

[المجلد: الرابع/ العدد: الأول/ (أفريل 2020)/ الصفحات: 065-080]

إدارة المعرفة ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات

طيباوي بلقاسم\*<sup>(1)</sup>؛ قويقح نادية<sup>(2)</sup>؛ بسيسة بلعباس عزالدين<sup>(3)</sup>.

✉ taibaoui.belkacem@cu-tipaza.dz.com

<sup>(1)</sup> باحث دكتوراه، المركز الجامعي مرسلي عبد الله بتيبازة، مخبر

الاقتصاد والتنمية بتيبازة [الجزائر]

✉ laboeconomie42@email.com

<sup>(2)</sup> أستاذ محاضر «أ»، المركز الجامعي مرسلي عبد الله بتيبازة،

مخبر الاقتصاد والتنمية بتيبازة [الجزائر]

✉ Bessissa.azeddine@cu-tipaza.dz

<sup>(3)</sup> باحث دكتوراه، المركز الجامعي مرسلي عبد الله بتيبازة، مخبر

الجغرافيا الاقتصادية والتبادل الدولي بتيبازة [الجزائر]

تاريخ النشر: 2020/04/30

تاريخ القبول: 2020/04/02

تاريخ الإرسال: 2020/02/05

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة لمعالجة موضوع إدارة المعرفة ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث تعتبر المعرفة عنصرا مهما ومورد أساسي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة دائمة للمؤسسة والمحافظة على نجاحها وبقائها خاصة في إطار المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم الذي يتميز بالسرعة والتغير والتطور، مما يحتم إعطاء أهمية كبيرة للجانب المعرفي، ولعل أهم ميزة تنافسية تتناسب مع الواقع الاقتصادي والتطور التكنولوجي هي إدارة المعرفة واستثمارها بالشكل المناسب والذي يساهم في بناء الميزة التنافسية للتمكن من التفوق على باقي المؤسسات المنافسة و التفوق في مجال الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، المؤسسات المنافسة.

تصنيف «جال»: G32، M30، D80.



✉ taibaoui.belkacem@cu-tipaza.dz.com

\* البريد الإلكتروني للمؤرخ:



## Knowledge Management And Its Role In Building The Competitive Advantage Of The Companies



Belkacem Taibaoui<sup>(1)</sup>; Nadia Gouigah<sup>(2)</sup>. Bessissa Azzeddine<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> University Center of Tipaza [Algeria]

✉ taibaoui.belkacem@cu-tipaza.dz.com

<sup>(2)</sup> University Center of Tipaza [Algeria]

✉ laboeconomie42@email.com

<sup>(3)</sup> University Center of Tipaza [Algeria]

✉ Bessissa.azzeddine@cu-tipaza.dz

Received: 05/02/2020

Accepted: 02/04/2020

Published: 30/04/2020

**Abstract:** This study aims to address the matter of knowledge management and its role to build the competitive advantage of the companies, Where knowledge is too important that can achieve the strategic goals permanently for the company, and maintain its success and survival, especially in the intense competition of today's business that is known as speed, change and development, Giving knowledge a great importance is imperative, however, knowledge management is perhaps the most important competitive advantage of today's technology development, invest in an appropriate manner, it will contribute to build a competitive advantage to be able to outperform other competing companies and exceed in business.

**Keywords:** Knowledge Management, The Competitive advantage, The Competing Companies.

«JEL» Classification: D80, M30, G32.

\* Corresponding author:

taibaoui.belkacem@cu-tipaza.dz.com



Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences  
Ziane Achour University of «Djelfa»



B.P. 3117, Djelfa [Algeria].

**مقدمة:** إن الأهمية المتزايدة التي تكتسبها إدارة المعرفة الحديثة في ظل التحديات الكبيرة جعلها من المفاهيم الإدارية التي لفتت انتباه رجال الأعمال والمتخصصين من مختلف الميادين، حيث تعتبر كعامل مساعد في بقاء المؤسسات ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة، والملاحظ أن المؤسسات الناجحة في العالم أعطت اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة. وتبغ أهمية البحث من حداثة مفهوم إدارة المعرفة، والحاجة إلى الاستفادة من تطبيقاتها في المنظمات لتحقيق البقاء والنمو والاستمرار.

