

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk  
Ahras  
Mohamed Chérif Messadia University Souk-  
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة  
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية  
دراسة حالة - المؤسسة الوطنية للدهن ووحدة سوق أهراس -

الشعبة

علوم تسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

جلابي هجيرة

بن لعبيدي حياة

لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية: أستاذ

الرئيس: بوعشة فوزية

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية: أستاذ

المشرف: طلحي فاطمة الزهرة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية: أستاذ مساعد أ

المناقش: رزيقي ريمة

رقم...../2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة الآية 11

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن  
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل: الآية 19

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا لهذا  
العمل المتواضع .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم  
يشكر الله " ... وأن بالشكر تدوم النعم.

نشكر المولى عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل وقدرنا  
على إتمامه.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة الأستاذة  
الدكتورة " طلحي فاطمة الزهرة " على قبولها الإشراف على هذا  
العمل، والتي لم تبخل علينا بالتوجيه والمتابعة الدائمة فلكي منا  
جزيل الشكر وخالص الاحترام والتقدير فجزاك الله كل خير.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا بتحكيم  
الإستبانة لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة  
والشكر موصول إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير.

وإلى كل هؤلاء نجدد شكرنا ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في  
إتمام هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة نقول لهم شكرا جزيلا وندعوا  
الله أن يجزيهم خير الجزاء.

وختاما الحمد لله الذي وفقنا لإخراج هذه الرسالة بهذه الصورة.

## اهداء

أهدي ثمرة حمدي إلى صاحب السيرة العطرة والذي كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب: **محمود** أطال الله في عمره. إلى من وضعني على طريق الحياة، وراعني حتى صرت كبيرة أمي الغالية: **فتيحة**، أطال الله في عمرها.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى الذين كانوا لي سندا في السراء والضراء، إلى

أحن قلب على وجه الأرض أختي وأمي الثانية: **مفيدة**،

إلى أختي وتوأم روعي وصديقتي ورفيقة دربي: **سناء**.

إلى كل إخوتي حفظهم الله عز وجل.

إلى أبنائي قرة عيني وفلذات الأكباد: **ميرال**، **ريتا**، **عبد الرحيم**.

إلى العائلة الكريمة وزملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق

إلى كل زملائي في العمل

إلى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

\* حياة \*



## إهداء

الحمد الذي بنعمته تتم الصالحات أحمد الله عز وجل الذي وفقني على إتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي إلى روح أختي الطاهرة التي رحلت باكرا و تركت في القلب غصة لا تزول لأخر العمر  
صبرينة-ربي يرحمها و يغفر لها - أرجو من الله أن يكون حسنة وصدقة عليها

إلى أعز ما أملك في هذا الكون أمي أبي لا يعلو فضل على فضلكم واليكم اهدي تخرجي حفظكم الله واطال الله

إلى رفيق دربي و زوجي المستقبلي يزيد

إلى من هم أقرب من روحيمني الي من شاركوني حزن الأم و بهم تكتمل فرحتي و أستمد عزتي و إصراري  
أخي العزيز "سليم" و اخواتي الحبيبات "فاطمة الزهراء ، سهام و مريم "

إلى الأنوار التي أنارت بيتنا و في ميلادهم زانت الدنيا " دعاء. محمد آدم ، يارا ، نور سين ، سجود ، محمد

وسيم ، فرح و سوار "

إلى صديقتي رندة و زميلتي في إعداد المذكرة حياة و كل الأصدقاء و الأقارب الذين يفرحهم نجاحنا ، و يحزنهم  
فشلنا

إلى كل عزيز على قلبي و إلى كل من وسعته ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي

هجرة



# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
11-02	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية
14	المطلب الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية وأهميتها
14	أولاً: مفهوم الذاكرة التنظيمية
15	ثانياً: أهمية الذاكرة التنظيمية
16	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الذاكرة التنظيمية
16	أولاً: خصائص الذاكرة التنظيمية
17	ثانياً: أبعاد الذاكرة التنظيمية
19	المطلب الثالث: أشكال ونماذج الذاكرة التنظيمية
19	أولاً: أشكال الذاكرة التنظيمية
20	ثانياً: نماذج الذاكرة التنظيمية
26	المبحث الثاني: مكونات وعمليات وأدوار ومراحل ومعوقات الذاكرة التنظيمية
26	المطلب الأول: مكونات الذاكرة التنظيمية وعملياتها
26	أولاً: مكونات الذاكرة التنظيمية

28	ثانيا: عمليات الذاكرة التنظيمية
30	المطلب الثاني : أدوار الذاكرة التنظيمية ومراحل بنائها
30	أولا: أدوار الذاكرة التنظيمية
32	ثانيا: مراحل بناء الذاكرة التنظيمية
33	المطلب الثالث : معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية
36	خلاصة
<b>الفصل الثاني : مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية
39	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
39	أولا: مفهوم الميزة التنافسية
40	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني : خصائص وأبعاد الميزة التنافسية
41	أولا: خصائص الميزة التنافسية
42	ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث : أنواع وأهداف الميزة التنافسية
45	أولا: أنواع الميزة التنافسية
47	ثانيا: أهداف الميزة التنافسية
49	المبحث الثاني : الأسس النظرية للميزة التنافسية
49	المطلب الأول : محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
49	أولا: محددات الميزة التنافسية
51	ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
52	المطلب الثاني : أساليب تحقيق الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
52	أولا: أساليب تحقيق الميزة التنافسية
53	ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

55	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الميزة التنافسية
56	خلاصة
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس	
58	تمهيد
59	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة ونشأتها
59	أولا: التعريف بالمؤسسة
59	ثانيا: نشأة المؤسسة
60	المطلب الثاني: فروع المؤسسة ومنتجاتها
60	أولا: فروع المؤسسة
60	ثانيا: منتجات المؤسسة
61	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس ووظائف مختلف دوائرها
61	أولا: الهيكل التنظيمي
63	ثانيا: وظائف دوائر ومصالح المؤسسة
65	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
65	المطلب الأول : منهج الدراسة
65	المطلب الثاني : تحديد مجتمع وعينة الدراسة
65	أولا: مجتمع الدراسة
66	ثانيا: عينة الدراسة
66	ثالثا: متغيرات الدراسة
66	رابعا: نموذج الدراسة
67	المطلب الثالث : مصادر جمع البيانات والمعلومات
67	أولا: المصادر الثانوية
67	ثانيا: المصادر الأولية

68	المطلب الرابع : أساليب التحليل الإحصائي
69	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
69	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
69	أولاً: توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس
70	ثانياً: توزيع عينة البحث حسب متغير العمر
71	ثالثاً: توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي
72	رابعاً: توزيع عينة البحث حسب متغير الأقدمية
73	المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبيان
73	أولاً: ثبات الاستبيان
73	ثانياً: صدق الاستبيان
74	المطلب الثالث: وصف وتحليل متغيرات الدراسة
74	أولاً: تحليل إجابات العينة حول محور الذاكرة التنظيمية
78	ثانياً: تحليل إجابات العينة حول محور الميزة التنافسية
81	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
81	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
83	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
85	ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
87	خلاصة
89	الخاتمة (النتائج والتوصيات)
93	قائمة المراجع
أ	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها	28
02	الاستبيانات الموزعة والمستردة	66
03	توزيع عينة البحث حسب الجنس	69
04	توزيع عينة البحث حسب العمر	70
05	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	71
06	توزيع عينة البحث حسب الأقدمية	72
07	درجة الموافقة بالاعتماد على أسلوب " ليكارت الخماسي "	73
08	معامل الثبات والصدق لعبارات أداة الدراسة	73
09	سلم ليكارت الخماسي	74
10	تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية الإدارية	75
11	تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية التقنية	76
12	تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية الثقافية	77
13	تحليل عبارات الجودة	78
14	تحليل عبارات التكلفة الأقل	79
15	تحليل عبارات المرونة	80
16	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	81
17	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	82
18	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط	83
19	اختبار (t) لمعلمات النموذج	84
20	نتائج اختبارات فرق متوسطين (T.test)	85
21	تحليل التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور	86

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	ذاكرة المنظمة ومخازنها	01
23	نظم معلومات ذاكرة المنظمة	02
24	نموذج <b>Watson</b>	03
25	نموذج <b>Dixon</b> للذاكرة التنظيمية	04
27	مخطط الذاكرة التنظيمية	05
30	عمليات الذاكرة التنظيمية	06
49	دورة حياة الميزة التنافسية	07
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس	08
67	علاقة متغيرات الدراسة	09
69	توزيع عينة البحث حسب الجنس	10
70	توزيع عينة البحث حسب العمر	11
71	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	12
72	توزيع عينة البحث حسب الأقدمية	13



# مقدمة

يشهد المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات قفزات نوعية وثورة علمية وتكنولوجية هائلة، تتميز بالإيقاع السريع وبظهور مفاهيم إدارية جديدة أفرزت واقعا تنظيميا وإداريا جديدا ، جعلها تعيش في حالة ديناميكية لمواكبة هذا الزخم المعرفي والتغير السريع والمنافسة الشديدة، وفرض عليها تبني أساليب واستراتيجيات جديدة واستبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات التقليدية بأخرى مبتكرة ، فاقتراد اليوم هو اقتراد معرفي بالدرجة الأولى، إذ يتم التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة للمؤسسات وأصبحت ملامح العصر الحالي تتخذ أو تتبنى من خلال قدرة أعضاء التنظيم على استخدام المعرفة، ولكن كيف يمكن للمؤسسة أن تحافظ وتجلب المعرفة سواء كانت داخلية أو خارجية، وكيف يمكن أن تخزنها وكيف يمكن استرجاع تلك المعرفة من قبل العاملين في المؤسسات.

فخلق المعرفة واستخدامها هي المحرك الأساسي لعناصر المؤسسة الناجحة، فكمية وقيمة موجودات المعرفة في المؤسسة يمكن لها أن تكون الذاكرة التنظيمية فهي المفهوم المركزي تستخدم لتصف مستودع المعرفة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية هي متطلب مسبق لدعم تقنية المعلومات لإدارة المعرفة، وعلم التسويق، التنظيم، والإستراتيجية، وقد عد مجموعة من الباحثين الذاكرة التنظيمية مكون أساسي للميزة التنافسية، كما أنها تعزز فاعلية المؤسسة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر للعملية. فإن على المؤسسة أن تكون قادرة على النظر إلى الخلف حيث الأعمال التي أجزتها، وبالتالي أن تتعلم من سلوكها فالتطور الفاعل والمؤثر للذاكرة التنظيمية يمكن له أن يجعل التعلم التنظيمي أكثر مرونة، فلا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فتحسين أداء المؤسسات كان ولا يزال مشكلة معقدة في ظل تقدم التقنيات وتغير الأسواق وازدياد المنافسة، ولكي يتحقق نصيب سوقي أكبر وتحقيق ميزة تنافسية أكبر، فإن على المؤسسات بمختلف أنواعها أن تحرص بشكل كبير على الاهتمام بذاكرتها التنظيمية من أجل النجاح في تحقيق ميزة تنافسية.

### 1- إشكالية الدراسة:

نظرا لما تشهده المؤسسات من شدة المنافسة نحو تقديم منتجات متطورة، لذلك فهذه المؤسسات تبحث عن الميزة التنافسية التي تمكنها من الاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات وحيث أن المعرفة التي أصبحت تعطي للمؤسسات هذه الميزة، ظهر مفهوم الذاكرة التنظيمية، التي تعني توفير كل السبل لتخزين تلك المعارف والاحتفاظ بها في ذاكرة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي فالمؤسسات التي تهتم بذاكرتها التنظيمية لها القدرة الأكبر على اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

استنادا لما ذكر سابقا تبرز إشكالية الدراسة فيما يلي:

➤ ما هو تأثير الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

للإجابة على الإشكالية السابقة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو تأثير الذاكرة التنظيمية الإدارية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

✓ ما هو تأثير الذاكرة التنظيمية التقنية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

✓ ما هو تأثير الذاكرة التنظيمية الثقافية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس؟

## 2- فرضيات الدراسة:

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الذاكرة التنظيمية

الإدارية، الذاكرة التنظيمية التقنية، الذاكرة التنظيمية الثقافية) والميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية بأبعادها في

المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق معنوية في متوسط إجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الوصفية

(الجنس، المؤهل العلمي) في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.

## 3- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من متغيراتها المبحوثة (الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية) فهما من المواضيع الهامة والمؤثرة على أداء المؤسسات، والتي تلعب دورا أساسيا في نجاح المؤسسات هذا من زاوية ومن زاوية أخرى كونها تركز على الذاكرة التنظيمية وأثرها على الميزة التنافسية التي تضمن نجاح المؤسسات على المدى البعيد والقريب وعليه يمكن تحديد وإبراز أهمية دراستنا من خلال النقاط التالية:

✓ تعد الذاكرة التنظيمية أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجهوية بحيث تؤثر على المؤسسة من خلال تعظيم عوائد

الاستثمار وتقليل التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية، وإيجاد طرق جديدة للاستجابة مع الفرص الجديدة وتحقيق منتجات جديدة.

## المقدمة

- ✓ الدور المهم لامتلاك المؤسسات في الحاضر والمستقبل لنظم إدارة المعرفة كضرورة تنافسية تساعدها في بناء الذاكرة التنظيمية التي تدعم الميزة التنافسية.
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس وجعل أداؤها متميزا كونها ذات صبغة مستقبلية.
- ✓ هذه الدراسة تجذب انتباه المؤسسات بمختلف مجالاتها ومستوياتها الإدارية إلى أهمية تطبيق وتبني أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ اعتبار هذا الموضوع حيوي لكونه يمس جميع الإدارات والمؤسسات.
- ✓ استجابة لتوصيات عدد من الباحثين من أجل إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الذاكرة التنظيمية، والميزة التنافسية.
- ✓ هناك ندرة في الأبحاث المتعلقة بموضوع الذاكرة التنظيمية على مستوى مكتبة الجامعة.

### 4- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى بيان وتوضيح أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس وسعي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ التعرف على مدى تبني المؤسسة محل الدراسة "المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس" لممارسة أبعاد الميزة التنافسية ومحاولة تقييم واقعها.
  - ✓ العمل على إثبات أن الذاكرة التنظيمية من المعايير المهمة في تحقيق الميزة التنافسية.
  - ✓ بلورة إطار نظري يضم المصطلحات الرئيسية الأكثر أهمية لمفهوم الميزة التنافسية والذاكرة التنظيمية بأبعادها.
  - ✓ محاولة لفت الانتباه لأهمية الذاكرة التنظيمية بأبعادها وتعزيزها في المؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ تحديد مستوى تطبيق أبعاد الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية بأبعادها في المؤسسة محل الدراسة.
  - ✓ الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساهم في تبني الذاكرة التنظيمية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

## 5- منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ولمعالجة موضوع دراستنا وللإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للتعامل مع البيانات الثانوية، وفي الجانب الميداني للحصول على البيانات الأولية وذلك بالاعتماد على أدواته والتي من بينها الاستبيان.

## 6- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي حالت إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع والمتمثلة في مايلي:

- ✓ المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال تخصص إدارة الأعمال.
- ✓ تماشي موضوع دراستنا والتخصص.
- ✓ الاهتمام الشخصي بالموضوع واستهداف الخبرة في مجال الذاكرة التنظيمية على اعتبار أنه مجال واعد بحثيا ومهنيا.
- ✓ حداثة الموضوع وتماشيه وخصائص بيئة الأعمال الحالية المتميزة بكثرة التغيرات والتطورات في مختلف جوانبها.
- ✓ الرغبة المتخصصة في الإثراء والإطلاع على هذا الموضوع.

## 7- حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود معينة وتختلف هذه الحدود من دراسة لأخرى وتتمثل حدود دراستنا في ما يلي:

### ❖ الحدود المكانية:

اختيار المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس باعتبارها مؤسسة اقتصادية وباعتبارها كذلك من بين المؤسسات التي تتناسب وموضوع دراستنا.

### ❖ الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة من 2022/10/02 إلى غاية 2023/05/15 .

## 8- هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، فإن الخطة المعتمدة لمعالجة هذه الدراسة تتم من خلال مقدمة عامة وفصلين نظريين بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، حيث تطرقنا في مقدمة بحثنا إلى الإشكالية ووضع الفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها والمنهج المعتمد في الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ، ثم تطرقنا إلى الفصل الأول الإطار النظري للذاكرة التنظيمية ثم تطرقنا كذلك إلى الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية، كما تناولنا في الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة وهو التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، لنختتم بحثنا هذا بخاتمة عامة أو حوصلة كما اقترحنا جملة من التوصيات والنتائج التي تفيد في إثراء هذه المواضيع.

## 9- صعوبات الدراسة:

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة إنجاز المذكرة هي:

- ✓ صعوبة الوصول إلى المراجع العربية ذات الصلة بموضوع الذاكرة التنظيمية.
- ✓ طبيعة الموضوع في حد ذاته يضم العديد من المفاهيم والأفكار المعقدة والمتداخلة في بعض الأحيان فيما بينها.
- ✓ على الرغم من الأهمية الواضحة للذاكرة التنظيمية في المؤسسات فإن غالبية الدراسات غامضة إلى حد ما من حيث كيفية تعريف أو ممارسة الذاكرة التنظيمية. كما تميل المؤسسات إلى استخدام المصطلح بأساليب غير واضحة وقد يرجع ذلك أساساً إلى أن الأساس النظري للذاكرة التنظيمية لا يزال حديث العهد.

## 10- الدراسات السابقة:

لقد قمنا بالإطلاع على عينة الدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية ومن هذه الدراسات ما يلي:

### أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

#### 1-1 الدراسات المتعلقة بالذاكرة التنظيمية:

- دراسة غسان عيسى العمري، بعنوان " دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية "، 2010.

هدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في بناء الذاكرة التنظيمية، وتوضيح ما لها وإدارة المعرفة من دور في دعمها وفي عملياتها وفي تحسين المشكلات وحسن اتخاذ القرارات وانتهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أداتي المقابلة والاستبيان لبلوغ أهدافها وجاءت أبرز نتائجها أن بناء الذاكرة التنظيمية يحتاج إلى توفير بني تحتية لتكنولوجيا المعلومات وهيكل تنظيمي مرن، وأيضاً تمكن الذاكرة التنظيمية المؤسسة من الاستفادة من معارف وقدرات وخبرات عاملها.

- دراسة يمينا أحمد عتوم وحسين محمد عتوم، بعنوان " مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية، وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية "، 2012.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتقصي مدى توظيفها في اتخاذ وتحسين القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (118) ممثلة من القادة الأكاديميين، وقد توصلت الدراسة للنتائج إلى أن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في مجالي المعرفة الضمنية والصريحة وأن العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية (الثقافة التنظيمية وسياسة الجامعة) جاءت بدرجة متوسطة وأن درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة في مجال فاعلية القرار وتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتفعيلها في عملية اتخاذ ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار والإفادة من البيانات والإحصاءات والتقارير والوثائق والسجلات

والأرشيف عند اتخاذ القرار باعتباره قراراً مؤسسياً لإقرار فردياً والعمل على تخزين المعرفة وتوثيق السياق المعرفي وزيادة القدرة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي.

### 1-2 الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

- دراسة شوكة أمينة بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير السكر بمستغانم " ، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية باعتبار أن هدف من إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق التميز والتفوق للمؤسسة وأنها تعتبر إحدى السبل المساعدة في خلق ميزة تنافسية ، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة أجريت الباحثة دراستها في المؤسسة الوطنية لتكرير السكر Ram Sucre بولاية مستغانم، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن رضا العميل يساهم في تعزيز الميزة التنافسية و أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق رضا العميل وولائه، فإن عملية إعادة الهندسة تعمل على تحسين الجودة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

- دراسة سعود عبد الله ابن لغيصم، خالد الزغيبي بعنوان " أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإستراتيجيات الريادة - دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية " ، 2020.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإستراتيجيات الريادة، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة من جميع جامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للتوجه الإستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية، وكذلك يوجد أثر للتوجه الإستراتيجي بأبعاده على إستراتيجيات الريادة عدا البعد الدفاعي، كما وأظهرت النتائج وجود أثر لإستراتيجيات الريادة بأبعادها على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود أثر للتوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود إستراتيجيات الريادة كمتغير وسيط.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

## 1-2 الدراسات المتعلقة بالذاكرة التنظيمية

- دراسة Conklin & Edward بعنوان " Designing organizational memory to keep intellectual assets in the knowledge economy ", 2001.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الموانع التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة، مركزة على الاتصالات والفهم المشترك بواسطة ذاكرة المشروع وفرق العمل وقد كان من أبرز نتائجها أن تصميم نظام عرض للمعرفة يستطيع التغلب على الموانع التي تحول دون اكتساب المعرفة وأن التركيز على مدخل تحسين الاتصالات يقود إلى الفهم المشترك عن طريق الأنترنات وبرمجيات النص الفائق ( HyperText ) وتعزيز الذاكرة المحصلة من فريق العمل وذاكرة المشروع.

- دراسة Siegel بعنوان "The effect of organizational memory on organizational performance" . 2006,

وقد حاولت هذه الدراسة الكشف عن أثر توجه الذاكرة التنظيمية ( الإدارية، الثقافية، التكنولوجية، السوقية) معتمدة على منهج دراسة حالة لمؤسسة (Studerbaker) وقد كان من أبرز نتائجها أن توجه الذاكرة التنظيمية على الأداء محدود.

- دراسة Charg & Cho بعنوان " The impact of organizational Memory on the success of the new product ", 2008.

وقد تصدت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذاكرة التنظيمية على نجاح المنتج من خلال دراسة (169) منتجا في مؤسسات تصنيع كورية تعمل في مجال تطوير المنتجات الجديدة، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أبانت نتائج هاته الدراسة على أن التشارك في محتوى الذاكرة التنظيمية وشكلها لها أهمية في تطوير المنتجات الجديدة ونجاحها، وأنه لا يوجد تأثير الذاكرة التنظيمية على نجاح المنتج.

