

## مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية

وحدة المدخرات-سظيفENPECدراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

The impact of knowledge management dimensions in improving the competitive advantage in industrial enterprises.

A field study at the National Enterprise for Electrochemical Products  
ENPEC -Savings Unit – Setif

كانوني سفيان\*

جامعة محمد أمين دباغين سظيف2 (الجزائر)kansoufiene@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/03/01

تاريخ القبول: 2023/02/01

تاريخ الإرسال: 2022/12/09

\* المؤلف المرسل

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية بأبعادها (بعد القيمة المدركة لدى العميل، بعد التميز) وذلك من خلال دراسة قمنا بها في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية - ENPEC وحدة المدخرات بسطيف، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبانة وتوزيعها على جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة، وباستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 26 قمنا بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية بأبعادها، وأن إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة الحديثة لا يمكن لأي مؤسسة أن تصمد في بيئة كثيرة التغير وشديدة التنافسية دون الاعتماد عليها، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمعرفة وبالعاملين المتميزين القادرين على الإبداع والابتكار وبناء علاقات قوية ومتميزة مع العملاء والموردين لأنهم قيمة لا يستهان بها في كسب وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، أبعاد إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، المؤسسة الصناعية.

**Abstract :**

This study aims to know the impact of knowledge management dimensions (technological dimension, social dimension, and cultural dimension) in improving the competitive advantage in industrial enterprises with their dimensions (after customer perceived value, after excellence) through a study we conducted at the National Corporation for Electrochemical Products - ENPEC The Savings Unit in Setif, and to achieve the objectives of the study, we designed a questionnaire and distributed it to all employees working in the institution, and using the statistical packages for social sciences SPSS version 26, we analyzed the data and tested the hypotheses of the study. The study reached a set of results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of applying the dimensions of knowledge management to improve the competitive advantage in its dimensions, and that knowledge management is one of the most important methods of modern management. The need to pay attention to knowledge and distinguished workers who are capable of creativity and innovation and to build strong and distinguished relationships with customers and suppliers because they are a significant value in gaining and improving the competitive advantage in the industrial enterprise.

**Keywords:** knowledge management, dimensions of knowledge management, competitive advantage, industrial enterprise.

## مقدمة:

يعتبر القطاع الصناعي أهم قطاع إنتاجي لخلق الثروة وتحقيق التنمية الاقتصادية، كونه المحرك الرئيسي لباقي القطاعات، وفي الجزائر مر هذا القطاع بمرحلتين بارزتين، بداية من الاقتصاد الموجه أو المخطط إلى اقتصاد السوق، بذلت الدولة خلالها جهودات كبيرة لتطويره وقامت بإصلاحات عميقة من أجل إعادة الاعتبار لهذه المؤسسات، عمومية كانت أو خاصة لتنويع مصادر الدخل والوصول إلى الاكتفاء الذاتي في العديد من المنتجات والتخلص تدريجيا من التبعية، كما راهنت على دخول المؤسسات الصناعية الجزائرية السوق الدولية بمنتجات ذات جودة عالية، والتأقلم مع بيئتها الشديدة التنافسية ومواجهة التحديات التي تفرزها لأخذ موقع لها في هذه الأسواق، وهذا لا يكون إلا من خلال دعم هذه المؤسسات والتركيز على إدارة المعرفة وتأهيل العنصر البشري وإرساء بنية تحتية قوية واستخدام التكنولوجيا وتشجيع البحث والتطوير وتحفيز الاستثمار في الموجودات المعرفية والفكرية غير الملموسة في هذا المجال واستغلال المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين والاستفادة منها.

تضمن إدارة المعرفة للمؤسسة الصناعية توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. ويرتبط أداء المؤسسة بقدرتها التنافسية، واكتسابها لميزة تنافسية مرهون بقدرتها على التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات، وبأداء أفرادها وفي قدرتها على فهم احتياجات عملائها وزبائنها. ولا تتحقق هذه المضامين إلا عبر ترسيخ معايير الأداء المتميز لمواردها البشرية وتعزيز وتبني الإبداع والابتكار، وفي وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسبين والسهولة الممكنة لاستغلالها والاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

## أولا - منهجية الدراسة:

سنحاول خلال هذا المبحث صياغة إشكالية الدراسة وضبط فرضياتها، كما سنتطرق إلى أهدافها.

## 1.1- الإشكالية:

تدرك غالبية الدول أهمية القطاع الصناعي ومدى مساهمته في تنمية القطاعات الاقتصادية الأخرى وبناء اقتصاد قوي وعصري، لهذا انصب اهتمامها لأجل تطوير هذا القطاع وتحسين تنافسية منتجاته في ظل النمط الاقتصادي العالمي الراهن الذي يختلف كلية عن النمط التقليدي.