وبناءً على هذه الأهمية للمعرفة فقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة، وأبعادها والعمليات والمراحل التي تمر بها والدور الذي تلعبه في بناء ميزة تنافسية تستطيع بها التفوق على المنافسين الآخرين، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة؟

وقد تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: مفهوم إدارة المعرفة

المحور الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية

### المحور الأول: مفهوم إدارة المعرفة

أولاً. تعريف إدارة المعرفة وأهدافها

1. تعريف إدارة المعرفة: يعرف (Marshal and Others, 1997) إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المؤسسة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المؤسسة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المؤسسة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة<sup>1</sup>.

ومنهم من رأى أن: "إدارة المعرفة تعني بالعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي"<sup>2</sup>

أما سكايرم (skyrme) وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فيعرفها على أنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمربطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"<sup>3</sup>

وهناك تعريف آخر يقول: "هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرهم"<sup>4</sup>.

مما سبق نستخلص تعريف شامل لإدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي نشاط فردي أو مجموعة من الأفراد تعتمد على عمليات منظمة ومرتبطة فيما بينها والتي تهتم بتوليد المعرفة واستخراجها من الأفراد العاملين بالمؤسسة وجمعها ومعالجتها والارتقاء بها وتجسيدها في شكل نظم قابلة للاستعمال والتطبيق يمكن تعميمها ونشرها داخل المؤسسة، مما يساعد في اتخاذ القرارات والخطط الاستراتيجية، أو تصميم تطوير منتجات وسلع لها قدرة على المنافسة.

## 2. أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي<sup>5</sup>:

- ✓ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- ✓ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
- ✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج؛
- ✓ تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- ✓ التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
- ✓ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

## ثانيا. أبعاد إدارة المعرفة ومجالاتها

1. ابعاد إدارة المعرفة: هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة<sup>6</sup>:

- ✓ البعد التكنولوجي: كمحركات البحث وقواعد البيانات إدارة الرأسمال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.
- ✓ البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة وإدارتها، التحكم بها، تخزينها، نشرها وإعادة استخدامها، وذلك عن طريق تجديد الطرق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة من أجل كسب قيم اقتصادية مجدية.
- ✓ البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات

صناع المعرفة وبناء جماعات التقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة

2. مجالات استخدام إدارة المعرفة: تستخدم المعرفة بكل شيء وفي المجالات التنظيمية ومن أبرز هذه المجالات<sup>7</sup>:

- ✓ اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة؛
- ✓ كما تمكن متخذ القرارات من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته؛
- ✓ التخطيط الاستراتيجي: حيث تنفيذ المعرفة في وضع تخطيط وتطوير الخطط الاستراتيجية؛
- ✓ تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛
- ✓ الاتصالات حيث تساهم في نقل المعلومات من خلال تقنيات المعلومة المستخدمة؛
- ✓ إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة؛
- ✓ مجالات البحث والتطوير.

ثالثا. عمليات ومراحل إدارة المعرفة: يعد مجال ممارسات وعمليات إدارة المعرفة وتطبيقها مجالا واسعا، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءا من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، انتهاء بالبحث والتطوير، ويمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المؤسسة وتحديد الاحتياجات والأهداف.

1. عمليات إدارة المعرفة: تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخصها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام .

✓ **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم<sup>8</sup>.

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

✓ **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المؤسسات (لا سيما الصناعية منها) أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق<sup>9</sup>.

