

تطبيقات إدارة المعرفة ومساهمتها في رفع تنافسية المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة "polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية

أ. بن حمين بوجمعة (طالب دكتوراه) أ. د. بن عبو الجليلي

جامعة معسكر - الجزائر جامعة معسكر - الجزائر

Djbenhabou@yahoo.fr Boudjamabenhmi@gmail.com

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة كأحد أهم التحديات المعاصرة ضمن اقتصاديات قائمة أساسا على المعرفة والتي تؤثر على نشاط منظمات أعمال في الوقت الحالي وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية استنادا لدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة "Polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية- تيزي ولاية معسكر ، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن إدارة المعرفة لها علاقة ارتباط إيجابية قوية مع الميزة التنافسية للمؤسسة المدروسة ، وفي الأخير خلصت هذه الدراسة بنتائج واقتراحات وتوصيات هامة .

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة ، معرفة صريحة وضمنية ، ميزة تنافسية ، مؤسسة اقتصادية ، مؤسسة جزائرية ، مؤسسة "Polyma"

تصنيف JEL: D83.

Abstract

This study is designed to demonstrate the importance of "Knowledge management", as one of the most important contemporary challenges within the economies based essentially on the knowledge, which affect the activity of the business organizations in the present time and to contribute to achieving the competitive advantage. The case of study concern an Algerian company called "Polyma", specialized in the plastic industry plastic and located in Mascara (Algeria). The main conclusion was that the knowledge management is positively correlated with the competitive advantage of company studied.

Key Words : Knowledge management , explicit and tacit knowledge, competitive advantage , economic corporation , Algerian company, the Company of Polyma .

JEL Classification: D83.

مقدمة

في ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أصبحت العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية، فقد أدركت منظمات الأعمال أن العامل الوحيد الذي يقيها في السباق نحو الريادة و يوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هو بدون شك مخزونها المعرفي، فلقد برز مصطلح إدارة المعرفة عند مطلع التسعينات من القرن الماضي نتيجة للانتقال من نماذج الاقتصاديات التقليدية المرتكزة أساسا على إنتاج السلع المادية إلى نموذج الاقتصاد المبني على المعرفة وتكنولوجيات المعلومات (اقتصاد معرفي)، والذي تمثل إدارة المعرفة احد أهم مظاهره وتبعاته .

إشكالية الدراسة: مما سبق نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى الإجابة على الإشكالية التالية :
 " كيف يمكن أن تستفيد المؤسسة الجزائرية (مؤسسة "polyma" بصفة خاصة) من تطبيقات إدارة المعرفة من أجل تعزيز ميزتها التنافسية و حماية منتجاتها من المنافسة الأجنبية؟"
 فرضية الدراسة : تأسيسا على ذلك ومن خلال هذه الدراسة سنحاول وضع إجابة مفترضة على الإشكالية من خلال الفرضية العامة :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05% للمؤسسة الجزائرية (مؤسسة "polyma" لصناعة الأغلفة البلاستيكية بتيزي بصفة خاصة) .
 الهدف من الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع جد هام، ألا وهو إدارة المعرفة وأهميتها هذه العملية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية (والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة) مما يدعم من مكانتها السوقية .

منهج الدراسة: قصد الوصول إلى الإجابة على الإشكالية الموضوعية تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتبر المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسة وهذا بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية والتحليلات والجداول البيانية والتي تقتضي الدراسة توفرها في هذه الورقة البحثية.

خطة الدراسة: سنستخدم في هذه الدراسة المحاور الثلاث التالية:

المحور الأول: إدارة المعرفة بين المفهوم النظري والمنظور التطبيقي.

المحور الثاني: أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

المحور الثالث: واقع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الجزائرية محل الدراسة (مؤسسة "polyma" ودورها في تدعيم ميزتها التنافسية.

1. الخور الأول: إدارة المعرفة بين المفهوم النظري والمنظور التطبيقي

1.1. نشأة مصطلح إدارة المعرفة :

لقد شهدت سنوات الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي ظهور مصطلحات حديثة لها طابع فكري مثل إدارة الجودة الشاملة ، وذاكرة المؤسسة والمؤسسات التعليمية ، واليقظة التكنولوجية وغيرها من المصطلحات كان السبب والمهد لظهور مصطلح " إدارة المعرفة " ، حيث كانت " Harvard Business Review " أول مجلة أمريكية إستعملت مصطلح " إدارة المعارف " في سنة 1989 م ، ثم انتشرت هذه العبارة بشكل واسع ابتداء من 1991 من خلال الصحافة الشعبية¹ .

قبل الحديث عن إدارة المعرفة كان لزاما علينا التكلم قبلا عن ماهية المعرفة ، وأنواعها وارتباطها بمصطلح الكفاءة ، كل هذا سوف نتعرض في هذا الفرع من الدراسة .

2.1 تعريف المعرفة :

يعرف الباحث (Nanoka، 1997) المعرفة على أنها : " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال "² . يشير هذا التعريف إلى أن روح و سر العمل الفعال لأي مؤسسة هو توفرها على مورد، والذي يحصره (Nanoka) في المعرفة .

كما عرفها (Druker، 1999) بأنها: " القدرة على ترجمة المعلومات إلى الأداء والانجاز لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي قدرات فكرية عالية "³ ، وهنا يعتبر (Druker) المعرفة على أنها همزة وصل ما بين ما بين المعلومات* وتحقيق الأداء أو مهمة معينة .