## 2-2 الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

- دراسة Khawaja Khalid Mehmoud & Hina Zafar بعنوان " Effect of strategic orientation on competitive advantage : Mediating role of innovation ", 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للابتكار بين عوامل التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية وهي درجة استقصائية أخذت البيانات والمعلومات من دور البرمجيات الموجودة في الباكستان، واستنادا إلى عينة من 61 دار برمجيات خلصت الدراسة إلى أن الابتكار يعمل كوسيط بين التوجه الريادي والميزة التنافسية، وتوصلت أيضا أن التوجه التكنولوجي يؤثر تأثيرا إيجابيا على الابتكار ويؤثر سلبا على الميزة التنافسية، بينما يؤثر التوجه نحو السوق تأثيرا إيجابيا على الميزة التنافسية، من النتائج التي توصلت إليها أيضا أنه لم يتم اكتشاف أي علاقة بين التوجه نحو التعلم، الابتكار والميزة التنافسية.

- دراسة Moussi Sihem & Kerdoudi Sihem بعنوان " The effect of strategic orientation on the competitive advantage case study : a sample of Economic companies in biskra ", 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات ووزع على 30 مشرف إداري ضمن أربعة مؤسسات اقتصادية بولاية بسكرة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الإستراتيجية ( التحليلي، الدفاعي، الإستباقي، الإيجابي) والميزة التنافسية وأقوى هذه العلاقات هي علاقة التوجه الإستباقي مع الميزة التنافسية.

### 11- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس وعلى الرغم من الأهمية الكبرى التي شكلتها الدراسات السابقة في هذا المجال إلا أننا نستطيع أن نؤشر ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى بالنقاط التالية:

✓ هذه الدراسة تعد من الدراسات المهمة في نوعها حسب إطلاع الباحث من الدراسات العربية التي تناولت الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل وبيان تأثيرها على الميزة التنافسية.

- ✓ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية حديثة.
  - ✓ كما يتبين لنا أيضا أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج ويرجع ذلك لاختلاف الاهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث أو فريق البحث بالعديد من المعارف والأفكار المتنوعة حول موضوع البحث.
  - ✓ عملية الربط بين المتغيرات الحالية غير موجودة في الدراسات السابقة.
- هذا ولقد استفدنا كثيرا من الدراسات السابقة حيث تعد بمثابة أساس نظري يخدم الدراسة الحالية عند تكوين الإطار النظري، كما أنها تقدم لنا أفكار واضحة عن أبعاد ومداخل الدراسة فمعظم هذه الدراسات والخاصة بالذاكرة التنظيمية دراسات حديثة وهذا يدل على أن موضوع الذاكرة التنظيمية موضوع حديث تنبعت له المؤسسات والى أهميته وأهمية دراسته وتشخيص علاقته وآثاره في المستقبل على المؤسسات وقادتها كما يلاحظ من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أن أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات تحث على ضرورة استخدام الذاكرة التنظيمية في المؤسسات وتعريف الموظفين بفوائدها وضرورة الاهتمام بها أكثر لتحقيق الميزة التنافسية.
- ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إذ استخدمت كل منها المنهج الوصفي.
- وبناء على ما جاءت به هذه الدراسات السابقة وما تشمله من نقاط اختلاف واتفاق مع دراستنا عملنا على بناء الدراسة الحالية.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

تمهيد:

برزت على امتداد الفكر الإداري والتنظيمي مدارس ونظريات عدة تناولت دراسة السلوك البشري داخل المؤسسات من رؤى وزوايا مختلفة ولا شك أنها شكلت أرضية لما هو متاح وموجود من معارف وساهمت في بلورة مفاهيم ومداخل متنوعة لإدارة المؤسسات، ومؤسسة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء، وقد زاد في العقود الثلاثة الأخيرة اهتمام العلماء والباحثين في علم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة بالدراسات المعرفية والتركيز على الموجودات غير الملموسة في المؤسسة كأحد التوجهات الإدارية الحديثة، إذ أنها تشير إلى المزج بين الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات إضافة إلى الحدس والتخيل والتذكر والتفكير، وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية يقف في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية، والمشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المؤسسة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث والتطوير والتدريب وأدوات دعم الأداء، فالذاكرة التنظيمية تشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية للمؤسسة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها مؤسستهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المؤسسة، وعلى ذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوافر فيها ذاكرة تنظيمية فعالة، فهي ظاهرة تنظيمية تبقى في المؤسسة حتى بعد مغادرة الأفراد المساهمين فيها.

ويأتي هذا الفصل كمحاولة للتعلم في الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى المباحث

التالية:

**المبحث الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية**

**المبحث الثاني: مكونات وعمليات وأدوار ومراحل ومعوقات الذاكرة التنظيمية**

### المبحث الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية

يعد مفهوم الذاكرة التنظيمية من المفاهيم حديثة الاستخدام نسبياً رغم تواجدها من قبل المؤسسات فقد ظهرت تزامناً مع عصر المعرفة واقتصاد المعرفة والذي أعطاها أهمية خاصة، ومازال مفهوم الذاكرة التنظيمية حديثاً نسبياً يشوبه اللبس نظراً لحدائته وارتباطه بمواضيع أخرى كالتعلم التنظيمي، المعرفة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع، ومن أجل تسليط الضوء على مختلف نقاط ذات العلاقة بهذا الموضوع سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم الذاكرة التنظيمية وأهميتها وخصائصها وأبعادها وأشكال ونماذج الذاكرة التنظيمية.

#### المطلب الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية وأهميتها

لقد وجد الباحثون صعوبة كبيرة في الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم الذاكرة التنظيمية، لذلك فإن إيجاد مفهوم متكامل يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرض مفهوم الذاكرة التنظيمية أولاً ومن ثم أهميتها ثانياً.

#### أولاً: مفهوم الذاكرة التنظيمية

**التعريف الأول:** عرف كل Stein & Zwass الذاكرة التنظيمية بأنها "نظام وظائف لتوفير المعرفة التي يتم أخذها من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية ، وهذا يؤدي إلى زيادة مستويات فعالية المنظمة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** Ungson & Walsh يعرفان الذاكرة التنظيمية على أنها "نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر للتأثير على القرارات الحالية".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** كما أشار كل من Hatami & Galliers Huang إلى أن مفهوم الذاكرة التنظيمية "يرتبط أساساً بكيفية جمع وتخزين الخبرات السابقة لإمكانية الوصول إليها إن هذا المفهوم يرتبط أيضاً بالمهارات وكيفية أداء الوظائف والمهام التنظيمية المختلفة وهذا مهم جداً إذ أرادت المنظمات الاستفادة من الخبرات السابقة من أجل التأثير على الفاعلية.

<sup>1</sup> أحلام نايف عبد الله ، النسور ، أثر نظم المعلومات الذاكرة التنظيمية في الأداء الإبداعي للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن، 2015، ص 21.

<sup>2</sup> بلقاسم جوادى ، عيسى قبوق ، توجه الذاكرة التنظيمية وعلاقته بإعداد السيناريوهات المستقبلية للمنظمة ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 08، العدد 02، 2019 ، ص 29

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

**التعريف الرابع:** عرفها paula بأنها "عبارة عن مجموعة من مخازن المعلومات التاريخية التي يمكن استحضارها في صنع القرارات الحاضرة".<sup>1</sup>

**التعريف الخامس:** عرفها جاسم الدين بأنها "عمليات تخزين واسترجاع المعرفة بالماضي لاستخدامها في الوقت الحالي والمستقبلي، تستمد الذاكرة التنظيمية من مجموعة واسعة من التخصصات بما في ذلك نظرية المنظمة ونظم المعلومات، الذاكرة التنظيمية هي وظيفة المؤسسة التي يتم فيها تخزين المعرفة التنظيمية واسترجاعها للاستخدام الحالي والمستقبلي وبالتالي فهي تساهم بشكل مهم في عمليات تصميم وخلق مستقبل المؤسسة".<sup>2</sup>

**التعريف السادس:** عرفها عبدالروس "بأنها المستودع الذي تخزن فيه كافة معارف المؤسسة المتعلقة بالأفراد، الهياكل الإدارية والعمليات التحويلية والثقافة التنظيمية وأساليب القيادة".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الذاكرة التنظيمية تمثل خبرة المؤسسة والمستودع الذي يتضمن كل عمليات تخزين المعلومات، المعارف والهياكل الإدارية والثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يمكن استرجاعها في الوقت المناسب من قبل المديرين وأعضاء المؤسسة.

### ثانياً: أهمية الذاكرة التنظيمية

تكتسب الذاكرة التنظيمية أهميتها من خلال ما تتمتع به من مزايا وأدوار مهمة فالذاكرة التنظيمية تؤدي إلى نقل خبرات وتجارب من الأعضاء القدامى إلى العناصر الجديدة وهذا بدوره يفسر قدرة المؤسسة التعليمية على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخلصة من تجاربها السابقة ونقلها للأعضاء الجدد وترجع أهمية الذاكرة التنظيمية إلى ما يلي:

✓ القدرة على تخزين المعرفة المتناثرة وغير المنظمة مثل خصائص القدرات الأساسية للعمال والموارد ذات الصلة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي.

1 رشا عبد الوالي عواد ، الحيصه، اثر الذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في شركات التأمين ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص 29

2 عبد الكريم، مرام هاني مصلح، أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن ، 2020، ص 09.

3 أحمد عبدالرواس ، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفاءات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة ، مجلة التربية ، المجلد 16، العدد 39، 2013 ، ص 112

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

- ✓ زيادة القدرة على مساعدة المستخدم تلقائياً في دعم القرار من خلال توفير المعرفة المتراكمة التي تعتمد على البدائل أو تمثيل رؤى المستقبل للعمليات الحالية.
- ✓ القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال الهيكل المفاهيمي الذي يؤدي إلى الإبداع وتصنيف أصول المعرفة الجديدة في المؤسسة.<sup>1</sup>
- ✓ توفر الذاكرة التنظيمية الاستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تضمن الذاكرة التنظيمية التكيف الكافي للاستجابة الملائمة للفرص ومتطلبات الخارجية وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.
- ✓ تشجع على الإبداع مما يسمح للمؤسسة بالاستمرار في استباق الأحداث والمبادرة بالتغيير قبل وقوع الأحداث أي أن تكون المؤسسة proactive كلما سمحت الظروف.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الذاكرة التنظيمية

سننطلق في هذا المطلب إلى خصائص الذاكرة التنظيمية أولاً ثم أبعادها ثانياً.

#### أولاً: خصائص الذاكرة التنظيمية:<sup>3</sup>

- القدرة على استخدام المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي، خاصة ما يتعلق بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.
- زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار، من خلال تزويده بالمخزون المعرفي المتراكم.
- القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة وتوثيقها ، وتعبر عن تلك العمليات التي تشمل الإدامة والبحث، الوصول، والتي تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.
- القدرة على استرجاع المعرفة والتي تهدف إلى تحديد موقع المعرفة الهامة في المؤسسة، ثم تستخدمها لدعم عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية المختلفة عن طريق التواصل وتفاعل الأفراد، حيث تعتمد هذه المرحلة على المرحلتين السابقتين بشكل كبير.

<sup>1</sup> هدى سعد وآخرون ، درجة توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام ، مجلة كلية التربية، المجلد 78 ، العدد 02 ، 2020 ، ص792 .

<sup>2</sup> رشا عبد الوالي عواد ، الحيصة ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> سميرة قوسمي ، فاطمة الزهراء عنان ، تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، المجلد 08 ، العدد 02 ، 2021 ، ص195

ثانيا: أبعاد الذاكرة التنظيمية:

للذاكرة التنظيمية أبعاد عديدة نتعرض لها فيما يلي:

### 1- الذاكرة التنظيمية التقنية:

تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية ، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمؤسسة، وتضمنت متغيرات، نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة كما وتمثل الأنظمة التقنية المختلفة معرفة المؤسسة التي تم تجميعها عبر قنوات طويلة وتعد من الجدارة التي تمتلكها المؤسسة والتي تمثل حصيلة التعلم الجماعي فيها من خلال التنسيق بين مهارات الإنتاج المتنوعة وإيجاد التكامل بين التقنيات المختلفة في المؤسسة.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للأنظمة التقنية المختلفة التي تستخدم أنظمة تخطيط موارد المشروع فهي لا تعتبر مجرد مجال وظيفي واسع يدعم العديد من العمليات المختلفة فقط بل تعد جزءا من الذاكرة التنظيمية وتشكل نظام معلومات يتضمن محتويات الذاكرة إذا تحتوي على المعلومات التي تتعلق بالموارد المالية والمعرفة التكنولوجية التي تهتم بالتخطيط اللوجستي لموارد المؤسسة والنماذج الخاصة بالمشروع كالنماذج التي توضح أفضل الممارسات ونماذج المخزون وغيرها من النماذج.<sup>2</sup>

### 2- الذاكرة التنظيمية الإدارية:

وهي تميل للمعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المؤسسة ويمكن أن توصف على طريقة الإدارة وهيكل المؤسسة مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المصنع، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد ، إدارة التجهيزات والمعدات ، إدارة الإنتاج، إدارة التوثيق، تدريب الموارد وإدارة الأزمة وغيرها من مجالات المعرفة، وأن الذاكرة الإدارية قائمة على أساس تاريخ المؤسسة وليس من السهولة على المنافسين كشف جوهر ومحتوى هذه الذاكرة، ولكن يجب أن تكون معروفة للعاملين، لإدراك هدف المؤسسة فهي تمثل جملة أطر العمل واستراتيجياته وبرامجه وقواعده.

<sup>1</sup> Leonard-Barton ,D.Core capabilities and core rigidities : a paradox in manging new prodt development , Stratigic management journal, 1992, P 13

<sup>2</sup> Sinkula , J M Baker W .E and noordwier , a framework for market based organizational learning, linking values ,knowledge , and behavior journal of the academy of marketing science, 1997, p.p (180-181)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

وقد أكد Setin أن موضوع الذاكرة التنظيمية هو توثيق الصلة بممارسات الإدارة، إذ تعتبر الذاكرة التنظيمية النشاط اليومي في معظم المؤسسات فالذاكرة التنظيمية هي الوسيلة التي من خلالها تنقل المعرفة من الماضي إلى الأنشطة الحالية للمؤسسة في مجالات اتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتصميم والضبط والاتصال والتخطيط والتحفيز وغيرها، كما أن استعمال مفهوم الذاكرة في إدارة المعرفة يشير ضمنا إلى أن المعرفة المنظمة ضرورية لتشغيل المؤسسة ، من خلال الاعتماد على وجود معرفة واضحة عن الموارد الضرورية والعمليات في المؤسسة وبالتالي تتحدد جودة ذاكرة المؤسسة من خلال كفاية الذاكرة في تسهيل تقسيم العمل ودعم عملية التنسيق.<sup>1</sup>

ويعد مخزون الذاكرة التنظيمية من الركائز التي تعول عليها المؤسسات في مجال إدارة الإستراتيجية، إذ أن قدرة المؤسسة على تشغيل المعلومات لصالحها يمكنها من تجنب المفاجأة ومن خلال غلق فجوتين مهمتين قد تتعرض إليها المؤسسة وهما:

- **الفجوة المستجيبة:** وهي الفجوة التي تستطيع المؤسسة بامتحاناتها وقدراتها وبحجم المعلومات المتوفرة لديها تطبيقها وغلقتها.

- **الفجوة الحاسمة:** وهي فجوة الفصل والحسم ، والتي تجر زمام الأمور خارج نطاق دائرة أعمال المؤسسة والتي تنتج عن فشل الإدارة في استخدام المعلومات المتوفرة بصنع القرار المناسب ضمن الإستراتيجية القائمة.

### 3-الذاكرة التنظيمية الثقافية:

تعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المؤسسة فهي موجودة في أي مكان في المؤسسة، كتاريخ المؤسسة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي والأعراف والتقاليد، اقتراحات العاملين، وقد عرفها Schein على أنها تجسيد لذاكرة المؤسسة وتاريخها وحاضرها ومن كونها متشكلة في تاريخ المؤسسة، فهي تتأثر بالثقافة الخارجية ومن الصعب تغييرها إضافة إلى أن الذاكرة التنظيمية الثقافية تتأثر بتصرفات وأفعال الفرد، وكونها توجه تصرفاتهم، وأنها مجموعة رموزهم تمكنهم من التصرف، كما يجب أن تفهم وتمارس من قبل جميع العاملين، وأخيرا فإنها تساهم في تطوير الذاكرات التنظيمية الأخرى كونها المرتكز الأساسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Weinberger, H, Te,eni, D, and Frank, Ontologies of organizational memory as basis for Evaluation in proceedings of 11th European conference on information System, ECIS,2003, p 43.

<sup>2</sup> Schein, E ,” Three cultures of Management: The key to Organizational learning “ Sloan Management Review, 1996, Vol 38, p.p (09-20)

### المطلب الثالث: أشكال ونماذج الذاكرة التنظيمية

للذاكرة التنظيمية مجموعة من الأشكال والنماذج سنحاول عرضها من خلال هذا المطلب.

أولاً: أشكال الذاكرة التنظيمية :

حسب Lergera navarro & sainchez polo فإن للذاكرة التنظيمية شكلين هما الذاكرة اللينة والصلبة.

#### 1- الذاكرة اللينة (Soft-Memory):<sup>1</sup>

تعد المؤسسات أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد وتتطلب التفاعل بينهم وتعاونهم مما ينجم عنه أن تصبح هاته المؤسسات بؤرة للذاكرة الجماعية، هذا يحتم على المدراء إدراك هذا الجانب الإنساني داخل التنظيم والذي يعتبر المكون الأساسي لذاكرة المؤسسة، فالذاكرة اللينة موجودة في عقول الأفراد وفي العلاقات التي يطورونها بشكل مستمر ومتكرر، وعليه فالمؤسسة مطالبة بالاعتراف بمعرفة هؤلاء الأفراد وحسن إدارتها وتخزينها وإدامتها وحتى تتحقق تلك الغاية لا بد وأن تتبنى المؤسسة خطط واستراتيجيات لتعليمهم وتنقيفهم وابتداع التكنولوجيا والوسائل المساعدة والمختلفة الداعمة لذلك، حيث تعد أحد الأصول الإستراتيجية المعززة لقدرتها على النمو والاستجابة لمتغيرات ومتطلبات السوق والزبائن.

فانتزاع المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها وتدويرها بين العمال عن طريق العلاقات الاجتماعية من خلال المناقشات واللقاءات التي يتم فيها عرض المشروعات المنفذة والمشكلات والحلول المتخذة إزاءها، تعد في حد ذاتها حدثاً اجتماعياً غنياً بالمعلومات والمعاني الكثيرة التي يستخدمها الفرد في عمله عند مجابهته لأي طارئ، إذ التفاعل بين الأفراد هو أحد أنجع الطرق وأنجحها لاكتساب ونقل أنواع المعرفة الضمنية التي هي أحد أبرز العناصر في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أن الحوار والتفاعل الاجتماعي يؤدي إلى تقاسم المعرفة الضمنية وخلق معرفة جديدة يمكن تطبيقه في مكان العمل، فالملاحظ أن العمال يرجعون إلى الزملاء من يثقون بهم وفي قدراتهم أو إلى بعض المصادر الأخرى للحصول على المعرفة والنصيحة بدلا من أن يرجعوا إلى قواعد البيانات والسجلات والأدلة عدة مرات، وتفعيل دور الذاكرة اللينة يجب أن يتم من خلال فهم وإدراك الجوانب المرتبطة بالتفاعل الاجتماعي كبناء وتعزيز الثقة لدى أفراد المؤسسة وتطوير العلاقات بين أفراد العمل والمشروعات المشتركة، مما سيزيد في وعيهم بما يملكه الآخرون من معرفة وقدرات وإمكانيات ومهارات، كما أنه على المؤسسة ألا تغفل على تعريف وإعلام أفرادها بما يملكه كل فرد فيها من معرفة، فأساس القيمة المضافة للذاكرة التنظيمية ناشئ من المعرفة

<sup>1</sup> Cegrarra navarro , J-G , and Sanchez Polo ,MT , Influence of the open mindedness culture on organizational memory : an empiricial resource management ,P22.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

الضمنية، تلك المعرفة التي تمنح الأشخاص ميزة تنافسية تشكل مصدر قيمتهم واهتمام المؤسسة بهم في جذبهم ورعايتهم.

### 2- الذاكرة الصلبة (Hard -Memory):

لقد بين كل من Segarra Navaarro & sanchez polls إلى وجود الذاكرة الصلبة والتي تشير إلى الوسائل والأدوات التي تدعم الحصول على المعلومات والمعرفة تخزينها وإمكانية الحصول عليها، وقد ازدادت الحاجة إلى الاعتماد على الأساليب والأدوات التي تدعم عمليات الذاكرة التنظيمية وبشكل خاص في ظل إحداث التكامل في عمليات المعرفة بين الوحدات و الإدارات المختلفة كما يرى Stein أن قوة الذاكرة التنظيمية مستمدة ومستخلصة من المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي قد تفقد بموتهم أو عند مغادرتهم للمؤسسة، وحسب Jennex & All فإن نظم الذاكرة التنظيمية تضم ما يلي:<sup>1</sup>

- الوثائق الورقية (المستندات): وهي كل أنواع المصادر المستقرة في المستودعات المركزية للمؤسسة كالتقارير، الإجراءات، المعايير التقنية.

- وثائق الحاسوب: وهي كافة المعلومات المعتمدة على الكمبيوتر والتي قد تكون متاحة ويمكن تنزيلها في كل أماكن العمل الفرعية وخزنها في قواعد البيانات المركزية للمؤسسة أو أنظمة الملفات.

- الذاكرة الذاتية: تتمثل في كافة الوثائق الورقية والحاسوبية التي يحتفظ بها الفرد والتي ليست لها صبغة رسمية وتحدد من منطلق ما يعتقد الفرد بأنه مهم بالنسبة له وما يعكس خبرته في المؤسسة، وتشمل: الملفات، دفاتر الملاحظات، الأرشيف.