✓ **توليد المعرفة:** يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.<sup>10</sup>

✓ **تخزين المعرفة:** تعود عملية التخزين إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على معرفة موجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.<sup>11</sup>

✓ **تطوير المعرفة:** يركز تطوير المعرفة على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات العمال، وهذا يقودنا إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة، ويساعدها على جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة. كما يجب تطبيق برامج تدريبية مستمرة، والتركيز على التعلم وتنمية المهارات التعاونية بين فرق العمل.<sup>12</sup>

✓ **توزيع المعرفة:** المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:<sup>13</sup>

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي؛
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت)؛
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة؛
- وكلاء المعرفة؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم؛
- الندوات، المنتقيات، والمؤتمرات؛

✓ **تطبيق المعرفة:** إن لتطبيق المعرفة أهمية أكثر من المعرفة نفسها وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن.<sup>14</sup>

## 2. مراحل إدارة المعرفة: ونلخص مراحل إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>15</sup>

✓ **مرحلة المبادأة:** هذه المرحلة تدرك المنظومة أهمية إدارة المعرفة والإعداد لجهود إدارتها، وتشجع الضغوط البيئية مثل العوامل الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة والفنية، والتنافس العالمي وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارتها.

✓ **مرحلة الانتشار:** يتم البدء في هذه المرحلة باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة كإيجاد، اكتساب، تخزين، واستخدام المعرفة.

✓ **مرحلة التكامل:** يتم في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية، وترتكز الإدارة على تكامل المعرفة وعلى أنشطتها حتى يصبح الأفراد العاملين معتمدين على مثل هذه الأنشطة، مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها.

✓ **مرحلة التداخل:** هي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة وتمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المؤسسة التكامل مع بعض المؤسسات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين والعملاء المؤسسات البحثية، والجامعات الأخرى، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي وتحقيق ميزة تنافسية.

### المحور الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية

#### أولاً. تعاريف التنافسية والميزة التنافسية

**1. تعريف التنافسية:** ليس هناك تعريف محدد ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها العديد من المفكرين حيث نجد<sup>16</sup>:

هناك من يعرف التنافسية على أنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية "

في حين نجد Ricardo Petrella في مقالة: L'évangile de la compétitivité أن: "التنافسية لا تعدو وأن تكون أسلوب يسلكه الممثلين الاقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، وكل ممثل وعلى وجه الخصوص المؤسسة -تبحث عن وضعيات ومزايا تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة ومع توفر كافة الشروط العادلة للجميع"<sup>17</sup>.

ويعتبر تعريف Laura D'andrea Tyson من أكثر تعريفات التنافسية رواجاً حيث أن: "التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختبار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متمم ومستدام على حد سواء"<sup>18</sup>.

مما سبق يمكننا القول أن التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة أو عدد الزبائن بالمقارنة مع الخدمات المقدمة، وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين.

**2. تعريف الميزة التنافسية:** وهي تعكس مظهر المؤسسة في السوق، حيث تمثل تميز وتفرد المؤسسة عن باقي منافسيها في أحد المجالات<sup>19</sup>.

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس<sup>20</sup>.

**ثانيا. البيئة التنافسية وتحليل قوى التنافس:** شهدت البيئة الاقتصادية تطورات وتغيرات سريعة على المستوى العالمي والمحلي، وهذا من شأنه أن يؤثر على نشاط المؤسسة التنافسي، وذلك من خلال تحليل قوى التنافس، وهذا ما سوف نتطرق إليه.

**1. البيئة التنافسية:** يقصد بها متابعة جميع أفعال وأنشطة المنافسين بشكل عام والمباشرين على وجه التحديد. وتنقسم البيئة التنافسية أو بيئة المؤسسة إلى<sup>21</sup>:

✓ **البيئة الداخلية:** ترتبط هذه الأخيرة ارتباط مباشر بنشاطات الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي إلى تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب MILES وأحيانا بالبيئة العملية حسب PORTER وأحيانا أخرى بيئة العمل حسب THOMPSON، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج. مما سبق نستنتج أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي جميع العوامل الداخلية التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة ويمكن التحكم والسيطرة عليها.

