alpha \leq 0.05$ 

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الميزة التنافسية المستدامة يساوي 2,03 وهو قريب من درجة الموافقة لحد ما (2)، وهذا يعني أن أفراد عينة مجمع صيدال متفقون لحد ما على جميع العبارات الدالة على الميزة التنافسية المستدامة، كما بينت النتائج أن العبارات 12، 13، 14 هي أكثر العبارات التي لاقت نسب أعلى على الموافقة وهي على التوالي: 61,8% - 54,5% - 58,2% والتي مفادها أن مجمع صيدال ينتج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، ويحصل على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه، ويحرص على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.

### المبحث الثالث: اختبار العلاقة والاثر المعنوي لفرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث إختبار العلاقة والاثر المعنوي بين العوامل الإستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية الثلاثة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.



## المطلب الأول: اختبار العلاقة لفرضيات الدراسة

## أولاً: اختبار العلاقة للفرضية الرئيسية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للحكم على وجود علاقة ارتباطية قوية بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

والجدول التالي يبين نتائج معامل الارتباط.

الجدول رقم (36): نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

القيمة الاحتمالية (sig)	الميزة التنافسية المستدامة	المتغيرات
0,000	0,944	إستراتيجية المعرفة الشاملة
0,000	0,947	إستراتيجية المعرفة الوظيفية
0,000	0,991	إستراتيجية المعرفة

 $\alpha \leq 0.05$ 

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من معطيات هذا الجدول ومن خلال المؤشر الكلي لمعاملات الارتباط أنه:

- بما أن معامل الارتباط بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,991$ ، فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى .
- بما أن معامل الارتباط بين إستراتيجية المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,944$  ، فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من إستراتيجية المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى .
- بما أن معامل الارتباط بين إستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,944$ ، فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من إستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية .

## ثانياً. إختبار العلاقة للفرضية الرئيسية الثانية:

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للحكم على وجود علاقة ارتباطية بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

والجدول التالي يبين نتائج معامل الارتباط.

الجدول رقم (37): نتائج علاقات الارتباط بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
الابداع المعرفي	0,976	0,000
تكنولوجيا المعرفة	0,987	0,000
الرأس المال المعرفي	0,989	0,000
التعلم التنظيمي	0,953	0,000
الموارد المعرفية	0,988	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من معطيات هذا الجدول ومن خلال المؤشر الكلي لمعاملات الارتباط أنه:

- بما أن معامل الارتباط بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,988$ ، فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية .
- بما أن معامل الارتباط بين الابداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,976$  فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من الابداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى .
- بما أن معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,987$ ، فهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل من تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية .



والجدول التالي يبين نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (39): نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) للمؤهل العلمي.

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
استراتيجية المعرفة الشاملة	84,049	0,000
استراتيجية المعرفة الوظيفية	92,091	0,000
الابداع المعرفي	225,79	0,000
تكنولوجيا المعرفة	106,795	0,000
الراس المال المعرفي	245,242	0,000
التعلم التنظيمي	76,126	0,000
الميزة التنافسية المستدامة	147,004	0,000
استراتيجية المعرفة	106,097	0,000
الموارد المعرفية	156,904	0,000
العوامل الاستراتيجية	136,4	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الاحادي لجميع محاور الدراسة أقل من  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات أفراد المعرفة لمجمع صيدال تعزى إلى المؤهل العلمي، وبالتالي فإن اختلاف درجة استجابات أفراد العينة حول هذه المحاور تعود الى الاختلاف في مستوياتهم ومؤهلاتهم العلمية ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى.

والجدول التالي يبين نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) للخبرة الادارية.

## الجدول رقم (40): نتائج اختبار التباين الاحادي (ANOVA) للخبرة الادارية.

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
استراتيجية المعرفة الشاملة	118,690	0,000
استراتيجية المعرفة الوظيفية	255,445	0,000
الابداع المعرفي	135,195	0,000
تكنولوجيا المعرفة	185,276	0,000
الراس المال المعرفي	136,628	0,000
التعلم التنظيمي	228,436	0,000
الميزة التنافسية المستدامة	272,965	0,000
استراتيجية المعرفة	216,226	0,000
الموارد المعرفية	187,191	0,000
العوامل الاستراتيجية	210,357	0,000

 $\alpha \leq 0.05$ 

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار التباين الاحادي لجميع محاور الدراسة أقل من  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات أفراد المعرفة لمجمع صيدال تعزى إلى الخبرة الإدارية، وبالتالي فإن اختلاف درجة استجابات أفراد المجمع حول هذه المحاور تعود إلى الاختلاف في عدد سنوات الخبرة ، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية

## المطلب الثاني: اختبار الأثر المعنوي للفرضية الرئيسية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للحكم على وجود أثر معنوي بين استراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الإحصائية التالية:

## 1. اختبار وجود أثر معنوي للفرضية الفرعية الأولى:

سيتم الحكم على هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضية التالية:

- الفرضية العدمية الفرعية الأولى  $H_0$  :

لا يوجد أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

-الفرضية البديلة الفرعية الأولى  $H_1$ :

يوجد أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم(41): نتائج اختبار الأثر المعنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,299	0,089	/	3,372	0,01
إستراتيجية المعرفة الشاملة	1,041	0,050	0,944	20,838	0,00

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R=0,944$  ومعامل التحديد  $R^2=0,891$  هذا يعني أن 89,1 % من التغير في مستوى

استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في مستوى الاستراتيجية الشاملة للمعرفة ، وأن 10,9

% المتبقية ترجع الى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره المعادلة التالية:

$$Y=0,299+1,041X \text{ حيث :}$$

Y : يمثل الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع).

X: يمثل إستراتيجية المعرفة الشاملة (متغير مستقل).

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  ، وبالتالي

رفض الفرضية الفرعية العدمية وقبول الفرضية الفرعية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة

الشاملة والميزة التنافسية المستدامة .

## 2. اختبار وجود أثر معنوي للفرضية الفرعية الثانية

سيتم الحكم على هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضية التالية.

الفرضية العدمية الفرعية الثانية  $H_0$  :

لا يوجد أثر معنوي بين استراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية  $H_1$  :

يوجد أثر معنوي بين استراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة.

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (42): نتائج اختبار الاثر المعنوي بين إستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة .

القيمة الاحتمالية	اختبار T	معادلات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير المعياري	المتغيرات المستقلة
0,27	1,103	/	0,095	0,104	المقدار الثابت
0,00	21,434	0,947	0,039	0,831	إستراتيجية المعرفة الوظيفية

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R=0,947$  ومعامل التحدي  $R^2 = 0,897$  هذا يعني أن 89,7 % من التغير في مستوى

استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في مستوى الاستراتيجية الوظيفية للمعرفة، وأن 10,3 %

المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما تفسره المعادلة التالية:

$$Y=0,104+0,831X \quad \text{حيث :}$$

Y : يمثل الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع).