### ثانيا : نماذج الذاكرة التنظيمية

#### 1- نموذج Walsh & Ungson (1991):

استند النموذج إلى ثلاثة افتراضات أساسية وهي : أن المنظمات من الناحية العملية تشبه أنظمة تشغيل البيانات والتي تعالج المعلومات والبيانات التي تستلمها من البيئة ويمتد مفهوم المؤسسة إلى وصف المؤسسة بكونها أنظمة تفسير وذلك لأن التفسيرات عن البيئة تختلف باختلاف درجة عدم التأكد والتعقيد ، كما أن المؤسسة هي شبكة من المعاني المشتركة والتي تنشأ وتبقى نتيجة استخدام وتطوير أنظمة مشتركة وتفاعلات اجتماعية

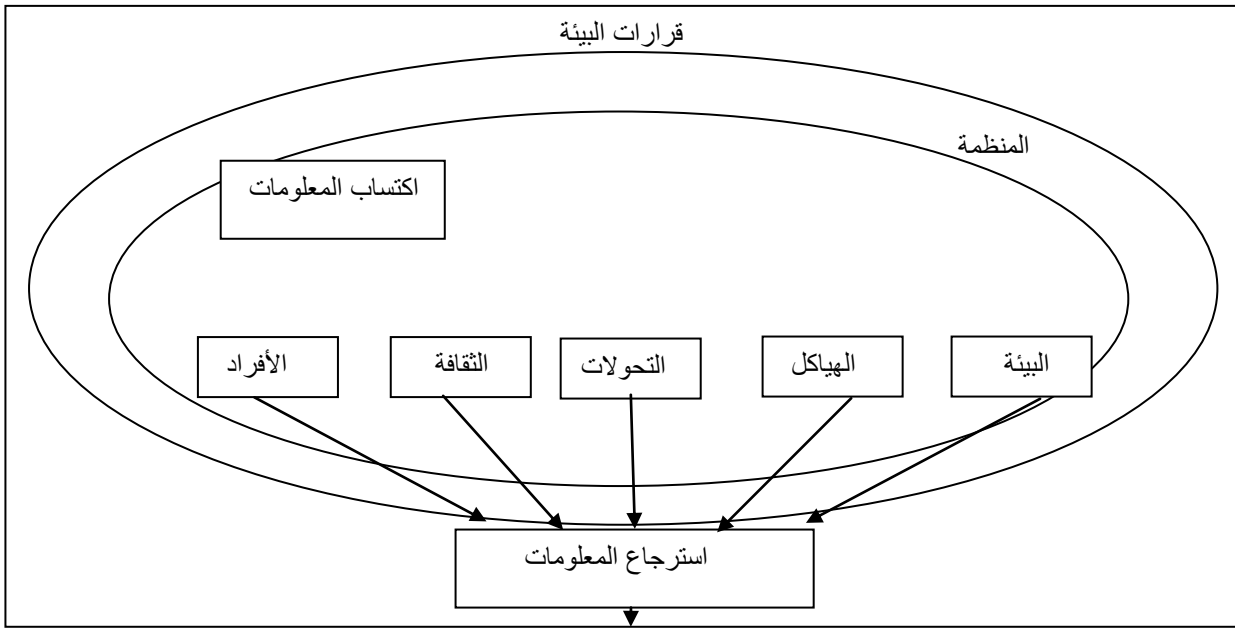
<sup>1</sup> Abdul Rahman and Hamidi ,s.r, Organizational Memory Information system ,case study in faculty of computer science, 2006, p 10

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

يومية ويفترض النموذج وجود خمسة صناديق أو وسائل للاحتفاظ بالذاكرة سميت بمخازن الذاكرة والتي تكون هيكل الذاكرة داخل المؤسسة، مع وجود أحد المصدر خارج المؤسسة ويوضح ذلك الشكل التالي:

يتضمن النموذج حالتين مهمتين وهما: تختلف أنماط الخزن باختلاف كيفية تخزين القرارات والاستجابات المختلفة، وعدم جعل الذاكرة التنظيمية في موقع واحد في المؤسسة، بل تتوزع عبر أجزاء أو مناطق مختلفة للمؤسسة من خلال مخازن أو مستودعات الذاكرة والتي تضم:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (01) : ذاكرة المنظمة ومخازنها



Source :Walsh J.P and G R Ungson (1991) Organizational Memory Academy of Management Review ,16(1) ,P 64

### أ-الأفراد (Individuals):<sup>2</sup>

إذ يحتفظ أفراد المؤسسة بمعلومات مستندة إلى ما يمتلكونه من تجارب وخبرات وملاحظات مباشرة والتي يحتفظون بها في مخازن ذاكرتهم الخاصة، هذه الذاكرة التي تحوي معتقداتهم، والخرائط السببية، والافتراضات، والقيم وعلاوة على ذلك فإن الأفراد والمؤسسات على السواء يحتفظ كل منهم بسجلات وملفات باعتبارها

<sup>1</sup> الهام حمود علي الناعوري ، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية ، الطبعة 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2015 ، ص26.

<sup>2</sup> Ungsons, James P Walsh and Gerardo Rivera , Organizational memory, the academy of management Review, Vol 16, N 01,1991, p.p (60-66)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

أدوات مساعدة للذاكرة.

**ب- الثقافة (culture):** تجسد الثقافة الخبرات السابقة والتي تكون مفيدة في التعامل مع المستقبل لذا فالثقافة هي إحدى وسائل الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية، والمعلومات الثقافية المتعلمة يتم تخزينها في اللغة ذات أطر وقواسم مشتركة، وعلى شكل رموز وقصص ومراسيم وبالتالي فإن الثقافة هي مجموع ما يلتقطه الفرد أو تلتقطه المؤسسة مما يدور حول كل منهما ويتناقلونها فيما بينها.

**ت- التحولات (Transformations):** حيث تتضمن عمليات التحولات في المؤسسة لكثير من المعلومات والتي تعد المنطق الذي يحكم ويوجه عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، سواء البسيطة منها التي تعتمد على طرق معروفة، أو المعقدة التي تعتمد على الحدس والخبرة وتشمل الإجراءات والقواعد والأنظمة الرسمية المختلفة.

**ث- الهياكل Structures:** يجب النظر إلى الهيكل التنظيمي في ضوء آثاره المترتبة على السلوك الفردي والأدوار وارتباطهما بالبيئة ويمكن النظر إلى الأفراد وأدوارهم (كمخازن) لتخزين المعلومات التنظيمية، وذلك أن سلوك الأفراد وأدوارهم (كمخازن) لتخزين المعلومات التنظيمية، ذلك أن سلوك الأفراد يحتمل إلى القواعد العامة الموضوعية من قبل المؤسسة، والتي تمثل السلوك الذي تطلبه المؤسسة وكل ذلك يجب أن يقع في إطار التركيبة الرسمية لهيكل المؤسسة ويتناغم معها.

**ج- البيئة (Ecology):** تحتفظ الجوانب المادية وبيئة مكان العمل بقدر كبير من المعلومات بشأن ما يجري داخل المؤسسة وأعضائها، فالجوانب المادية وبيئة مكان العمل تعكس تدرج المكانة في المؤسسة، وتساعد في تشكيل وتعزيز شكل السلوك في المؤسسة، وأن الخبرات الذاتية للأفراد تتأثر بتصميم مكان العمل وتركيبته.

**ح- الأرشيف الخارجي (External Archives):** ويجدر بالملاحظة أن المؤسسة ليست وحدها المكان الوحيد لتخزين المعلومات عن الأحداث الماضية، بل توجد جهات أخرى تعمل في بيئة المؤسسة، وتهتم بتسجيل أنشطتها وأدائها، مثل المنافسين، والحكومة، والجهات التنظيمية الحكومية واللجان ومؤسسات الخدمات المالية وأجهزة الإعلام المختلفة، ومؤرخي الأعمال الذين يهتمون بتوثيق ماضي المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2- نظم معلومات الذاكرة التنظيمية:

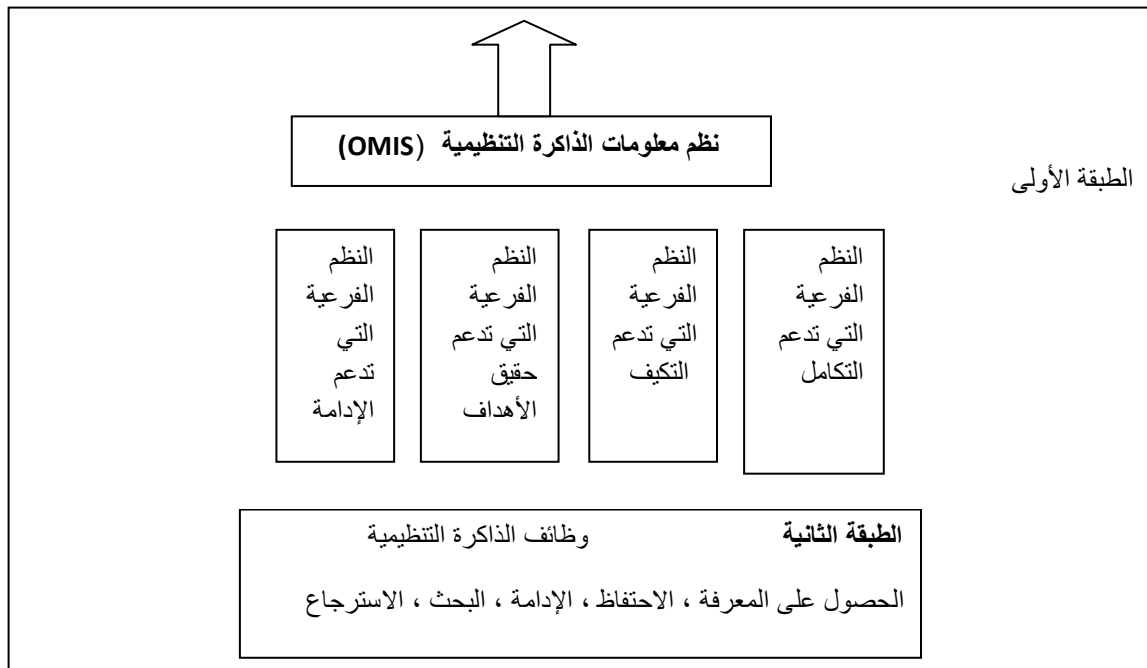
اقترح كل من STEIN & ZWASS نموذجاً لنظم معلومات الذاكرة التنظيمية يتكون من طبقتين، تشمل الطبقة الأولى على مجموعة من النظم الفرعية والتي تدعم الوظائف الأربعة لتحقيق الفاعلية

<sup>1</sup> إلهام حمود علي الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص.ص (30-31)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

ترتكز الطبقة الثانية على نموذج معالجة معلومات الذاكرة التنظيمية والذي يتضمن مجموعة من وظائف الذاكرة التي تتعلق بالحصول على المعلومات، والاحتفاظ بها والبحث عنها ، وأخيرا استرجاعها المعلومات والتي ستدعم الطبقة الأولى وقد أشير إلى أن كافة تطبيقات نظم معلومات الذاكرة التنظيمية تتطلب الوظائف في الطبقة الثانية والشكل رقم (02) يعكس ذلك: <sup>1</sup>

### الشكل رقم (02): نظم معلومات ذاكرة المنظمة



Source :Stein E W and V Zwass 1995 Actualizing organizational memory with information system .Information System Research 6(2) p.p (85-117)

### 3- نموذج Watson:

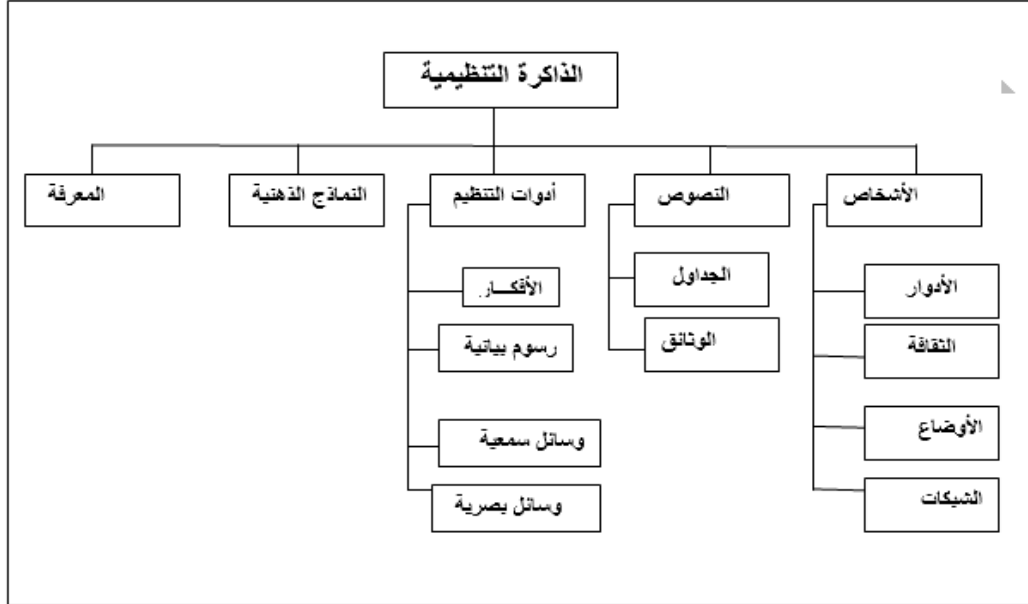
عرف الذاكرة التنظيمية بأنها كيانات تقنية ، وأن المهمات المطلوبة في الذاكرة التنظيمية مشابهة لتلك التي توظف في إدارة البيانات وقد ركز Watson على سؤالين اثنين: كيف وأين تخزن البيانات ؟ وكيف يمكن الوصول إلى البيانات ؟ ويوضح الشكل التالي مكونات النموذج .

وافترض Watson أن المؤسسة تحتاج تخزين المعلومات لغايات صنع القرار ، والتعامل مع عمليات التشغيل

<sup>1</sup> Scott ,J.E, the Impact of Organizational Memory Information System The Case of product Information Management Systems, Proceedings of the 29 Annual Hawaii International Conference on System Science, Graduate Scholl of Management University of alifornia,1996,P24

اليومية وإن الذاكرة التنظيمية يمكن تغذيتها بمعلومات خارجية.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (03): نموذج Watson



**Source:** Proceedings of XXL ,Understanding Organizational Memory , Jose Pino ,source : Luis A Guerrero ,International Conference of the Chilean Computer Science Society SCC2001 IEEE CS Press Chile 124-132,November , Punta Arenas, p2

#### 4- نظام الذاكرة التبادلية ( Transactive Memory system ):

أشار Wergner إلى أن نظام الذاكرة التبادلية يتكون من ثلاثة عناصر وهي: الذاكرة الفردية وتشير على معرفة الفرد والمعرفة بالمعرفة المخزنة والتي أطلق عليها ما وراء الذاكرة ( Meta Memory ) والذاكرة الخارجية وهي المعلومات المخزنة في الأقراص المدججة، وفي الكتب، وفي الحواسيب وغيرها من وسائل التخزين والذاكرة التبادلية هي المعلومات التي تتم معالجتها من خلال التبادلات بين الأفراد والتي يشترك فيها عدة أفراد في عمليات الترميز وتخزين

<sup>1</sup> Luis A Gurrero ,Jose Pino , Understanding Organizational Memory Proceeding of xxl International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC 2001, IEEE CS Press, punta Arenas ,2012, p136

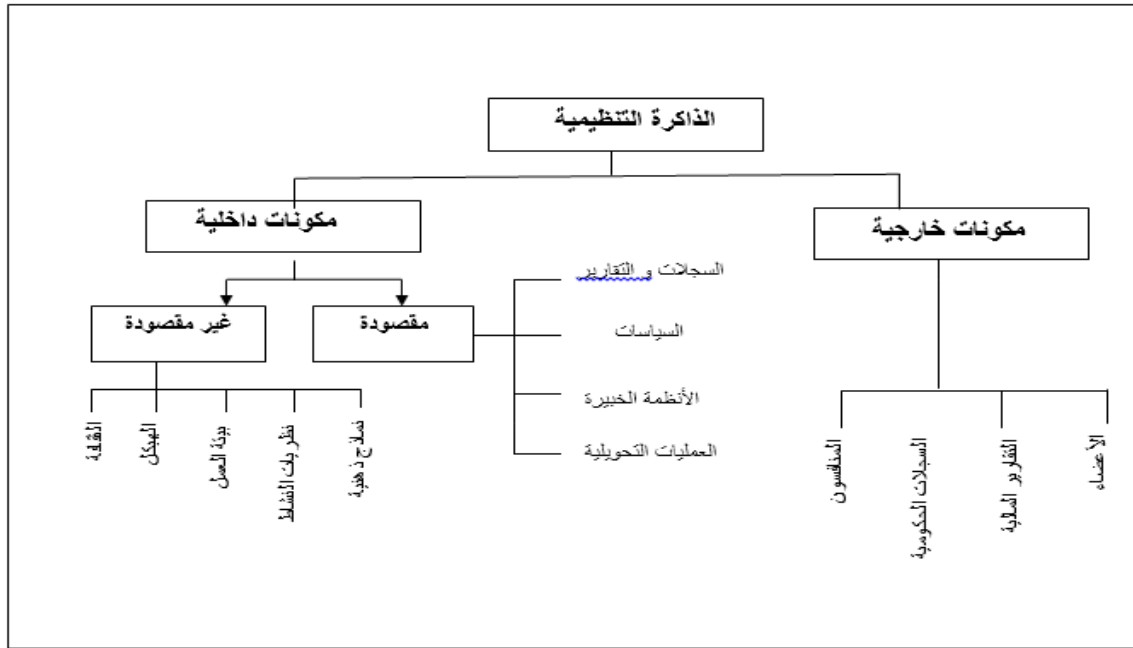
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

المعلومات واستدعاء المعلومات ، لذا فنظام الذاكرة التبادلية يبني في ذاكرة الأفراد، إضافة إلى ما يجري مناقلة للمعلومات بين أعضاء المجموعة.

### 5- نموذج Dixon:

يقسم Dixon الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية، وتقسم الذاكرة الداخلية بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة، وتتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات، التقارير، الدروس المتعلمة، إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية أما الذاكرة الداخلية غير مقصودة فتتمثل في ثقافة المؤسسة بما فيها الأساطير، القصص، اللغة، والرموز، إضافة إلى أدوار المهام والرقابة ( الهياكل ونظريات النشاط ) في حين توفر الذاكرة الخارجية المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي ومع أنها ليست جزءا من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المؤسسة والتي يمكن استرجاعها واستخدامها عند الحاجة ويوضح الشكل التالي نموذج Dixon.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (04): نموذج Dixon للذاكرة التنظيمية



Source :Luis A Gurrero ,Jose Pino 2001 Unersanding Organzational Memory Proeeding of XXI International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC 2001, IEEE CS Press, punta Arenas ,November,2001, Chile, p.p (124-132)

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق للنشر، عمان ، 2009 ، ص266

### المبحث الثاني: مكونات وعمليات وأدوار ومراحل ومعوقات الذاكرة التنظيمية

يعد مفهوم الذاكرة التنظيمية حديث نسبياً، وقد اختلف الباحثون في إيجاد مفهوم محدد للذاكرة التنظيمية نظراً لارتباطه بعدة مجالات مختلفة مثل تكنولوجيا المعلومات، التعلم التنظيمي وعلم النفس، والمعرفة التنظيمية، وللذاكرة التنظيمية مجموعة من المكونات والعمليات، الأدوار ومراحل بنائها، كما يصادف عملها مجموعة من المعوقات .

#### المطلب الأول: مكونات الذاكرة التنظيمية وعملياتها

للذاكرة التنظيمية مجموعة من المكونات والعمليات.