وهنا تبرز أهمية استغلال المؤسسة الصناعية في الجزائر لهذه المعارف والمعلومات وإدارتها بالشكل المناسب وتوظيفها في جميع الأنشطة والعمليات كونها جوهر العمليات التنظيمية في المنظمات لتزيد من قدرتها على التكيف وتستجيب بسرعة للتغيرات، لتحسين أدائها وموقعها وتساهم في الحصول على مخرجات ذات جودة عالية وعالمية تضمن بذلك بقاءها وتساعد في تحقيق أهدافها. "وذلك من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عمليات الإنتاج والتسويق وتبني الاستراتيجيات التنافسية الحديثة وفي مقدمتها إدارة الإبداع والابتكار باعتبارها أحد المرتكزات الهامة

في بناء وتعزيز قدراتها التنافسية وتطوير منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأقل التكاليف الممكنة، والتركيز على إدارة المعرفة والاستثمار في الموارد البشرية بصورة فعالة ومستمرة وبطريقة مثالية، مما يسمح لها بتحقيق النمو واختراق الأسواق الدولية<sup>11</sup>، لقد أصبحت إدارة المعرفة من المرتكزات الفكرية المعاصرة في المنظمات تهتم بالاستثمار في المورد البشري بما يمتلكه من مؤهلات، مهارات وقدرات وتشجع على الإبداع والابتكار واستعمال التكنولوجيا ودعم البنية التحتية والبحث والتطوير، والمؤسسات التي قامت بتطبيقها استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء والوصول إلى الكفاءة والفعالية.

وبناء على كل ما سبق ذكره وباعتبار المؤسسة الصناعية من أهم العناصر المؤثرة في الاقتصاد، وبأن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية مرتبط بموردها البشري وبقدرتها على التكيف والتأقلم مع المستجدات المحلية والدولية، ونظرا لأهمية إدارة المعرفة في تشجيع الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها كل مؤسسة، وانطلاقا مما سبق سنحاول أن نجيب في هذه الدراسة على التساؤل التالي:

- ما هو أثر تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف ؟

**2-فرضيات الدراسة:**تمت صياغة فرضيات الدراسة بناء على إشكالية الدراسة كما يلي:

**الفرضية 1:**تلتزم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة.

**الفرضية 2:** تسعى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف إلى امتلاك ميزة تنافسية أحسن مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة.

**الفرضية 3:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف .

**3-أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) في المؤسسة ميدان الدراسة.

- التعرف على مدى امتلاك المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف لأبعاد الميزة التنافسية (بعد القيمة المدركة لدى العميل، بعد التميز).

- التعرف على درجة تأثير تطبيق أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، والبعد الثقافي) في تحقيق الميزة التنافسية ببعديها (بعد القيمة المدركة لدى العميل، بعد التميز).

## ثانيا- الإطار النظري والدراسات السابقة:

بالاعتماد على الرصيد النظري والدراسات السابقة سنحاول الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحديد مفاهيمه والمتغيرات المرتبطة به.

## 1-الإطار النظري:

## 1-1-إدارة المعرفة، المفهوم، الأهمية والأبعاد:

- مفهوم إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة هي "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"<sup>2</sup>. وهي أيضا "الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار الابتكارية والتفكير المتميز والذي يكون قيمة مضافة"<sup>3</sup>.

كما يعرفها Wing أيضا بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>4</sup>.

ونقصد بإدارة المعرفة في دراستنا بأنها عملية تدور أنشطتها حول المعرفة واستحصاها وتنظيمها وتشاركها وحفظها واسترجاعها بطريقة تسمح للمؤسسة الصناعية بالاستفادة منها لتحسين أداءها وتضمن بذلك البقاء والتجديد والتطور وتحقيق وميزة تنافسية.

## -الأهمية:

تزداد أهمية إدارة المعرفة لدى المؤسسات لما تحققه من امتيازات في مواجهة التحديات التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها، جد كل من العشي وبوراس أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي<sup>5</sup>:

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛

- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطورها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛

- مساندة الإدارة في عملية التمدد الفكري بنبد القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛

- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.

- ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.

- الأبعاد الأساسية المؤثرة في فعالية إدارة المعرفة:

تستند المؤسسة إلى العديد من الأبعاد في استغلالها للمعرفة التي تتوفر عليها من معلومات او بيانات وكذلك المعرفة الكامنة لدى مستخدميها، وقد يختلف التركيز على هذه الأبعاد بدرجات مختلفة من مؤسسة إلى أخرى حسب محيطها الاقتصادي والاجتماعي وحسب إستراتيجية كل مؤسسة وظروف تواجدها. وتتمثل هذه الأبعاد في التالي<sup>6</sup>:

**1- البعد التكنولوجي:** لا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل المعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب. أن أي نظام لإدارة المعرفة يستلزم بطبيعة الحال وجود نظم معلومات تكنولوجية متقدمة ومتكاملة يسهل الربط بينها ويتيح للمستخدمين إمكانية الوصول السريع للمعلومات في الوقت المناسب. وفي غياب مثل هذا النوع من التكنولوجيا يصبح التعامل مع المعلومات والمعرفة أمر غير ذي جدوى.