X: يمثل استراتيجية المعرفة الوظيفية (متغير مستقل).

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$ . وبالتالي رفض الفرضية الفرعية العدمية وقبول الفرضية الفرعية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين استراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة.

3. اختبار وجود أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة وإستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

سيتم اختبار هذه الفرضية للحكم على وجود أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة وإستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا يوجد أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة وإستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة:  $H_1$  يوجد أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة وإستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .

والجدول التالي يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد لهذه المتغيرات

الجدول رقم (43): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين إستراتيجية المعرفة الشاملة واستراتيجية المعرفة

الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,019	0,040	/	0,468	0,642
إستراتيجية المعرفة	0,564	0,035	0,512	16,033	0,000
إستراتيجية المعرفة الوظيفية	0,463	0,028	0,527	16,524	0,000
استراتيجية المعرفة	1,015	0,019	0,991	53,220	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss



إن معامل الارتباط  $R = 0,991$  ومعامل التحديد  $R^2 = 0,938$  هذا يعني أن 93,8 % من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في مستوى إستراتيجية المعرفة الشاملة وإستراتيجية المعرفة الوظيفية، وأن 6,2 % المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره المعادلة الانحدار المتعدد التالية :

$$Y = 0,019 + 0,564X_1 + 0,431X_2 \quad \text{حيث :}$$

$Y$  : يمثل الميزة التنافسية المستدامة (متغير تابع)

$X_1$ : يمثل إستراتيجية المعرفة الشاملة ،

$X_2$ : يمثل إستراتيجية المعرفة الوظيفية ،

( $X_1$  و  $X_2$  متغيرات مستقلة).

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  . وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة الشاملة وإستراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة .

### المطلب الثالث: اختبار الأثر المعنوي للفرضية الرئيسية الثانية

أولاً. اختبار وجود أثر معنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال:

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للحكم على وجود أثر معنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

**الفرضية العدمية:**  $H_0$  لا يوجد أثر معنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .

تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

**الفرضية البديلة:**  $H_1$  يوجد أثر معنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .

والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم(44): نتائج اختبار الاثر المعنوي للموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة .

القيمة الاحتمالية	اختبار T	معادلات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير المعياري	المتغيرات المستقلة
0,000	6,560	/	0,041	0,268	المقدار الثابت
0,000	46,220	0,988	0,020	0,915	الموارد المعرفية

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R=0,988$  ومعامل التحديد  $R^2=0,976$  هذا يعني أن 97,6% من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في الموارد المعرفية ، وأن 2,4% المتبقية ترجع الى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره المعادلة التالية :  $Y=0,268+0,915X$  حيث Y: الميزة التنافسية المستدامة، X : الموارد المعرفية .

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  . وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً. اختبار الاثر المعنوي للفرضيات الفرعية:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى للحكم على وجود أثر معنوي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا يوجد أثر معنوي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .  
تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة:  $H_1$  يوجد أثر معنوي بين الإبداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .  
والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.



الجدول رقم(46): نتائج اختبار الاثر المعنوي بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية المستدامة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,232	0,058	/	3,975	0,000
تكنولوجيا المعرفة	0,915	0,028	0,987	32,843	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R=0,987$  ومعامل التحديد  $R^2=0,974$  هذا يعني أن 97,4% من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في بين تكنولوجيا المعرفة ، وأن 2,6% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره المعادلة التالية :  $Y=0,232+0,915X$  حيث Y: الميزة التنافسية المستدامة، X يبين تكنولوجيا المعرفة.

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  ، وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للحكم على وجود أثر معنوي بين الراس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية العدمية:  $H_0$  لا يوجد أثر معنوي بين الراس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .  
تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة:  $H_1$  يوجد أثر معنوي بين الراس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .  
والجدول التالي يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (47): نتائج اختبار الأثر المعنوي للرأس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,195	0,040	/	4,870	0,000
الرأس المال المعرفي	0,911	0,019	0,098	48,770	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R = 0,989$  ومعامل التحديد  $R^2 = 0,978$  هذا يعني أن 97,8% من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في الرأس المال المعرفي ، وأن 2,2% المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره المعادلة التالية :  $Y=0,195+0,911X$  حيث Y: الميزة التنافسية المستدامة، X الرأس المال المعرفي.

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  . وبالتالي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين الرأس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سيتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للحكم على وجود أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية العدمية:  $H_0$  : لا يوجد أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .  
تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة:  $H_1$  : يوجد أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .

والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار الأثر المعنوي للتعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,504	0,072	/	6,968	0,000
التعلم التنظيمي	0,891	0,039	0,953	22,920	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R=0,953$  ومعامل التحديد  $R^2=0,908$  هذا يعني أن 90,8% من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في التعلم التنظيمي ، وأن 9,2% المتبقية ترجع الى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره المعادلة التالية :  $Y=0,504+0,891X$

حيث Y: الميزة التنافسية المستدامة، X التعلم التنظيمي .

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  ، وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

5. اختبار وجود أثر معنوي بين جميع مجالات الموارد المعرفية معاً والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

سيتم اختبار هذه الفرضية للحكم على وجود أثر معنوي بين الإبداع المعرفي وتكنولوجيا المعرفة والرأس المال المعرفي والتعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة من خلال:

الفرضية العديمة:  $H_0$ : لا يوجد أثر معنوي بين الإبداع المعرفي وتكنولوجيا المعرفة والرأس المال المعرفي والتعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .

تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة:  $H_1$ : يوجد أثر معنوي بين الإبداع المعرفي وتكنولوجيا المعرفة والرأس المال المعرفي والتعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال .

والجدول التالي يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد لهذه المتغيرات:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة .

القيمة الاحتمالية	اختبار T	معادلات الانحدار القياسية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار غير المعياري	المتغيرات المستقلة
0,010	6,129	/	0,037	0,227	المقدار الثابت
0,000	0,076	0,010	0,118	0,009	الابداع المعرفي
0,000	3,776	0,431	0,100	0,376	تكنولوجيا المعرفة
0,000	3,585	0,550	0,141	0,506	الرأس المال المعرفي
0,000	0,078	0,006	0,070	0,005	التعلم التنظيمي

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R = 0,992$  ومعامل التحديد  $R^2 = 0,984$  هذا يعني أن 98,4% من التغير في مستوى استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في بين الابداع المعرفي وتكنولوجيا المعرفة والرأس المال المعرفي والتعلم التنظيمي ، وأن 1,6% المتبقية ترجع الى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره

معادلة الانحدار الخطي المتعدد التالية

$$Y = 0,227 + 0,009 x_1 + 0,376 x_2 + 0,506 x_3 + 0,005 x_4$$

حيث : Y : يمثل الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع) .