#### أولاً: مكونات الذاكرة التنظيمية

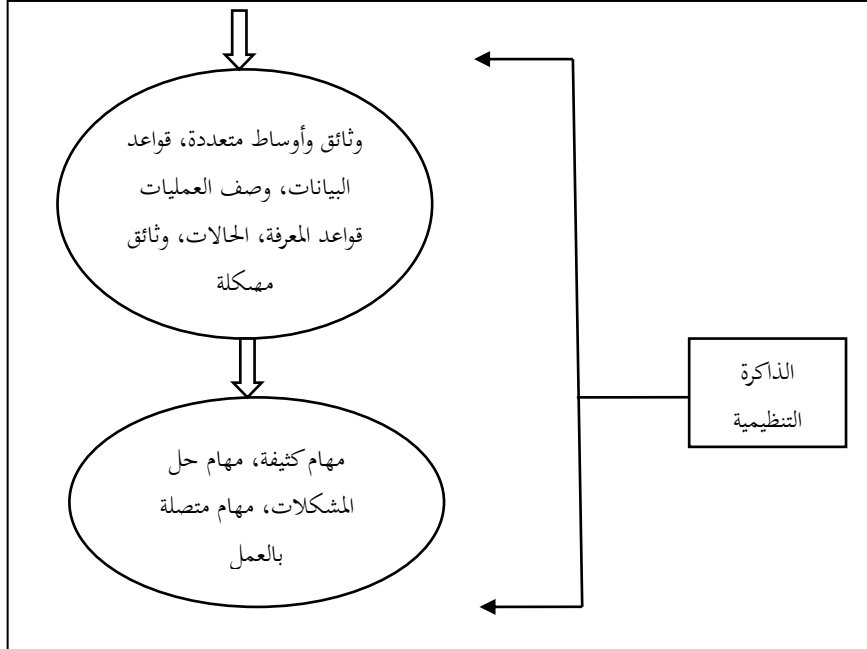
تتكون الذاكرة التنظيمية من العناصر التالية:

- جميع الوثائق المنتجة داخل المؤسسة والمرتبطة مع نشاطات المؤسسة.
  - البيانات والمعلومات السابقة.
  - الملكية الفكرية مثل براءات الاختراعات وحقوق النشر والعلاقات التجارية.
  - تفاصيل حول الأحداث والمنتجات والأفراد وهذا يتضمن العلاقات بين الأفراد العاملين داخل وخارج المؤسسة.
  - المادة المنشورة ذات العلاقة بإحدى النشاطات التنظيمية المعرفة المولدة في داخل المؤسسة.
  - إن الجوانب الأكثر أهمية للذاكرة التنظيمية في البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات هي حقائق خام يتم الحصول عليها على شكل إحصائيات أو أرقام.
- بينما يتم التعبير على المعلومات من خلال وصف معين، أما المعرفة فتتضمن جوانب تفسيرية وتنبؤية وقد سعى بعض العلماء لتلخيص مكونات الذاكرة التنظيمية من خلال أشكال، ويوضح الشكل رقم (05) مكونات الذاكرة التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> البغدادي، عادل هادي حسين العبادي، فوزي هامش، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة،

الطبعة الثالثة، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص135

الشكل رقم (05): مخطط الذاكرة التنظيمية



Source : Varscon celos j.gonnvrie F et kind le C (2002) An organizational Memory information system using on otologist

نلاحظ أن موارد المعلومات والسياق تتضمن المعرفة الإجرائية والمصرح بها والحقائق الموجودة في ذاكرة الأفراد مثل خبراتهم وتوجيهاتهم ومعرفة العمليات والحالات والوثائق وقواعد البيانات وقواعد المعرفة والوسائط المتعددة في توثيق تلك المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون مفيدة وتلبي الحاجيات والمهام المختلفة وعليه فإن الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون سهلة الوصول لكل أعضاء المؤسسة وأن توظف في مهام حل المشكلات والعمليات والعمل المعرفي من خلال الاستعانة بمختلف مظاهر التقنية والدروس المتعلمة. كما يمكن عرض مكونات الذاكرة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

### جدول رقم (01) مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها

عناصر الذاكرة التنظيمية	مكونات الذاكرة التنظيمية
الآراء، الإيديولوجيات، المبادئ، القيم، الرموز، العادات، الخرافات، القصص، البطولية، الطقوس الدينية، المكانة، محيطات العمل والتوقعات.	الثقافة
قنوات الاتصال، الطرائق، التقنيات، المهام، مجموعة القيادة، المشروع، المجموعات المزدوجة الوظيفة، القوى المهمة، مجموعات المنافسة، المشاركة، الاجتماعات، المسؤوليات، القيادة، صيغة الإنتاج، صيغة المهمة.	البنى التنظيمية
أنظمة قياس نظم المعلومات، مؤشرات الإنجاز، أنظمة الاختيار، التعلم، أنظمة المعلومات، نظم معلومات التدريب، تقنيات التدخل، أنظمة التقويم، النظام المالي، نظام الموازنة، نظام الرقابة، بيانات، صور، توقعات العمل، وثائق التقارير	الأنظمة
إجراءات التشغيل، القواعد، إجراءات العمل، عمليات ابتكار المنتج.	الإجراءات

المصدر: البغدادي عادل، العبادي هاشم، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة،

دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010

#### ثانياً: عمليات الذاكرة التنظيمية

تشمل الذاكرة التنظيمية المعارف العامة للمؤسسة والتي توفر الأسس العملية للذاكرة، وتمثل عمليات الذاكرة التنظيمية في اكتساب المعرفة، الاحتفاظ بها وإدامتها، واسترجاعها.

#### 1- عملية اكتساب المعرفة:

يتم الحصول على المعرفة التنظيمية من خلال توظيف عاملين جدد أو التعلم بكافة أشكاله الفردي أو الجماعي، فهي عملية ناتجة عن مدى وعي المؤسسة واطلاعها بكل ما يجري داخلها أو خارجها، ويتحقق اكتساب المعرفة من خلال الهياكل والخرائط المعرفية التي تعتبر احد المكونات الأساسية المساعدة على إدامة وحفظ المعرفة داخل الذاكرة التنظيمية.

### 2- عملية تخزين المعرفة:

ويشمل كافة آليات ترميز المعلومات من خلال هياكل حفظ المعرفة، على شكل مخططات، نصوص مكتوبة، إجراءات والنظم والتي تتكيف مع الأنواع المختلفة من المعرفة المراد تخزينها.<sup>1</sup>

### 3- عملية إدامة المعرفة:

تهدف عملية إدامة المعرفة إلى المحافظة على الذاكرة التنظيمية باستمرار من خلال إتاحة الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها سواء داخل المؤسسة أو مع منظمات أخرى، كما تحرص هذه العملية على تكيف وتحديث محتوى الذاكرة بما يتناسب وتغيرات البيئة ونسيان المعرفة غير المجدية ودمج المعرفة الحديثة مع المعرفة الحالية.

### 4- عملية استرجاع المعرفة:

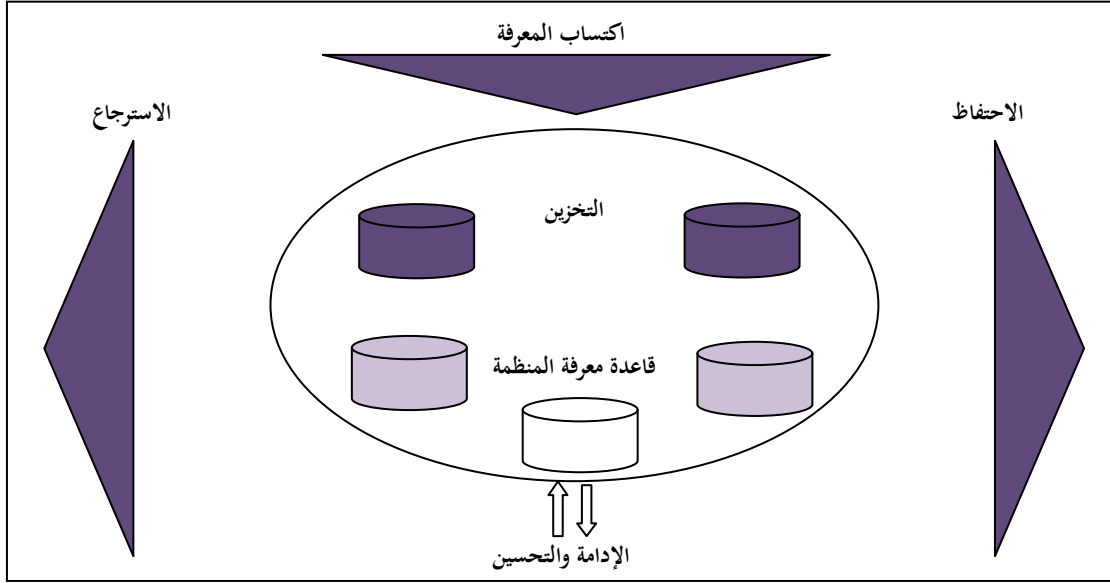
تعتمد هذه العملية على تحديد مواقع المعرفة في المؤسسة، ثم استرجاعها لدعم عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية المختلفة عن طريق التواصل اللفظي وتفاعل الأفراد، وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على المرحلتين السابقتين بالنسيان الإرادي أو غير الإرادي.

تتعرض المؤسسات إلى النسيان غير الإرادي لعدة عوامل أساسية منها: دوران الموظفين، حجب المعلومات وصعوبة تصفية والتحكم في الكم الهائل من المعلومات، ويرتبط النسيان الإرادي بأخطاء المؤسسة التي تحاول هذه الأخيرة تفادي تكرارها أو العودة إليها، ويوضح الشكل التالي العمليات المختلفة للذاكرة التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهام حمود علي الفاعوري، شوقي ناجي جواد، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص35

<sup>2</sup> داهينين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص.ص(116-117)

الشكل رقم (06): عمليات الذاكرة التنظيمية



Source: Stein, E. W, op. cit, p24

المطلب الثاني: أدوار الذاكرة التنظيمية ومراحل بنائها

ليس من المفاجئ إيجاد في أوساط الباحثين حجج متناقضة بعضها مؤيدة وأخرى مناقضة لضرورة جعل المعرفة المكتسبة في الماضي متاحة ومخزنة في مستودعات المعرفة، فبعض الباحثين (Walsh, Ungson & Stein) يؤيد بقوة هذه الفكرة لما للذاكرة التنظيمية من دور وظيفي فعلي وحساس، لخصه (Walsh, Ungson) في ثلاثة أدوار وظيفية تنظيمية هامة كما يوجد مجموعة من المراحل لبناء الذاكرة التنظيمية.

أولاً: أدوار الذاكرة التنظيمية

1- دور معلوماتي:

إذ إن محتوى المعلومات المخزنة في وسائل التخزين المختلفة للذاكرة التنظيمية تساهم في رفع كفاءة وفاعلية صنع القرارات.

2- دور رقابي:

إذ يبرز دور الذاكرة في إعادة النظر بتكاليف الصفقات المرتبطة بتنفيذ القرارات الجديدة، حيث تحتوي مخازن الذاكرة على الكثير من المعلومات المتعلقة (بكيف وبماذا) والتي تشكل السلوك المطلوب بشكل كفؤ دون تحمل تكاليف مرتفعة.

### 3- دور سياسي:

فالضبط والسيطرة على المعلومات يخلق مصدرا للقوة والذي من خلاله يمارس الفرد أو المجموعة التأثير على تصرفات الآخرين وأن فلترة أو تصفية معلومات معينة من الذاكرة لدعم أعمال معينة أو قرارات يساعد في الحفاظ على القوة وتعزيزها ويؤكد عمل ( booth & rawlinson ) على أن الدور السياسي للذاكرة التنظيمية يظهر وبشكل واضح من خلال النظر إلى متاحف المؤسسة كأحد الأمثلة على مواطن تخزين الذاكرة.<sup>1</sup>

ولهذه الأدوار عدة منافع للمؤسسة إذ تمكنها من زيادة التعلم التنظيمي كما بينها Te'eni & Weinberger وأن ما يؤول إليه ذلك التعلم لا يمكن أن يكون ملموسا إلا بعد أن يتجسد في مخرجات المؤسسة.

وإزاء ذلك حرصت العديد من المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال للتجارب والخبرات مما جعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة وتحسين عملية الوصول إلى معرفة المؤسسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

كما تعمل على تحسين عملية التنسيق ( Yates )، التطوير السريع للمنتجات (Moorman & Miner) وتسهيل عملية تقاسم المعرفة ( Te'eni & Weinberger ) من خلال رسم خارطة معرفة المؤسسة وتحديد مركزها في المؤسسة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتصبح هذه التوجهات بالتالي جزءا أساسيا من سياسات المؤسسة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية و في دعم كفاءة أعمالها وفعاليتها.

ويضيف Stein بأن الذاكرة التنظيمية تفيد المؤسسة بعدة طرق، إذ تمكنها من تعزيز هويتها، ومنح الموظفين الجدد فرصة التعلم من خلال التعرف على خبرات الموظفين السابقين المخزنة لدى المؤسسة، وللذاكرة التنظيمية كذلك نتائج وانعكاسات مهمة على أداء المؤسسة حيث إنها تدعم الميزة التنافسية وتعمل على تخفيض تكاليف التعاملات المختلفة وتقليل الوقوع في الأخطاء وتسهل عملية صنع القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Booth, C and Rowlinson M, Management and organizational history: prospects, Management and Organizational history, 2006, 1n P 08.

<sup>2</sup> داهنين بن عامر، الذاكرة التنظيمية بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 78، العدد 49، 2017، ص.ص (85-84)

وتقتصر أدبيات أخرى ( Miner & al ) في الإشارة إلى أن الذاكرة التنظيمية لها دورين أساسيين هما:<sup>1</sup>

### 1- دور التفسير (Interprétative Rôle):

إذ تقوم الذاكرة بالدور التفسيري من خلال الطريقة التي يتم بها تصنيف وتخزين المعلومات والخبرة.

### 2- دور توجيه النشاط (Action- Guidance Rôle):

ويتحقق من خلال التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، فمثلا قد تتضمن الذاكرة قواعد وأساسا محددة لمراحل تطوير المنتج والتي توجه نشاطات أعضاء الفريق في العمل، ويعد الدور الخاص بتوجيه النشاط واحدا من أهم خصائص الذاكرة التنظيمية التي ظهرت في الأبحاث الكلاسيكية.<sup>2</sup>

### ثانيا: مراحل بناء الذاكرة التنظيمية

هناك عدة مراحل لبناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر ( Dieng & al ) وهي:<sup>3</sup>

- ✓ تحديد جميع الاحتياجات المعرفية للمؤسسة.
- ✓ إنشاء ذاكرة المؤسسة، يتم هنا اختيار تصميم مناسب للذاكرة وذلك بناء على المرحلة السابقة وهي تحديد الاحتياجات ويكون للتصميم عدة أشكال منها قاعدة معرفة أو قاعدة بيانات أو قاعدة حالات.
- ✓ نشر ذاكرة المؤسسة، لا يتطلب ذلك تحديد كيفية تفاعل المستخدم مع ذاكرة المؤسسة وتحديد آلية التفاعل.
- ✓ استخدام ذاكرة المؤسسة من خلال تسهيل عملية الوصول إلى هذه الذاكرة واستخدام أدوات تساعد على البحث واسترجاع المعرفة من هذه الذاكرة.
- ✓ تقسيم ذاكرة المؤسسة عن طريق تحديد معايير التقييم ومن الذي سيقوم بعملية التحديث وكيف ومتى.
- ✓ تطوير ذاكرة المؤسسة، وذلك يكون معتمد على نتائج التقييم حيث يتم تحديد من سيقوم بعملية التحديث.

<sup>1</sup> Havarnich, S , Sivakumar, K, and Hult GTM , the relationship of learning and memory with Organizational Performance The moderating role of turbulence, journal of the acadely o marketing science, 2006, P 34

<sup>2</sup> هدى سعد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص793

<sup>3</sup> شهد جمال محمد عودة، أثر الذاكرة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا،

جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2016، ص34

### المطلب الثالث: معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية

حسب ما أشار إليه ( البغدادي والعبادي ) نقلا عن (Ackrman) فإن عمل الذاكرة التنظيمية قد يواجه بعض المشكلات وذهب (conklin) إلى نفس الرأي وأهمها :

#### 1- مشكلة إظهار المعرفة الضمنية ( The Problem of Implicit Knowledge Display ):

قد يعجز بعض الأفراد داخل فرق العمل في قول ما يعنونه حقا أو قد لا يرغبون في ذلك أصلا، كما أنهم في بعض الأحيان لا يستطيعون فهم ما يقولون الآخرون، ومشاركة الفهم والمعرفة يعد أمرا غاية في الأهمية لأن التفاهم المشترك بين أعضاء الفريق ينشأ من عمق وخبرة ومعرفة كل عضو فيه خاصة من جانب عمل المعرفة كمختصين في عالم معقد وغني في تخصصاتهم، لذلك فكل واحد منهم له معرفته وخبرته التخصصية الثرية والعميقة ، وهو مدعو ليلعب دورا بارزا في قاعدة معرفة الفريق ومن هذا المنطق لا بد للمؤسسة من خلق مستوى معين من الفهم المشترك في المفاهيم والمصطلحات المتداولة والمستخدمة بين أعضاء الفريق.

ولا تقف مشكلة إظهار المعرفة الضمنية عند هذا فحسب بل تتعداه في حالة وجود عدائية بين العاملين عند محاولة تعبير كل فرد في الفريق عن معرفته وتفردده محافظة على الدور والموقع والمكانة التي يحتلها فيه رغم أن وجود مستويات معينة من الصراع داخل التنظيم أمر مشروع ومحبذ وإيجابي في بعض جوانبه، إلا أنه قد يفقد التنظيم جزءا كبيرا من قدراته في كثير من الأحيان، لذلك كان على القائمين على شؤون إدارة المؤسسات الاستثمار فيه في الحدود المسموح بها حيث تكون له آثار إيجابية على أداء عملها.

#### 2- مشكلة فقدان السياق التنظيمي ( Loss Context ):

إن من المشاكل التي تواجه عمل الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق الذي حدثت فيه والذي يعطيها معنا حتى تستطيع المؤسسة استخدامه مستقبلا عند تغير السياق، لأن تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة من الوثائق أو من قواعد البيانات أمر غير كاف، إذ تحتاج المؤسسة في كثير من الأحيان إلى التعريف والتحديد والفهم الدقيق لبعض المشاكل المستعصية والمعقدة التي قد لا تشبه تلك التي حدثت في الماضي، وقد أكد (conklin) على أن هاته المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية تعد أداة سيئة نسبيا لخلق الاستمرارية لأنها في أحيان كثيرة تمثل وجهة نظر أحادية، كما أنه قد ينقصها قوة وسياق المحادثات التي تدور بين أعضاء الفريق عند مواجهة مشكلة مستعصية من قبل ماذا يفعلون؟ وفيما يفكرون؟ وماذا يعملون؟ والتي قد تسهل التفاهم وتزيد في ثراء المعرفة بينهم ويجعلها وثيقة حية تخبرنا عن قصة المشكلة مع الاحتفاظ

بالسياق الذي دارت فيه.

الأمر الذي يجنبنا البدايات الخاطئة في المستقبل، تكرار أعمال سابقة، حيث تتضمن ذاكرة فريق العمل في معلومات تتضمن حقائق وافتراضات وقيود وقرارات لها أسس منطقية ومعاني ومصطلحات أساسية ووثائق رسمية واحدة.<sup>1</sup>

### 3- الصلة والحجم ( Relevance, Sise ):

تشكل الصلة السياقية للذاكرة الإنسانية التحدي الثالث أمام الذاكرة التنظيمية بما فيها المعرفة غير المصرح بها لأن المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت، وبناء على ذلك فإن المعرفة غير المصرح بها ( الضمنية ) والتي قد تكون أكثر سياقية ولها وهج هي التي تكون الفاعلة أكثر في المؤسسات الأمنية.

أما في مسألة الحجم فالذاكرة التنظيمية شأنها شأن الذاكرة الإنسانية، لها قدرة على استدعاء ما تريد مما له صلة ملحوظة بالواقع وعليه، فإن المشكلة تكمن في التساؤل عن مدى كبر الحجم الذي ستوسع له الذاكرة التنظيمية وخاصة مع انتشار استخدام شبكة الانترنت وربط المؤسسة بها، ومن هنا تلجأ إدارة المعلومات الجنائية أحيانا إلى لجان تشكلها لدراسة الملفات التي تم شمولها بقوانين العفو العام أو التقادم أو رد الاعتبار للنظر في إمكانية شطبها لتخفيف عبء العمل أو إبقاء الضروري منها مما يزيد من حجم المخزون المعلوماتي.

وبالمقابل، فإن هناك مشكلة أخرى قد تقود إلى الغباء التنظيمي عندما يقال بأنه يجب أن يتم تطبيق ما تم في الماضي بنجاح في الوقت الحاضر وفي المستقبل وبنفس الكيفية، لأن ذلك ضمان أكيد على نجاحه، وفي هذا مخالفة لقاعدة صريحة وواضحة في حياة المؤسسات ألا وهي أن نجاح الأمر ليس دالة أكيدة على نجاح اليوم ونجاح الغد، وأن الثابت الوحيد في حياتها هو التغيير وأن من لم يتجدد يتبدد، وأن مواكبة المستجدات أمر مهم لصياغة الحاضر وتشكيل المستقبل.

وفي مسألة التشخيص السابق للمشكلة المتعلقة بالمعرفة ذات الصلة بالموضوع وفي الحجم الذي ستؤول إليه الذاكرة التنظيمية، تبرز مسألة هامة وهي أن آليات البحث والفلتره الحالية لا تزال ضعيفة في مواجهة الكم الهائل من السياقات التنظيمية، لذلك فإن قلب المشكلة هو في محاكاة الذاكرة الإنسانية التي لا تزال لها سعة هائلة في

<sup>1</sup> بلقاسم جوادى، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص.ص(51-53)

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

فهم المعاني وربط تلك المعاني التي لها علاقة وصلة بالموضوع قيد البحث على عكس ذاكرة الحاسوب، وعليه، فالتحدي هنا يكمن في إبداع آليات للذاكرة التنظيمية مماثلة للذاكرة الإنسانية تستطيع أن تحتفظ بالكم الهائل من المعرفة وفي ذات الوقت تستطيع أن تسترجع المعرفة ذات العلاقة في الزمان والمكان الذي نحتاجه. في تكنولوجيا الحاسوب جرت ولا تزال تجري إمكانات مثيرة لاستخدام السياق الهائل من برمجيات المجموعة والوكالات الذكية والشبكات العصبية وأساليب البحث المتقدمة والخوارزميات وبوابات ذكاء الأعمال ( Business Intelligence portal ) لاسترجاع ما له علاقة في قواعد البيانات، ويبقى الأمل معقوداً في المستقبل على تطوير آليات الاسترجاع الذكي للمعنى والصلة، وخاصة مع تطور لغات البرمجة عبر الزمن لأن العمل الذكي في المؤسسات الأمنية الذكية يتطلب منها أن تذهب إلى أبعد من عمليات الفهرسة وإعادة الهيكلة وذلك للمحافظة على فعالية الذاكرة التنظيمية المتوقدة لا أن تصبح من قبيل الموروث والفضول التاريخي.

### رابعاً: المقاضاة والنسيان التنظيمي (Prosecution and Organizational Oblivion):

في بعض الأحيان قد تكون الذاكرة التنظيمية مصدراً للمتابعة القانونية، وذلك في ظل وجود بعض التقارير المالية والمعلوماتية المخزنة والتي تعبر عن أخطاء تكون قد وقعت فيها المؤسسة سابقاً، والتي يمكن لغيرها من الأشخاص أو المؤسسات مقاضاتها على أساسها أو استعمالها ضدها، فهي تشير إلى نقاط ضعف في المؤسسة لذلك لا بد من تجنبها وإنكارها بأي ثمن ومحوها من ذاكرة المؤسسة بالقضاء على هاته العمليات وإزالتها قد يجنب المؤسسة الكثير من الأعباء والتكاليف المالية.<sup>1</sup>


<sup>1</sup> غسان عيسى ابراهيم العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 27، العدد

52، 2010، ص.ص ( 106-107 )

### خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للذاكرة التنظيمية التي لها دور بارز في نمو المؤسسات وتطورها ويعد من المواضيع المهمة ولاسيما في البيئات المتغيرة والمتسارعة، سعيا منا لإبراز أهميتها الحالية في المؤسسات فهي تعد أحد الخيارات التي تلجا لها المؤسسات للتكيف مع الظروف وملائمة التغيرات التي تحدث كما تطرقنا إلى خصائص وأبعاد الذاكرة التنظيمية ومن زاوية أخرى تطرقنا إلى أشكال ونماذج الذاكرة التنظيمية ثم تعرضنا إلى مكونات وعمليات وأدوار ومراحل بناء الذاكرة التنظيمية وأخيرا معوقات تفعيلها.

