



تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة

- دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت بني صاف -

Enhancing the competitiveness of the organization through knowledge management processes

- Case study of the National Cement Industry Company, Bani Saf -

بن ديدة هواري	ط/د. بن الدين نور الهدى*
مخبر تسيير المؤسسات	مخبر تسيير المؤسسات
جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)	جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)
hbendida@yahoo.fr	nour.hd93 @ gmail.com

تاريخ القبول: 2019-12-19

تاريخ الاستلام: 2019-11-02

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وأثر أسلوب إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسة وإكسابها الميزة التنافسية خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية المعاصرة، فقد تبين أن عملية إدارة المعرفة بعملياتها، خلق، خزن، نشر، وتطبيق المعرفة إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة دعامة للمؤسسة من أجل تحقيق التميز، القدرة التنافسية، ومواجهة المنافسة بنجاح. وقصد توضيح هذه العلاقة تم إسقاط الجانب النظري من الدراسة على إحدى الشركات الوطنية "SCIBS" وتمت المعالجة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS أين تم التوصل إلى صحة الفرضيات القائلة بأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للمؤسسة.

Abstract:

This study aims to highlight the importance and impact of the method of knowledge management in achieving the competitiveness of the institution, especially in the light of contemporary economic changes. Knowledge management of its operations, as well as information and communication technology (ICT) serves as a pillar of the organization in order to achieve excellence, ability, and face competition successfully. In order to clarify this relationship, the theoretical aspect of the study was dropped on one of the national companies "SCIBS" and was processed through the statistical program SPSS.

The study reached a number of results, the most important of which is that there is a positive correlation and a statistically significant effect between knowledge management and the competitiveness of the institution

Keywords: Knowledge - Knowledge Management - Competition - competitiveness



. مقدمة:

تزامنا مع الظروف الاقتصادية الراهنة ، أضحت على عاتق المؤسسات ولضمان مواجهة المنافسة بنجاح، إكتساب المركز التنافسي القوي من خلال حيازة المزايا التنافسية التي تعتبر بمثابة عنصر التفوق مقارنة بالمنافسين، تتعدد مصادر إكتساب هذه الميزة ، إلا أنه مع سيمت الإقتصاد الجديد تحول الإهتمام بالموارد الغير ملموسة والمعرفة بصفة خاصة كأحد أبرز هذه المصادر والتي تحقق صفة الإستدامة في الميزة.

أصبح على عاتق المنظمات ومن أجل ضمان حصتها السوقية، وضمان نجاحها وإستمرارها ضرورة التكيف مع معطيات البيئة التنافسية، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية تلبية لرغبات زبائنها، والسعي إلى خفض تكلفتها سعيا لتحقيق التميز عن بقية المنافسين، هذا ما يجعلها مجبرة على تبني إستراتيجية تنافسية فعالة، ومن هذا المنطلق أثبتت المعرفة نفسها كمصدرا لتفعيل هذه الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في زمن أصبح فيه من يمتلك المعلومة والمعرفة يمتلك السوق. إلا ان إمتلاك المعرفة لوحدها غير كاف، بل يجب حسن إستغلالها والإستثمار فيها من خلال إدارة فعالة لهذه المعرفة، تساهم في جلب وخلق المعرفة، خزنها، نشرها، وتطبيقها للإستفادة منها إضافة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال التي تعتبر دعامة في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، هذا ما يمكن المنظمة من إمتلاك معرفة بخصوص الزبائن، المنافسين، الموردون، ومنه تبني إستراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية التي توصلها إلى تحقيق أرباحها وضمان نجاحها وإستمراريتها .

إشكالية الدراسة: من هذا المنطلق تتمثل إشكالية البحث الرئيسية في السؤال التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسة وإكسابها الميزة التنافسية ؟

وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة نوجز عدد من التساؤلات الفرعية:

ما المقصود بالمعرفة؟ مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها؟

ما المقصود بتنافسية المؤسسة ؟ الميزة التنافسية؟ ما هي أشكال التنافسية ؟

ما هي العلاقة بين إدارة المعرفة و تنافسية المؤسسة ؟ وكيف تساهم في تحقيقها؟

فرضيات الدراسة :

يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة و تنافسية المؤسسة .