**2- البعد الاجتماعي:** رغم أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا أن العنصر البشري والبعد الاجتماعي لا يقل أهمية عنه. فقد كان التكامل بين التكنولوجيا والدكاء الإنساني في العقود القليلة الماضية هو العامل الرئيسي في نجاح الأعمال وتقدم المجتمعات. فالتكنولوجيا وحده لا يجعل الفرد أكثر ذكاء، بل أن التكنولوجيا المتقدم يحتاج على قدرات عقلية عالية لفهمه والتعامل معه والاستفادة منه. والتكنولوجيا ما هو إلا نتاج طبيعي لما يحدث في العقل البشري مدربا وقادرا على فهم واستخدام الإمكانيات التكنولوجية المتاحة لديه، وتوظيفها بأفضل ما يمكن حتى يستطيع تحقيق الاستفادة القصوى منها.

**3- البعد الثقافي:** تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة. وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع المعرفة.

**1-2- الميزة التنافسية، المفهوم، الأهمية، والأبعاد:**

**- مفهوم الميزة التنافسية:**

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على إنجاز أي أنشطة متميزة أو مختلفة عن منافسيها"<sup>7</sup>، وهي القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق<sup>8</sup>.

كما أنها المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون<sup>9</sup>.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات بما تقدمه من منتجات أو خدمات.

مما سبق يتضح لنا أن الميزة التنافسية خاصة تميز المؤسسة الصناعية عن باقي المؤسسات في قطاع النشاط سواء في السلع والخدمات التي تقدمها أو في المستويات الجيدة للأداء لكسب رضا العملاء، وتستطيع المحافظة عليها لمدة أطول.

#### - الأهمية:

للميزة التنافسية بالغ الأهمية للمنظمات مهما كان نوعها، فهي لا تعمل على تطويرها فحسب بل على تفوقها، استمرارها واستقرارها أيضا في محيطها، كما أشار لذلك الغالبي وإدريس<sup>10</sup>:

- 1- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
- 2- تجعل المنظمة تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه لعملاء، أو الاثنين معا.
- 3- تسهم في تأثير إيجابي من مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار التعامل وتطويره.
- 4- تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، لأن الميزة التنافسية تستند إلى موارد المنظمة وقدراتها.

#### - أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة، ويتوفر تحقيقها بتوافر بعدين أساسيين هما<sup>11</sup>:

**1- القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وفشل أية منظمة في استغلال تلك الإمكانيات يكلفه الكثير من الخسائر ويضطرها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياسياتها وهيكلها التنظيمية.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى بتعاملهم مع المنظمة مقارنة بمنافسيها، فالسعر وحده لا يحدد مفهوم القيمة لدى العميل وإنما يتضمن السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ما بعد البيع.

**2- التميز:** تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدة مصادر للتميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والتنظيمية.

**الموارد المالية:** يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص مع الآخرين.



**الموارد المادية:** تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.  
**الموارد البشرية:** فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.  
**الموارد التنظيمية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تغطية احتياجات عملائها.  
**1-3- المؤسسة الصناعية:**

### - المفهوم:

المؤسسة هي: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"<sup>12</sup>.

### - إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية:

أبرز العديد من المؤلفين أهمية المعرفة كأصل غير ملموس. وقد أوضح (1996) سباندر Spender و Teece (1998) أهمية الأصول غير الملموسة للحصول على مزايا تنافسية، أي الأصول غير الملموسة كأساس رئيسي للمنافسة والتمايز في العديد من القطاعات. ومع ذلك، فإننا نعتبر أنه يجب التمييز بين المعرفة الإستراتيجية وغير الإستراتيجية، أي المعرفة التي لها آثار مهمة على الحصول على مزايا تنافسية. حيث يعتبر هذا المنظور الأصول الإستراتيجية مجموعة من الموارد والقدرات التي يصعب تسويقها وتقليدها واستبدالها وتكون مستدامة<sup>13</sup>.  
تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس بالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات<sup>14</sup>.