$X_1, X_2, X_3, X_4$  (متغيرات مستقلة)

$X_1$ : يمثل الابداع المعرفي.

$X_2$ : تكنولوجيا المعرفة.

$X_3$ : الرأس المال المعرفي.

$X_4$ : التعلم التنظيمي.

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  ،

وبالتالي:

رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين الإبداع المعرفي وتكنولوجيا المعرفة والرأس المال المعرفي والتعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

والجدول الموالي يبين الأثر المعنوي ما بين إستراتيجية المعرفة والموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم(50): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للموارد المعرفية

وإستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة .

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معادلات الانحدار القياسية	اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	0,101	0,032	/	3,169	0,010
استراتيجية المعرفة	0,577	0,065	0,564	9,902	0,000
الموارد المعرفية	0,405	0,059	0,437	6,906	0,000

$\alpha \leq 0.05$

N=55

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

إن معامل الارتباط  $R = 0,995$  ومعامل التحديد  $R^2 = 0,99$  هذا يعني أن 99% من التغير في مستوى

استدامة الميزة التنافسية لدى مجمع صيدال تم تفسيره بالتغير في إستراتيجية المعرفة والموارد المعرفية ، وأن 1% المتبقية ترجع الى عوامل أخرى تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا ما تفسره معادلة الانحدار الخطي المتعدد

التالية

$$Y = 0,101 + 0,577 x_1 + 0,405 x_2$$

حيث : Y : يمثل الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع) .

$X_1, X_2$  (متغيرات مستقلة)

$X_1$ : يمثل إستراتيجية المعرفة.

$X_2$  الموارد المعرفية.

ويتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي  $\alpha \leq 0.05$  ،

وبالتالي

رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك أثر معنوي بين إستراتيجية المعرفة والموارد

المعرفية والميزة التنافسية المستدامة.



### خلاصة الفصل الثاني:

أثبتت نتائج الدراسة من هذا الفصل إهتمام مجمع صيدال بإستراتيجية المعرفة كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهو ما تبين في مجموع المتوسط الحسابي لجميع فقرات إستراتيجية المعرفة والبالغ (1.67) ويأتي ذلك مبررا إذا ما نظرنا إلى إهتمام المجمع باستقطاب أصول المعرفة ومواردها وتوظيفها في أنشطة المجمع، وكذا وضع إستراتيجيات خاصة تعمل على استقطاب وتوليد واستدامة والمشاركة وتطبيق المعرفة.

كما أثبتت نتائج الدراسة إهتمام المجمع بالموارد المعرفية كمطلب لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهو ما تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي لجميع فقرات الموارد المعرفية معا والبالغ (1.93)، وهذا واضح من خلال إهتمام المجمع بالابداع المعرفي حيث يرصد ميزانية كبيرة من أجل إدخال التقنيات والانظمة الجديدة، ويوفر وسائل خزن الكترونية مثل قواعد البيانات ومناجم البيانات ومستودع للبيانات، كما يتمتع صيدال بسمعة وشهرة وعلامة تجارية جيدة لدى زبائنه منذ تاريخ إنشائه. بالإضافة إلى تطوير الكفاءات من الرأس المال البشري والعمل على إستثماره، بالإضافة إلى إهتمامه بتكنولوجيا المعرفة من خلال توفير مجمع صيدال لوسائل خزن الكترونية مثل قواعد البيانات ومناجم البيانات، ومستودع للبيانات، واستخدامه لتكنولوجيا المعلومات من أجل نشر وتوزيع واسترجاع واستدامة المعرفة.

كما يهتم المجمع بالرأس المال المعرفي من خلال إبرام مجمع صيدال إتفاقيات شراكة لصناعة الدواء مع منظمات أخرى، ويتوافر المجمع على بنية تحتية تكنولوجية وشبكية متقدمة، أضف إلى ذلك إهتمام المجمع بالتعلم التنظيمي من خلال الشراكة والعقود مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منهم ، والتدريب الفرقي بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة .

### وبينت نتائج الدراسة ما يلي:

1- بينت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين العوامل الاستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما  $R=0,995$  .

2- بينت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين إستراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما  $R= 0,991$  حيث:

- معامل الارتباط بين استراتيجية المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,944$  .

- معامل الارتباط بين استراتيجية المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,944$  .

3- بينت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية قوية بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة حيث أن:

- معامل الارتباط بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,988$
- معامل الارتباط بين الابداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,976$ .
- معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,987$ .
- معامل الارتباط بين الراس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,989$ .
- معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة  $R=0,953$ .

4- بينت نتائج الدراسة الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات أفراد المعرفة لمجمع صيدال تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة الادارية.

5- بينت نتائج الدراسة أن العوامل الاستراتيجية للمعرفة تؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية على الميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

- تؤثر إستراتيجية المعرفة والموارد المعرفية بنسبة 99% في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- تؤثر استراتيجية المعرفة بنسبة 93,8 % في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- تؤثر استراتيجية المعرفة الشاملة بنسبة 89,1 % في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- تؤثر استراتيجية المعرفة الوظيفية بنسبة 89,7 % في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- تؤثر الموارد المعرفية بنسبة 97,6 % في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- يؤثر الابداع المعرفي بنسبة 95,3% في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- تؤثر تكنولوجيا المعرفة بنسبة 97,4 % في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- يؤثر الراس المال المعرفي بنسبة 97,8 % في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.
- يؤثر التعلم التنظيمي بنسبة 90,8% في استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال.

الخاتمة

## الخاتمة:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية وهي:

## أولاً. الاستنتاجات النظرية:

أثبتت الدراسة النظرية الدور الأساسي والمهم الذي تلعبه المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وانه من متطلبات استدامة الميزة التنافسية هو استدامة المورد الاستراتيجي (المعرفة)، كما أن الميزة التنافسية المستندة إلى المعرفة تكون مستدامة لكونها (قيّمة، نادرة، وغير قابلة للتقليد)، وتعدّ هذه النظرة تحولا استراتيجيا في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والقدرات الملموسة أمام الموارد والقدرات الغير ملموسة، ولكي تحقق منظمات الأعمال التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع مقدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الإستراتيجية والموارد المعرفية المتمثلة في (الإبداع المعرفي، تكنولوجيا المعرفة، الرأس المال المعرفي، التعلم التنظيمي) والتي تمكنها من التموضع الاستراتيجي.