كما ذكر الباحث (Vérez Jean-Claude، 2009) تعريف للمعرفة من خلال الصيغة التالية : " تعتبر المعرفة سلعة غير مقصورة على فئة معينة ، وتتنوع وتتقاسم لأجل تحسين الكفاءات لضمان مسار فعال لإنتاجية وتنافسية المؤسسة "⁴ ، هذا التعريف يشير إلى أن المعرفة هي سلعة تخص كل فرد ، وتقاسمها يطور من كفاءاته ، وبالتالي يرفع من قيمتها المضافة .

3.1 تصنيف المعرفة : هناك عدة تصنيفات للمعرفة ، وذلك حسب عدة أبعاد ، منها : حسب طبيعة المعرفة ، حسب جانب المحتوى ، ..

1.3.1 من حيث طبيعة المعرفة: فلقد ذكر كل من (Nonaka, et takeuchi، 1997) تصنيف خاص بالمعرفة وهو بالشكل الآتي :⁵

أ- المعرفة الصريحة : (Explicit Knowledge)

وهي المعرفة المتصفة بالمظهر الخارجي ، المحدودة المحتوى ، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث ، ويمكن واستعمالها وخزنها في أي وقت ، وتساهم تكنولوجيا المعلومات والإنترنت بتحويلها ونقلها من شخص إلى آخر .

ب- المعرفة الضمنية : (Tacit Knowledge)

وهي المعرفة المتواجدة في أذهان وسلوكيات الأفراد ، وتظهر في مجموعة من المتغيرات كالحس والبدئية والإحساس الداخلي ، فهي معرفة خفية تعتمد ، ومن الصعب تحويلها أو نقلها بالتكنولوجيا ، ويمكن أن تنقل من خلال تفاعل الأفراد في المؤسسة .

وما يؤكد على أن المعرفة الضمنية تعتبر معرفة متجذرة في أي مؤسسة ، ولا يمكن أن تتجاهلها ، المقولة الشهيرة للباحث (Polanyi, 1966) حيث يقول بالحرف الواحد : " نحن نعرف أكثر مما نقول " ⁶ . يذكر هنا أن المعارف الضمنية ، لا يمكن إكتسابها أو نقلها من شخص إلى آخر إلا من خلال الممارسة والإنترنت المباشر للفرد مع فريق عمله بالمؤسسة، ويمكن تسريع هذه العملية عن طريق التنشئة الاجتماعية (Socialization) للفرد ⁷ .

1.3.2. من حيث المحتوى : نجد كذلك أن المعرفة تصنف كذلك حسب عدة أشكال هي ⁸:

- معرفة لماذا ؟ Pourquoi : بمعنى معرفة توضيحية تظهر في مرجعيات " المعارف النظرية " أو المبادئ العلمية "
- معرفة ماذا ؟ Savoir quoi : بمعنى كل المعطيات التي تضمن معالجة المشاكل ، وتكون قابلة للضبط والتقنين ؛
- معرفة كيف ؟ savoir-faire : تتعلق بالمعارف الضمنية ، تكون محددة وغير مرئية ، وهي شديدة الارتباط ، وتتجسد في معايير وضوابط ضمنية .

- معرفة من ؟ Savoir qui : تتعلق بإشكالية الوصول إلى المعرفة ، وتنتج عنها المعلومات المتعلقة بمن يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف يؤدي ماذا ؟

ومن خلال كل ما قيل عن المعرفة ، نستخلص أن هذا المورد (المعرفة) هو عبارة عن مخزون تراكمي غير ملموس يتواجد في أذهان الأفراد ، وكذا ضمن البنى التحتية (الهيكلية) للمؤسسة ، وكلما كان للمؤسسة مخزون عالي من هذه المعرفة كلما كان لها تفوق في مجالها التي تعمل فيها ، وتشكل لها ميزة تنافسية في المدى القريب .

1.4 مفهوم إدارة المعرفة :

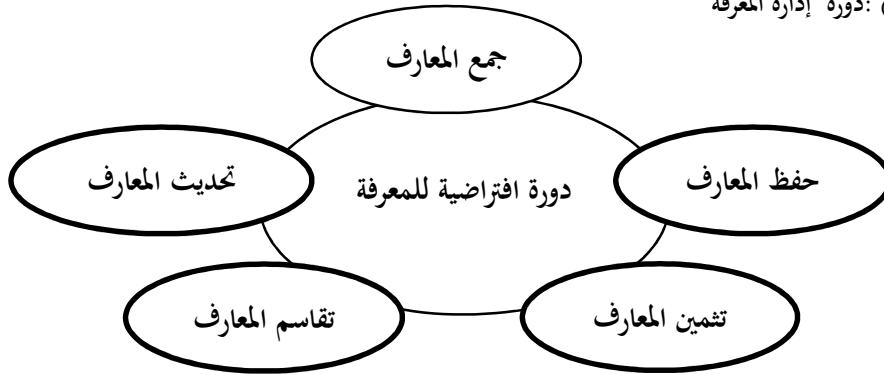
لقد قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال لجامعة تكساس في أوستن تعريف لإدارة المعرفة ، وهو بالصيغة الآتية : " إدارة المعرفة هي العمليات النظامية لإيجاد المعلومات ، وتنظيمها ، وتنقيتها ، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله " ⁹ .

كما عرفها (Lasserre, 2003) إدارة المعرفة على أنها : " إحدى القابليات التي تمتلكها المؤسسة للقيام ببعض الأنشطة ، خاصة منها قابلية المؤسسة لإبتكار وتكوين وضم ومشاركة المعرفة بين أفرادها ¹⁰ ، وهنا يتضح لنا أن إدارة المعرفة تتمثل في مدى توفر المؤسسة على قابلية الإبتكار وتكوين ومشاركة المعارف ما بين أفرادها .