**2- الدراسات السابقة:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، مكنتنا من خلال الاطلاع عليها على صياغة إشكالية الدراسة وضبط فرضياتها وتحديد المنهج المناسب وفي تحليل وتفسير النتائج، وفيما يلي نورد البعض منها:

1- دراسة محمد حبانة بعنوان **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**<sup>15</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي، ومحاولة تبيان دور المعرفة بالمؤسسة وكيفية دعمها



لمزاياها التنافسية، إضافة إلى معرفة انتقال المعرفة ونظم المعلومات والابتكار ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسية للمؤسسة الجزائرية، بالاعتماد على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري وكذا منهج الاستقراء الناقد والمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، حيث استخدم استمارة خاصة بالعمال وأخرى بالمسيرين طبقها على عينة قصدية مكونة من " 637 " فردا مقسمة على " 194 " مسير و " 443 " عامل، موزعة على مؤسسات جزائرية كبرى ومؤسسات أجنبية متعددة الجنسيات: أوراسكوم تلكوم الجزائر، الجزائرية للاتصالات، الكافل متعددة الجنسيات، توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المتاحة في عقول العمال، كما أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري ورأس مالها الهيكلي، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

**2-دراسة عبد الحكيم جري بعنوان أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية<sup>16</sup>.** هدفت الدراسة إليإبراز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وإظهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة إلى تشخيص واقع استثمار الموارد البشرية في مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة- الجزائر-، استخدم في الدراسة استبيان لجمع المعلومات وزع على أفراد العينة المكونة من 37 إطار سامي في المؤسسة، وباستعمال برنامج للتحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى وجود أثر للاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق استمرارية ميزة التكلفة المنخفضة لجمع صيدال لصناعة الأدوية، وكذلك في استمرارية ميزة التميز في هذا المجمع.

**3-دراسة منار تيسير بطانية، ثامر علي النويران بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية-دراسة حالي البنك الإسلامي الأردني<sup>17</sup>.** هدفت الدراسة لبيان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية في الأردن، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة بغرض اختبار فرضيات الدراسة وزعت على عينة من 100 موظف من المستويات الإدارية(مدير، نائب مدير، رئيس قسم)، وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع محاور رأس المال الفكري إيجابية أي أنها ذات مستوى جيد، مع توفر متطلبات تحقيق رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات وكلها تحقق الميزة التنافسية.

**4-دراسة سعيد جردير وفوزية مفرش المعنونة ب أثر تشارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمليية<sup>18</sup>.** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر تشارك المعرفة على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمليية، بالتركيز على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في خفض التكلفة، جودة المنتج، سرعة الاستجابة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة من 65 موظف، وباستعمال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أن تشارك المعرفة يؤثر على كل من الميزة التنافسية وخفض التكلفة وجودة المنتج إيجابيا بينما لا يؤثر على سرعة الاستجابة.

## ثالثاً- إجراءات الدراسة الميدانية:

سنقوم في هذا المبحث بتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي سنتعرف من خلالها على المنهج المتبع في الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعالجة الإحصائية باستعمال برنامج للتحليل الإحصائي، لنقوم في الأخير بتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

## 1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، ولمعرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ميدان الدراسة -مؤسسة ENPEC وحدة المدخرات بسطيف- قمنا بتصميم استمارة وتوزيعها على عينة الدراسة من إطارات، ثم اعتمدنا على برنامج SPSS من أجل تحليل البيانات.

## 2- مجتمع وعينة الدراسة:

شملت عينة البحث جميع إطارات مؤسسة ENPEC وحدة المدخرات بسطيف، والبالغ عددها 29، في البداية قمنا بإجراء مقابلة مع بعض الإطارات البالغ عددهم 04 من أجل اختبار وضوح أسئلة الاستمارة ومفاهيمها وضبطها، لنقوم بعد ذلك بتوزيعها على عدد الإطارات الحقيقي، واستطعنا استرجاع 27 استمارة قابلة للتحليل.

## 3- أداة الدراسة:

من أجل جمع البيانات والمعلومات الضرورية حول الدراسة قمنا ببناء استبانة احتوت على مجموعة من الأسئلة حول محاور الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة والرصيد النظري، وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات الضرورية قمنا بصياغتها في صورتها النهائية من 20 سؤالاً وفقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

المحور الأول: تضمن 10 عبارات تتعلق بمختلف أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد الثقافي).

المحور الثاني: تضمن 10 عبارات تتعلق بمختلف أبعاد الميزة التنافسية (بعد القيمة المدركة لدى العميل، بعد التميز). وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كونه أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والاستجابات المكون من خمسة اختيارات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي: غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً)

4- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة قمنا باستخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) والذي بلغت قيمته 0.772 وهي تعتبر قيمته مرتفعة ومقبولة لغاية هذه الدراسة دون تغيير في أي فقرة من فقرات هذه الاستبانة.

## الجدول رقم (01): قيمة معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach

المحور	أبعاد إدارة المعرفة	أبعاد الميزة التنافسية	الاستبانة ككل
معامل الثبات ألفا كرونباخ	0.651	0.634	0.772

**5- المعالجة الإحصائية:**

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss** إصدار 26، واختبار فرضيات الدراسة قمنا باستخراج المقاييس الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار **F-test** اختبار **T-test** تحليل الانحدار.