## ثانياً. الاستنتاجات الميدانية:

## نستنتج من الدراسة الميدانية ما يلي:

1. رغم ممارسة صيدال لكل عمليات إدارة المعرفة إلا انه لا يوجد لها كيان مستقل وكجزء من الهيكل التنظيمي يسمح للمجمع امتلاك مهندس معرفة يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على المعرفة.
2. أن أغلبية أفراد مجمع صيدال يمتلكون مؤهل علمي جيد وخبرة طويلة في المجمع تساعدهم في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات وهذا يعكس حجم المعرفة التي يمتلكها هؤلاء.
3. هناك علاقة طردية قوية وتأثير ايجابي بين المعرفة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
4. هناك علاقة طردية قوية وتأثير ايجابي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
5. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عند مستوى معنوية 5% تعزى الى الخبرة الادارية والمؤهل العلمي.
6. أن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحصول على المعرفة والحفاظ عليها وضمان استخدام هذا الأصل الاستراتيجي بما يعزز الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

## ثالثا. التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج واستنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة إنشاء إدارة المعرفة بمجمع صيدال بحيث يكون لها كيان مستقل، وكجزء من الهيكل التنظيمي حتى يسمح للمجمع من امتلاك أفراد المعرفة لتكون مهمتهم تسيير إدارة المعرفة.
2. لا بدّ لمدراء مجمع صيدال أن يدركوا أهمية عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في إستقطاب المعرفة وتوليدها واستخدامها والمشاركة بها وتطبيقها والاهتمام بمختلف عملياتها الفرعية حتى يتمكنوا من تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
3. إن عوامل المؤهل العلمي والخبرة والمهارة لمدراء مجمع صيدال هي خصائص مهمة ومؤثرة على العلاقة بين العوامل الاستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ومن هنا تأتي أهمية حرص مجمع صيدال على استقطاب ذوي المؤهلات العالية والخبرات الطويلة والعمل على تطوير واستمرار وتعزيز مؤهلاتهم لأن ذلك سيساهم في تعزيز معرفة مجمع صيدال.
4. يجب أن يكون المجمع قادرا على زيادة رصيده المعرفي من خلال الاستقطاب الجديد وبما يساهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع المعرفي باستمرار في المجمع وعليه أن يتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات مطوّرة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم.
5. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المخاطر التي تحد من قدرة المجمع من استدامة مزاياه التنافسية، والنظر إلى هذه المخاطر في إطار مجموعة عوامل ذات أثر إيجابي فيها.
6. على المجمع أن يتبنى الإستراتيجية القائمة على أساس المعرفة لأنها تعدّ من النظريات المهمّة في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيزها، فضلا عن إخضاع موارد المجمع المحققة لتحليل رباعي الأبعاد (VRIO) الذي يضم (القيمة، الندرة، التقليد، التنظيم والاستغلال الأمثل) كونه مطلب أساسي من متطلبات استدامة الميزة التنافسية.
7. ضرورة اهتمام مجمع صيدال بالأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة تلك المزايا، وأنها ليست مجرد وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين وإنما إستراتيجية لتحقيق سبق التنافسي.

8. التركيز على بناء القدرات الإستراتيجية نظرا لأنها تحد من قدرات المنافسين على تقليدها ومحاكاتها، ولأنها تعد معيارا للتمييز بين مؤسسات صناعة الأدوية.
9. زيادة اهتمام مجمع صيدال بمعرفة قدرات واستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات متكاملة عنهم، وإجراء المسح الدوري للبيئة التنافسية لقطاع صناعة الأدوية.
10. ضرورة اهتمام المجمع بإجراء التحسين المستمر لمنتجاته، وبرامجه وسياساته المعتمدة في تقديم خدماتها نظرا للدناميكية المتصاعدة التي تشهدها بيئة قطاع صناعة الأدوية مع إمكانية دخول منافسين جدد واعتماد المنافسين القائمين لسياسات تطبيق أنظمة وتكنولوجيا حديثة.
11. زيادة اهتمام المجمع بتبني الإبداع المعرفي لأنه يعتبر أكثر متطلبات إستدامة الميزة التنافسية قوة وذلك بتخصيص ميزانية مالية أكبر خاصة بعملية الإبداع والتجديد.

#### أفاق الدراسة:

1. دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية.
2. دور تكنولوجيا المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
3. متطلبات استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وجهة النظر القائمة على أساس الكفاءات الجوهرية.
4. التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
5. الرأس المال المعرفي كمطلب لاستدامة الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أولاً. المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم.

### 1- الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007 .
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان: 2002.
3. أحمد محمد غنيم، سياسات وإستراتيجيات الإدارة، الأردن: 2003.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي، الإسكندرية: 1990.
5. بلال خلق السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2009.
6. البلاوي حسن، سلمان حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية: 2007.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
8. جبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، الوراق، عمان: 2010.
9. جرادات ناصر، محمد سعود، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان: 2011.
10. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2007.
11. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان: 2012.
12. جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وآخرون، دار المريخ للنشر، والتوزيع، الرياض: الطبعة الرابعة، 1999.
13. حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة: 1994.
14. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية، عمان: 2005.
15. حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن: 2008.



16. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: 2009.
17. الحميدي نجم عبد الله وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2007.
18. خالد بني حمدان، وائل محمد إدريسي، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2009.
19. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية: 1998.
20. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2012.
21. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران، الأردن: 2000.
22. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة العربية، 2005.
23. زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، دار حليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان: 2001.
24. سعد علي العتري، أحمد صالح، إدارة الرأس المال الفكري في المنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: 2009.
25. سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن: 2005.
26. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع: 2002.
27. سعيد بن محمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق، عمان: 2008.
28. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع: 2008.
29. صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2005.
30. صلاح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2007.
31. طارق السويدان، المنظمة المتعلمة، كيف يتعلم الإنسان وكيف تتعلم المنظمات، الكويت: شركة الإبداع الخليجي، 2001.

32. عامر إبراهيم والسامرائي، إيمان فاضل، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق، عمان: 2002.
33. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جراءات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2014.
34. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جراءات، الإدارة الإستراتيجية في القرن والعشرين - النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2014.
35. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2013.
36. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: ط الثانية، 2004
37. عبد العزيز صالح بن جبور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2004.
38. عبد الفتاح محمد العيسوي، نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي، دراسة مقارنة، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية: 2002.
39. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان: 2008.
40. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية من منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان: 2014.
41. علاء حسين الحمامي، مفاهيم ومعماريات وبناء وتنفيذ مناخم البيانات، مكتبة الجامعة، الشارقة: 2009.
42. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: 2003.
43. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان.
44. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة: 2002.
45. العلي عبد الستار وزملاءه، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2006.
46. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2013.
47. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: 2011.