وعرفها كل من (Evans Nina et McKinley Mary ، 2011) أيضا من خلال مصطلحات تساهم في ديمومة المؤسسة من خلال إختيار وتنظيم ونشر وتحويل المعلومات الهامة والمعارف والخبرات الضرورية لنشاطات لأجل حل مشاكل تواجه هذه المؤسسة ، والمساهمة في تفعيل التعلم بها ¹¹ ، هنا برز لنا أن إدارة المعرفة هي عبارة عن دورة أو عملية تمر من خلالها المعرفة ، إبتداء من عملية الإختيار ، ثم التنظيم والنشر وأخيرا تحويل هذه المعارف والخبرات على شكل نشاطات تفيد المؤسسة في مواصلة ديمومتها وحل كل المشاكل التي تواجهها .

بالإضافة إلى ذلك فقد جاء في كتاب " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية " للأستاذين ثابتي الحبيب و بن عبو الجليلي تعريف لإدارة المعرفة، على أنها : " مقارنة تسعى إلى إدارة عوامل مختلفة من الأفكار ، الآراء ، أنظمة المعلومات ، الإستراتيجية والممارسات ، التجارب ... الصادرة عن الأفراد حين أدائهم لوظائفهم ، مما ينتج عن هذا مسار خلق ، وإثراء و رسملة (Capitalisation) ونشر المعارف التي يعنى بها كل الفاعلين في المؤسسة ¹² ، وهنا يتبين لنا أن وظيفة إدارة المعرفة تتمثل في إدارة مختلف الأنظمة الفكرية للمؤسسة ، وخاصة منها المورد البشري ، هذا الأخير هو المسؤول رقم واحد عن خلق ورسملة ونشر المعارف التي تكتسبها المؤسسة من خلال هذه العملية .

شكل (01): دورة إدارة المعرفة



المصدر : سعداوي موسى، (13 و 14 ديسمبر 2011)، *إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف، الجزائر، ص08.

اخور الثاني: أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة في الوقت الحالي جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية ، ومن أهم هذه المجالات التي يمكن أن تحقق للمؤسسة من خلالها ميزة تنافسية ، هي معارفها والتي تعتبر من أهم موارد المؤسسة ، بحيث تضمن مورد بشري مؤهل بمهارات وكفاءات عالية ، لهذا فعلى المؤسسة أن تضع إستراتيجية فعالة لإدارة معارفها الغير الملموسة والتي تختلف خصائصها وميزاتها من مؤسسة لأخرى وذلك من أجل غاية واحدة ألا وهي تحقيق أهدافها المرجوة وغالبا ما يكون الهدف الأسمى لأي مؤسسة هو البقاء والاستمرار في السوق.

2.1 مفهوم الميزة التنافسية : من بين أبرز التعاريف التي تناولتها وجهات نظر باحثين وكتاب ركزت على جانب معين من التوجه المطلوب للميزة التنافسية نوضحها في التعاريف التالية:

يعتبر مايكل بorter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية بحيث صمم لها نموذجاً خاص للقياس يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد ، معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات، كما وضع نموذجاً آخر يستند على المتغيرات الكلية للإقتصاد يقوم على أساس أن التنافس يتم كذلك ما بين الدول.¹³

فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها كما ذكر (M.Porter، 1998) بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة¹⁴ . أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

كما عرف الباحث "Barney. J, 2003" الميزة التنافسية على أنها : " الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين " ¹⁵. كما عرفها الباحث نبيل مرسى خليل على أنها : " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة " ¹⁶. أما سمالي يحضية فقد عرفها على أنها : هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الأداء المتميز لمواردها الداخلية" ¹⁷ .

ويتضح من خلال ما سبق أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها ، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها. ولكن الشيء الذي ركزت عليه التعريفات السابقة هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها . وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أي مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين ولمدى زمني مناسب، وهذا متعلق بشكل كبير على قدرتها في الحفاظ على ديمومة ميزتها التنافسية .

2. 2 علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تعمل إدارة المعرفة على خلق ميزات تنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال النقاط التالية¹⁸:

- إن توفير المعرفة المطلوبة من أجل تحسين خدمة العملاء عن طريق احتزال الزمن المستغرق في تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة يعتبر في حد ذاته قيمة وميزة تنافسية وتصنع الفارق ما بين مؤسسة وأخرى بحيث يبهز ويجذب العملاء ويعزز من ولائهم للمؤسسة ؛

- تضمن إدارة المعرفة تشجيع مبدأ تدفق المعارف بحرية ، هذه الأخيرة تكون من أهم مصادر الإبداع ، والذي بدوره يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ؛

- تعمل إدارة المعرفة على توفير معارف تساهم في عملية اليقظة البيئية ، مما يضمن تكيف مستمر مع محيط قل ما نقول عنه متقلب ومتغير باستمرار ؛

- إن تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها مع المحيط الخارجي يكون من خلال استغلال الفرص الذي يتيحها هذا الأخير ، وعليه فإدارة المعرفة توفر أساليب عمل جديدة تساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاج ، والتي بدورها تساهم في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة ؛

- تحدف إدارة المعرفة للوصول إلى ما يسمى بصناعة المعرفة، والتي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات المتقدمة ؛

- تقوم المعرفة بإبداع ما يعزز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة ، بالإضافة إلى خفض المدة الزمنية بين كل ابتكار والذي يليه .