**6- خصائص عينة الدراسة:**

تضمنت الدراسة مجموعة من الاستفسارات للتعرف على خصائص العينة منها الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمركز الوظيفي باستعمال التكرارات والنسب المؤية لتحليلها، والنتائج جاءت في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمركز الوظيفي)

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	88.90%
	أنثى	3	11.10%
المؤهل العلمي	ثانوي	3	11.11%
	جامعي	21	78.8%
	دراسات عليا	3	11.11%
الخبرة	أقل من 05 سنوات	0	0%
	من 05-10 سنوات	5	18.51%
	من 10-15 سنة	7	25.92%
	أكثر من 15 سنة	15	55.55%

من الجدول يلاحظ أن معظم أفراد العينة من الذكور بنسبة 88.90 %، وهذا يرجع بالأساس إلى طبيعة النشاط، كما أظهر أن أغلبية الباحثين جامعيين بنسبة 89.91 %، وهذا يؤكد اهتمام المؤسسة باستقطاب وتوظيف الإطارات، أما توزيع أفراد العينة فيما يخص سنوات الخبرة فقد جاءت فئة أكثر من 15 سنة أولاً بنسبة 55.55 %، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة طويلة في المؤسسة.

**7- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:**

**- اختبار الفرضية الأولى:** "تلتزم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة."

من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها قمنا باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة. فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (03): استجابات أفراد العينة لعبارات أبعاد إدارة المعرفة.

الدرجة	المعالمقة	الأحرف	المتوسط	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	ليست موافق	مخالفة	التباين	العبارات	الرقم	البعد
مرتفعة	0.6 4	3.8 8	3	19	4	1	0	تكرار	تستعمل مؤسساتكم وسائل تكنولوجيا عصرية ومتطورة لتنظيم المعرفة ، واكتساب بعد تكنولوجيا رقمي.	نسبة %	1	البعد التكنولوجي	
			11.1 1	70. 4	14. 8	03.7	0						
مرتفعة	0.7 2	3.9 2	5	16	5	1	0	تكرار	تسهل تكنولوجيا المعلومات المطبقة في مؤسساتكم في نشر وتوفير المعلومة في المكان والزمان المناسبين	نسبة %	2		
			18.5	59. 3	18. 5	3.7	0						
مرتفعة	0.7 8	3.6 6	3	14	8	2	0	تكرار	تتم مؤسساتكم بتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لدى المؤسسات التي لها نفس النشاط- المؤسسات المنافسة.	نسبة %	3		
			11.1 1	51. 9	29. 6	7.4	0						
مرتفعة	1	3.6 6	3	17	4	1	2	تكرار	تشجع مؤسساتكم عمالها على مشاركة المعرفة ونقلها إلى زملائهم.	نسبة %	4		
			11.1 1	63	14. 8	3.7	7.4						
مرتفعة	0.9 5	3.7 0	2	20	2	1	2	تكرار	تتضمن تقاليد مؤسساتكم تقديم حوافز مادية كانت او معنوية للمبدعين منهم.	نسبة %	5		
			7.4	74. 4	7.4	3.7	7.4						
مرتفعة	1	3.6 2	3	16	5	1	2	تكرار	تسعى مؤسساتكم للاحتفاظ بالكفاءات وتسعى لاستقطاب كفاءات جديدة.	نسبة %	6		
			11.1 1	59. 3	18. 5	3.7	7.4						
مرتفعة	1.0 2	3.8 5	5	18	1	1	2	تكرار	تقوم مؤسساتكم بعقد ندوات وورشات عمل مع الزبائن والموردين لمعرفة مستجدات السوق.	نسبة %	7		
			18.5	66. 7	3.7	3.7	7.4						
مرتفعة	1.1 0	3.7 0	6	12	6	1	2	تكرار	تعمل مؤسساتكم على توثيق معرفة الخبراء وتجارب المبدعين والمتميزين.	نسبة %	8		
			22.2	44. 4	22. 2	3.7	7.4						
مرتفعة	1.2 1	3.5 9	6	11	6	1	3	تكرار	تقوم مؤسساتكم بإبرام اتفاقيات مع الشريك السوسيواقتصادي من معاهد وجامعات.	نسبة %	9		
			22.2	40. 7	22. 2	3.7	11.1						
ضعيفة	0.5 1	1.8 1	0	2	6	14	5	تكرار	تستعمل المؤسسة وسائل للترويج للمؤسسة ومنتجاتها كالمجلات الورقية، الكترونية، صفحات إخبارية، وسائل التواصل الاجتماعي.	نسبة %	10		
			0	7.4	22. 2	51.9	18.5						
مرتفعة	0.6 6	3.5 3									أبعاد إدارة المعرفة	الدرجة الكلية	
												01	

تشير نتائج الدراسة الميدانية في الجدول رقم 03 حول استجابات المبحوثين للعبارات المتعلقة بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة إلى ما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.53 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في شركة المنتجات الكهروكيميائية-وحدة المدخرات بسطيف مرتفعاً، وهذا ما اظهره إجابات المبحوثين بحسب كل بعد.