48. الغالي طاهر، وائل ادريسي، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2009.
49. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراني، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2008.
50. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، مفاهيم ومدخل وتقنيات وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن: 2007.
51. فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري، جامعة جدارا، عمان: ط3، 2010.
52. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2006.
53. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت: 2014.
54. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2005.
55. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2013.
56. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: 2000.
57. محمد خضير كاظم، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2010.
58. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2008.
59. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: 2012.
60. محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
61. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

62. مزهر شعبان وجواد المعالي، ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن: 2012.
63. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003.
64. نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البارزني للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة العربية.
65. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مفاهيم وإستراتيجيات وعمليات والممارسات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن: 2005.
66. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع: 2004.
67. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب للنشر والتوزيع، الأردن: 2009.
68. نعيم إبراهيم مظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان: 2009.
69. يوسف محمود، سوسيولوجيا العلم والتكنولوجيا، دراسة التأثيرات المجتمعية على العلم والتكنولوجيا، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2006.

## 2- الرسائل والاطروحات:

1. أبو جوز أماني طلعت إبراهيم، مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: 2005.
2. بوران سمية عائشة، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية - للمؤسسة، دراسة حالة بدل التنمية المحلية، BDL، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، بشار، الجزائر: 2011.
3. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر 2012، عن المعهد الوطني للإحصائيات.
4. الساعدي مؤيد يوسف نعمة، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة الأردن: 2006.
5. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، باتنة، الجزائر: 2008.

6. صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2015.
7. عباينة صال أحمد أمين، المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة، الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: 2007.
8. عفاف حسن هادي الساعاتي، نظام لإيصال الواسع وآفاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2006.
9. فراس خضر شحادة، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، أطروحة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
10. فريك يحيى، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الصناعي، 2011-2012 جامعة بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
11. فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
12. محمد محمود محمد العبرسي، بناء دليل تربوي للتخطيط في المدارس الثانوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2004.
13. محمود عامر مصطفى حسن الحاج، العوامل المؤثرة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: 2008.
14. منال صبحي عبد الكريم حسن، إستراتيجية إدارة تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2000.
15. كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الاردن والجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر: 2016.

## 3- المقالات والملتقيات والمؤتمرات

1. أيمن عودة المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدورة إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2009، العدد 5(3).
2. بروش زين الدين، عطوي عبد القادر، دور الإبداع والابتكار في بناء اقتصاد المعرفة، ملتقى الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة، منعقد بالقاهرة، ديسمبر، 2007.
3. بلال يحضنة، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9، مارس 2005.
4. تامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية، محاكاة شركة hp في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، الأردن، العدد 7، 2013.
5. زيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديدة جامعة الجزائر، 22-23، أفريل، 2003.
6. زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر.
7. سناء عبد الرحيم، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال، دراسة فكرية تحليلية، سناء عبد الرحيم سعيد، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد: المجلد 19، العدد 73.
8. عبد الفتاح عبد الرحمن الكراسنة، وآخرون، مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2009.
9. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية "مدخل حلقة القيمة"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية: 8 و 5 نوفمبر 2010، جامعة حسبية بن بوعلي، الجزائر.

10. محمد زبير، شوقي جدي، الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة، ملتقى الدولي الخامس، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
11. معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة المعرفة، المؤتمر العالمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، (26-28 أبريل)، 2004، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
12. ناهد إسماعيل عبد الله، دور عمليات المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية من المديرين في عدد المنظمات الصناعية، مجلة علمية يصدرها مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد 13، 2006.
13. الهادي بوقلقول، أهمية الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.
14. مجلة إخبارية يصدرها فرع بيوتيك
15. منشورات داخلية لمجمع صيدال.
16. تقارير التسيير (2006-2015).

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

## 1. الكتب

1. Stevenson William, production operations management, Hon hof manropress, 8th ed, 2007.
2. Gilles Balmisse, gestion des connaissances, Paris collection entreprendre informatique vimbret, 2002
3. Turban, E Fraim, et al., information technologic for management, N, Y, Jolm Wily, 2002.
4. Sverliner, P M, Managing knowledge in professional service organization, crotborge, Chalmers University of technology, Sweden: 2001.
5. M. Acherman, the intellectual challenge, hegep between social and technical feability "human capten interaction", vol 15, 2006.
6. Davon port pruska, working knowledge how organization, what the know, business school press, Boston: 1998

7. Tom Bakman, creating Business value from Knowledge Management, inromow, Borquin et al (Ed): Knowledge Management, management concept Vienna, 2001.
8. Little Stephen, Management knowledge, an essential reader, sage publication, London: 2002.
9. Nonaka Takeuchi, the knowledge creating company, How Japanes companies, create the dynamics of innovation, oxford uni Verse press, Nooyork: 1995.
10. Beccer frandez, knowledge management challenges, Solution and Technologies, Pearson, prentice Hall, 2004.
11. Jacobson, Carolyn Mckinnel, know ledge chasing between individual, encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, 2006.
12. Gatt shalk peter, Inbarnes, Stuart (ed, knowledge management systems, theory pratice, tourson ke arming, London : 2002.
13. Stwart, T.A., intellectual capital the new wealth of organizations, businesses quarterly, 1998.
14. Read. J., intellectual Capital, Business quarterly, 1998.
15. Narth, prodosh, Maririalin, organization of R.D, An Evaluation of best practices, palgrave Macmillan, U L, 2002
16. Lynch, Richard, Corporate Strategy,2000, 2<sup>nd</sup> ed, Prentice-Hall. London
17. Michel porter, l'avantage concurrentiel, parie: dunod, 2000
18. Teece, D. J, Pesano, G, and Shuen, A, "Dynamic capability and strategic management, 1997.
19. Stark Nigel, et al., Operation management, Prentice-Hall, New york : 4<sup>th</sup> ed, 2004
20. Evans, James Robert, Collier David, Operation management, au Integrated and service approach, Thomson South western, U.S.A: 2007
21. Krajewsk Lee, Rit Zaman Larry, operation management, prentice-Hall, New jersey, 7<sup>th</sup> ed, 2005.
22. Ninna Helander, Marianne Kuko. Pasi Veetanen. Cutting costs and making profits through knowledge managment. Corotia: in-thec.2010.
23. Filmon A. Uriarte J.R., Introduction to the knowledge management, Japan: ASEAN solidarity fund, 2008. Source électronique: [www.aseanfoundation.org](http://www.aseanfoundation.org)
24. Robert E. Hoskinsson et al, competing for advantage, Thomson south-western, australia: 2004.
25. A. Aakr, David, strategic market management, 6<sup>th</sup> John Wiley, Sons, INC, 2004.
26. Lynch, Richard, corporate strategy, prentice hall, 3<sup>rd</sup> ed, 2003.