✓ **البيئة الخارجية:** وهي مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها وتأثيرها لا يكون إلا تأثير محدود، وتعمل المؤسسة في هذه البيئة المعقدة على التكيف معها من خلال برامج وخطط ملائمة، وفي حالة فشل عملية التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

**2. تحليل قوى التنافس:** تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس الخمس والتي حددها بورتر في:

✓ **تهديدات الداخلين الجدد:** لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم<sup>22</sup>.

✓ **شدة المنافسة:** أخذ المزاومة بين المنافسين الناشطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاومة إلى وجود عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، ويرون إمكانية ذلك<sup>23</sup>.



✓ **تهديدات المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف<sup>24</sup>.

✓ **قوة تفاوض الزبائن:** يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية: بحجم المشتريات من القطاع كما أن منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديدات للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة<sup>25</sup>.

✓ **قوة تفاوض الموردين:** عندما يملك العميل قوة تساومية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساومية للعميل.

ثالثا. **استراتيجيات الميزة التنافسية:** قصد تفادي المؤسسة للارتباك الناجم عن مجمل المشاكل تعمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة عن طريق الاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة والمتاحة، والهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو ميزات تنافسية خاصة، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، وعلى مدى ودرجة تحققها يتبين نجاح أو فشل هذه المؤسسة.

وبناء على ذلك توجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس تتمثل في:

- 1. استراتيجية قيادة التكلفة<sup>26</sup>:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم (آثار منحني التعلم والخبرة) وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.
- 2. استراتيجية التميز<sup>27</sup>:** يمكن لمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
- 3. استراتيجية التركيز أو التخصص<sup>28</sup>:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

## المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية

## اولا. دعائم إدارة المعرفة

**1. دور الرأس المال البشري في دعم إدارة المعرفة:** إن رأس المال البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمورا متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والمكائن تؤدي العمل بصورة كفؤة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار.<sup>29</sup>

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات على مدى مقدرتها وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو استراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقديم المؤسسة.<sup>30</sup>

من هنا نجد أن رأس المال البشري هو أساس إدارة المعرفة، بل هو من ينتج ويولد ويطور وينشر ويطبق المعرفة التي تأخذ العقل البشري إلى الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى دعم القدرات التنافسية للمؤسسة.

**2. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم إدارة المعرفة:** تكنولوجيا المعلومات هي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في أداء العمل وتمثل في الشبكات وقواعد البيانات وغيرها، فتكنولوجيا software والبرمجيات hardware المعدات المعلومات ليست سوى أدوات ووسائل يتم استخدامها في مجال معين لتحقيق أهداف معينة، حيث أن استخدامها هو وسيلة وليس هدفا في حد ذاته، ويعد الكمبيوتر الوسيلة الأنسب لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات والقدرة على تخزينها واسترجاعها.<sup>31</sup>

إذا كان رأس المال البشري هو المورد الرئيسي لتوليد المعرفة، فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي الوسيلة الأساسية والرئيسية لنقل ونشر وتطبيق المعرفة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقل وقت.

**3. دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة:** تعتمد عملية خلق المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة على هيكلها التنظيمي، فالعلاقة الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة.<sup>32</sup>

ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة الثقافية، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز مع الأفراد التي تتقاسم المعرفة، وقد يكون الحافز سلبا من خلال التخويف أو إيجابي من خلال الدفع الحالي، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المؤسسة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات

البشرية والوثوق بالإرادة لاتخاذ القرارات والثقة وإقامة الشبكات والاتصال المفتوح والتقدير والاعتراف والتنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين<sup>33</sup>.

إن وجود المعرفة لدى الأفراد وتوفر وسائل التكنولوجيا للمعلومات والاتصال وحدها لا تكفي في الإدارة، لأن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي الحقل أو الرحم الذي سوف تزرع فيه هذه الأفكار والمعارف والإبداعات، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية الإيجابية للمؤسسة لها دورها الفعال في تمكين المعرفة وتطبيقها من أجل الحصول على ميزات تنافسية جديدة.