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للعبارات الخاصة بالبعد التكنولوجي 3.82 وانحراف معياري قدره 0.71 وهذا يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تستعمل وسائل تكنولوجية عصرية ومتطورة لتنظيم المعلومات لأهميتها وحاجة المؤسسة لها كونها تسهل تدفق المعرفة ونقلها وتبادلها وتوزيعها بين مختلف وحدات وأفراد المؤسسة.

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للعبارات الخاصة بالبعد الاجتماعي 3.70 وانحراف معياري قدره 0.99 وهذا يعني أن تقاليد مؤسسة الدراسة تقوم على أساس تشجيع العمال وتحفيزهم وكذلك على تعزيز ودعم تشارك المعرفة مع باقي العاملين.

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للعبارات الخاصة بالبعد الثقافي 3.03 وانحراف معياري قدره 0.94 وهذا يعني درجة اتفاق أفراد العينة على عبارات هذا البعد جاء متوسطاً، وهذا راجع بالاساس إلى اجابات أفراد العينة على العبارة المتعلقة باستعمال وسائل ترويج حديثة الذي كان ضعيفاً بمتوسط حسابي بلغ 1.81 أي أن المؤسسة تقوم بتوثيق المعرفة والرجوع إليها بسهولة خاصة المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الخبراء والمبدعين، بالإضافة إلى أهمية الشركاء السوسيواقتصاديين في تبادل المعرفة والخبرات، لكن الترويج لمنتجاتها بسبل حديثة يبقى دون المستوى.

من خلال ما سبق نجد ان تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC-وحدة المدخرات بسطيف مستوى مرتفع، وبالتالي تحقق الفرضية الأولى: "تلتزم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة".

**-اختبار الفرضية الثانية:** " تسعى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف إلى امتلاك ميزة تنافسية أحسن مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة."

من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها قمنا باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المنافسة. فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

## الجدول رقم (04): استجابات أفراد العينة لعبارات أبعاد الميزة التنافسية.

البيد	الرقم	العبارات	التكرار	نسبة %	متوسط	الانحراف	درجة الموافقة
بعد القيمة المدركة لدى العميل	11	تمتلك المؤسسة معدات ومخابر من أجل البحث، وتطوير منتجاتها.	تكرار	2	7.4	1	مرتفعة
			نسبة %	7.4	3.7	0	مرتفعة
	12	تعمل المؤسسة على توفير منتج للمتعاملين بمعايير ذات جودة عالية وسعر مقبول مقارنة بمنافسيها.	تكرار	2	7.4	1	مرتفعة
			نسبة %	7.4	3.7	0	مرتفعة
	13	تضمن المؤسسة لعملائها خدمات جيدة ما بعد البيع.	تكرار	2	7.4	1	مرتفعة
			نسبة %	7.4	3.7	0	مرتفعة
	14	تفرد مؤسستكم بخصائص متميزة عن باقي المنافسين من حيث العروض .	تكرار	2	7.4	1	مرتفعة
			نسبة %	7.4	3.7	0	مرتفعة
	15	للمؤسسة القدرة على استغلال مواردها لتغطية احتياجات عملائها وزبائنهم.	تكرار	2	7.4	1	مرتفعة
			نسبة %	7.4	3.7	0	مرتفعة
التميز	16	تقدم مؤسستكم منتج في السوق يصعب تقليده من طرف المؤسسات المنافسة.	تكرار	2	7.4	1	مرتفعة
			نسبة %	7.4	3.7	0	مرتفعة
	17	ترصد موارد مالية للحفاظ على تميز منتجاتها ومكانتها في السوق.	تكرار	3	11.1	22	مرتفعة
			نسبة %	11.1	81.5	7.4	مرتفعة
	18	تمتلك المؤسسة عاملين من ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة.	تكرار	3	11.1	1	ضعيفة
			نسبة %	11.1	3.7	7.4	ضعيفة
	19	تسعى مؤسستكم إلى الاحتفاظ بإطارها المبدعة والمتميزة.	تكرار	0	0	1	مرتفعة
			نسبة %	0	3.7	0	مرتفعة
	20	للمؤسسة القدرة على استغلال مواردها لتحسين جودة المنتج بما يتوافق مع رغبة المستهلك ..	تكرار	0	0	1	مرتفعة
			نسبة %	0	3.7	0	مرتفعة
الدرجة الكلية	المحور 02	أبعاد الميزة التنافسية					مرتفعة

تشير نتائج الدراسة الميدانية في الجدول رقم 04 حول استجابات المبحوثين للعبارات المتعلقة بامتلاك المؤسسة ميدان

الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية إلى ما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.68 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهذا يعني أن مستوى امتلاك المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة المنتجات الكهروكيميائية-وحدة المدخرات بسطيف مرتفعا، وهذا ما أظهره إجابات المبحوثين بحسب كل بعد.