27. Chaharbaghir Lynch, sustainable competitive advantage, towards a dynamic resource based strategy management, decision; 1999.
28. Jelassi Enders, strategies for business creating value through electronic mobile commerce concepts and casec, prentice hall, New York: 2008.
29. Andrew Kok, intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning, south Africa: university of Johannesburg, electronic journal of knowledge management volume 5. Issuc 2, source électronique:www.ejkm.com
30. Jean, Louis Emin , Imad Boughzala, Lavoisier, management des connaissances ,F.S.E.S.Lile 1,paris : 2010.
31. Bil Walf, introduction to knowledge, 2001, source électronique :www.bil\_walf.edu.
32. Dilworth James, operation management design planning and control manufacturing service, MCGRAW, New York :1992.
33. Melissa Schling, Francois Thérin, gestion de l'innovation technologique, maxima, paris :2006.
34. Hiroataka Takeuch, Ikujiro Nonaka, the new product development, galliard, great warmouth, the international library of management, Great Britan :1994.
35. Foray Dominique, l'économie de la connaissance, ed découverte, Paris.
36. Lindseye Keth L, knowledge sharing barriers, in encyclopedia of knowledge management, idia group reference, Hershey: 2006.
37. Trochim Wiliam M.K, an introduction to concept mapping for planning and evaluation, Conell University, Cornal :2004.
38. wheelen thomas L, Hunger. J. David, Strategy management, Pearson: prentice hall, 2006.
39. Carl Wiig, comprehensive knowledge management working paper knowledge research institute, Arlington, Texas :1999.

## 2. الرسائل والمواقع الالكترونية:

1. Yous Hamida, Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence de Saidal, 2012.
2. Abd Elkader Djeflat, l'économie et la gestion de la connaissance, séminaire international sur « de la connaissance un nouveau levieret défi de la compétitivité pour les entreprises et les économies, Biskra :U .M. khaidr,2005.

3. Boualemu Aliounat, les rodions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle (colloque international sur: l'économie de la connaissance), Biskra: u.m. Khidar, 2005.
4. Lahouel Ali, le triple rôle de l'état dans l'industrie pharmaceutique Algérienne, Algérie : Université Djilali Liabes, Sidi Bel Abes, 2013.
5. Mohamed Wadi Zerhouni, L. Asma El Alami. vers un marche maghrébin du médicament, France :IPIMED\*, 2012.
6. Sekhar Kahina, Partenariat d'innovation technologique : opportunité concurrentielle pour les entreprises : Cas de SAIDAL. Thèse de magistère, Algérie : Université de Mouloud Maamri, Tizi Ouzou : 2012 . PAR : [www.leem.org](http://www.leem.org) Et [fr.wikipedia.org/wiki/industrie pharmaceutique](http://fr.wikipedia.org/wiki/industrie_pharmaceutique)
7. Mohamed Wadi Zerhouni, L. Asma El Alami. vers un marche maghrébin du médicament, France :IPIMED\*, 2012,. Source électronique : [www.ipimed.fr](http://www.ipimed.fr)
8. IMC word review 2012 analyse Source électronique :[www.abpi.org.uk/industry-hub/pages/default.aspx](http://www.abpi.org.uk/industry-hub/pages/default.aspx)
9. [www.radioalgerie .dz-news-articl](http://www.radioalgerie.dz-news-article)
10. [www.radioalgerie.dz>article](http://www.radioalgerie.dz>article)
11. [www.elkhaber.com/press/ article](http://www.elkhaber.com/press/ article)

### 3. المقالات والمجلات:

1. Martenssom Maria, Artical review of knowledge management as tool, the journal of knowledge management, vol. 4 No. 3.
2. Strovic, Pruker, intellectual capital, under Standing corporate Value intellectual journal, N° 3, 2003.
3. Klic, Gulsen Bagic, concept maps and language, international journal of science education, 25 (3), 2003.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة - 1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

الباحثة: قمرى حياة

طلب ملاً الاستمارة

في إطار إنجاز مشروع بحث دكتوراه بعنوان: دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة وأرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية وواقعية، وهذا من أجل خدمة العلم.

وأعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث، وأشكركم

جزيل الشكر على تعاونكم وتقديركم للعلم وشكرا.

القسم الاول: بيانات شخصية عن المجيب

الجنس:

ذكر  انثى

السن:

أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  من 41-50 سنة  من 51 فأكثر

المؤهل العلمي:

ماجستير  صيدلة  مهندس  ليسانس

الخبرة الادارية:

أقل من 5 سنوات  من 6-10 سنوات  من 11-15 سنة  من 16 فما فوق

القسم الثاني: اسئلة عن المحاور الثلاثة

رقم الفقرة	الفقرات	
	المحور الاول: أسئلة حول العوامل الإستراتيجية للمعرفة	
	أولاً: إستراتيجية المعرفة 1. إستراتيجية المعرفة الشاملة	
1	اتفق	يحدد مجمع صيدال الفجوة الاستراتيجية الداخلية بين المعرفة المتواجدة في المجمع وبين المعرفة المطلوبة منه.
2	اتفق لحد ما	يحدد مجمع صيدال الفجوة الاستراتيجية الخارجية بين ما يستطيع المجمع عمله وما ينبغي عليه عمله من أهداف ومخططات.
3	لا أتفق	يعمل مجمع صيدال على استقطاب أصول المعرفة ومواردها وتوظيفها في أنشطة المجمع.
4	لا أتفق	يقوم مجمع صيدال بالتحليل الاستراتيجي للأبعاد البيئية قصد إعداد استراتيجية للمعرفة.

			يضع مجمع صيدال خريطة إستراتيجية للمعرفة توضح أماكن تواجد المعرفة.	5
<b>2. إستراتيجية المعرفة الوظيفية</b>				
			يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة باستقطاب المعرفة.	6
			يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بتوليد المعرفة	7
			يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة باستدامة المعرفة	8
			يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بالمشاركة المعرفة	9
			يضع مجمع صيدال استراتيجيات خاصة بتطبيق المعرفة	10
<b>ثانياً: الموارد المعرفية</b>				
<b>1. الإبداع المعرفي</b>				
			يرصد مجمع صيدال ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة الجديدة	11
			يقوم أفراد مجمع صيدال بابتكار معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة في عقول المبدعين.	12
			يستخدم مجمع صيدال تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كالعصف الذهني والعصف الذهني الإلكتروني.	13
			يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم.	14
<b>2. تكنولوجيا المعرفة</b>				
			يوفر مجمع صيدال وسائل تخزين إلكترونية مثل قواعد البيانات ومناجم البيانات، ومستودع للبيانات.	15
			يهتم مجمع صيدال بتجديد المعرفة واستحداثها وتنميتها بواسطة تكنولوجيا أو نظم المعرفة.	16
			يستخدم مجمع صيدال أدوات إلكترونية مثل الانترنت والانترانيت والاكسترانيت.	17
			يستخدم مجمع صيدال نظم الشبكات العصبية لتوليد المعرفة.	18
			يستخدم مجمع صيدال تكنولوجيا المعلومات لنشر وتوزيع واسترجاع واستدامة المعرفة.	19
			يستخدم مجمع صيدال نظم المعرفة لتطبيق المعرفة.	20