كما تحدف إدارة المعرفة إلى توطيد علاقات المؤسسة وعملائها ومورديها وطبيعة معاشيتها لمنافسيها ، حيث أن نقطة انطلاق أي مؤسسة هي دائما السوق (العملاء) ، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق تتمثل في دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين . كل هذه الأهداف تسعى المؤسسة من أجل تحقيقها ، ولن تتوصل لها إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة ، والتي على الرغم من تكاليفها إلا أن عوائدها إيجابية في تحقيق ميزة تنافسية، كما أنه في بعض الحالات يتم قياس حجم وقوة مؤسسة معينة من خلال حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها¹⁹.

ومن خلال ما ذكر يمكن تصور العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام ، بحيث يمكن المؤسسة من امتلاك منظومة لإدارة المعرفة متميزة إستنادا لمواردها الفكرية وكنتيجه لإمتلاك المؤسسة لهذه الموارد الغير الملموسة ، فإن المؤسسة لها الجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة، بالإضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة .

2.3- عرض الدراسات السابقة :

هناك بعض الدراسات التي تطرقت لمثل هذا النوع من الموضوع ، نلخص أهمها من ما يلي :

- أكدت دراسة قام بها "بوعبة عبد الوهاب ، سنة 2012" على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية قام بها على مستوى مؤسسة الاتصالات نجمة ، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها دور كبير في توفير وخلق ميزات تنافسية ، من خلال عمليات إدارة المعرفة التي توفر إكتساب وتوزيع وتخزين وتحويل للمعارف ، وبالتالي تخلق قيم مضافة للمؤسسة جراء كسبها لميزات تنافسية²⁰.

- كما تطرق دراسة قام بها الباحث " أحمد طرطار وسار حليمي" سنة 2011م إلى تأثير تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال من خلال دراسة ميدانية على مستوى بعض المصارف المحلية، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على وظيفة الإبداع ، بحيث أن أي مؤسسة تهتم بالمعرفة وإدارتها سوف تكون لها فرص كبيرة الزخر بالعديد من المهارات والثقافة ، ويحقق عمالها الإبداع المطلوب ، بالإضافة إلى تحسين أدائها التنافسي²¹.

- وتطرقت دراسة قام بها "Mohamed Cherchem" سنة 2011م إلى أثر المعارف والإبداع ضمن خدمات كمصدر تنافسي للبنوك والتأمين الجزائرية، وقد خلصت الدراسة أن عنصر المعرفة يعتبر من أهم المصادر التي تطور من قدرة إبداع خدمات مالية وتزيد من جودة خدمات مؤسسة محل الدراسة خاصة في ظل اقتصاد قائم أساسا على المعرفة، وبالتالي فالمعرفة تعتبر ميزة تنافسية، وسر الإستمرارية والبقاء في سوق شديد التنافس²².

- كما أكدت دراسة قام بها " Abdallah Belouanas" سنة 2011م إلى أن إدارة المعرفة كأداة لتطوير رأس المال البشري ومصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعمل على خلق وتطوير كفاءات المورد البشري ، وبالتالي فهي عامل أساسي في خلق الميزة التنافسية ، إضافة إلى ذلك فقد خلصت هذه الدراسة إلى أن فعالية إستراتيجية رأس المال البشري لها دور كبير في تنسيق ما بين إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية²³.

- و دراسة قام بها "Pallas-saltiel" سنة 2009 بعنوان إدارة المعرفة ودورها في تنافسية المؤسسات البنكية، توصلت إلى أن هناك أربع أبعاد تحدد نطاق أو سياق لإدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة ،وهي كالآتي: - البعد التنظيمي - البعد البشري - البعد الثقافي والتسييري ، - وأخيرا البعد التكنولوجي²⁴ .

ومن خلال الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية يتضح لنا الأهمية البالغة لإدارة المعرفة بالنسبة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، حيث معظم هذه الدراسات خلصت أن إدارة المعرفة تخلق ميزة تنافسية ، وهذا يرجع لأهمية المعرفة في الوقت المعاصر ، بالإضافة إلى أنها ركزت على مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية .

اخور الثالث: واقع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة المدروسة (مؤسسة "polyma") ودورها في تدعيم ميزتها التنافسية.

تعد مؤسسة polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية بتيزي - وحدة معسكر من أهم المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تنشط في المنطقة الصناعية بتيزي بولاية معسكر ، حيث تقوم بصناعة عدة أنواع من الأغلفة البلاستيكية، لديها عدة عملاء من مؤسسات خاصة وعامة تنشط في ولايات الغرب الجزائري، و بسبب تغطيتها الشاملة، لهذا فهذه المؤسسة تحقق ربحية عالية بسبب نمط إنتاجها الذي يعتمد على الإنتاج الكتلّي (أو الإقتصاديات السلمية كما يسميه البعض)، كما أن لها منافسين آخرين ينشطون في الإقليم الغربي بطبيعة الحال .

3.1 منهجية الدراسة الميدانية : إن طبيعة مشكلة الدراسة ونوع المعلومات والحقائق التي يريد الباحث الوصول إليها وطريقة تحليلها وتفسيرها كل هذا يفرض المنهج المستخدم في الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب دراسة حالة مؤسسة ما.

3.1.1 أداة الدراسة (استبيان): سنحاول من خلال استبيان (نموذج استبانة مأخوذ من دراسة ميدانية للباحث " عفاف السيد بدوي عبد الحميد سنة 2012، "تحت عنوان رؤية استراتيجية إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية) الموزع على إدارات مؤسسة polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية بتيزي وحدة معسكر ، التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة -استنادا لإجابات أفراد عينة الدراسة. .