### ثانيا. أثر إدارة المعرفة على قوى المنافسة

**1. أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين:** إن استخدام تكنولوجيا المعلومات قد أتاحت فرصا لكل مؤسسة أعمال التعامل تعد الآن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسات على مواجهة قوة المنافسين في نفس الصناعة وذلك من خلال التميز باستخدام أساليب تكنولوجيا حديثة ومتطورة سواء في إعداد السلع أو في برامجها التسويقية أو في تقديم خدماتها ما بعد البيع وقبله<sup>34</sup>.

عندما تساهم إدارة المعرفة في خلق الابتكار والإبداع لدى العاملين من أجل تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإن المؤسسة بتبني هذه الإبداعات والابتكارات تستطيع كسب العملاء من المنافسين باتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها، وكلما تبنت المؤسسة إدارة المعرفة مبكرا، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وأكسبها قدرة تنافسية تستطيع بها التأثير على تواجدها في الأسواق، وذلك إذا لم يستطع المنافسين أن يقوموا بالتطبيق السريع للمعرفة من أجل إيجاد ابتكارات وإبداعات مناظرة.

### 2. أثر إدارة المعرفة على قوة الداخلين الجدد والمنتجات البديلة

✓ **بالنسبة للداخلين الجدد:** يمكن القول بأن إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها المبنية أساسا على الفكر البشري ووسائل التكنولوجيا الحديثة تمكن المؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الانفراد بأساليب الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات والابتكارات والاختراعات ويجعلها تمتلك ميزة تنافسية يصعب على الداخلين الجدد للصناعة مواكبتها. إذا ما تمكنت المؤسسات القائمة من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على الصناعة، وعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة أن تفرض أسعارا عالية وأن تحقق أرباحا كبيرة عما إذا كان الحال مختلف<sup>35</sup>.

✓ **بالنسبة للمنتجات البديلة:** تعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين والإحلال محل منتجات هذه المؤسسات، على اعتبار أن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات وفلسفة

التوجه بالمعلومات وفلسفة التوجه بالعميل تتلاحم في إطار ما يسمى بالتسويق التفاعلي لتقديم منتجات وخدمات للعملاء تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى منتجات البديلة<sup>36</sup>.

كما أن، الإبداع الفكري والتكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تتأخر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف)، ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تنتهي الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجنى أرباح إضافية<sup>37</sup>.

### ثالثا. دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية

**1. المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية:** على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، يكتسبن قوة وديمومة أطول إذا اعتمد على الموارد الغير ملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة، والتي تنشئها المؤسسة وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة، هي مورد داخلي للمؤسسة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها، وكفاءتها في نموذج إدارة المعرفة هذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية<sup>38</sup>:

✓ المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أداءها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة

✓ لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي والمجرد.

✓ لا يمكن تقليدها: طابعها الفريد وهو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.

✓ الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة.

✓ التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة، العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

✓ لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة، وكفاءة من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والمورد البشري من جهة أخرى.

وبالتالي في الوقت الذي تتزايد فيه الأسواق وتتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في المؤسسات هو الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها بالسرعة اللازمة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الأمر الذي يحدد المؤسسات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة، وبالشركات المحققة للتميز انطلاقاً من قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات<sup>39</sup>.

## 2. دور إدارة المعرفة في تجسيد استراتيجيات التنافسية

✓ **مساهمة إدارة المعرفة في استراتيجية التميز:** يتعين على المؤسسة لكي تتبنى استراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصاً في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدراً لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبرراً يدفع العملاء (الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع، أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة<sup>40</sup>، وهذا التميز لا يتم إلا بالبحث والتطوير من خلال إدارة المعرفة فعالة.

✓ **مساهمة إدارة المعرفة في استراتيجية التركيز:** إن إدارة معرفة الزبائن تمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء استراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة فعندما تستخدم المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة.

**3. العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية:** تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافس ولا يمكن تحقيق هذه الميزة إلا من خلال امتلاك مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص لتحقيق قيمة الزبون قبل المنافس أو قادرة على التكيف للاستجابة السريعة للتغيير في حاجات الزبون، ومن هذا المنطلق فإن القدرات المميزة إن كانت هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية فإن إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق أو تعزيز هذه القدرات.