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للعبارات الخاصة ببعد القيمة المدركة لدى العميل 3.84 وانحراف معياري قدره 1.00 وهذا يدل على أن المؤسسة ميدان الدراسة تهتم بتطوير منتجاتها من خلال ما تملك معدات ومخابر من أجل البحث وتوفير منتجات بجودة عالية وسعر تنافسي لعملائها، كما تقدم لهم عروض متميزة وتضمن لهم خدمات ما بعد البيع، والمؤسسة بما تملك من إمكانيات وهياكل مادية وبشرية مؤهلة لها القدرة على تغطية طلبات واحتياجات عملائها في جميع الأوقات وفي كل الظروف للحفاظ على مكانتها. لتجنب التهديدات والعمل على مجابقتها والتكيف معها، بالإضافة إلى وضع خطة إستراتيجية تنافسية بناء على هذه المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدراتها وموقعها التنافسي.

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين للعبارات الخاصة ببعد التميز 3.55 وانحراف معياري قدره 0.81 وهذا يعني أن المؤسسة تدرك أنها في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر، فبيئتها تعتبر مصدرا للفرص وللمخاطر في آن واحد، والتغير مرتبط برغبات المستهلكين والزبائن وكذلك سلوك الموردين والمتعاملين والمنافسين، لذا توجب عليها التواءم مع هذه التغيرات ومواكبتها من اجل بقاءها واستمرارها، بالاحتفاظ بكفاءتها القادرة على الإبداع والابتكار وهم من يكسبون المؤسسة ميزتها التنافسية. كما أن استعمال إدارة المعرفة في أنظمتها الفرعية (فرع الإنتاج، التسويق، المالية والمحاسبة) على جمع البيانات والمعلومات والمعطيات حول السوق والمستهلك والمنافس وتحللها، لكن درجة الموافقة على العبارة رقم 17 كانت ضعيفة بمتوسط حسابي بلغ 1.96 أي أن المؤسسة لا ترصد موارد مالية كافية من أجل البحث والتطوير.

- من خلال ما سبق نجد مستوى امتلاك المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC-وحدة المدخرات بسطيف لأبعاد الميزة التنافسية جاء مرتفعا، وبالتالي تحقق الفرضية الثانية: "تسعى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية إلى امتلاك ميزة تنافسية أحسن مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة."

- **اختبار الفرضية الثالثة:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية."

لاختبار الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين للانحدار لمعرفة العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة ميدان الدراسة حيث جاءت النتائج وفقا للجدول التالي:



الجدول رقم (05): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الأثر بين تطبيق أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC وحدة المدخرات بسطيف.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
الانحدار	2.105	1	2.105	14.899	4.19	0.00	0.52	0.611
الخطأ	3.532	26						
المجموع	5.637	27						

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن قيمة F المحسوبة هي 14.899 أكبر من قيمتها الجدولية 4.19 ومستوى الدلالة 0.00 وهي أقل من 0.1 وبالتالي فإن الانحدار معنوي، كما نجد أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت 0.52 وهي قيمة مرتفعة من التباين لتأثير المتغير المستقل لأبعاد إدارة المعرفة على المتغير التابع الميزة التنافسية بما مقداره 52%، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC -وحدة المدخرات.

**-نتائج الدراسة:** توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في شركة المنتجات الكهروكيميائية ENPEC -وحدة المدخرات بسطيف مرتفعا، فهي تعتبر من أهم أساليب الإدارة الحديثة الغير تقليدية ولا يمكن لأي مؤسسة أن تصمد في بيئة كثيرة التغيير وشديدة التنافسية دون الاعتماد عليها.

- مستوى امتلاك المؤسسة لأبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة المنتجات الكهروكيميائية ENPEC -وحدة المدخرات بسطيف مرتفعا، فالجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية هي معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون، ولاستدامة الميزة التنافسية لا بد من استدامة إدارة المعرفة دون أن تهمل جودة الإنتاج وكميته وأيضا خفض الأسعار التي في الأخير يكون التنافس فيها حادا.

- تولى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC -وحدة المدخرات بسطيف اهتماما كبيرا بتطبيق أبعاد إدارة المعرفة وفي اكتساب أبعاد الميزة التنافسية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد الثقافي) على تحسين الميزة التنافسية بأبعادها (بعد القيمة المدركة لدى العميل، بعد التميز) في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC -وحدة المدخرات بسطيف.

## خاتمة

ما نستطيع استخلاصه من هذا هذه الدراسة أن المؤسسة الصناعية هي بنية اقتصادية واجتماعية وثقافية، يتوقف نجاحها على التبادلات بين عناصرها المادية والبشرية بأبعادها التكنولوجية والمعرفية، وعلى مواكبة التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية المحلية والدولية ومدى قدرتها على إدارة موجوداتها المعرفية بالشكل الذي يسمح بخلق ميزة تنافسية وتحسينها على الدوام.