3.1.2 نموذج الدراسة : يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، المتغير المستقل هو إدارة المعرفة والمتغير التابع هو الميزة التنافسية، و الذي يستند للافتراض كون أن رأس المال الفكري له علاقة ارتباط وتأثير على مستوى الميزة التنافسية ، وفي هذا السياق فإن العلاقة الظاهرة في هذه الدراسة تنعكس في كون أن:

شكل (02): نموذج الدراسة الميدانية

إدارة المعرفة ← علاقة ارتباط وتأثير ← الميزة التنافسية .
المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على قراءات متعددة.

يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة: $(Y) = f(X)$

حيث أن: متغير تابع (Y): الميزة التنافسية ، أما المتغير المستقل (X): إدارة المعرفة

أما الفرضية العامة للدراسة فصيغتها كالآتي :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية محل الدراسة بمستوى معنوية 0.05 %

3.1.3 عينة الدراسة : تم توزيع 50 استمارة على عينة الدراسة شملت إدارات جميع المديريات و المصالح (مديرية الجودة، مديرية التكوين، مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين واللوجستية، و مديرية المالية والمحاسبة...)، وقد

تم تحديدهم بالتعاون مع مسؤول التكوين بمديرية الموارد البشرية، هذا و تمكنا من استرجاع 40 استمارة فقط نظرا استبعاد 10 منها للأسباب تتعلق بأمر شخصية.

3. 2 تحليل نتائج الاستبيان : لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها و لأغراض التحليل الإحصائي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) .

3. 2. 1 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة :

الجدول رقم (01): البيانات الشخصية

البيانات الشخصية		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	24	60%
	أنثى	16	40%
السن	أقل من 30 سنة	3	7.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	57.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	22.5
	من 50 سنة فما أكثر	5	12.5
المستوى الدراسي	ابتدائي	5	7.5%
	متوسط	6	15%
	ثانوي	4	10%
	جامعي	24	60%
	دراسات عليا	1	2.5%
المستوى الوظيفي	إطار	5	12.5%
	تقني	15	37.5%
	عون منفذ	15	37.5%
	إجابات أخرى	5	12.5%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	7	17.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	57.5%
	من 10 سنوات فما أكثر	10	25%

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات Spss .

يتضح من الجدول أعلاه رقم (01) النقاط التالية:

- أن نسبة 60 % من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 40 % من عينة الدراسة، حيث أن الفارق بينهما هو 08 أفراد بنسبة 20% من أفراد الدراسة ؛

- أن أفراد العينة الدراسة المبحوثة التي تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة يمثلون نسبة 57.5% والتي تمثل أعلى نسبة مسجلة من إجمالي أفراد العينة الدراسة ، وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من أكبر من 40 وأقل من 50 سنة بنسبة تساوي 22.5 % ، ثم تليهم الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة بنسبة 12.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة المبحوثة، وتليهم في الأخير الفئة العمرية التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 7.5% - أن أغلبية إدارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس إذ بلغت نسبتهم أكثر من 60% من إجمالي أفراد العينة المدروسة وأن النسب 12.5% و 15% و 10 % من أفراد العينة المدروسة هم من مستوى إبتدائي وأساسي و ثانوي ، وسجلت أدنى نسبة 2.5 % للدراسات عليا التي تتعلق بشخص وحيد في المؤسسة ؛

- أن من أفراد العينة المدروسة يشغلون وظائف في الإدارة الدنيا أو العمال التنفيذيون داخل المؤسسة ، وكذلك النسبة ذاتها (37.5%) تمثل العمال التقنيون ، وأن نسبة 12.5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة تمثل 5 إدارات أي بمعنى المدراء ونواب المدراء الذين يشغلون وظائف رؤساء الأقسام، وأن النسبة نفسها (12.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تمثل إجابات أخرى بمعنى العمال الذين يشغلون وظائف أخرى .

- من أفراد مجتمع الإطارات لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهم الفئة الغالبة ، تليهم فئة العمال ذوي الخبرة أكبر من 10 سنوات بنسبة 25% و هي تعتبر معتبرة ، و في المقام الثالث نجد الفئة التي لديها سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.5% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة والتي تمثل أغلبية العمال الجدد إدارات المؤسسة .

3. 2.2 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة : وفيما يلي عرض التحليل الإحصائي لمتغيري إدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال عرض التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (02) : نتائج التحليل الإحصائي لمتغير إدارة المعرفة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الفقرات الخاصة بإدارة المعرفة في المؤسسة
موافق	0.97	3.70	أولا المعرفة الظاهرية
موافق بشدة	0.81	4.45	1. يمكن للمعرفة أن تكتسب من خلال الفعاليات التعليمية التي تعتمد على الحوار المباشر مع رؤسائكم .
موافق بشدة	0.7	4.35	2. ترتبط المعرفة بالاتصالات والمعلومات وكيفية الوصول وتحديد المعلومات المخزنة وخزنها واسترجاعها .