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تنافسية المؤسسة.

منهج الدراسة: تم الإعتماد في دراسة الجانب النظري على المنهج الوصفي والتحليلي ، أما الجزء التطبيقي فاعتمدنا على أسلوب دراسة حالة بغية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع باستخدام المقابلة الشخصية وإعداد استبيان، مستخدمين مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS لغرض تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

أولا : القدرة التنافسية للمؤسسة.

سنتطرق في هذا العنصر إلى ماهية القدرة التنافسية ، أهم أشكالها ، مفهوم القوى التنافسية وعلاقتها بالقدرة التنافسية.

1/ مفهوم القدرة التنافسية :

لا يوجد تعريف واحد محدد لمفهوم التنافسية ، إذ يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان: عن شركة، عن قطاع، أو عن دولة، فالعلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها سابقا هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدره تنافسية على الصعيد الدولي.(كمال رزيق، مسدور فارس، 2003، ص201).

فمفهوم التنافسية الدولية يشير إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدول المعنية، والعمل على الحفاظ عليه واستمرارية هذا الارتفاع.

أما تنافسية القطاع : تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة، وتقاس التنافسية



الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.

(سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، 2015، ص 18).

التنافسية على مستوى المؤسسة: يعرفها البعض على أنها " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها" (الطيب داودي، مراد محبوبي، ص 38).

ومنه يمكن توضيح مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها (بوركو عبد المالك، 2012، ص 48-49) : تمثل مدى مقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى و العاملة في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحا من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية المادية، التنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية"

وتعرف القدرة التنافسية أيضا على أنها "عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز، وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية" ، هذا وغيرها من التعاريف التي تدل على شيء واحد وهو أن القدرة التنافسية تمثل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

2/ القدرة التنافسية والقوى التنافسية:

حسب بورتر " المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها " ومن بين هؤلاء الخمسة (الطيب داودي، مراد محبوبي، ص 40):

- المنافسون المباشرون: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لإقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات

- الموردون: يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

- الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساومون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.
- المنافسون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول نفس المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.
- منتجون سلع الإحلال: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن - والموردون أيضا - من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

3/ أشكال القدرة التنافسية:

لقد اختلف الكتاب في تبيان أنواع القدرة التنافسية فكل واحد منهم تقدم بتقسيمات خاصة محددة، نذكر منها انطلاقا من نوعين أساسيين هما:

1- القدرة التنافسية الخارجية: وتركز المؤسسة في هذا النوع من القدرة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:

- تقليل تكلفة الاستعمال.
 - أو رفع كفاءة الاستعمال.
- وعلى هذا المنطلق فإن القدرة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة .

2- القدرة التنافسية الداخلية: في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاز إستراتيجية السيطرة بالتكاليف.

- حيث أشار M.PORTER إلى أن هناك شكلين من القدرة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز ، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج



التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال)، (بوركو عبد المالك ، 2012، ص 50)، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بخلق القيمة للمؤسسة وهما:

أ- التكلفة الأقل: ميزة التكلفة الأقل، نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية (رضا إبراهيم صالح، 2009، ص 24).

ب - تمايز أو تمييز المنتج: ميزة التمايز، وهي تقديم منتجات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون، أي تقديم منتجات و خدمات متميزة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وهي إما :
- ميزة تميز المنتجات (الجودة): هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع) .

- ميزة اختصار الوقت: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ، تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج، تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل، تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)، الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع العملاء. (رضا إبراهيم صالح، 2009، ص 24).

ثانيا : عمليات إدارة المعرفة :

1/ مفهوم إدارة المعرفة :

تعرف المعرفة بأنها : "مجموع المهارات والخبرات المتراكمة في العنصر البشري وهو أصل من الأصول غير المادية في المنظمة، كما تؤثر على ربحية المؤسسة وعلى أصولها المادية. (محمد كسنة، 2017، ص 05).
في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة وبأولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى، هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات والأفكار والممارسات الأفضل (محمد زرقون، 2014، 122).

إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم وتحفيز ومراقبة الأشخاص والعمليات والأنظمة في المنظمة لضمان أن تكون أصولها المتعلقة بالمعرفة مستخدمة. في حين تشمل الأصول المرتبطة بالمعرفة المعرفة في شكل مستندات مطبوعة مثل البراءات والأدلة ، والمعرفة المخزنة في المستودعات الإلكترونية مثل قاعدة بيانات، ومعرفة الموظفين حول أفضل طريقة لأداء وظائفهم . تتطوي عمليات إدارة المعرفة على اكتساب المعرفة وخلقها ونقلها وتخزينها ونقلها وتقاسمها واستخدامها . تهدف إدارة المعرفة إلى الاستفادة من أصول المعرفة في المؤسسة وتحسينها ، وتحسين السلوك التنظيمي ، واتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء التنظيمي. (William R. King, 2009, p 04). إذا يمكن القول أن إدارة المعرفة هي مزيج من الإستراتيجيات والأدوات والتقنيات المستمدة من نظام قائم على المعرفة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة. (Kimiz Dalkir, 2005 06)

2/عمليات إدارة المعرفة :

2-1/ إنشاء أو خلق المعرفة : يستند إنشاء المعرفة في نماذجها إلى تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ، مع التركيز على التوليد الواعي والتمتع في السياق التنظيمي. يمكن اكتساب المعرفة من خلال المنح البحثية أو عقود الاستشارات أو تطويرها داخل المنظمات من خلال البحث والتنمية على سبيل المثال.

2-2/ خزن المعرفة : تخزين وتنظيم المعرفة هي عملية ضرورية من عمليات إدارة المعرفة تسمح للمؤسسة باكتساب القدرة التنظيمية ، فهي الوسيلة التي يمكن من خلالها تطبيق معرفة الماضي على الأنشطة الحالية والمستقبلية ، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية. تمكن عدة أنظمة المؤسسة من إنشاء ذاكرة تنظيمية في شكل معلومات منظمة وغير منظمة ومشاركة هذه المعلومات مع مرور الوقت ، فتخزين المعرفة التنظيمية وتنظيمها والبحث عنها هي عملية حاسمة للمنظمة ، وهي مؤشر على قدرة الفرد على التعلم واتخاذ قرارات جيدة. ولكن لكي يتم تخزين المعرفة ، وخاصة الضمنية ، من الضروري تدوينها. لذلك فإن التدوين هو عملية وضع المعرفة في شكل يسهل الوصول إليه ، وتصنيفها ، وكثيراً ما يتم ترقيمها في أشكال يسهل الوصول إليها تكون صريحة وسهلة الفهم. (Said El Moustafid , 2014, p47) (وعادة ما يتم الإستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة).



2-3/ نشر ونقل المعرفة: نشر المعرفة هي عملية تتطوي على تبادل المعرفة الضمنية والصريحة بين جميع أصحاب المصلحة داخل المنظمة. تعد الحوافز وثقافة التعاون من العوامل الرئيسية التي تدفع نشر المعرفة وتبادلها ، فالقدرة على نقل المعرفة ضرورية للمؤسسة وعلى مستويات عديدة. ومع ذلك ، يمكن أن يتأثر نقل المعرفة بعدة عوامل داخل المنظمة، مثل الرغبة في تبادل المعرفة ، وقدرة ورغبة المتلقي والقيمة المتصورة هي أهمها، إذ يرتبط نقل المعرفة أيضًا بالتطبيق، فالغرض من النقل هو استخدام وتطبيق المعرفة في تنفيذ أنشطة المنظمة.

2-4/ استخدام وتطبيق المعرفة: استخدام المعرفة عبارة عن عملية تدمج تطبيق المعرفة واستخدامها في عملية إنشاء قيمة للمؤسسة (Anand & Singh 2011)، فالشيء المهم بالنسبة للمؤسسة ليس فقط امتلاك المعرفة ولكن لاستخدامها لتطوير ميزة تنافسية. (Said El Moustafid , 2014, pp48-49)
 ثالثًا: دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية .

سنحاول من خلال هذا العنصر إيضاح العلاقة الإرتباطية وكذا التأثيرية بين المتغيرين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية.