وقد خلصنا إلى أن الذاكرة التنظيمية أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة وتعتبر كذلك جوهرية الإدارة المعاصرة كما تمثل خبرة المؤسسة من خلال استرجاع المعلومات والمعارف في الوقت المطلوب وبتكلفة أقل كما تلعب دورا محوريا في توفير المعلومات بشكل فعال وسريع وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة.



**الفصل الثاني**  
**مفاهيم أساسية حول**  
**الميزة التنافسية**

تمهيد:

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحريك التجارة العالمية ولم تستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بمحدا المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود، وفي ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها.

ويختلف الباحثون في تفسير مكان هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعمق في الموضوع وتناول مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية من

خلال تقسيمه إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية**

## المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال في الوقت الراهن وفي ظل اقتصاد السوق والذي يقوم على إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة مما زاد من حدة المنافسة، كل هذا يحتم على المؤسسة العمل من أجل البقاء في السوق ولعل أهم ما يساعد المؤسسة على ذلك هو حصولها على صمام الأمان والمتمثل في الميزة التنافسية، حيث أصبح ينظر لمفهوم الميزة التنافسية على أنه عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز للمؤسسة على المنافسين مما يمكنها من تحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك لمواكبته التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

اختلفت الآراء حول مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها:

**التعريف الأول:** يعتبر Michel Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية وصمم نموذجاً لقياسها يعتمد على المتغيرات الجزئية الداخلية، واعتبر أن التنافس يتم بين المؤسسات فيما بينها، حيث عرف Porter الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المطبقة ".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** يعرفها كلا من ( Johnson & Scholes ) على أنها " السياسة التي تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها لتحقيق التفوق وتحقيق القيمة على المنافسين، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي مع ضرورة أن تتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام وتوفير الموارد اللازمة ".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يعرفها كلا من ( McGinnis & vallopra ) على أنها " قدرة المؤسسة على خلق وضع قابل

<sup>1</sup> Michel porter, L'avantage concurrentiel , comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris , 1999, p 8

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، فاتح عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، 2006، ص 96

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

للدفاع عنه في وجه المنافسين يمكنها من تحقيق عوائد أعلى من المنافسين أو أن تكتسب عوائد مالية متميزة في الصناعة".<sup>1</sup>

**التعريف الرابع:** يركز Czepiel على عنصرى القيمة والزمن في إيراده لمفهوم الميزة التنافسية، فالميزة يجب أن تخلق قيمة يشعر بها الزبائن على ألا تكون مؤقتة، من هنا فإن الميزة التنافسية، هي عبارة عن " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن".

**التعريف الخامس:** وينطلق Rappaport كلفويا في تعريفه للميزة التنافسية " فمتى ما استطاعت المنظمة من تقليص كلفها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف، فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن".<sup>2</sup>

**التعريف السادس:** ويرى philip kotler أنها " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب والمستقبل".<sup>3</sup>

**التعريف السابع:** يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية تنافس معينة".<sup>4</sup>

من خلال التعارف السابقة يمكننا أن نجمل بأن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلي من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

علاوة على أن الميزة التنافسية وسيلة للبقاء والاستمرار والنجاح في بيئة الأعمال المعاصر فإنها تختص بالعديد بالمنافع بالنسبة للمؤسسات حيث تكمن أهميتها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> Mc Ginnis M. A et Vallopra R.M, Purchasing and Supplier Involvement in process Improvement : A Source of Compétitive Advantage, Journal of Supply Chain Management, Vol 35,N°4,1999, p.p(42-50)

<sup>2</sup> محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص80

<sup>3</sup> Philip kotler , Bernard Dubois et Delphine Manceau ,le marketing management ,1leme édition ; Pearson éducation , paris, France 2004, p09

<sup>4</sup> وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة

إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2012، ص04

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

- ✓ تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- ✓ تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسة الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها وينسجم ذلك مع إشارة (Porter) التي مفادها " أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة ".
- ✓ تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء، ما يجعلهم أقل تعرضا لهجمات عروض المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- ✓ كسب ميزة نسبية دائمة ومتميزة في رفع وتحسين المنتجات وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الابتكار والإبداع.
- ✓ اعتماد أكثر من إستراتيجية للمنافسة في السوق وفق هذه الإستراتيجيات إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية القيادة في التكاليف.
- ✓ إدراك الاحتياجات الجديدة للسوق وتوظيف الإمكانيات لاستغلال الفرص السوقية قبل الآخرين.
- ✓ إنتاج قيمة مضاعفة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع الذي تعمل فيه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : خصائص وأبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والأبعاد وهي على التوالي:

#### أولا: خصائص الميزة التنافسية

- ✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.
- ✓ تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
- ✓ تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

<sup>1</sup> حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص99

<sup>2</sup> مصطفى عبده نور، الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص32

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو لكليهما.
- ✓ إنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وتخفزههم للشراء منها.
- ✓ تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- ✓ تشتق من رغبات وحاجات العميل.
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.<sup>1</sup>

ويتبين مما سبق أن خصائص الميزة التنافسية تجسد إمكانية المؤسسة عمل أشياء مختلفة لا يستطيع منافسوها عملها، أو عمل أشياء مماثلة بطرق متفردة، كما أنها تتحقق من خلال إقناع العملاء والأسواق والمنافسين بأن الميزة التنافسية متفردة ويصعب مجاراتها وتقليدها.

### ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسات أن تبني ميزة تنافسية من خلال أبعاد عدة، ولقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وذلك تبعا لتوجهات كل منهم والدراسة التي يقوم بها، وكذا نوع القطاع والمنتج، فقد حددها Macmillan في مجموعة من الأبعاد ممثلة في ( الكلفة، التسليم، الإبداع، التكنولوجيا، والاحتفاظ بالزبون) في حين يشير Lynch أنها تتحدد في ( الإبداع، التحالفات، سمعة المؤسسة، القدرات الجوهرية) وذكر كل من علي والياسري أن الأبعاد الآتية ( الجودة، التكلفة، المرونة، الإبداع، التسليم ) تمثل القاسم المشترك لأغلب الدراسات وهي على النحو التالي:

### 1- الجودة:

ثمة العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الجودة فهي: "عبارة عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد وهذا الموصوف أما أن يكون شيء مادي ملموس أو شيء غير ملموس بمعنى أن الشيء الموصوف يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من جهة المستخدم لهذا الشيء".

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص.ص (44-45)

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

وتشير الجودة إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك، وتتضمن

ثلاث عناصر:

أ- **المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المعروفة والخصائص الموضوعية الملائمة للعميل.

ب - **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات العملاء وتطلعاتهم وحاجاتهم.

ج- **الصلاحية:** وتعني محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل أبرز الدراسات في هذا المجال توصلت إلى نتيجة مفادها أن الشركات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي الشركات التي تركز على الجودة وهذه الأخيرة يمكن بدورها أن تحقق الميزة التنافسية والربحية للشركة من خلال زيادة الحصة السوقية والتميز.<sup>1</sup>

### 2- التكلفة الأقل:

تركز هذه الإستراتيجية على تخفيض الكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير في معدل الإنتاج، وذلك استناداً إلى مفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، بحيث تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج، إن الغاية من إتباع هذه الإستراتيجية يتوقف على ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه، فبعض المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار، وجلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة ومنافسة مثيلاتها من المؤسسات، ويجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة المنتجات، فهناك تكاليف الإنتاج، وتكاليف الجودة، وتكاليف التقييم، وتكاليف المبيعات والصيانة وغيرها، وتعتبر تكاليف الجودة من أهم التكاليف التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، والتي يمكن قياسها وتحليلها والتحكم فيها من خلال التخطيط السليم والمراقبة الفعالة.

### 3- المرونة:

تعرف بأنها الأساس في الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم

<sup>1</sup> مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة

حلب، سوريا، 2013، ص71

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعات العملاء، بالإضافة إلى قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات في الطلب من العملاء، إما زيادة أو نقصان، فالمرونة من الأبعاد المهمة لأغراض المنافسة السريعة للاستجابة لاحتياجات العملاء، ويمكن تعريف المرونة بأنها عمليات المؤسسة الخاصة التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات عملائها بسرعة وكفاءة ويمكن الإشارة إليها على أنها ضبط الخدمات للرد على متطلبات العملاء وتجنب شكاويهم، ومن ثم إلى تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، وتخفيض التكاليف الكلية، وقد تمتلك المؤسسة حصة أكبر في السوق من المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

### 4- الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه: القدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق، فالإبداع هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، لإيجاد حلول للمشكلات المختلفة بأساليب مميزة وجديدة انطلاقاً من عناصر موجودة أصلاً كما يعرف الإبداع بأنه: أي جهد أو فعل يهدف إلى تحسين منتجات المؤسسة (سلعة، خدمة معلومات) بشكل يقدم منفعة للفرد والمؤسسة والمجتمع، وإن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مهمة للغاية لتحقيق الميزة التنافسية .

مثال: شركة (British Airway) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

### 5- التسليم:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم) .

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجيار، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 01، 2021، ص.ص (137-138)

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

- الالتزام بمجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.<sup>1</sup>

وحسب المؤسسة التي سوف نقوم بإجراء دراسة ميدانية فيها قررنا اعتماد الأبعاد التالية للميزة التنافسية التي سيتم البحث فيها وهي: الجودة، التكلفة الأقل، المرونة.

### المطلب الثالث: أنواع وأهداف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الأنواع والأهداف وهي على التوالي:

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية

قسم المختصون الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

#### 1- ميزة التكلفة الأقل:

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة من المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة المضافة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية.

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، تتمثل هذه العوامل في:<sup>2</sup>

أ- **مراقبة الحجم:** المؤسسة في سعيها إلى النمو قد تلجأ إلى التنويع المفرط في المنتجات وزيادة الهياكل والفروع والاستثمارات في قطاعات عديدة فيزداد حجمها وتقل مرونتها وفعاليتها، الشيء الذي قد يؤثر على التكاليف أو يضعها في أزمة نمو.

ب- **مراقبة التعلم:** حيث أن التعلم هو نتيجة الخبرة والجهود المبذولة من قبل المسيرين والعمال، والذي يسمح بتقليل تكاليف الأخطاء المتكررة وتقليل التبذير وتحسين الأنشطة المنتجة للقيمة.

ت- **مراقبة الروابط:** تقلل المؤسسة من تكاليفها إذا تمكنت من تحسين الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة، ويتوقف ذلك على فعالية آليات التنسيق الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> عبد الله أحمد عبد الله مصطفى، الهندسة القيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص.ص (60-61)

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء بن نامة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، تلمسان، 2011، ص17

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

- ث- مراقبة الإلحاق: يتم بتجميع بعض الأنشطة المنتجة للقيمة قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحسين التنظيم الداخلي للوظائف في وحدات أعمال إستراتيجية.
- ج- مراقبة الرزنامة: تستطيع المؤسسة التحكم في التكاليف بفضل الأسبقية في تطوير التكنولوجيا أو الأسبقية في التعامل مع الموردين أو الزبائن.
- ح- مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات جديدة وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل.
- خ- مراقبة التموضع: التموضع الجيد لمختلف الأنشطة له تأثير كبير على الفعالية التشغيلية للمؤسسة حيث يسهل وظائف الإمداد والتخزين ويقلل تكلفة الوقت ويحسن عمليات التنسيق.<sup>1</sup>
- 2- ميزة التميز:

تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وتخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج خدمات تسويقية) وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ويمكن القول بأن تميز المؤسسة عن منافسيها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذا يتطلب من المؤسسة تجنيد مواردها بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلاً: لتقديم مساعدة تقنية للزبون يجب توظيف أفراد متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر جودة فإن ذلك يتطلب مواد أولية ذات جودة عالية وربما ذات تكلفة أعلى نسبياً.<sup>2</sup>

ولا يتم ذلك إلا من خلال مراقبة العوامل التالية:

- أ- الإجراءات التقديرية: تقوم المؤسسة باختيار الأنشطة والإجراءات المهمة في نظر المؤسسة مثل خصائص المنتج، خدمات ما بعد البيع.
- ب- الروابط: المتمثلة في الروابط بين المنتجات وكذا الروابط الموجودة بين المتعاملين مع المؤسسة.
- ت- الرزنامة: ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين.
- ث- التموضع: يقصد به أهمية اختيار المؤسسة للمكان المناسب.

<sup>1</sup> عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2018، ص.ص (100-101)

<sup>2</sup> مصطفى محمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص.ص (66-67)

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

**ج- الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعا لنفس المؤسسة.

**ح- التعلم وآثاره:** تنجم خاصية التفرد بنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.

**خ- التكامل:** وهذا يكون بين نشاط المؤسسة وباقي المتعاملين.

**د- الحجم:** للحجم تأثير كبير على تميز المؤسسة هذا التأثير يمكن أن يكون في اتجاهين أي إما أن يسمح بتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة (حالة الحجم الصغير أو المتوسط) وإما أن يحقق قدرات عالية للاستثمار والتطوير (حالة الحجم الكبير).<sup>1</sup>

تجدر الإشارة إلى أن عوامل التميز تختلف من نشاط إلى آخر ومن قطاع إلى آخر حيث يحدد تظافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد.

### ثانيا: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ميزتها التنافسية نجد:

- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة Apple التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
- ✓ دخول إلى مجال تنافسي جديد، كدخول إلى سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف المؤسسة بلوغها، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.
- ✓ تعتبر معيار مهم لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة ويصعب تقليدها ومحاكاتها.
- ✓ إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.<sup>2</sup>
- ✓ يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم

<sup>1</sup> عبد الحكيم جري، البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2015، ص 165

<sup>2</sup> لما عصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلف الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014، ص 83

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المؤسسة كونها أمر لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن المؤسسة ذلك.

✓ تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها.

✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.

✓ تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد وهذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

✓ تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لأنها مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها.<sup>1</sup>

ولعل أهم أهداف المؤسسة الإستراتيجية، هو محاولة النمو والبقاء لأطول فترة ممكنة في السوق وذلك نظرا للمتغيرات الطارئة والسريعة التي ما فتئت المؤسسات للنهوض والاستقرار إلا وتظهر متغيرات جديدة تؤثر على نموها فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات تحتم عليها وضع إستراتيجية عامة تسعى من خلالها لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية وكذا الداخلية.

<sup>1</sup> عز الدين علي، سارة موساوي ، دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية ، المجلد

06، العدد 02، 2022، ص284

## المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية

تفرض البيئة التنافسية على المؤسسات الاجتهاد للتفوق على منافسيها فإذا ما أرادت البقاء فعليها أن تطور ميزتها التنافسية بشكل مستمر، ومن خلال هذا المبحث سنسعى للتعرف على محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها ثم بعد ذلك أساليب تحقيقها ومؤشرات قياسها وفي الأخير معوقات تطبيقها.

### المطلب الأول: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من المحددات ومعايير الحكم على جودتها وهي على التوالي:

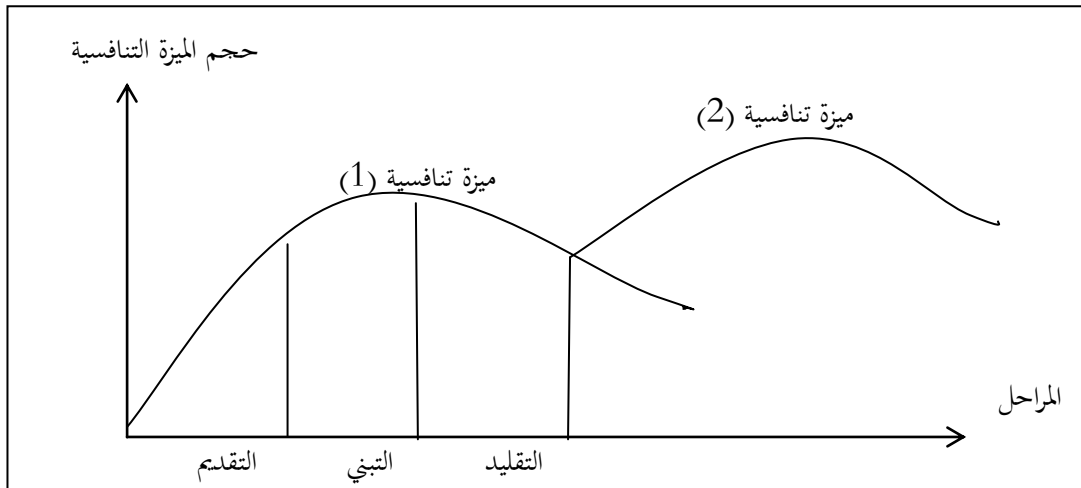
#### أولاً : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين أو متغيرين هما : حجم الميزة التنافسية والسوق المستهدفة.<sup>1</sup>

#### 1- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة إذا كان بإمكانها المحافظة عليها ( سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج) في ظل مواجهة المؤسسات المنافسة ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى ، كما هو مبين في الشكل التالي :

#### الشكل رقم (07): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر، 1998، ص84

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير

المؤسسات، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007، ص20

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:<sup>1</sup>

**أ- مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى وهذا لكونها تحتاج للكثير من الإمكانيات المادية ، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة ، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

**ب- مرحلة التنبؤ:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيًا من حيث الانتشار ومن خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه ، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك ، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .

**ت- مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة بدأ حجم الميزة التنافسية في التراجع ، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها .

**ث- مرحلة الضرورة :** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية ، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها ، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها ، أو تقديم الإبداع .

### 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في تكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، ومن أمثلة تلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم ، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز (سلعة أو خدمة) ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف ، سبق ذكره ، ص20

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

التأثير على الميزة التنافسية ، ونوردها فيما يلي :<sup>1</sup>

- أ- **القطاع السوقى**: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ب- **درجة التكامل الأمامى**: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامى المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- ج- **البعد الجغرافى** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التى تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة تبرز أهمية هذه الميزة.

### ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية تتحدد وفقا لثلاثة معايير وهي :

أ- **مصدر الميزة التنافسية**: وفقا لهذا المعيار نميز نوعين من المزايا وهي:<sup>2</sup>

إن التفوق النسبى لأي مؤسسة على منافسيها يعود إلى عدة عوامل أو مصادر يمكن أن تتعلق إما بمنتجاتها، خدماتها وكيفية الإنتاج، والتنظيم والأنشطة التسويقية، الخ ، وقد اعتبرت هذه المصادر إما داخلية أو خارجية كما حصرها بورتر في التكلفة والتميز، إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل الوفرة الاقتصادية، زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج، تخفيض التكاليف، إن معيار التميز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج ، والذي على أساسه يتم تفضيل بين المنتجات المطروحة في السوق كما أن مصادر الميزة التنافسية وفق بورتر تمثل التكلفة والتميز باعتبارهما مؤثرا هاما على مستويات الأسعار برفعها أو خفضها.

ب- **عدد مصادر الميزة التى تمتلكها المؤسسة**:<sup>3</sup>

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة ، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

<sup>1</sup> مجاني باديس ، طبول ريمة ، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا ، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، 2017، ص.ص (112-113)

<sup>2</sup> مجاني باديس ، طبول ريمة ، مرجع نفسه، ص113

<sup>3</sup> سعدية بوزيان ، تفعيل الابتكار التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2013، ص59.

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

ج- درجة التحسين والتجديد المستمر على الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل سريع ومستمر ، لذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تجديد مزاياها التنافسية وتطويرها باستمرار. لقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصدر المهم في بناء الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى اهتمام المؤسسة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعمالياتها وأنشطتها، خاصة التسويقية منها والتي تمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة أكبر تنال رضا العملاء واستحسانهم بشكل يكسبها التفوق، السمعة الطيبة والحصة السوقية المتزايدة على حساب المنافسين .

إضافة إلى ما سبق ذكره ، فقد اتفق العديد من الباحثين على أن هناك مميزات للميزة التنافسية الفعالة تتمثل في:

- الحسم أي أن تعطي المؤسسة الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية أي أن الميزة يجب أن تستمر لفترة من الزمن فكما يقول بورتر وداي أن ما يميز الميزة كونها هدف استراتيجي فالمؤسسة تسعى لاكتساب ميزة والحفاظ عليها أطول فترة ممكنة لضمان تحقيق عوائد مجدية على المدى الطويل.
- إمكانية الدفاع عنها أي صعوبة تقليدها أو إلغائها من قبل المنافسين، إذ يشير إلى أن الميزة التنافسية تتحقق نتيجة الإستراتيجية الحالية للمؤسسة والتي تهدف إلى إنشاء القيمة شرط ألا تكون تلك الإستراتيجية قيد التنفيذ أو ضمن مقررات المؤسسات المنافسة على المنظور القريب.
- المرونة حيث يجب أن تكون الميزة التنافسية قابلة للتجديد، للتغيير أو الإحلال بميزة قائمة بأخرى جديدة بكل يسر وسهولة وهذا وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

هناك عدة أساليب لتحقيق الميزة التنافسية ، كما يوجد مجموعة من المؤشرات لقياسها.

#### أولاً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>

- الكفاءة المتفوقة: فالمؤسسة ماهي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمؤسسة .

<sup>1</sup> خليل موفق خليل الصابي ، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد الشركات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص.ص (78-79)

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

- **الجودة المتفوقة:** إن تحقيق المؤسسة لمستوى عالٍ من الجودة في المنتجات أو الخدمات يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها ويمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها وبقائها واستمرارها ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- **الإبداع المتفوق:** ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهيكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها ، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعد التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز.
- **الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل:** تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم أو إنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

### ثانياً : مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يوجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل : الربحية ، الحصة السوقية ، النمو السنوي للمبيعات ، وذلك نظراً لسهولة حسابها ، كما أن تلك المؤشرات كمية على عكس مؤشرات رضا الزبون وعليه سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين :<sup>1</sup>

#### 1- مؤشرات نوعية :

تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة، قياساً بالمنافسين الآخرين من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية ، وهي :

أ- **النوعية المتوقعة:** هي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج ، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن .

ب- **النوعية المدركة :** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقع ، وهذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه .

ج- **النوعية القياسية:** هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها .

<sup>1</sup> رمون رزيقة ، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016، ص.ص (116-117)

### 2- مؤشرات كمية : و يمكن أن نلخصها في <sup>1</sup>:

أ- **الربحية** : تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشروعات ، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثمارات المشروع ، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل ، ولغرض قياس الربحية هناك أربعة طرق مستخدمة وهي:

- **هامش الربح** : وتعبّر عن نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة ، ويتحصل عليها من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات .
- **العائد على الأصول** : يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة ، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على مستوى إجمالي الأصول ، وهذا الأخير الذي يساوي حاصل قسمة إجمالي الأصول في بداية ونهاية المدة على اثنين .
- **عائد حقوق الملكية** : توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المؤسسة (المساهمين) ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على مستوى حقوق الملكية ، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأس مال الأسهم العادية في بداية ونهاية المدة مقسوما على اثنين .

ب- **الحصة السوقية** : يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، عن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين ، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق :

- **الحصة السوقية الإجمالية** : وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق.
- **الحصة السوقية النسبية** : وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر للمنافسين ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.
- **حصة السوق المخدوم** : وتحسب الحصة السوقية هنا، بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.
- **النمو السنوي للمبيعات**: يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما

<sup>1</sup> سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

يدعم موقفها التنافسي في السوق لذا تسعى العديد من المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه ، كأحد معايير النجاح، ويحسب من خلال قسمة مبيعات السنة الحالية بعد طرح مبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة المرجعية .

وأخيرا نلخص إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلا أن المؤسسات عادة ما تستخدم المؤشرات الكمية وذلك لسهولة حسابها إذا ما قورنت بالمؤشرات النوعية.

### المطلب الثالث : معوقات تطبيق الميزة التنافسية

قد تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة معوقات تحد من إمكانية إكسابها لميزة تنافسية خاصة في ظل انفتاح الأسواق ومن بين هذه المعوقات نجد:<sup>1</sup>

#### 1- المعوقات الداخلية :

- ✓ غياب قيادة إدارية ناجحة وغياب الشفافية عند إزالة السلوكية السلبية مما يعيق التنمية الإدارية .
- ✓ عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها .
- ✓ عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة .

#### 2- المعوقات الخارجية :

- ✓ الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
- ✓ وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب المؤسسات الوطنية.
- ✓ ضعف أجهزة التعليم والتثقيف بالمؤسسة وعدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

#### 3- العوامل الأساسية التي تحد من درجة المنافسة:<sup>2</sup>

- ✓ عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت المنافسة بينهما.

- ✓ سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق.
- ✓ العلاقة بين المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات.

<sup>1</sup> كريم أحمد محمد إبراهيم أبو العيش، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، تخصص برامج الدراسات العليا المهنية ، كلية التجارة وإدارة أعمال ، جامعة حلوان ، مصر ، 2021، ص.ص(81-82)

<sup>2</sup> كريم أحمد محمد إبراهيم أبو العيش، مرجع نفسه ، ص 82

## الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية حيث تعرضنا إلى مفهوم الميزة التنافسية ، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة من أجل البقاء في السوق ثم بعد ذلك تحدثنا عن خصائصها وأبعادها وأنواع الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، أيضا عرضنا معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها وفي الأخير قمنا بتحديد المعوقات التي تحول دون الاستفادة منها .

انطلاقا مما تقدم اتضح أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توفرت لديها مجموعة من المصادر والموارد الذي تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا ما استطاعت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل إن هذا التميز يخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت ويجب أن تكون لهذه القيمة أهمية ضرورية لكل من المؤسسة والمستهلك، وأن تكون متميزة عما هو موجود في السوق، ولا يمكن أن يتحقق هذا التميز إلا بتسخير كافة الجهود والطاقات لتحقيق هذه الغاية المشتركة .

الفصل الثالث  
الدراسة الميدانية في  
المؤسسة الوطنية للدهن  
- وحدة سوق أهراس -

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، وذلك لدراسة أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية بالمؤسسة على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من عينة الدراسة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة البحث المختارة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة، فروعها ومنتجاتها بالإضافة إلى أهم وظائفها وهيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة.<sup>1</sup>

للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبرى في تنمية الاقتصاد الوطني التي تساهم في تمويل خزينة الدولة من خلال الضريبة المفروضة، والمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) هي مؤسسة إنتاجية ناجحة لكونها مختصة في إنتاج شتى أنواع الدهون العضوية واحتكارها للسوق الوطنية، وهي تركز على عملية البيع التي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة.

الهاتف: 037-75-50-79.

الفاكس: 037-75-50-80.

#### ثانياً: نشأة المؤسسة.<sup>2</sup>

نشأت المؤسسة من جراء إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية للصناعات الكيماوية وقد شرعت في العمل منذ جانفي 1984 تطبيقاً للمرسوم رقم 419/82 الصادر بتاريخ 1982/12/04 وكان مقرها الرئيسي الأخرضرية ولاية البويرة في 1990/03/01 دخلت الاستقلالية حيث أصبحت كمؤسسة ذات أسهم لرأس مال قدره 200.000.000 دج وذلك عن طريق مناقصة في جوان - جويلية 1974 وتاريخ بداية أشغال البناء في 1974/11/22 .

ولقد ساعد في إنجاز هذه المؤسسة شركة Bgesa بلجيكا، شركة Mbili بلجيكا، مؤسسات وطنية أخرى أهمها ECTA حيث بلغت التكلفة الهامشية للمشروع 10.800.103 دج لمدة 21 شهر وتحتوي هذه الوحدة على 19 مصلحة منها 03 ورشات عمل، 09 ورشات صيانة، وتبلغ مساحتها الكلية 13 هكتار منها 5 مغطاة.

<sup>1</sup> SNIC :société nationale des industries chimiques.

<sup>2</sup> SPA : société par action.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

كانت الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن سنويا من الدهن والراتنج وقد بلغت كمية الإنتاج سنة 1997 بـ 17,299 طن بقيمة إجمالية تقدر بـ 10.41.164.24 دج أي ما يعادل 89,20 % من إنتاج المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

إستهلاكات الوحدة من الطاقة الإنتاجية كانت كما يلي:

✓ الكهرباء بـ: 60,57 كيلو واط يوميا.

✓ الغاز بـ: 3840 م<sup>3</sup> يوميا.

✓ الغاز المعدوم بـ: 160 م<sup>3</sup> يوميا.

✓ الغاز بـ: 1400 م<sup>3</sup> يوميا.

المطلب الثاني: فروع المؤسسة ومنتجاتها

أولا: فروع المؤسسة

تتفرع المؤسسة الوطنية للدهن ENAP من ستة وحدات للإنتاج موزعة على التراب الوطني:

- منطقة الشرق: وحدة سوق أهراس.
- منطقة الوسط: وحدة الأحضرية بولاية البويرة ، وحدة الشراقة، ووحدة واد السمار، وحدة الجزائر الكبرى.
- منطقة الغرب: وحدة وهران، ووحدة السيق بولاية معسكر.

ثانيا: منتجات المؤسسة

تختص وحدة سوق أهراس في إنتاج : دهن نباتي ، دهن صناعي ، دهن السيارات ، البرنيق (Vernis)، الدهن المخفف (diluants) ، الغراء (Colles)، الراتنج (Résines) وهو مادة نصف مصنعة تخصص لاستهلاك الوحدة .

1- مراحل إنتاج الدهن بالوحدة:

تمر عملية الإنتاج بستة مراحل أساسية نوضحها كما يلي:

أ- مرحلة التحضير (préparation) : يتم تحضير المواد المستعملة سواء الصلبة أو السائلة حسب المعدلات لكل نوع من المنتجات.

<sup>1</sup> Site Web :www .Enap dz. Dz, consultation le : 21.03.2007, 15:30

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

ب- مرحلة الخلط ( empattange ) : يتم فيها خلط وعجن المواد المحضرة في المرحلة الأولى للحصول على عجين متجانس.

ت\_مرحلة الطحن ( broyage ) : تطحن المواد خاصة الصلبة منها القضاء على أي شوائب وذلك داخل آلة مخصصة لذلك من أجل تحويل العجين إلى سائل بخصائص محددة مسبقا.

ث- مرحلة التسوية ( dilution ) : يتم إضافة جزء آخر من مادة الراتنج وبعض المحففات والمواد المكملة بمراقبة من المخبر.

ج- مرحلة التصفية ( filtration ) : يتم تصفية المزيج من كل الشوائب ليصبح قابلا للتعليب.

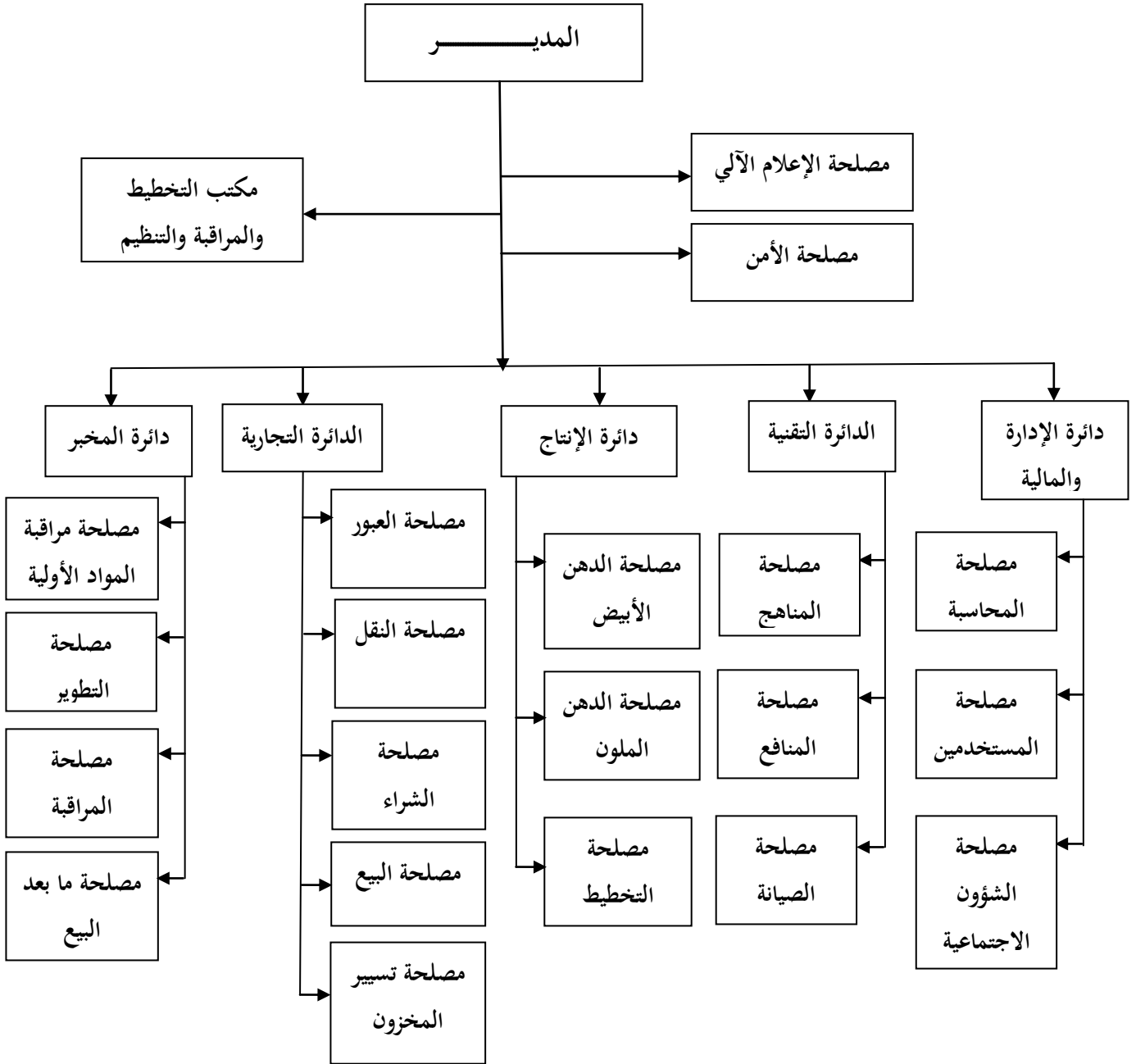
ح- مرحلة التعليب ( conditionnement ) : بعد المراقبة التي يقوم بها المخبر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج ، خاصة في المرحلة الأخيرة يتم تعليب المواد تامة الصنع ( الدهن ) في علب مختلفة الحجم باستخدام آلات خاصة وتصبح جاهزة للبيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس ووظائف مختلف دوائرها

أولا: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من المدير حيث يشرف على مصالح ودوائر أساسية وتمثل في: مصلحة الإعلام الآلي، مصلحة الأمن، مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم، دائرة الإدارة والمالية، الدائرة التقنية، دائرة الإنتاج، الدائرة التجارية ، ودائرة المخبر حيث تحوي كل دائرة على مجموعة من المصالح الفرعية. ويمكن أن نوضح الهيكل التنظيمي للوحدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

ثانيا: وظائف دوائر ومصالح المؤسسة

1- مصلحة الإعلام الآلي : لها علاقات مع معظم الدوائر حيث تتكفل بـ:

✓ إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية .

✓ متابعة المخزون من حيث:المواد الأولية, المزداد تامة الصنع, قطع الغيار ، الإنتاج .

✓ المخبر و يكون بتحليل المواد الأولية أو النهائية, وتسجل المعلومات الخاصة به عن طريق الإعلام الآلي.

2- مصلحة الأمن : تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة وأهميتها.

3- مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم : من بين أهم مهامه :

✓ جمع المعلومات اليومية ،الشهرية ،السنوية،المتعلقة بالإنتاج ، وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة .

✓ إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتبارا من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق، والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار إستراتيجية المؤسسة.

✓ تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج .

4- الدائرة التجارية : تضم هذه الدائرة خمس مصالح كالتالي :

أ- مصلحة العبور: موجودة على مستوى ميناء عنابة ، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

ب- مصلحة النقل : تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.

ت- مصلحة الشراء : تهتم بمختلف عمليات التمويل، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم التمويل بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، وللعملية تخطيطها الخاص المتمثل في: السعر ، الوقت ، النوعية ، شروط الاستلام ، عملية التحويل الملكية من البائع إلى المشتري .

ث- مصلحة البيع : تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين ، وعملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة بالإعلام الآلي .

ج - مصلحة تسيير المخزون: تهتم بتسيير المخزون الوارد و الخارج من وإلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون ، والهدف من هذه العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة وتجنب تلفها.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

**5 - دائرة المخبر:** يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة والمحلية بعد الحصول على عينات من الموردين واختباراتها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر ثم تتم عملية الاختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من النوعية والسعر وبعد وصول الطلبية يقوم المخبر بإعادة الاختبار والتأكد من المطابقة للمعايير قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة وصل مراقبة .

تضم دائرة المخبر أربعة مصالح و هي : مراقبة المواد الأولية ، التطوير ، المراقبة ، مصلحة ما بعد البيع.

**6- دائرة الإنتاج:** تتكون من أربعة مصالح مهمتها تنفيذها قرارات الوحدة في مجال الإنتاج وهي كالتالي:

**أ- مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها وثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط.

**ب- مصلحة الدهن الأبيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

**ت- مصلحة الدهن الملون:** تهتم بإنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج .

**7- الدائرة التقنية :** تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية وكذلك مراقبة

استغلال الأجهزة والآلات وإعداد الإصلاحات والصيانة اللازمة وتضم هذه الدائرة ثلاثة مصالح وهي :

**أ- مصلحة المناهج (الأساليب):** تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة وتوفير المناهج الأزمة لعملية الإنتاج.

**ب- مصلحة الصيانة :** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات ، ومن خلال صنع قطع الغيار بالورشات التابعة لها.

**ت- مصلحة المنافع :** هي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات ومنها المياه الباردة ، والمياه الصالحة للشرب، والتهوية.

**8- دائرة الإدارة المالية :** إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها وما إذا حققت أرباحا أم لا، وتضم هذه الدائرة المصالح التالية :

**أ- مصلحة المستخدمين :** تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية :

✓ توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.

✓ متابعة الغياب وتطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية

✓ متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم .

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

ب- مصلحة الشؤون الاجتماعية : تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية والأدوية وغيرها.

ت- مصلحة المحاسبة والمالية : تتكون من رئيس المصلحة فروع المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تناول المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، وكذلك مصادر جمع البيانات والمعلومات ثم تحليل النتائج وذلك من أجل معرفة استعداد المؤسسة ومدى فهمها وتطبيقها لأبعاد الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية، وهذا انطلاقاً من الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والموجهة إلى موظفي المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس وكذلك التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة وثبات وصدق أداة جمع المعلومات كما يتضمن أدوات ونتائج المعالجة الإحصائية للبيانات والفرضيات.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة التي نتوخى تحقيقها والتمثلة في أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة، فإن المنهج الأكثر ملائمة هو المنهج الوصفي إذا ما تعلق بالجانب النظري أو الميداني من خلال جمع البيانات بآراء الباحثين حول موضوع الدراسة، وكذلك فإن تحليل هذه البيانات وتفسيرها والتعليق عليها والمقارنة بينها لاستخلاص دلالاتها والتوصل إلى النتائج التي تدعمها، إنما يدل على أن المنهج الوصفي يتجاوز مجرد تجميع البيانات والتقارير إلى التحليل العلمي لاستخلاص الدلالات ومحاولة ربط بعض المتغيرات ببعضها الآخر ومناقشة النتائج وتفسيرها في عبارات واضحة، فهذا المنهج يتعدى الوصف والتقارير إلى التحليل والتفسير والوصول إلى تصور توصيات ومقترحات للتعاطي العلمي معها لذلك فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تشخيص الحالة كما هي في الواقع وذلك بهدف اختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات الدراسة والنابعة من أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس.

#### المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي تدرس والذين يمثلون مشكلة الدراسة، ويشمل جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس والبالغ عددهم 340 موظف.

#### ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الموظفين على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس حيث يوجد في الإدارة العليا 19 عامل وتم توزيع 19 استبياناً عشوائياً، وتم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، أما الإدارة الوسطى تتكون من 21 عامل وتم توزيع 21 استبياناً عشوائياً وتم استرجاع 17 استبياناً بمجموع 36 استبياناً في الإدارتين وكونهم الأقدر على فهم طبيعة الدراسة وأبعادها الذين يعتبرون أكثر إلماماً وذو دراية كافية بالوضع العام الذي تتفاعل فيه المؤسسة حيث تم إجمالاً توزيع 40 استبياناً واسترجاع 36 استبياناً قابل للتحويل والتحليل الإحصائي والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

#### جدول رقم (02): الاستبيانات الموزعة والمسترجدة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	40	الاستبيانات الموزعة
90%	36	الاستبيانات المسترجدة
90%	36	الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### ثالثا: متغيرات الدراسة

✓ المتغير المستقل: الذاكرة التنظيمية.

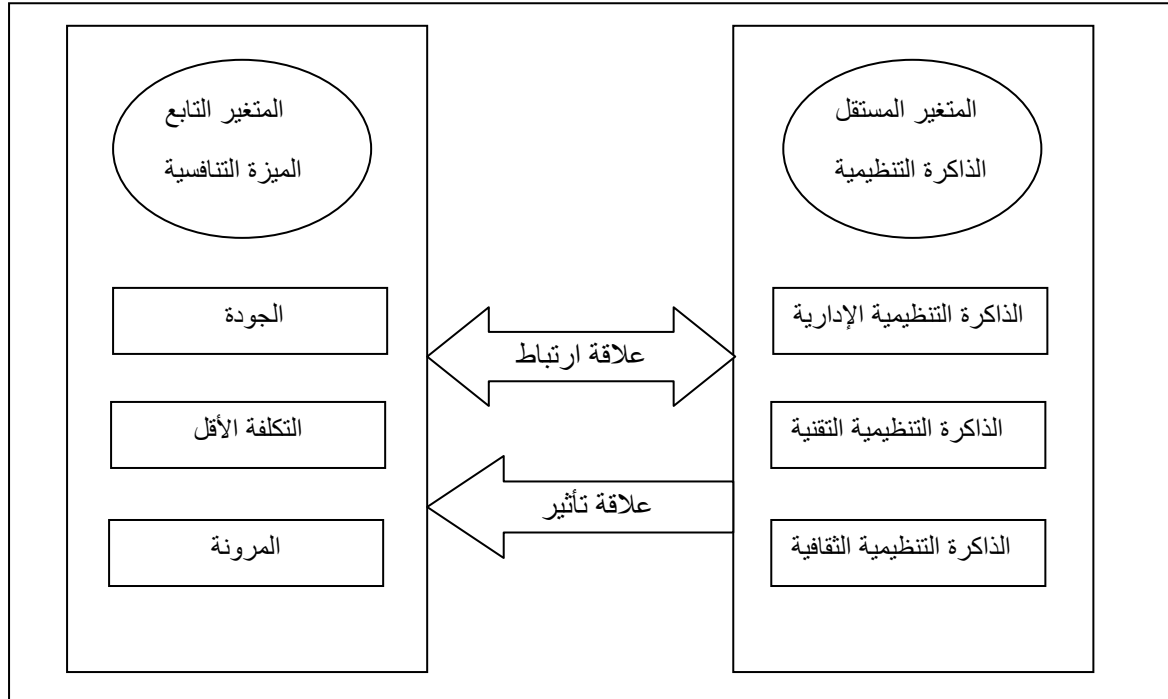
✓ المتغير التابع: الميزة التنافسية.