3. تتدخل المعرفة مع القواعد والإجراءات المحددة لتحقيق السياسات الفعالة في مؤسستكم	2.30	1.4	غير موافق
4. تساعد بعض التقنيات (الإنترنت ، البريد الإلكتروني) من تعزيز دور وأهمية المعرفة .	3.43	1.15	موافق
ثانيا المعرفة الضمنية	3.67	1.01	موافق
1. تحقيق المعرفة من خلال السلوكيات الإداريين وولائهم للمؤسسة	3.98	1.09	موافق
2. تستخدم هذه المعرفة قاعدة بيانات متنوعة باتجاه تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة العوائد	4.30	0.68	موافق تماما
3. توفر الكوادر القادرة على تطبيق هذه المعرفة في الأداء الإداري	2.75	1.25	محايد
4. تمكين العاملين في المؤسسة على التعامل مع المواقف وحل المشكلات	3.95	1.01	موافق
محور إدارة المعرفة	3.74	1.05	موافق

المصدر : من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم(02) الذي يوضح تحليل فقرات محور إدارة المعرفة يتضح لنا أن:

1- المتوسط الحسابي المرجح لفقرات **المعرفة الظاهرة** يساوي (3.70) وانحراف معياري يقدر ب(0.97) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ومعنى آخر أن مؤسسة تهتم بالمعارف الظاهرة لعمالها، خاصة فيما يخص الفقرة رقم(01) والتي تؤكد على أن أفراد عينة الدراسة يكتسبون **المعارف الظاهرة** من خلال الفعاليات التعليمية التي تعتمد على **الحوار المباشر** مع رؤسائهم بمتوسط حسابي(4,45) .

2- المتوسط الحسابي المرجح لفقرات **المعرفة الضمنية**:تساوي (3.67) وانحراف معياري يقدر ب(1.01) هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن مؤسسة polyma لصناعة الأغلفة البلاستيكية تتوفر على مخزون هام من **المعارف الضمنية** ، والمتمثلة أساسا في سنوات الخبرة مهنية لعمالها ، و تحاول المؤسسة الاحتفاظ بعمالها القدامى عالية وعدم التفريط بهم حتى لا ينتقلوا للمؤسسات منافسة ، والفقرة رقم (05) تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء، و التي جاء متوسطها الحسابي (4.30) بمعنى أن جل إجابات أفراد العينة تؤكد على أن **معارفهم الضمنية** تستمد وجودها من خلال قواعد بيانات متنوعة باتجاه تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة، وتتجلى معارفهم الضمنية في التعامل مع المواقف وحل المشكلات التي تواجههم .

4. 2. 3 نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الميزة التنافسية : نتائج التحليل الإحصائي الخاص لمتغير الميزة التنافسية حسب إجابة أفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم (03) : نتائج التحليل الإحصائي لمغير الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان من خلال مخرجات spss .

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بالميزة التنافسية في المؤسسة
موافق	1.11	3.77	الجودة
موافق	0.79	4.13	1. تمتلك مؤسسة قدرة تنافسية كبيرة لما تتمتع به منتجاتها بالجودة العالية.
موافق	1.01	4.18	2. تنجز مؤسسة منتجاتها بالشكل الذي يطلبه الزبائن .
محايد	1.38	3.15	3. تخصص مؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن ، والتعرف على آرائهم بالخصوص جودة المنتجات المقدمة .
موافق	1.27	3.63	4. تسعى مؤسسة لتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن من أجل تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية
موافق	1.07	3.71	التميز
محايد	1.11	3.13	5. تميز مؤسسة بتوفرها لمهارات وخبرات عالية لا تتواجد لدى المؤسسات المنافسة
موافق	1.06	4	6. تميز مؤسسة باستعمال تكنولوجيا عالية لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة
موافق	1.09	3.80	7. تقدم مؤسسة منتجات متميزة وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة.
موافق	1.04	3.93	8. تميز مؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات العالية
موافق	1.09	3.81	التكلفة
موافق	1.06	3.88	9. تسعى مؤسسة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة من أجل السيطرة على حصتها السوقية
موافق	1.18	3.88	10. مؤسسة تخفض من تكاليف الإنتاج من خلال إستغلالها الأمثل لخبرة عامليها
موافق	0.91	3.93	11. تراعي مؤسسة عند تسويق منتجاتها إلى الإستغلال الأمثل للتوزيع من أجل خفض تكاليفها.
موافق	1.23	3,55	12- تستفيد مؤسسة من اقتصاديات الحجم عندا قتناؤها للمواد الأولية
موافق	0.95	3.83	الوقت
موافق	1.07	3.68	13. تتمتع مؤسسة بالسرعة في وضع قرارات وتنفيذها في أوقاتها المحددة دون أي تأخير .
موافق	0.92	3.78	14. تتمتع مؤسسة بالقدرة على تلبية حاجات و رغبات الزبائن بسرعة كبيرة .
موافق	0.87	4.05	15. تتخذ مؤسسة إجراءات سريعة عند كل تغير يطرأ في إحتياجات زبائنهم
موافق	1.05	3,78	محور الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss .

يلاحظ من خلال الجدول (03) أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03) ، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (02) ذات الوسط الحسابي (4.18) وبانحراف معياري (1.01) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة ، ويعني هذا أن المؤسسة المدروسة تنجز منتجاتها بجودة عالية وبالشكل الذي يطلبه الزبائن ، وتليها الفقرتين (01) و(15) على التوالي الذي بلغ متوسطاهما الحسابيين على الترتيب (4.13) و(4.05) وبانحرافات معيارية قدرت على التوالي (0.79) و(0.87) ، مما يدل على أن المؤسسة المدروسة تهتم بمعيار الجودة لكن بمقياس محلي وليس دولي انطلاقاً من آراء أفراد العينة المدروسة ، وكذلك اتخاذ المؤسسة إجراءات سريعة تتماشى مع إحتياجات الزبائن .