لذلك تسعى المؤسسات جاهدة إلى تحويل المعرفة من وإلى:

- ✓ أصول غير ملموسة..... إلى أصول ملموسة
- ✓ أصول غير مرئية..... إلى أصول مرئية
- ✓ فكر في أدمغة الأفراد إلى..... رأس مال فكري مخزن ومؤثر
- ✓ معلومات مخزونة في ذوات الأفراد..... إلى طاقة معلوماتية منتجة

وتتم عمليات التحويل هذه عن طريق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لنظام محدد ومنظم وواضح المعالم تم إنشاؤه عن طريق الإدارة بالمعرفة.

**الخاتمة:** أصبح التوجه إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المنافسة للمؤسسة، حيث أنها المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في العصر الراهن، الذي أصبحت القيادة فيه لصناع المعرفة، وهذا ما جعلنا نستخلص جملة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

➤ ضرورة إدراك إدارة المؤسسة لأهمية رأس المال المعرفي لغرض تطويره والاستفادة منه لخلق ميزات تنافسية مستدامة؛

➤ ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال المعرفي في عالم الأعمال الحالي؛

➤ ضرورة العناية بمدخل الممارسة الإدارية للمعرفة فيما يتعلق بالتخطيط والقيادة والتوجيه.

### المراجع والهوامش:

- 1- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة، مفاهيم - مبادئ - تطبيقات، دار الكتب والوثائق القومية، بيروت، لبنان، ط3، 2006، ص 12.
- 2- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص 19.
- 3- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 77
- 4- ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 137
- 5- فلاح مبارك بردان الفهداوي، إسرائ علاء الدين نوري، إدارة المعرفة ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 01، العدد 05، جامعة الأنبار، 2012، ص 102.
- 6- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 67
- 7- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 109.
- 8- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 68.
- 9 - Claire Beyou, **Manager Les Connaissances, Laisons**, France, 2003, p 39
- 10- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 195.
- 11- نفس المرجع، نفس المكان.
- 12- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 195.
- 13- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 78 - 79
- 14- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 195
- 15- ربحي مصطفى العليان، مرجع سابق، ص 173.
- 16- موله عبد الله، التنافسية والدولة، من الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة/ 30/29 أكتوبر 2002، ص: 2.

- 17 -R.peterlla:L'évangile de la compétitivité; in: A.hirech. compétitivité: L'autre facette ? séminaire international sur la compétitivité des entps...., p 132.
- 18- أمال عياري، رحم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، من الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة 29/30 أكتوبر 2002، ص:13.
- 19- حنان سعيد الحاج حسن أبو جبل، قياس القدرة التنافسية لصناعة الحديد والصلب في مصر، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، مصر، 2006، ص 22.
- 20- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.
- 21- سويسسي ع، اهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1995، ص 88-89.
- 22- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 71
- 23- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 46
- 24- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 72.
- 25- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2001/2012، ص 44
- 26- نبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118.
- 27- نفس المرجع السابق، ص 118-120.
- 28- نفس المرجع السابق، ص 121-124.
- 29- رمزي زودة، دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة - دراسة حالة المديرية الجهوية للتأمين بباتنة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 30.
- 30- رمزي زودة، نفس المرجع، ص 30.
- 31- محمد صالح الخناوي وآخرون، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 293.
- 32- بوركوة عبد المالك، مرجع سابق، ص 97.
- 33- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا " الأيسكو" الأمم المتحدة، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأيسكو، 2004، ص ص 14-15
- 34- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 123.
- 35- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي مدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2004/2005، ص 95.
- 36- بوركوة عبد المالك، مرجع سابق، ص 115.

- 37- قريشي محمد، نفس المرجع، ص 97.
- 38- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، ماي 2007، ص 286-287.
- 39- فريد كورتل، مرجع سابق، ص 287.
- 40- قريشي محمد، مرجع سابق، ص 93.