1/ علاقة إدارة المعرفة بالقدرة التنافسية :

في الاقتصاد القائم على المعرفة ، تعتبر إدارة المعرفة حسب (Martensson (2000 عنصرًا مهمًا وضروريًا للمؤسسات من أجل البقاء والحفاظ على القدرة التنافسية وكمطلب أساسي لزيادة الإنتاجية والمرونة. (Omotayo, Funmilola Olubunmi, 2015, p02)

وبما أن القدرة التنافسية تمثل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس من خلق نظام يتميز بالتعدد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة يتفوق بها على المنافسين ، عنصر التفوق هذا واستدامته يستوجب الاعتماد على المعرفة، وضرورة وجود إدارة للمعرفة داخل المنظمة تجعل من المعرفة أساس النمو والتطور وهي عنصر التفوق الفردي والمنظمي لذلك تعتبر إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق التميز وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، من خلال إدارة المعرفة، ويتجلى ذلك من خلال، تأثير إدارة المعرفة وعملياتها على الأفراد العاملين داخل

المنظمة، وكذلك العمليات والمنتجات التي تقدمها المنظمة وكذا الأداء المنظمي، حيث يعتبر الأفراد هم أهم عنصر أو أهم مورد في إدارة المعرفة باعتبارهم منتجها وموزعيها، وكذلك باعتبارهم مستودعات للمعرفة، وكذا هم من يشرف على وضع المعرفة موضع التنفيذ للحصول على منتجات متميزة، كما يتجلى دور إدارة المعرفة في التأثير على العمليات؛ وذلك للقيام بها بكفاءة وفعالية

(محمد كنوش ، نبيل كنوش ، 2016، ص31-32).

2/ أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية :

يتضح أثر إدارة المعرفة على القدرة التنافسية من خلال تحديد أثر نظم عمليات إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر وذلك من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية والمتمثلة في:

2-1/ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة :

أصبحت تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة، وذلك من خلال التميز باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو حتى في تقديم خدمات ما بعد البيع وقبله. فالإدارة التي تستخدم أسلوب إدارة المعرفة تعتمد على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية، وتستثمرها في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين بتقديم سلعة أو خدمة جديدة متميزة تعد أساسا للميزة التنافسية. (بوسهوه نذير ، 2008، ص99)

2-2/ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة: (بوركو عبد المالك، 2012، ص115)

2-2-1/ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: إن دخول منافسين جدد إلى السوق يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، ولتفادي هذا يجب إعاقة دخول المنافسين الجدد إلى السوق وحتى تتم هذه الإعاقة لا بد أن تبقى المؤسسة متميزة من خلال برنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج ، وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة من خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.



2-2-2/ أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة : تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليص الحصة السوقية لهذه المؤسسات، لكن ما يهم المستهلك هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج يقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة التوجه بالمعلومات نحو العميل تتلاحم في إطار ما يسمى ب التسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى المنتجات البديلة.

2-2-3/ أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين والمشتريين:

1- بالنسبة للموردين: تعتمد المؤسسة للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليص الإعتماد على القوى العاملة وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على المعلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما يؤدي إل السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

ب - بالنسبة للمشتريين: في ظل إدارة المعرفة أصبح المشتري مصدرا أساسيا للمعرفة التي على أساسها تقوم بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة من تكوين رأس المال الزبوني، خفض تكلفة الصفقة، زيادة منافع الزبون، والتعامل بخصوصية مع الزبون. (نفس المرجع السابق، ص 118)

المحور الثاني : الجانب التطبيقي - دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت بني صاف SCIBS-

سنحاول في هذا المحور إسقاط الجانب النظري من الدراسة على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي الشركة الوطنية لصناعة الإسمنت ، وهذا قصد التحقق من صحة الفرضيات وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين منغيرات الدراسة .

أولا : لمحة عن شركة الإسمنت بني صاف - SCIBS-

نص تأسست في شهر ديسمبر 1974، واستند إنجاز هذا المشروع إلى شركة Creusot Loire الفرنسية المعروفة بمشآتها الكبرى بتكلفة 1039600000 دج ، إلا أنّ بداية الإنتاج كان في 14 ديسمبر 1978، وكانت تسمى آنذاك بالشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C، وكانت تابعة للشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة، وبعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مسّت الشركة الوطنية لمواد البناء، تفرّعت إلى ثلاث مؤسسات جهويّة أحدها شركة الإسمنت للغرب E.R.C.O، وفي 1997 تفرّعت هذه الأخيرة إلى أربع شركات مستقلة من