3. الرأس المال المعرفي			
20			يرمز مجمع صيدال إتفاقيات شراكة لصناعة الدواء مع منظمات أخرى.
21			يتوافر مجمع صيدال على بنية تحتية تكنولوجية وشبكية متقدمة.
22			يوفر مجمع صيدال قنوات اتصال بين العاملين بشكل رسمي لتقاسم والمشاركة بالمعرفة.
23			يوفر مجمع صيدال هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم وقاعدته.
24			يعمل مجمع صيدال على استقطاب الكفاءات الجوهرية القيمة، والنادرة، والغير قابلة للتقليد.
25			يعمل مجمع صيدال على تطوير الكفاءات من الرأس المال البشري ويعمل على استثماره.
26			يملك أفراد مجمع صيدال خبرة ومستوى تعليمي يتوافق مع احتياجات الوظيفة التي يشغلونها.
27			يتمتع صيدال بسمعة وشهرة وعلامة تجارية جيدة لدى زبائنها منذ تاريخ إنشائها.
28			يتحصل مجمع صيدال على اتفاقيات وتراخيص وبراءات إختراع عند طلبها.
29			يحصل مجمع صيدال على رضا وولاء الزبون ويحتفظ به باستمرار
<b>4. التعلم التنظيمي</b>			
30			يقوم مجمع صيدال بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منهم.
31			يقوم مجمع صيدال بالتدريب الفرقي بالاعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة.
32			يعقد مجمع صيدال ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.
33			يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.
34			يمنح مجمع صيدال أفرادها فرصة حضور المؤتمرات والملتقيات والدوريات المرتبطة بصناعة الأدوية.
35			يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة والاستشارات قصد التعلم والاستفادة منهم.

المحور الثاني: أسئلة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة			
37			يدرك مجمع صيدال أن تميز الأداء يتحقق بتكامل كافة وحداته وأقسامه.
38			لدى مجمع صيدال أهداف وتوجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي.
39			يتسابق مجمع صيدال إلى تطبيق تكنولوجيا متقدمة تحقق له الأسبقية.
40			يتوفر مجمع صيدال على نظام متكامل لضمان الجودة.
41			تتميز المنتجات والخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.
42			يعمل مجمع صيدال وباستمرار على تطوير وتحسين منتجاتها جديدة وجعلها مميزة .
43			يخصص مجمع صيدال موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.
44			يعطي مجمع صيدال اهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الأفراد.
45			لدى مجمع صيدال القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الراجعة إلى التغيرات التي قد تحصل في شكل المنتج أو في حجم الطلب.
46			يقوم مجمع صيدال بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات الزبائن المتنوعة والاستجابة لها.
47			يتبنى مجمع صيدال الاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها.
48			ينتج مجمع صيدال منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
49			يحصل مجمع صيدال على حصة سوقية أكبر مقارنة مع منافسيه.
50			يحرص مجمع صيدال على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.
51			يملك مجمع صيدال الموارد والمقدرات الجوهرية القيمة والفريدة وصعبة التقليد.
52			يحرص مجمع صيدال على زمن تقديم الخدمة لزيائنه من حيث سرعة التسليم، والتسليم المحدد بوقت، وسرعة التطوير.
53			لدى مجمع صيدال المقدرة على استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة.
54			يعمل مجمع صيدال على التشارك بمعرفة الكيف، والتشارك بالمواد الملموسة والغير ملموسة، والاستراتيجيات التعاونية مع وحدات أخرى.



الملحق رقم (02): التوزيع الطبيعي للمحاور

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		استراتيجية المعرفة الشاملة	استراتيجية المعرفة الوظيفية	استراتيجية المعرفة	الابداع المعرفي	تكنولوجيا المعرفة	الرأس المال المعرفي	التعلم التنظيمي	الموارد المعرفية	العوامل الاستراتيجية للمعرفة	الميزة التنافسية_المستدامة
N		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	1,67	2,32	1,99	1,97	2,01	2,02	1,72	1,93	1,96	2,03
	Ecart-type	,615	,772	,662	,723	,777	,736	,725	,732	,693	,678
Différences les plus extrêmes	Absolue	,230	,265	,178	,203	,200	,145	,230	,170	,139	,148
	Positive	,230	,189	,125	,203	,200	,145	,230	,170	,139	,148
	Négative	-,140	-,265	-,178	-,151	-,171	-,139	-,162	-,104	-,115	-,119
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,706	1,967	1,322	1,507	1,480	1,072	1,705	1,260	1,033	1,094
Signification asymptotique (bilatérale)		,006	,001	,061	,021	,025	,200	,006	,084	,236	,182

a. La distribution à tester est gaussienne.

الملحق رقم (03): ألفا كرونباخ لجميع المحاور معا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	54

الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعوامل الاستراتيجية للمعرفة

Statistiques

	العوامل الاستراتيجية للمعرفة	الموارد المعرفية	استراتيجية المعرفة
N	Valide	55	55
	Manquante	0	0
	Moyenne	1,99	1,93
	Ecart-type	,662	,732

الملحق رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستراتيجية المعرفة

Statistiques

	المعرفة استراتيجية الشاملة	المعرفة استراتيجية الوظيفية	المعرفة استراتيجية
N	Valide	55	55
	Manquante	0	0
	Moyenne	1,67	2,32
	Ecart-type	,615	,772

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للموارد المعرفية

Statistiques

	المعرفية الموارد	التنظيمي التعلم	المعرفي المال الرأس	المعرفة تكنولوجيا	المعرفي الابداع
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
	Moyenne	1,72	2,02	2,01	1,97
	Ecart-type	,725	,736	,777	,723

الملحق رقم (07): علاقة الارتباط بين العوامل الاستراتيجية للمعرفة والميزة التنافسية المستدامة

Corrélations

	الاستراتيجية العوامل للمعرفة	_ التنافسية_ الميزة المستدامة
Corrélation de Pearson	1	,995**
للمعرفة الاستراتيجية العوامل Sig. (bilatérale)		,000
N	55	55
Corrélation de Pearson	,995**	1
المستدامة_ التنافسية_ الميزة Sig. (bilatérale)	,000	
N	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (08): علاقة الارتباط بين استراتيجية المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

Corrélations

	المعرفة استراتيجية الشاملة	المعرفة استراتيجية الوظيفية	المعرفة استراتيجية	_ التنافسية_ الميزة المستدامة
Corrélation de Pearson	1	,819**	,942**	,944**
الشاملة المعرفة استراتيجية Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	55	55	55	55
Corrélation de Pearson	,819**	1	,964**	,947**
الوظيفية المعرفة استراتيجية Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
N	55	55	55	55
Corrélation de Pearson	,942**	,964**	1	,991**
المعرفة استراتيجية Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	55	55	55	55
Corrélation de Pearson	,944**	,947**	,991**	1
المستدامة_ التنافسية_ الميزة Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	55	55	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): علاقة الارتباط بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة

Corrélations

	الابداع المعرفي	تكنولوجيا المعرفة	الرأس المال المعرفي	التعلم التنظيمي	الموارد المعرفية	الميزة_التنافسية_المس تدامة	
الابداع المعرفي	Corrélation de Pearson	1	,971**	,987**	,962**	,991**	,976**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
تكنولوجيا المعرفة	Corrélation de Pearson	,971**	1	,984**	,961**	,991**	,987**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
الرأس المال المعرفي	Corrélation de Pearson	,987**	,984**	1	,953**	,992**	,989**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
التعلم التنظيمي	Corrélation de Pearson	,962**	,961**	,953**	1	,980**	,953**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
الموارد المعرفية	Corrélation de Pearson	,991**	,991**	,992**	,980**	1	,988**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
الميزة_التنافسية_المستدامة	Corrélation de Pearson	,976**	,987**	,989**	,953**	,988**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (10): الاثر المعنوي بين استراتيجيه المعرفة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,299	,089		3,372	,001
1 استراتيجية المعرفة الشاملة	1,041	,050	,944	20,838	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_التنافسية\_الميزة

الملحق رقم (11): الاثر المعنوي بين استراتيجيه المعرفة الوظيفية والميزة التنافسية المستدامة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,104	,095		1,103	,275
1 الوظيفية المعرفة استراتيجية	,831	,039	,947	21,434	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_التنافسية\_الميزة

الملحق رقم (12): الاثر المعنوي بين استراتيجيه المعرفة الشاملة والوظيفية والميزة التنافسية المستدامة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,019	,040		,468	,642
1 استراتيجية المعرفة الشاملة	,564	,035	,512	16,033	,000
استراتيجية المعرفة الوظيفية	,463	,028	,527	16,524	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_التنافسية\_الميزة

الملحق رقم (13): الاثر المعنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,268	,041		6,590	,000
الموارد المعرفية	,915	,020	,988	46,270	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_التنافسية\_الميزة

الملحق رقم (14): الاثر المعنوي بين الابداع المعرفي والميزة التنافسية المستدامة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,232	,058		3,975	,000
المعرفي الابداع	,915	,028	,976	32,843	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_التنافسية\_الميزة

الملحق رقم (15): الاثر المعنوي بين تكنولوجيا المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,300	,041		7,246	,000
المعرفة تكنولوجيا	,861	,019	,987	44,818	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_التنافسية\_الميزة

الملحق رقم (16): الاثر المعنوي بين الراس المال المعرفي والميزة التنافسية المستدامة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,195	,040		4,870	,000
الرأس المال المعرفي	,911	,019	,989	48,770	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_ التنافسية\_ الميزة

الملحق رقم (17): الاثر المعنوي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,504	,072		6,968	,000
التعلم التنظيمي	,891	,039	,953	22,920	,000

a. Variable dépendante : المستدامة\_ التنافسية\_ الميزة

الملحق رقم (18): الاثر المعنوي بين الموارد المعرفية والميزة التنافسية المستدامة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,227	,037		6,129	,000
الابداع المعرفي	,009	,118	,010	,076	,939
تكنولوجيا المعرفة	,376	,100	,431	3,776	,000
الرأس المال المعرفي	,506	,141	,550	3,585	,001
التعلم التنظيمي	,005	,070	,006	,078	,938

الملحق رقم (19): اختبار الفروق ذات الدلالة الاحصائية التي تعزى الى الخبرة الادارية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	17,848	3	5,949	118,690	,000
الشاملة المعرفة استراتيجية	Intra-groupes	2,556	51	,050		
	Total	20,404	54			
	Inter-groupes	30,198	3	10,066	255,445	,000
الوظيفية المعرفة استراتيجية	Intra-groupes	2,010	51	,039		
	Total	32,208	54			
	Inter-groupes	25,101	3	8,367	135,195	,000
المعرفي الابداع	Intra-groupes	3,156	51	,062		
	Total	28,257	54			
	Inter-groupes	29,863	3	9,954	185,276	,000
المعرفة تكنولوجيا	Intra-groupes	2,740	51	,054		
	Total	32,603	54			
	Inter-groupes	26,014	3	8,671	136,628	,000
المعرفي المال الرأس	Intra-groupes	3,237	51	,063		
	Total	29,251	54			
	Inter-groupes	26,406	3	8,802	228,436	,000
التنظيمي التعلم	Intra-groupes	1,965	51	,039		
	Total	28,371	54			
	Inter-groupes	23,352	3	7,784	272,965	,000
المستدامة_التنافسية_الميزة	Intra-groupes	1,454	51	,029		
	Total	24,807	54			
	Inter-groupes	21,933	3	7,311	216,226	,000
المعرفة استراتيجية	Intra-groupes	1,724	51	,034		
	Total	23,657	54			
	Inter-groupes	26,517	3	8,839	187,191	,000
المعرفية الموارد	Intra-groupes	2,408	51	,047		
	Total	28,925	54			
	Inter-groupes	23,983	3	7,994	210,357	,000
للمعرفة الاستراتيجية العوامل	Intra-groupes	1,938	51	,038		
	Total	25,921	54			



الملحق رقم (20): اختبار الفروق ذات الدلالة الاحصائية التي تعزى الى المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	16,971	3	5,657	84,044	,000
الشاملة المعرفة استراتيجية	Intra-groupes	3,433	51	,067		
	Total	20,404	54			
	Inter-groupes	27,188	3	9,063	92,061	,000
الوظيفية المعرفة استراتيجية	Intra-groupes	5,020	51	,098		
	Total	32,208	54			
	Inter-groupes	26,278	3	8,759	225,796	,000
المعرفي الابداع	Intra-groupes	1,978	51	,039		
	Total	28,257	54			
	Inter-groupes	28,126	3	9,375	106,795	,000
المعرفة تكنولوجيا	Intra-groupes	4,477	51	,088		
	Total	32,603	54			
	Inter-groupes	27,355	3	9,118	245,242	,000
المعرفي المال الرأس	Intra-groupes	1,896	51	,037		
	Total	29,251	54			
	Inter-groupes	23,192	3	7,731	76,126	,000
التنظيمي التعلم	Intra-groupes	5,179	51	,102		
	Total	28,371	54			
	Inter-groupes	22,235	3	7,412	147,004	,000
المستدامة_ التنافسية_ الميزة	Intra-groupes	2,571	51	,050		
	Total	24,807	54			
	Inter-groupes	20,390	3	6,797	106,097	,000
المعرفة استراتيجية	Intra-groupes	3,267	51	,064		
	Total	23,657	54			
	Inter-groupes	26,098	3	8,699	156,904	,000
المعرفية الموارد	Intra-groupes	2,828	51	,055		
	Total	28,925	54			
	Inter-groupes	23,050	3	7,683	136,492	,000
للمعرفة الاستراتيجية العوامل	Intra-groupes	2,871	51	,056		
	Total	25,921	54			