للميزة التنافسية دور في استقرار المؤسسة الصناعية واستمرارها، تساهم بالحركية التي تضفيها وباستغلال الموارد والإمكانيات (مادية ومالية) والمعرفة لحصول المتعاملين على منتج ذو قيمة أعلى تتضمن السعر والجودة أحسن من باقي المنافسين، ويعد التجديد أهم أسسها كما أن لتطبيق إدارة المعرفة وأبعادها دور كبير في حصول واكتساب المؤسسة على ميزة تنافسية لما تقدمه من بيانات ومعلومات حول السوق والمنافس والفرص المتاحة تساهم في بناء استراتيجية واضحة وقوية تميزها عن باقي المؤسسات الصناعية.

## الاقتراحات والتوصيات:

- 1- تعبر المعرفة التي يملكها العمال وقدرتهم على الإبداع والابتكار عن قيمة لا يستهان بها، والمتميزون منهم يكسبون المؤسسات الصناعية ميزة تنافسية مستدامة، لهذا وجب على مؤسسة ENPEC للمنتجات الكهروكيميائية-وحدة المدخرات بسطيف المحافظة على عمالها والأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي تقدمها باقي المؤسسات المنافسة في مواجهة احتمالات فقدهم، ومن المهم تطوير نظام التحفيز والامتيازات لديها لضمان ولائهم للمؤسسة.
- 2- تؤمن مؤسسة ENPEC للمنتجات الكهروكيميائية-وحدة المدخرات بسطيف أنها في بيئة شديدة التغير والتنافسية ويرجع هذا إلى التغير في رغبات المستهلكين والزبائن وكذلك سلوك الموردن والمتعاملين والمنافسين، لذا وجب عليها التأقلم مع هذه التغيرات ومواكبتها من اجل بقاءها واستمرارها، ويكون هذا باتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لتنمية قدراتها وتحسين وتطوير أدائها.
- 3- ضرورة حصول مؤسسة ENPEC للمنتجات الكهروكيميائية-وحدة المدخرات بسطيف على معلومات وبيانات دقيقة بصفة مستمرة ومتواصلة حول المنافسين الحاليين والمحتملين ومعلومات حول المنتجات والأسواق على الدوام، للقيام بتحليل بيئتها وتجنب التهديدات والعمل على مجابته والتكيف معها وتعزيز قدراتها وموقعها التنافسي، كما يجب عليها أن ترصد موارد مالية كافية من أجل البحث والتطوير.
- 4- يجب على مؤسسة ENPEC للمنتجات الكهروكيميائية-وحدة المدخرات بسطيف بناء علاقات قوية ومتميزة مع العملاء والموردن أساسها الثقة التنسيق والتعاون، والقيام بملتقيات والدعاية لمنتجاتها بطريقة غير تقليدية، وكذلك لتبادل المعلومات المهمة معهم حول المنتجات والعروض الجديدة. وتبني ممارسات تسويقية حديثة (لوحات الإشهار الالكترونية، الانترنت...)، تساهم في الترويج لمنتجات المؤسسة وتحسين مخرجاتها.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> سليم مخضار، دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018، ص 10.
- <sup>2</sup> زياد القطرنة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 23.
- <sup>3</sup> السيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، كلية التجارة الإسماعيلية، جامعة قناة السويس، دار الكتاب المصرية، 2010، ص 530.
- <sup>4</sup> يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مرجع سبق ذكره، ص 8.
- <sup>5</sup> لعشي هارون، بوراس فايزة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008، ص 6.
- <sup>6</sup> علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009، ص 13.
- <sup>7</sup> Pitts , Adam & lie Everett, **the Strategic Management process** , New York. John Wiley & Sons, 1996, p86.
- <sup>8</sup> مصطفى أحمد سيد، في قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 410.
- <sup>9</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.
- <sup>10</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 308.
- <sup>11</sup> سعيدة بوسعدة، "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 291.
- <sup>12</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 11.
- <sup>13</sup> "Strategic knowledge transfer and its implication for competitive " Juan, C. &Mercedes, **Journal of knowledge management**, vol 10,no 04,2006, p 103."
- <sup>14</sup> الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بالأغواط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 192.
- <sup>15</sup> محمد حبانة، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 03، 2012.
- <sup>16</sup> عبد الحكيم جري، أثر الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 2، مارس 2017، 275-
- <sup>17</sup> منار تيسير بطانية، ثامر علي النويران، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية الأردنية-دراسة حالي البنك الإسلامي الأردني، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 02، 2020، ص 74-92.
- <sup>18</sup> دراسة سعيد جردير وفوزية مقراش، أثر تسارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخبز الصحي بالمليية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 03، 2021، ص 143-160.