✓ المتغيرات الوصفية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

#### رابعا: نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها فقد قمنا باقتراح افتراضي خاص بهذه الدراسة بالاستناد إلى المفاهيم الفكرية لأدبيات تطبيق الذاكرة التنظيمية وأبعادها والميزة التنافسية وأبعادها، انطلق هذا النموذج الافتراضي من مشكلة الدراسة وأهدافها لتحديد فيه أهم علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرين، المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية وأبعادها (الذاكرة التنظيمية الإدارية، الذاكرة التنظيمية التقنية، الذاكرة التنظيمية الثقافية) والمتغير التابع الميزة التنافسية وأبعادها (الجودة، التكلفة الأقل، المرونة) كما هو موضح في الشكل رقم (09).

الشكل رقم (09): علاقة متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة:

أولاً: المصادر الثانوية

تتضمن المصادر النظرية من الكتب والمذكرات الجامعية والمجلات العلمية سواء العربية أو الأجنبية المتخصصة التي كتبت في موضوع الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية والتي على ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، وبعدها تم تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية

تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حول آرائهم ومدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة، وفيما يلي شرح موجز لأجزاء الاستبيان:

❖ المحور الأول: يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

❖ المحور الثاني: ويشمل (15) عبارة خاصة بأبعاد الذاكرة التنظيمية.

❖ المحور الثالث: ويشمل (15) عبارة خاصة بأبعاد الميزة التنافسية.

### المطلب الرابع: أساليب التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، لذلك فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS إصدار 22 في تحليل البيانات واستخراج النتائج، وقد استخدمت في التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تم الاعتماد عليها.

✓ التكرارات والنسب المئوية لإظهار الخصائص الوصفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة وذلك لمعرفة مدى "الوزن الوسطي المرجح".

✓ الرسوم البيانية والإحصائية لتمثيل تطور نسب أفراد العينة من خلال الأعمدة البيانية والدوائر.

✓ المتوسطات الحسابية (المرجح ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية)، تفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد "المتوسط الحسابي".

✓ المتوسط الحسابي للمحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، إذ يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي للتعرف على مدى انحراف "الانحراف المعياري".

✓ استخدام الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة، وكل المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وتوضيح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

✓ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.

✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

✓ استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (كولموغروف سميرونوف، اختيار شبيرو ويلك) لمعرفة مدى إتباع توزيع بيانات محاور الدراسة للتوزيع الطبيعي.

✓ استخدام اختبار فرق المتوسطين للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الوصفية التي تنقسم إلى فئتين فقط لتحديد صالح الفروق بين الفئات.

✓ استخدام (تحليل التباين الأحادي) للتعرف على الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الوصفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين لتحديد الفرق.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS 22 الخاصة بكل فقرات محوري الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية والعمل على تحليل وتفسير هذه النتائج.

#### المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

تمت دراسة مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لبيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي والأقدمية ومن ثم تحليل وتفسير النتائج وفقا لما تم الحصول عليها من إجابات والجداول التالية توضح ذلك.

#### أولاً: توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم (03): توزيع عينة البحث حسب الجنس. شكل رقم (10): توزيع عينة البحث حسب الجنس



الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	44.4
أنثى	20	55.6

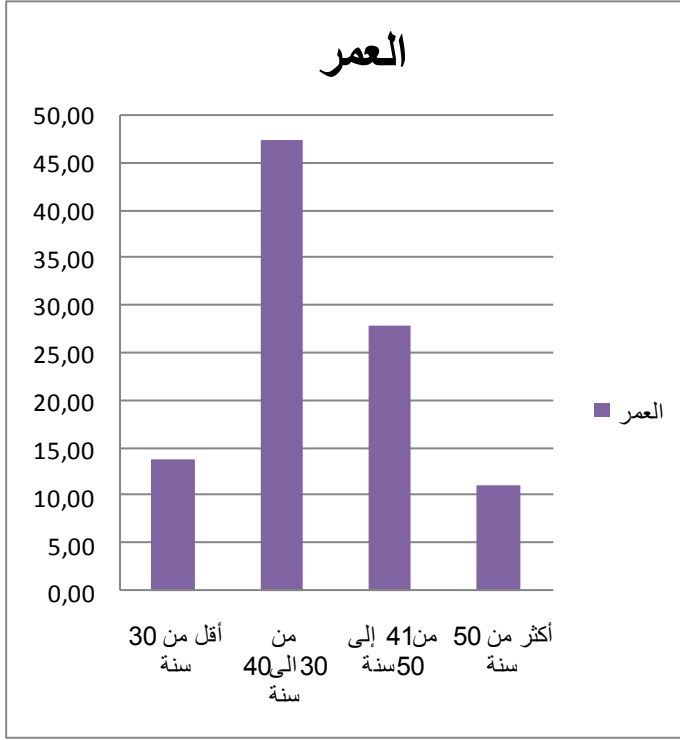
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن (55.6%) من أفراد العينة هم إناث، و(44.4%) هم ذكور وهذا يعني أن أكثر أفراد المجتمع إناث، فالمؤسسة تحترم مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين رغم التفاوت لصالح الإناث والذي قد يفسره مناصب العمل المتاحة بالورشات التي تتطلب جهد عضلي للتعامل مع الآلات والمعدات مقارنة بالعمل الإداري.

ثانيا: توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى أربعة مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة تلخص في الجدول التالي:

جدول رقم (04): توزيع عينة البحث حسب العمر شكل رقم (11): توزيع عينة البحث حسب العمر



الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	05	13.9
من 30 إلى 40 سنة	17	47.2
من 41 إلى 50 سنة	10	27.8
أكثر من 50 سنة	04	11.1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكبر تمثل نسبتهم (47.2%) للذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة (27.8%)، ثم الفئة الثالثة الأقل من 30 سنة بنسبة (13.9%) وصولا إلى أقل نسبة (11.1%) والتي تمثل الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة، إذ تشير هذه النسب إلى أن معظم عينة الدراسة من فئة 30 إلى 50 سنة بنسبة (75%) هم شباب وهذا يؤكد على سعي المؤسسة لتدعيم قدراتها بإطارات شابة قادرة على مواكبة تحولات المحيط بجميع تطوراتها وتغييراته واكتساب مهارات وخبرات بسرعة أكبر نتيجة تطور العمل في المؤسسات.

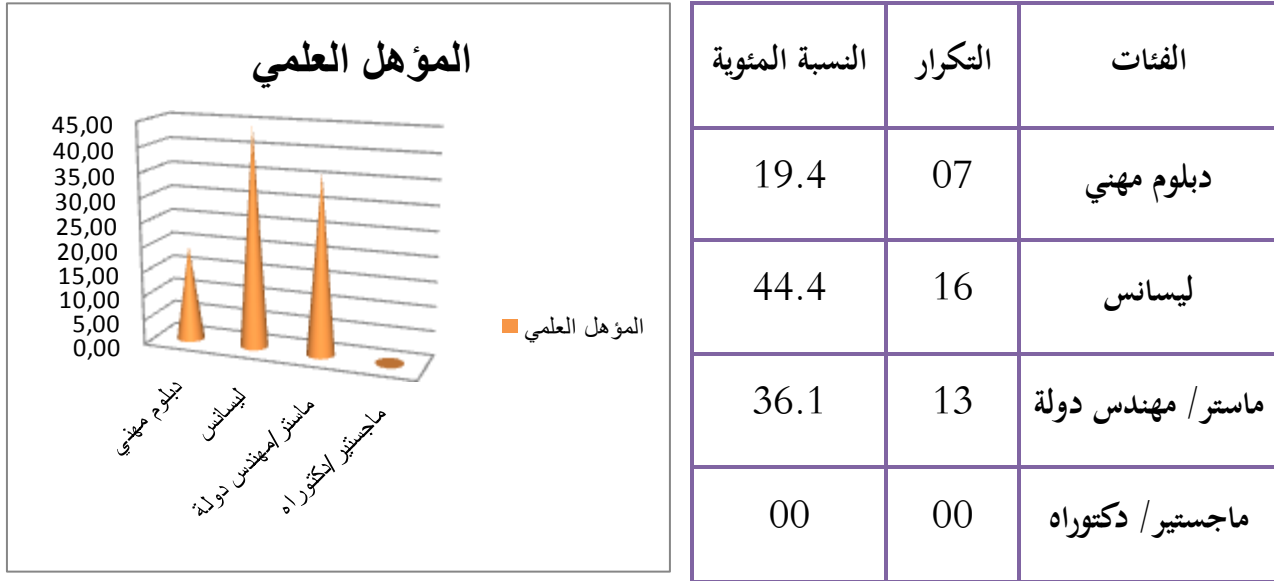
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

ثالثا: توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى أربعة مجموعات حسب المؤهل العلمي كالتالي: دبلوم مهني، ليسانس، ماستر/ مهندس دولة، ماجستير/ دكتوراه ويوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا للمؤهل العلمي:

جدول رقم (05): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي. شكل رقم (12): توزيع عينة البحث حسب

المؤهل العلمي.



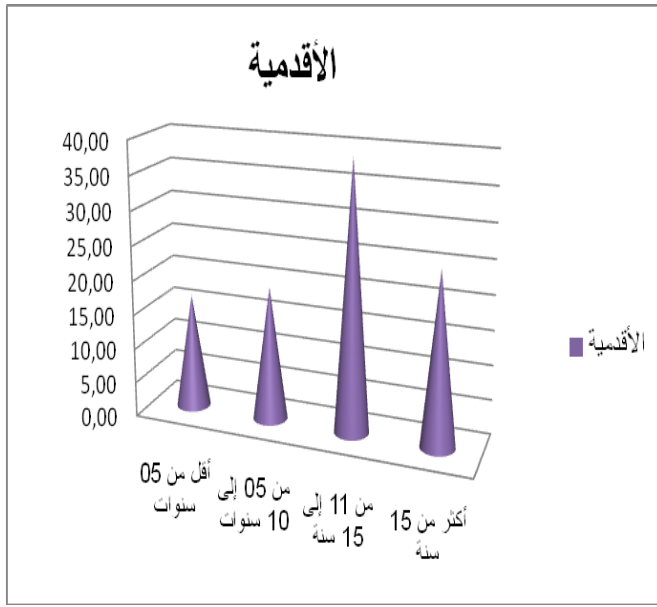
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من خلال الجدول والشكل نجد أن نسبة (44.4%) من أفراد العينة لديهم مستوى ليسانس وهي أعلى نسبة، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم شهادة ماستر / مهندس دولة بنسبة (36.1%) ويرجع هذا الاختلاف إلى أن عينة الدراسة التي هي من الإدارة العليا والوسطى حيث تعتمد على تقنيات متطورة تتطلب أشخاص أكفاء ذوي مستوى تعليمي عالي، أي أن العينة المبحوثة تتميز بكفاءات عالية تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وأخيرا فئة العمال الذين لديهم مستوى دبلوم مهني بنسبة (19.4%)، وفي ما يخص شهادة ماجستير/ دكتوراه فهي معدومة.

رابعاً: توزيع عينة البحث حسب متغير الأقدمية

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى أربعة مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة تلخص في الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع عينة البحث حسب الأقدمية. شكل رقم (13): توزيع عينة البحث حسب الأقدمية.



الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	06	16.7
من 05 إلى 10 سنوات	07	19.4
من 11 إلى 15 سنة	14	38.9
أكثر من 15 سنة	09	25

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS 22

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة (38.9%) التي تعود إلى الفئة المحصورة من 11 إلى 15 سنة وهذا يتناسب مع طبيعة المناصب التي يتولونها، تليها الفئة الأكثر من 15 سنة بنسبة (25%) ثم الفئة المحصورة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة (19.4%) ثم تليها فئة الأقل من 05 سنوات بنسبة (16.7%) ومما سبق يمكن القول أن أغلبية موظفي الإدارة لديهم معرفة بأوضاع المؤسسة والقدرة على مواجهة التحديات التي تواجهها، أي أن الموظفين في المؤسسة على علم بالأحداث التي تحيط بها.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

### المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبيان

للتعرف على درجة الموافقة تم الاعتماد على أسلوب " ليكارت الخماسي " وهو كالتالي:

جدول رقم (07): جدول يوضح درجة الموافقة بالاعتماد على أسلوب " ليكارت الخماسي "

الرقم	01	02	03	04	05
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

### أولاً: ثبات الاستبيان

بعد عرض أداة الدراسة قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ تم اعتماده لتحديد درجة التجانس بين أسئلة الإستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع الدراسة ومتغيراتها إذ بلغ ألفا كرونباخ (0.965) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائياً وهي جيدة لأغراض الدراسة.

### ثانياً: صدق الاستبيان

وهو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث بلغ (0.982).

أما على مستوى المحورين فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

✓ المحور الأول المتغير المستقل: الذاكرة التنظيمية يتكون من (15) سؤال ويساوي (0.948).

✓ المحور الثاني المتغير التابع: الميزة التنافسية يتكون من (15) سؤال ويساوي (0.934).

جدول رقم (08): معامل الثبات والصدق لعبارات أداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
ثبات المحور الأول	15	0.948	0.973
ثبات المحور الثاني	15	0.934	0.966
ثبات الإستبانة الكلي	30	0.965	0.982

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS 22

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

نلاحظ أن ألفا كرونباخ على مستوى المحورين أقل منه على المستوى الكلي وهذا يدل على عدم وجود فقرة تضعف مقياس البحث، الأمر الذي يعطي صفة الثبات والصدق لمقياس الإستبانة المعتمدة في الدراسة الحالية (أنظر الملحق معامل ألفا كرونباخ)، والملاحظ من قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجمالي معامل الثبات قدرت ب (0.965) وهي جيدة لأغراض الدراسة أما المحاور الرئيسية للثبات فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة كذلك وبالرجوع لصدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي صدق المحك وقدر ب (0.982) والملاحظ أن معامل الثبات قيمته مرتفعة كما أنه على المستوى الجزئي أيضا مرتفع فالقيم تعبر على مستوى مقبول جدا لصدق الأداة ما يدل على ارتباط وتناسق العبارات الخاصة بكل متغير بكل أبعاده.

### المطلب الثالث: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

#### أولا: تحليل إجابات العينة حول محور الذاكرة التنظيمية

بعد تفريغ الإستبانة التي تحمل إجابات الباحثين ندرج فيما يلي عرضا لفقرات الإستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وفقا لمقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة ووفقا لمقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

#### جدول رقم (09): سلم ليكارت الخماسي

الاختبار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

- الذاكرة التنظيمية الإدارية:

جدول رقم (10): تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية الإدارية

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة %	بشدة %	بشدة %	بشدة %	بشدة %	
5	موافق	69.4	1.108	3,47	1	26	3	1	5	X1
					2.8	72.2	8.3	2.8	13.9	
2	موافق	73.2	0.985	3,66	2	28	1	2	3	X2
					5.6	77.8	2.8	5.6	8.3	
1	موافق	78.2	0.874	3,91	8	21	3	4	0	X3
					22.2	58.3	8.3	11.1	0	
3	موافق	72.2	1.049	3,61	5	19	8	1	3	X4
					13.9	52.8	22.2	2.8	8.3	
4	موافق	71.6	1.079	3,58	6	17	7	4	2	X5
					16.7	47.2	19.4	11.1	5.6	
	موافق	73	0.855	3.65	22	111	22	12	13	بعد الذاكرة
					4.4	22.2	4.4	2.4	2.6	التنظيمية الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من نتائج الجدول رقم (10) يتضح لنا أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعد الذاكرة التنظيمية الإدارية تقدر ب (3.65) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المثوية (73%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.855)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة المبحوثة كانت في نفس الاتجاه حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.91 و 3.47) وبأهمية نسبية تتراوح بين (78.2% و 69.4%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق ويرجع ذلك لحرص المؤسسة المبحوثة على توافر المعرفة التي تتعلق بإدارة عملياتها ووظائفها وأساليبها الإدارية وهيكلها التنظيمي، وأن المؤسسة لها اهتمام بتوفير كفاءات بشرية قادرة على تطوير العمل وتحسينه.

- الذاكرة التنظيمية التقنية:

جدول رقم (11): تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية التقنية

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					بشدة %				
2	موافق	76.6	0.878	3.83	6	22	5	2	X6
					16.7	61.1	13.9	5.6	
3	موافق	74.4	0.848	3.72	3	25	4	3	X7
					8.3	69.4	11.1	8.3	
4	موافق	73.8	0.855	3.69	4	22	5	5	X8
					11.1	61.1	13.9	13.9	
3	موافق	74.4	1.058	3.72	7	19	5	3	X9
					19.4	52.8	13.9	8.3	
1	موافق	81.6	0.874	4.08	11	20	3	1	X10
					30.6	55.6	8.3	2.8	
	موافق	76.2	0.758	3.81	31	108	22	14	بعد الذاكرة التنظيمية التقنية
					6.2	21.6	4.4	2.8	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من نتائج الجدول رقم (11) يتضح لنا أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعء الذاكرة التنظيمية التقنية تقدر ب (3.81) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (76.2%) وقدّر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.758)، حيث نلاحظ أن العبارة الخامسة حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.874)، بعدها العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.878)، وحلت في المرتبة الثالثة كل من العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (0.848) والعبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (1.058) وحلت في المرتبة الأخيرة العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (0.855)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق، وذلك لتوفر لدى المؤسسة نظام أمن لحماية البيانات والمعلومات من الاختراقات والفيروسات، كما تحرص المؤسسة على توافر التقنيات الجديدة للتكنولوجيا الداعمة لعملياتها ومنتجاتها.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

### - الذاكرة التنظيمية الثقافية:

جدول رقم (12): تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية الثقافية

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					%	%	%	%	%	
2	موافق	77.6	0.854	3.88	7	21	6	1	1	<b>X11</b>
					19.4	58.3	16.7	2.8	2.8	
2	موافق	77.6	0.887	3.88	7	22	4	2	1	<b>X12</b>
					19.4	61.1	11.1	5.6	2.8	
1	موافق	80	1.014	4.00	11	20	0	4	1	<b>X13</b>
					30.6	55.6	0	11.1	2.8	
3	موافق	72.6	0.866	3.63	3	22	7	3	1	<b>X14</b>
					8.3	61.1	19.4	8.3	2.8	
4	محايد	67.6	0.964	3.38	2	18	10	4	2	<b>X15</b>
					5.6	50.0	27.8	11.1	5.6	
	موافق	75.2	0.769	3.76	30	103	27	14	6	بعد الذاكرة التنظيمية الثقافية
					6	20.6	5.4	2.8	1.2	

**المصدر:** من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من نتائج الجدول رقم (12) يتضح لنا أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعدها الذاكرة التنظيمية الثقافية تقدر ب (3.76) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (75.2%) وقدرة الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.769)، حيث نلاحظ أن العبارة الثالثة حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (1.014)، وحلت في المرتبة الثانية كل من العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (0.854) والعبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (0.887)، بعدها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري (0.866) وحلت في المرتبة الأخيرة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.964)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق ماعدا العبارة الخامسة كانت محايد وهذا يدل على وعي المؤسسة بأهمية المعرفة الثقافية حيث تمتاز بقنوات اتصال من خلال تشجيع العمل بروح الفريق في المؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

ثانيا: تحليل إجابات العينة حول محور الميزة التنافسية

- الجودة:

جدول رقم (13): تحليل عبارات الجودة

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					%	%	%	%	%	
4	موافق	76	1.037	3.80	9	17	5	4	1	Y1
					25.0	47.2	13.9	11.1	2.8	
2	موافق	79.4	0.999	3.97	11	18	3	3	1	Y2
					30.6	50.0	8.3	8.3	2.8	
2	موافق	79.4	1.055	3.97	12	16	5	1	2	Y3
					33.3	44.4	13.9	2.8	5.6	
3	موافق	78.8	0.954	3.94	10	18	5	2	1	Y4
					27.8	50.0	13.9	5.6	2.8	
1	موافق	81	0.826	4.05	9	23	2	1	1	Y5
					25.0	63.9	5.6	2.8	2.8	
	موافق	79	0.888	3.95	51	92	20	11	6	بعد الجودة
					10.2	18.4	4	2.2	1.2	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من نتائج الجدول رقم (13) يتضح لنا أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعد الجودة تقدر ب (3.95) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (79%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.888)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة المبحوثة كانت في نفس الاتجاه حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.80 و 4.05) وبأهمية نسبية تتراوح بين (81% و 76%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق وذلك لحرص المؤسسة على تقديم منتجاتها وخدماتها بجودة عالية لتحقيق التفوق على منافسيها وضمان ولاء زبائنها لها .

- التكلفة الأقل:

جدول رقم (14): تحليل عبارات التكلفة الأقل

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات
					بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق	
					%	%	%	%	%	
4	محايد	60.4	1.182	3.02	2	15	5	10	4	Y6
					5.6	41.7	13.9	27.8	11.1	
2	موافق	72.6	1.125	3.63	7	18	4	5	2	Y7
					19.4	50.0	11.1	13.9	5.6	
1	موافق	77.6	0.918	3.88	8	20	5	2	1	Y8
					22.2	55.6	13.9	5.6	2.8	
3	موافق	71	0.998	3.55	5	18	5	8	0	Y9
					13.9	50.0	13.9	22.2	0	
2	موافق	72.6	0.930	3.63	5	19	6	6	0	Y10
					13.9	52.8	16.7	16.7	0	
	موافق	71	0.806	3.55	27	90	25	31	7	بعد التكلفة الأقل
					5.4	18	5	6.2	1.4	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من نتائج الجدول رقم (14) يتضح لنا أن متوسط إجابات عينة الدراسة بعد التكلفة الأقل تقدر ب (3.55) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (71%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.806)، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.88 و 3.02) وبأهمية نسبية تتراوح بين (77.6% و 60.4%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق ماعدا العبارة الأولى كانت محايد وهذا راجع إلى استخدام المؤسسة للبحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.