بينها، شركة الإسمنت بنني صاف S.C.I.B.S،. تعتبر الشركة ذات طابع إقتصادي تختص في إنتاج الإسمنت المملح بمعدل ثلاث طن يوميا. في الآونة الأخيرة خصصة نسبة من رأسمالها الإجمالي من طرف الشريك السعودي. (/http://scibs.dz)

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

المنهج المستخدم في الدراسة: المنهج المستخدم في دراستنا هو : المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع المدروس، وتم الإعتماد في على الإستبيان ومعالجة معطياته بالبرنامج الإحصائي SPSS مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في العمال الإداريين في شركة الإسمنت S.C.I.B.S، من مدراء ومرؤوسين والذي بلغ عددهم 100 عامل. وتم أخذ عينة تمثلت في 40 عامل، أين تم توزيع 40 إستبانة، تم إسترجاع 38 إستبانة وإلغاء ثلاث إستبيانات لعدم صلاحيتهم للتحليل، وبالتالي خضعت 35 إستبانة للتحليل ومعالجة إشكالية الدراسة.

أدوات الدراسة:

- تم الإعتماد في الدراسة الميدانية على الإستبيان، ومعالجة معطياته من خلال البرنامج الإحصائي (v22) spss. وعلى المقابلة مع موظفي الشركة.

ثالثا: تحليل نتائج الدراسة.

قبل تحليل نتائج الدراسة، تم التأكد من صدق وثبات الإستبيان.

1/ صدق وثبات الإستبيان .

من خلال التحليل، اتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين عبارات الإستبيان، مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث، أي أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $a=0.05$ ، وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه لما وضع لقياسه. كما أظهر الإستبيان معاملا عاليا من الثبات للدراسة ككل بلغ 0.90، وهو معامل مرتفع في الدراسات الإجتماعية .



2/ التحليل الوصفي لمحاوَر الإستبيان.

تحليل المحور الأول (البيانات الشخصية للمستجوبين).

جدول رقم -01- يوضح البيانات الشخصية لأفراد العينة .

المتغير التكرار النسبة المئوية

متغير الجنس

ذكر 21 55.3%

أنثى 14 36.8%

متغير السن أقل من 30 سنة 02 5.30%

من 30- 40 سنة 19 50%

50-41 سنة 13 34.2%

أكبر من 50 سنة 01 02.6%

متغير الأقدمية في الوظيفة أقل من 5 سنوات 02 05.3%

من 5 إلى 10 سنوات 09 23.7%

من 11-14 سنة 08 21.1%

20-15 سنة 10 26.3%

أكثر من 20 سنة 06 15.8%

متغير المستوى التعليمي متوسط 00 00%

ثانوي 09 23.7%

جامعي 22 27.9%

لآخر 04 10.5%

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

بالنسبة لمتغير الجنس : من خلال التحليل يتضح أن نسبة الذكور تمثل 55.3 % وتبقى نسبة 36.8% لجنس الإناث من عينة الدراسة، أي أن هناك ارتفاع في نسبة الذكور في شركة الإسمنت ببني صاف مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، وربما يرجع هذا السبب إلى طبيعة عمل الشركة .

بالنسبة للسن : نستنتج أن أعلى نسبة لأعمار الإطارات هي 50 % والتي تنحصر في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، أي أن معظم الإطارات من فئة الشباب وبالتالي فإن الشركة تعتمد بشكل كبير في تسيير عملياتها على فئة الشباب باعتباره رأس مال بشري يملك طاقة، قدرات ومهارات ومعارف تستفيد منها الشركة، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 34.2 % ، فهذا يدل على أن هناك أيضا نسبة من الاستقرار الوظيفي للعاملين، والذين يستفاد أيضا من خبراتهم، وأخيرا نسبة 5.30% و 2.60% للفئة العمرية الأقل من 30 سنة، والأكثر من 50 سنة على التوالي.