عند تحليلنا لفقرات محور الميزة التنافسية واستناداً للجدول رقم(04) يتضح لنا أن هناك :

1- المتوسط الحسابي لفقرات عامل الجودة يساوي (3.77) وبانحراف معياري يقدر ب(1.11) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، وبمعنى آخر أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على منتجات ذات جودة عالية تؤهلها لرفع تنافسيتها السوقية ، خاصة فيما يتعلق بالفقرة رقم (02) والذي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي قدر (4.18) والتي تؤكد على أن المؤسسة تنجز منتجاتها بالجودة وبالشكل المطلوب.

2- المتوسط الحسابي لفقرات عامل التميز يساوي (3.71) وانحراف معياري يقدر ب(1.07) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تتميز عن المؤسسات المنافسة (دجيزي ونجمة) وبالخصوص في منطقة الجنوب ، وتسعى لتقديم منتجات متميزة أي بجودة عالية وبأسعار منخفضة عن المنتجات المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة وكذلك تتميز باستقطابها لأفراد ذوي مؤهلات وكفاءات عالية ، وجل إجابات أفراد العينة حسب الفقرة رقم (06) تؤكد ذلك حيث جاء متوسطها الحسابي (3.93) بانحراف معياري بلغ (1.04) .

3- المتوسط الحسابي لفقرات عامل التكلفة يساوي (3.81) و انحراف معياري يقدر ب (1.09) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تسعى إلى خفض تكاليفها الإنتاجية من خلال استغلالها لاقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل لخبرة عامليها ، وكذا الإستغلال الأمثل لعملية التوزيع ، وهذا ما تؤكد الفقرة رقم (11) بالخصوص والتي تعتبر أعلى قيمة في هذا الجزء بمتوسط حسابي تجاوز (3.93) وانحراف معياري (0.91) ، حيث سجلنا أن جل إجابات أفراد العينة يؤكدون على أن للمؤسسة خبرة عالية في عملية توزيع وعرض منتجاتها في السوق .

4- المتوسط الحسابي لفقرات عامل الوقت يساوي (3.83) وانحراف معياري يقدر ب (0.95) ، هذا ما يدل على أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة إيجابية (موافقة) ، مما يعني أن المؤسسة المدروسة تهتم بشكل كبير بعامل الوقت

ولديها استجابة سريعة لاحتياجات زبائنها، وهذا ما تؤكدته الفقرة رقم (15) التي لها أعلى قيمة في هذا الجزء والتي جاء متوسطها الحسابي (4.05)، والتي تعني أن جل إجابات أفراد العينة المدروسة يؤكدون على أن مؤسستهم تتخذ قرارات سريعة عند كل تغير يطرأ في احتياجات زبائنها .

3.3 علاقة إدارة المعرفة بتطوير الميزة التنافسية (للمؤسسة محل الدراسة) : نقوم باختبار هذه الفرضية من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون لتوضيح علاقة الارتباط ما بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وبنفس الطريقة للفرضيات الفرعية .

3.3.1 فرضية الدراسة :اعتمدنا على الفرضية الرئيسة التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 % .

3.3.2 تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث : تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية، قد تم استخدام معامل الارتباط البسيط من اجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية، والجدول (04) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين عناصر إدارة المعرفة والميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة .

جدول (04) نتائج علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	الميزة التنافسية			
	R	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى المعنوية
المعرفة الصريحة	0.903	3.640	2.353	5 %
المعرفة الضمنية	0.961	6.019	4.541	1 %
إدارة المعرفة	0.984	9.566	4.541	1 %

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss. (نموذج الدراسة : $Y=0.83 X+2,62$)

ومن أجل إعطاء قرار علمي سليم بشأن قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وبالاعتماد على النتائج الواردة في الجدول (04) فانه يستلزم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها وهي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الصريحة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%)؛

يشير الجدول (04) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الصريحة والميزة التنافسية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.903)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (95%)، اذ يعزز هذا الارتباط أهمية المعارف الصريحة في تنافسية المؤسسة محل الدراسة ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، و يؤكد

ذلك قيمة T المحسوبة حيث بلغت القيمة (3.640) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.353) عند مستوى معنوية (5%)، وبناءاً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى (أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الصريحة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%) ؛

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عنصر المعرفة الضمنية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%)؛

يتضح من الجدول (04) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين عنصر المعرفة الضمنية والميزة التنافسية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.961) ، وهي قيمة عالية تعني وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%) ، وتدلل هذه العلاقة على انه كلما زاد اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإدارة معارفها الضمنية ادى ذلك الى الارتقاء بتنافسياتها السوقية ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، اذ بلغت قيمة T المحسوبة (6.019) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (4.541) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية (أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05%) .

وبما أنه تم قبول الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين من الفرضية الرئيسية الأولى لذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على أنه : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

كخلاصة لهذه الدراسة البحثية ومن خلال ما تم التطرق إليه في الإطار النظري و الميداني تبين لنا أنه هناك علاقة واضحة ما بين تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية وتحقيق الميزة التنافسية ، واستنادا لتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة ونتائج اختبار فرضية الدراسة الميدانية تمكنا من إثبات صحة هذه الفرضية ، والتي تنص على: وجود علاقة ارتباط **إيجابية قوية** ما بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05%، حيث بلغ معامل الارتباط (0.984) أي أن مكونات إدارة المعرفة (المعرف الصريحة والضمنية) تشكل علاقة **قوية موجبة طردية** مع متغير الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة . وعلى ضوء ما سبق يمكن تلخيص **الاقتراحات والتوصيات** لصالح مؤسسة polyma ، لتفعيل دور إدارة المعرفة في تعزيز ميزتها التنافسية من خلال ما يلي:

- ضرورة توسيع نطاق اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة ، وتبني عمليات إدارة المعرفة التي تقوم بكسب ونشر وتحويل معارف (صريحة ، وضمنية) ، ويكون هذا باتباع مختلف أساليب تنمية المعارف من أجل تحفيز الأفراد على إقتراح أفكار جديدة بصور إبداعية لتوليد أساليب وسياسات تسهل من إنجاز مهامهم ؛

- ضرورة تفعيل برامج الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى مؤسسة polyma ، حيث أن الإنفاق وحده على المورد البشري غير كاف، إذا لم تصاحبه مراقبة على برامج التدريب والتطوير، ومواكبة التطورات الذي تشهدها آليات الاستثمار في رأس المال البشري بما يضمن مساهمة في تطوير معارفهم ومهاراتهم وبالتالي تكوين تراكمات من رأس المال البشري بإمكانها أن تدعم مسارات المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية مستمرة .
- ضرورة الاهتمام بشكاوى وإقتراحات الزبائن ، لأن هذا الأخير يعتبر أهم عنصر في عملية تسويق خدماتها ، وبالتالي فهو المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية ، والذي يضمن لها ديمومة ولو نسبيا لميزتها التنافسية ؛

الهوامش

¹Nonaka I., Takeuchi H.(1997), *La Connaissance Créatrice – La Dynamique De l'entreprise Apprenante*, Bruxelles : De Boek , p125.

² Drucker , P.F.,(1999) , *Knowledge Worker –Productivity : The biggest Challenge*, California Management Accounting , vol.78.No.2, p05.

³عبد القادر ندى (ديسمبر 2010)، *إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال الفكري - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (المنطقة الجنوبية)*، دراسات إدارية، عمان، المجلد (3)، العدد(6)، ص125.

*نشير هنا الاختلاف المتواجد ما بين المعلومات والمعرفة ، فالمعرفة هي عبارة عن معلومة ضمن سياق معين ،للمزيد أنظر للمرجع:

Bendiabdellah A. & Benabou D., (Mars2004), *Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne*, Revue Economie et Management), N° 3, p59.

⁴ Vérez J.C.,(2009), *Quelle place pour l'économie de la connaissance dans les pays en développement africains ?*, Mondes en développement, /3 n° 147, DOI : 10.3917/med.147.0013,P02.

⁵ سعداوي موسى، (13 و 14 ديسمبر 2011)، *إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ص5.

⁶ El Mouhoub. M et Plihon. D,(2007), *Finance et économie de la connaissance: des relations équivoques*, Innovations, /1 n° 25, p. 9-43. DOI : 10.3917/inno.025.0009, P11.

⁷ Memmi Daniel , (2003),« *Facteurs de viscosité dans la circulation des connaissances* » , Réseaux, /1 no 117, p. 221-256. DOI : 10.3917/res.117.0221,P253.

⁸ثابت الحبيب وبن عبو الجيلالي، (2009)، *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة*، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية - مصر ، ص ص102-103 .

⁹سعداوي موسى، *مرجع سبق ذكره*، ص04.

¹⁰خليفة منية ، (13 و 14 ديسمبر 2011)، *أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، الجزائر، ص16.

¹¹ Evans. N et McKinley .M, (2011), *Ethical paradoxes in knowledge management*, ANDESE Vie & sciences économiques, 2011/2 - N° 188, DOI : 10.3917/vse.188.0057,P04.

¹²ثابت الحبيب وبن عبو الجيلالي،(2009)، *مرجع سبق ذكره*، ص126 .

- ¹³ بورتر مايكل، (2010)، *الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين*، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، الطبعة الأولى، أبو ظبي للثقافة والتراث، أبو ظبي، 2010، ص40.
- ¹⁴ M.Porter,(1998), *l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Harvard business Review, Vol.(1) 90 –102 ,P48.
- ¹⁵ Barney. J, (2003), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, no17 ,P81.
- ¹⁶ نبيل مرسي خليل، (2002)، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، الطبعة الأولى، مركز الاسكندرية - مصر ، ص 37
- ¹⁷ سملاي يحضية، (جوان 2004)، *التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 02 ، بسكرة، ص 07.
- ¹⁸ سعداوي موسى ، *مرجع سبق ذكره*، ص 13 و 14
- ¹⁹ بلوناس عبد الله، (2006)، *أمنية قذايفية ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال*، مؤتمر علمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان- الأردن، ص 19.
- ²⁰ بوبعة عبد الوهاب، (2012)، *أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية - دراسة حالة نجمة*، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- ²¹ طرطار أحمد وحليمي سار، (2011)، *أثر تطبيق إدارة المعرفة و الإبداع على تنافسية منظمات الأعمال*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، الجزائر، ص 16.
- ²² Cherchem. M.,(2011), *La connaissance et l'innovation dans les services comme un facteur de compétitivité cas des banques et des assurances*, Séminaire International sur le capital Intellectuel au sein l'organisation, Université Chlef.
- ²³ Belouanas. A et Brahim.D., (2011), *Le management des connaissances : un outil de développement du capital humain et l'avantage concurrentiel* au sein de l'organisation, Université de Boumerdes , Séminaire International sur le capital Intellectuel au sein l'organisation, Université Chlef.
- ²⁴ - Pallas-saltiel, V, et Labaki, R., (2009), *Quel management des connaissances pour les établissements bancaire*, Revue française de gestion, n° 191, p. 139-151 .