من حيث الأقدمية: بالنسبة لسنوات الخبرة التي تنحصر بين 15 و 20 سنة، بلغت أعلى نسبة قدرت ب 26.3% ما يعكس وجود خبرات داخل الشركة يستفاد منها، ثم سنوات الخبرة بين 5 و 10 سنوات بنسبة قدرت ب 23.7% ، وهذا راجع كما ذكرنا إلى وجود نسبة معتبرة من العمال من فئة الشباب ، ثم تليها سنوات الخبرة من المبحوثين ما بين 11 و 14 سنة، بنسبة 21.1% ، ما يفسر أيضا وجود نوع من الاستقرار الوظيفي للعاملين، أي أن أغلب المبحوثين لديهم سنوات طويلة من الخبرة، مما يفيد مستويات الأداء بالشركة.

من حيث المستوى التعليمي: يتبين أنه أكثر من نصف عينة البحث يحملون الشهادات الجامعية والتي قدرت نسبتهم ب 27.9 % ، وهذا ما يدل على استثمار الشركة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى أدائها.



3/ التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان .

جدول رقم -02- يبين التحليل الإحصائي لمحور إدارة المعرفة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
55.3%	21	ذكر	متغير الجنس
36.8%	14	أنثى	
5.30%	02	أقل من 30 سنة	متغير السن
50%	19	من 30 - 40 سنة	
34.2%	13	41-50 سنة	
02.6%	01	أكبر من 50 سنة	
05.3%	02	أقل من 5 سنوات	متغير الأقدمية في الوظيفة
23.7%	09	من 5 إلى 10 سنوات	
21.1%	08	من 11-14 سنة	
26.3%	10	15-20 سنة	
15.8%	06	أكثر من 20 سنة	
00%	00	متوسط	
23.7%	09	ثانوي	متغير المستوى التعليمي
27.9%	22	جامعي	
10.5%	04	لآخر	

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

من خلال تحليل نتائج عبارات محور إدارة المعرفة يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغت قيمة 3.75 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.430 ، وهذا يدل على ارتفاع إستجابات أفراد العينة لقبول محتوى العبارات الدالة على إدارة المعرفة حيث جاءت النتائج كالتالي :

بالنسبة للعبارات الدالة على خلق المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.80 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.492 ، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على المصادر الخارجية في جلب المعلومة من القطاع الذي تعمل فيه، وكذا المصادر الداخلية من خلال خلق تكامل بين المعرفة

الضمنية والصريحة من محيطها الداخلي، وذلك استنادا على نظم وأساليب تساهم في جلب المعلومة ومعالجتها حتى تساعدها في اتخاذ قرارات صحيحة.

بالنسبة للعبارات الدالة على بعد تخزين المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.78 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.568 وهذا يدل على قبول أفراد العينة محتوى العبارات الدالة على قيام المؤسسة بتخزين المعرفة للاستفادة منها في الوقت المناسب وإتاحتها للأفراد ذوي الحاجة إليها ، كما تبين أن عملية التخزين بالشركة تتم من خلال المستندات الورقية بشكل أكبر من التخزين بالوسائط الإلكترونية ما لا يفي استخدام هذه الأخيرة.

بالنسبة للعبارات الدالة على توزيع المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي 3.82 الإجمالي بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.501 وهذا يدل على سعي المؤسسة لتسهيل عملية تبادل المعلومات بين الأفراد، وتعميم المعرفة بين عمالها للاستفادة منها في قرارات متعلقة بالعمل

بالنسبة للعبارات الدالة على تطبيق المعرفة داخل المؤسسة بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.86 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.494 وهذا يدل على تأكيد أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بالاستفادة وتجسيد المعرفة المتحصل عليها لإتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذ أعمالها.

بالنسبة لبعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المساعدة، تم إضافة هذا البعد ، باعتباره الوسيلة التي تعتبر بمثابة دعامة لعمليات إدارة المعرفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.40 بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.358 وهذا يدل على أن المؤسسة تستعين بالوسائل التكنولوجية والإعلامية في سيرورة عملية إدارة المعرفة، ولكن بنسبة متوسطة.



التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية .

جدول رقم -03- يبين التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية.

درجة الإستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنافسية المؤسسة
مرتفعة	0.556	3.84	

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss

كانت إستجابات أفراد العينة لمحتوى العبارات الدالة على تعزيز تنافسية المؤسسة والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية إستنادا على عمليات إدارة المعرفة إيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.84 بأهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.556، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتحقيق مركز تنافسي قوي من خلال حصولها على عنصر التميز والتفوق مقارنة بالمنافسين، حيث تهدف هذه المؤسسة إلى إشباع السوق بمنتجاتها هذا من ناحية، وإلى الاهتمام بالجودة من ناحية أخرى، خاصة في ظل وجود منافسة خارجية تتزايد حديثها بدخول منافسين جدد. تسعى مؤسسة بني صاف للإسمنت إلى تقديم منتج ذو جودة، وبسعر معقول يتناسب مع الطلب الخارجي، كما تهدف إلى اكتساح أكبر حصة سوقية، حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية معدّل ثلاث طن يوميا، كما تسعى إلى الالتزام بعودها إتجاه كل الأعوان: الزبائن، المساهمين العمال، وأفراد المجتمع. تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز من خلال تقديم منتج ذو جودة، وكذا تحقيق ميزة التكلفة الأقل، حيث تسعى المؤسسة لتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة من أجل تحقيق أرباح، كما تسعى لتقليص زمن التصنيع وفترة تخزين المنتج وبالمقابل الإسراع في تقديم الطلبية للزبون، كما أن نوعية الإسمنت المصنوع ذو جودة تتطابق مع مواصفات ايزو.

تستعين المؤسسة بأسلوب إدارة المعرفة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين الحاليين، والجدد، ومعلومات حول المنتجات البديلة، من حيث السعر، طرق التوزيع، الترويج، معلومات عن الموردين لاختيار أفضل مصدر في التعامل معه، كما تساهم في معرفة حاجات ورغبات المتعاملين معها، ما ينعكس بالضرورة إلى تحقيق التميز في المنتج والخدمة المقدمة، ومنه القدرة على مواجهة المنافسة بنجاح.

3/ إختبار الفرضيات :

من أجل إختبار فرضيات الدراسة يتم: استخدام معامل الارتباط R لتحديد طبيعة العلاقة ومعامل التّحديد R² لتحديد درجة التأثير، تحليل نتائج التباين الأحادي Anova من أجل دراسة مستوى الدلالة، وتحليل جدول الإنحدار الخطي البسيط.

الفرضية الأولى :

تتمثل الفرضية العدمية والفرضية البديلة في ما يلي :

H₀= لا يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

H₁= يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الثانية :

H₀= لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على القدرة التنافسية عند مستوى معنوية a=0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

H₁= يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على القدرة التنافسية عند مستوى معنوية a=0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم-04- يوضح تحليل معامل الارتباط، التباين الأحادي، الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والقدرة التنافسية .

معامل الإنحدار	معامل الارتباط R	معامل التّحديد R ²	المعنوية sig	القيمة الثابتة a	معامل الإنحدار B
0.631	0.487	0.238	0.003	1.476	0.631

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات spss.

- تحليل الارتباط:

من خلال نتائج الجدول السابق، يتّضح أنّ العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين هي علاقة ارتباطية ايجابية ، حيث بلغ معامل الارتباط R = 0.487 ، كما يتّضح أنّ معامل التّحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته R² = 0.238 أي أنّ ارتفاع مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة بنسبة 23.8% تفسره إدارة المعرفة بأبعادها (خلق المعرفة، خزن



المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساعدة (وتبقى نسبة 76.2% تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة .

تحليل التباين الأحادي:

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي أنّ مستوى الدلالة معنوي ، حيث أنّ مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.003$ ، أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعلية نقول أنه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

- تحليل الإنحدار الخطي البسيط:

يبين الجدول أعلاه أنّ قيمة $\text{Sig}= 0.000$ وهي أقلّ من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، كما يتّضح أنّ معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الإنحدار $B= 0.631$ لإدارة المعرفة ، ومنه فإنه كلما تغيّر المتغيّر المستقلّ (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة، يؤدي إلى التغيّر بنسبة 63.1% في مستوى القدرة التنافسية (المتغيّر التابع) .

ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة ارتباطية إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على القدرة التنافسية للمؤسسة عند مستوى معنوية $a= 0.05$ ، وهذا ما يثبت صحة فرضيات الدراسة.

ويمكن توضيح معادلة الإنحدار كالتالي:

خاتمة :

كخلاصة لما تم التطرق إليه في الجانب النظري والتطبيقي من الدراسة، تبين أنّ المعرفة أصبحت هي السمة البارزة في الإقتصاد الجديد الذي أضحت المنافسة الحادة بين المنظمات أحد خصائصه، فمن أجل اكتساح أكبر حصة سوقية وكسب ولاء الزبائن ومواجهة المنافسة بنجاح ، أصبح على عاتق المنظمات تبني إستراتيجية تحقق لها تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة، وتدنية تكاليفها، أي تحقيق ميزة تنافسية تحقق لها السبق والتفوق عن بقية المنافسين. في حين أصبحت المعرفة المورد الأكثر فعالية في تحقيق هذه الميزة وضمان استدامتها، كما تتطلب هذه الأخيرة إدارة خاصة بها من حيث معرفة نوعية المعرفة المطلوبة، وتسييرها إلى غاية تطبيقها والإستفادة منها. وتبين أيضا الدور الجوهرى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسهيل وتسيير كل عملية من عمليات إدارة المعرفة من جلب المعلومة المطلوبة، سهولة حفظها وتخزينها، تيسير نشرها وتبادلها لأصحاب

المصلحة، وتطبيقها وصولاً إلى تحقيق الهدف المنشود للمنظمة، تحقيق التميز، النجاح، والإستمرار. وبعد إسقاط الجانب النظري من الدراسة على إحدى الشركات الوطنية لصناعة الإسمنت scibs خاصة وأن منتج الإسمنت يتمتع ببعض الخصوصيات كونه مادة أساسية يتزايد الطلب عليه في السوق الجزائرية باعتبارها سوقاً نامية، لذلك تسعى كل وحدة إنتاجية متواجدة تحقيق أقصى مستوى ممكن سيما بظهور بعض المنافسين و المستثمرين الأجانب، فبعد توزيع الإستبيان في المؤسسة قيد الدراسة وتحليله تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها إثبات صحة الفرضيات التي تؤكد العلاقة الإيجابية والتأثيرية بين المتغيرين إلا أنه تم التوصل إلى عدد من النقائص في ما يخص استخدام أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة والتي سنوجزها في عدد من التوصيات:

لا بد من توفير البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لعمليات إدارة المعرفة بشكل أكثر.

تشجيع عقد الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وإدارة المعرفة.

الإعتماد على استراتيجيات جديدة لحفظ وخرن المعرفة استناداً على الوسائط الإلكترونية ولا تبقى هذه المعرفة حكراً في عقول العاملين تجنباً لخطر تسريبها في حالة مغادرتهم المؤسسة.

التشجيع على العمل الجماعي والتشارك المعرفي داخل المؤسسة.

محافظة المؤسسة على تقديم المنتج بنوعية جيدة، وبأسعار تحقق رضا الزبون لاستمرارية التميز وضمان النجاح والإستمرار.

ضرورة استقطاب أشخاص ، لديهم مقدرة في توليد المعرفة التي تخلق التميز والقيمة المضافة.



المراجع والهوامش :

- بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2012/2011
- بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدية، 2008-2007
- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2009.
- سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، 2015.
- الطيب داودي، مرتد محبوبي، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني عشر.
- كمال رزيق، مسدور فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003..
- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01، ديسمبر، 2014
- محمد كسنة، ادارة المعرفة كآلية لتنمية المورد البشري في منظمات الاعمال (دراسة ميدانية بمؤسسة مديغة الهضاب بالجلفة، الملتقى العلمي الوطني حول: أثر ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، جامعة الدكتور يحيى فارس) (المدية) ، 2017.
- محمد كنوش ، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج ، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 06، ديسمبر 2016. —
- Kimiz Dalkir, Knowledge Management In Theory And Practice, British Library Cataloguing-in-Publication Data, United States of America, 2005, p06
- Omotayo, Funmilola Olubunmi, "Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature" (2015). Library Philosophy and Practice (e-journal).
- Said El Moustafid, La gestion des connaissances : concepts, processus et facteurs, le cahier de recherche de l'ecole doctorale, 2014, sur site www.researchgate.net/publication/312918979, 02/11/2019, 14.36
- William R. King, Knowledge Management and Organizational Learning, Annals of Information Systems 4, Springer Science+Business Media, LLC 2009 4 Knowledge.