جدول رقم (15): تحليل عبارات المرونة

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	العبارات
					بشدة %	بشدة %	%	%	%	
5	موافق	72.2	0.871	3.61	4	19	8	5	0	Y11
					11.1	52.8	22.2	13.9	0	
3	موافق	76	0.821	3.80	6	20	7	3	0	Y12
					16.7	55.6	19.4	8.3	0	
1	موافق	81	0.753	4.05	8	24	3	0	1	Y13
					22.2	66.7	8.3	0	2.8	
4	موافق	75.4	0.760	3.77	4	23	6	3	0	Y14
					11.1	63.9	16.7	8.3	0	
2	موافق	77.2	0.723	3.86	5	23	6	2	0	Y15
					13.9	63.9	16.7	5.6	0	
	موافق	76.4	0.644	3.82	27	109	30	13	1	بعد المرونة
					5.4	21.8	6	2.6	0.2	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من نتائج الجدول رقم (15) يتضح لنا أن متوسط إجابات عينة الدراسة لبعده المرونة تقدر ب (3.82) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية (76.4%) وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب (0.644)، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة المبحوثة كانت في نفس الاتجاه حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3.61 و 4.05) وبأهمية نسبية تتراوح بين (81% و 72.2%)، إضافة إلى أن جميع الإجابات كانت موافق وهذا يعني أن المؤسسة تستجيب لآراء العملاء وشكاويهم وتأخذها بعين الاعتبار، كما أن المؤسسة تمتلك مرونة عالية في حجم الإنتاج بما يتناسب مع حجم الطلب.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

1- اختبار التوزيع الطبيعي

قصد معرفة مدى إتباع توزيع بيانات محاور الدراسة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبارين الأول هو اختبار كولموغروف سميرونوف والثاني اختيار شبيرو ويلك، بحيث تم وضع الفرضيات التالية:

- $H_0$ : بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أكبر من 0.05
- $H_1$ : بيانات متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أقل من 0.05

جدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي						
شبيرو ويلك			كولموغروف سميرونوف			
مستوى الدلالة . Sig	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	مستوى الدلالة . Sig	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
0,000	36	0,861	0,000	36	0,208	الذاكرة التنظيمية
0,013	36	0,920	0,021	36	0,159	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

يتبين لنا من الجدول رقم (16) بأن قيمة كولموغروف سميرونوف لمتغير الذاكرة التنظيمية (0.208) ومستوى الدلالة لها هي 0.000 وهي أقل مستوى المعنوية 0.05 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت (0.861) ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$ : بيانات متغير الذاكرة التنظيمية لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أقل من 0.05، أما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية نلاحظ بأن قيمة كولموغروف سميرونوف بلغت (0.159) ومستوى الدلالة لها هي 0.021 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت (0.920) ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية  $H_1$ : بيانات متغير الميزة التنافسية لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

وبما أن عينة الدراسة تفوق 30 لذلك فالتوزيع يعتبر توزيع طبيعي حسب نظرية النهاية المركزية التي مفادها بأنه عندما يكون حجم العينة أكبر من 30 أو 40 مفردة تميل بيانات العينة للتوزيع الطبيعي .

## 2- تحليل علاقة الارتباط بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية

بصياغة الفرضيات التالية:

- H0: لا توجد علاقة ارتباط بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- H1: توجد علاقة ارتباط بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

جدول رقم (17): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الدالة	الميزة التنافسية		
0.000	0.616	الذاكرة التنظيمية الإدارية	المغير المستقل
0.000	0.802	الذاكرة التنظيمية التقنية	
0.000	0.785	الذاكرة التنظيمية الثقافية	
0.000	0.801	الذاكرة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

من الجدول رقم (17) نلاحظ معنوية العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس حيث قدر معامل الارتباط ب (0.801) مما يدل على أن العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية طردية قوية وذات دلالة إحصائية مرتفعة، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يدل على قبول الفرضية البديلة H1: وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، أما على المستوى الفرعي نلاحظ وجود ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  حيث كان مستوى الدلالة لكل الأبعاد أقل من 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

1- اختبار الفرضيات المتعلقة بميل خط الانحدار ومقطعه

- الانحدار البسيط

- $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$
- $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

جدول رقم (18): تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة . Sig	معامل التحديد $R^2$	قيمة F		الذاكرة التنظيمية	قيمة الثابت	م المستقل
		الجدولية	المحسوبة	A	B	م التابع
0.000	0.642	4.17	60.986	0.750	0.967	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

تشير نتائج الجدول رقم (18) إلى وجود تأثير معنوي للذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن حيث بلغت قيمة F المحسوبة (60.986) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.17) عند درجة حرية (34،1) وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.642)، معنى ذلك أن 64.2% هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) التي تكون عائدة إلى المتغير المستقل أي أن الذاكرة التنظيمية تفسر ما نسبته 64.2% من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية، وما نسبته 35.8% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة سوق أهراس -

من الجدول السابق يبرز أن مقطع خط الانحدار (0.967) وأن ميل خط الانحدار (0.750) وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي  $Y=aX+b$  أي  $Y=0.750X+0.967$  أي بمعنى كلما زادت الذاكرة التنظيمية بوحدة واحدة تقابلها الزيادة بقيمة الميزة التنافسية بما مقداره 0.750.

### 2- فرضيات مقطع خط الانحدار

- $H_0$ : مقطع الانحدار يساوي الصفر ( $B=0$ )
- $H_1$ : مقطع الانحدار لا يساوي الصفر ( $B \neq 0$ )

جدول رقم (19): اختبار (t) لمعاملات النموذج

معلمات النموذج	اختبار t	مستوى الدلالة . Sig	قيمة المعلمات
مقطع خط الانحدار	2.642	0.012	0.967
ميل خط الانحدار	7.809	0.000	0.750

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن الدلالة الإحصائية لمقطع خط الانحدار هي (0.012) وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وعليه يكون القرار قبول الفرضية البديلة  $H_1$  القائلة أن مقطع خط الانحدار لا يساوي الصفر، وميل خط الانحدار كانت دالة إحصائيا.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

### 1- اختبار الفرق بين متوسطين (T.test)

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس تم استخدام اختبار دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس (اختبار الفرق بين متوسطين)، إذ يشترط أن يحمل المتغير احتمالين فقط ولدينا في متغير الجنس الأحداث التالية: (ذكر، أنثى)، وبالتالي تمكنا من إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:

#### المؤهل العلمي

- $H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى معنوية أكبر من 0.05
- $H_1$ : توجد فروق معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى معنوية أقل من 0.05

### جدول رقم (20): نتائج اختبارات الفرق بين متوسطين (T.test)

اختبار Levens لتجانس التباين						
قيمة Sig (bilatéral)	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة . Sig	قيمة F		
0,104	34	-1,671	0,097	2,914	فرضية التجانس	الذاكرة
0,127	23,329	-1,583			فرضية عدم التجانس	التنظيمية
0,802	34	-0,253	0,973	0,001	فرضية التجانس	الميزة
0,803	31,497	-0,252			فرضية عدم التجانس	التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS 22

يتبين لنا من الجدول رقم (20) بالرجوع إلى العمود الخامس أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. bilatéral) لمتغير الذاكرة التنظيمية بلغت (0.104) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما متغير الميزة التنافسية يتضح أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. bilatéral) قد بلغت (0.802) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$ : لا توجد فروق معنوية بين متوسطي إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05، أي أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على إجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة.

## 2- تحليل التباين الأحادي

استعملنا اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) قصد معرفة مدى تأثير متغير (المؤهل العلمي) على إجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة إذ يشترط أن يحمل المتغير أكثر من احتمالين ولدينا في متغير المؤهل العلمي الأحداث التالية: (دبلوم مهني، ليسانس، ماستر/مهندس دولة، ماجستير/دكتوراه)، وبالتالي يمكننا من إجراء هذا الاختبار بوضع الفرضيات التالية:

### المؤهل العلمي

- H0: لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية أكبر من 0.05
- H1: توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية أقل من 0.05

جدول رقم (21): تحليل التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)						
مستوى الدلالة . Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,814	0,208	0,114	2	0,228	المحاور	الذاكرة التنظيمية
		0,549	33	18,117	الأبعاد	
			35	18,345	المجموع	
0,625	0,477	0,226	2	0,452	المحاور	الميزة التنافسية
		0,474	33	15,639	الأبعاد	
			35	16,091	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS 22

يتبين لنا من الجدول رقم (21) أن قيمة F المحسوبة لمتغير الذاكرة التنظيمية بلغت (0.208) بمستوى الدلالة 0.814 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فيتضح أن قيمة F المحسوبة لها تساوي (0.477) بمستوى الدلالة 0.625 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل H0 ونستنتج أنه لا يوجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05 في المحورين.

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم التعرف على نشأة وفروع ومنتجات المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه، وقد اعتمدنا في هذا الفصل على طريقة الاستبيانات التي تحتوي على محوري الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية وقمنا بتوزيعها على العمال والموظفين في الإدارة العليا والوسطى بمختلف وظائفها، والهدف من توزيع هذه الاستبيانات هو الإجابة على الإشكالية التالية: " كيف تؤثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية ؟ " فبعد استرجاع وجمع الاستبيانات قمنا بتفريغها في برنامج SPSS22 وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة تتمثل في: اختبار ألفا كرونباخ والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار فرق المتوسطين وتحليل التباين الأحادي وفي الأخير قمنا بتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات التي وضعناها.

# الختامة



في عالم الأعمال توجد نماذج مختلفة من المؤسسات فمنها من تشهد تطورا مستمرا ومنها من تواجه صعوبات تقف أمامها وفي ظل هذه المفارقات حاولت بعض المؤسسات التي كانت تعرف صعوبات ومشاكل إيجاد مخرج لنفسها ومعرفة السر وراء تميز المؤسسات الناجحة وكسب مزايا تتفوق بها على المنافسين وتوفر لذلك الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، وقد ركزنا في دراستنا على الذاكرة التنظيمية لما لها من دور مهم في دعم الوظائف الأخرى باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات بعدة طرق، فتعد الذاكرة التنظيمية المستودع الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى كسب المعارف وتخزينها ونشرها وتطبيقها لحل المشاكل الحالية والمستقبلية واتخاذ القرارات بشكل دقيق وصحيح، كما أن تطبيق الذاكرة التنظيمية له نتائج وانعكاسات مهمة على تحسين أداء المؤسسات، فالمؤسسات التي تعتمد على الذاكرة التنظيمية لها القدرة الأكبر على اكتساب الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتساعد على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وبالتالي تضمن تميزها وارتقاءها.

فمن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية وكدراسة لعينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

### أولا: نتائج الدراسة

في الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس توصلنا إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- ✓ تحرص المؤسسة على توافر المعرفة التي تتعلق بإدارة عملياتها ووظائفها وأساليبها الإدارية وهيكلها التنظيمي.
- ✓ تهتم المؤسسة بالحفاظ على الكفاءات من العاملين للاستفادة منها.
- ✓ توفر المؤسسة نظام أمن لحماية البيانات والمعلومات من الاختراقات والفيروسات.
- ✓ تحرص المؤسسة على توافر التقنيات الجديدة للتكنولوجيا الداعمة لعملياتها ومنتجاتها.
- ✓ توفر المؤسسة قنوات اتصال مفتوحة لتشجيع العمال على العمل بروح الفريق.
- ✓ تؤكد المؤسسة على تقديم منتجاتها وخدماتها بجودة عالية لتحقيق التفوق على منافسيها وضمان ولاء زبائنها لها .

## الخاتمة

- ✓ تعمل المؤسسة على خفض تكاليف المنتج دون المساس بجودته.
- ✓ تحرص المؤسسة على استخدام البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.
- ✓ تولى المؤسسة أهمية لتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.
- ✓ تؤكد المؤسسة على الاستجابة لشكاوى العملاء وآرائهم وشكاويهم وتأخذها بعين الاعتبار.
- ✓ وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ وجود تأثير معنوي للذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية.
- ✓ عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الوصفية (الجنس، المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية 0.05.

## ثانيا : التوصيات

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها نقدم مجموعة من التوصيات التي قد تخدم مصلحة المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

- ✓ يجب على المؤسسة الاعتماد على الذاكرة التنظيمية لما لها من تأثير في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ الاهتمام بتحسين الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة بحيث يساعد على تبادل المعرفة بشكل فعال لكل المستويات التنظيمية.
- ✓ الاهتمام بتوفير المعرفة الخاصة بإعادة هندسة عمليات الصيانة والتوصيل.
- ✓ يجب على صناع القرار الاهتمام بتخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة مثل خبرات العاملين للاستفادة منها واسترجاعها لحل المشكلات المشابهة.
- ✓ زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بأقسام البحث والتطوير وإعطائها الأهمية النسبية من أجل تقديم منتجات جديدة وتحسين المنتجات القائمة لكي تتلاءم مع متطلبات العملاء.
- ✓ ضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها.

## الخاتمة

- ✓ ضرورة الحفاظ على العمال ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم.
- ✓ الاهتمام بشكاوى الموظفين ومتابعتها.
- ✓ الاهتمام بتحفيز العاملين وتشجيعهم بإجازة مدفوعة الأجر وهدايا لهم ولأسرتهم، ودفع المكافآت لهم اعتمادا على الأداء المقدم في العمل.
- ✓ يجب تشجيع العاملين في إبداء الرأي.

### ثالثا: آفاق الدراسة

في ظل دراستنا لهذا الموضوع أثارت انتباهنا عدة مواضيع حاولنا طرحها كآفاق مستقبلية نذكر منها ما يلي:

- ✓ أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي.
- ✓ دور تكنولوجيا المعلومات في بناء الذاكرة التنظيمية.
- ✓ أثر الذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية.



# قائمة المراجع والمصادر

أولاً- المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب

- 1- الهام حمود علي الفاعوري ، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية ، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2015.
- 2- نجم عبود ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الورق للنشر، عمان ، 2009 .
- 3- البغدادي، عادل هادي حسين العبادي، فوزي هامش، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 4- محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 5- عامر ملايكية، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2018.
- 6- مجاني باديس ، طبول ريمة ، تأثير الموارد البشرية و الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً ، الطبعة الأولى، دار ألفا للوثائق ،قسنطينة، 2017.

❖ الأطروحات والرسائل العلمية

- 1- أحلام نايف عبد الله ، النسور، أثر نظم المعلومات الذاكرة التنظيمية في الأداء الإبداعي للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن، 2015.
- 2- رشا عبد الوالي عواد، الحيصه، اثر الذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في شركات التأمين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
- 3- عبد الكريم ،مرام هاني مصلح ،أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،كلية الأعمال ، جامعة الإسراء الخاصة ، الأردن ، 2020.

## قائمة المراجع والمصادر

- 4- الهام حمود علي الفاعوري، شوقي ناجي جواد، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
- 5- داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- 6- شهد جمال محمد عودة، أثر الذاكرة التنظيمية في التشارك المعرفي في البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2016.
- 7- بلقاسم جوادي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
- 8- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2012.
- 9- حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 10- مصطفى عبده نور، الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 11- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع والمصادر

- 12- مصطفى محمد الدرويش ، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2013.
- 13- عبد الله أحمد عبد الله مصطفى، الهندسة القيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 14- فاطمة الزهراء بن نامة ، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، تلمسان، 2011.
- 15- لما عصين ، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلف الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.
- 16- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ( دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي )، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007.
- 17- سعدية بوزيان ، تفعيل الابتكار التسويقي كألية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، 2013.
- 18- خليل موفق خليل الصافي ، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد الشركات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
- 19- رحمون رزيقة ، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016.
- 20- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، سطيف، 2011.

## قائمة المراجع والمصادر

- 21- كريم أحمد محمد إبراهيم أبو العيش، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص برامج الدراسات العليا المهنية ، كلية التجارة وإدارة أعمال ،جامعة حلوان ،مصر ،2021.

### ❖ المجالات العلمية

- 1- بلقاسم جوادى ، عيسى قبوق ، توجه الذاكرة التنظيمية وعلاقته بإعداد السيناريوهات المستقبلية للمنظمة ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 08، العدد 02، 2019 .
- 2- أحمد عبدرواس ، التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفاءات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة ، مجلة التربية ، المجلد 16، العدد 39، 2013.
- 3- هدى سعد وآخرون ، درجة توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي العام ، مجلة كلية التربية، المجلد 78 ، العدد 02، 2020 .
- 4- سميرة قوسمي ، فاطمة الزهراء عنان ، تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة،مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة ، المجلد 08، العدد 02،2021.
- 5- داهنين بن عامر، الذاكرة التنظيمية بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية ، مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 78، العدد 49، 2017.
- 6- غسان عيسى ابراهيم العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 27، العدد 52، 2010.
- 7- عبد الستار العلي، فاتح عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، 2006.
- 8- محمود عبد الرحمان الشنطي، مدحت حمدي الجيار، الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد 29، العدد 01، 2021.
- 9- عبد الحكيم جري، البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2015.
- 10- عز الدين علي، سارة موساوي ، دور إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية ، المجلد 06، العدد 02، 2022.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :


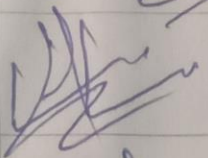
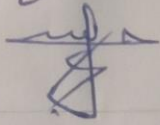
1. Leonard-Barton ,D(1992).Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development , Strategic management journal.
2. Sinkula , J M Baker W .E and Noordwier , a framework for market based organizational learning:linking values ,knowledge , and behavior journal of the academy of marketing science, 1997.
3. Weinberger, H, Teeni, D, and Frank, Ontologies of organizational memory as basis for Evaluation in proceedings of 11th European conference on information System, ECIS,2003, p 43.
4. Schein, E ,” Three cultures of Management: The key to Organizational learning “ Sloan Management Review, 1996, Vol 38, p.p (09-20).
5. Cegarra navarro , J-G , and Sanchez Polo ,MT , Influence of the open mindedness culture on organizational memory : an empirical resource management .
6. Abdul Rahman and Hamidi ;s.r, Organisational Memory Information system ,case study in faculty of computer science, 2006.
7. Ungson, James P Walsh and Gerardo Rivera , Organizational memory, the academy of management Review, Vol 16, N 01,1991.
8. Scott ,J.E, the Impact of Organizational Memory Information System The Case of product Information Management Systems,Proceedings of the 29 Annual Hawaii International Conference on System Science,Graduate Scholl of Management University of alifornia,1996.
9. Luis A Gurrero ,Jose Pino , Understanding Organizational Memory Proceeding of 21st International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC 2001, IEEE CS Press, punta Arenas ,2012.
- 10.Booth, C and Rowlinson M, Management and organizational history: prospects, Management and Organizational history, 2006.
- 11.Havarnich, S , Sivakumar, K, and Hult GTM , the relationship of learning and memory with Organizational Performance The moderating role of turbulence, journal of the academy of marketing science, 2006.
- 12.Michel porter, L'avantage concurrentiel , comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, paris , 1999.
- 13.Mc Ginnis M. A et Vallopra R.M,Purchasing and Supplier Involvement in process Improvement : A Source of Competitive Advantage, Journal of Supply Chain Management, Vol 35,N°4,1999.
- 14.Philip kotler , Bernard Dubois et Delphine Manceau ,le marketing management ,11eme édition ; Pearson éducation , paris, France 2004.



# قائمة الملاحق

## الأساتذة المحكمين للاستبيان

عنوان المذكرة: أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة	التخصص	الإمضاء
01	د. محمد بن عبد الله	MCA	ع. ن	
02	ساسان سلات	MCA	ع. ن	
03	محمودة نصيرة	MCA	ع. ن	



## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



## استبيان

### تحية طيبة وبعد:

السيدة (ة) المحترمة (ة):

نتشرف بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم والذي يدخل في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وهذا بهدف التعرف على " أثر الذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية " - دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس -

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلتنا بما ترونه مناسباً بوضع إشارة (X) مرة واحدة في الخانة المناسبة علماً أن كل البيانات والمعطيات التي تدلون بها ستبقى سرية و تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

نشكركم مسبقاً على مشاركتكم وتعاونكم

تحت إشراف الدكتورة

طلحي فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين:

- بن لعبيدي حياة

- جلابي هجيرة

السنة الجامعية: 2022-2023

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- **الذاكرة التنظيمية:** هي المستودع الذي تخزن فيه كافة معارف المؤسسة المتعلقة بالأفراد، الهياكل الإدارية والعمليات التحويلية والثقافة التنظيمية وأساليب القيادة، فمفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط أساساً بكيفية جمع وتخزين الخبرات السابقة لإمكانية الوصول إليها كذلك يرتبط بالمهارات وكيفية أداء الوظائف والمهام التنظيمية المختلفة.

2- **الميزة التنافسية:** هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.  
ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الجواب المناسب ولكم منا جزيل الشكر والامتنان.

### القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

الجنس			
أنثى		ذكر	
العمر			
أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي			
دبلوم مهني	ليسانس	ماستر / مهندس دولة	ماجستير / دكتوراه
الأقدمية			
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

المحور الأول: الذاكرة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1- الذاكرة التنظيمية الإدارية</b>						
01	يساعد الهيكل التنظيمي المعمول به في مؤسستكم حاليا على تبادل المعرفة بشكل فعال.					
02	تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتعلقة بأساليبها الإدارية					
03	تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتعلقة بإدارة عملياتها ووظائفها					
04	تحافظ المؤسسة على الكفاءات من العاملين للاستفادة منهم.					
05	تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تطوير العمل وتحسينه.					
<b>2- الذاكرة التنظيمية التقنية</b>						
01	تقوم المؤسسة بإدخال التقنيات الجديدة لتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات.					
02	تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتخصصة بالتكنولوجيا الداعمة لعملياتها					
03	توفر المؤسسة المعرفة الخاصة بإعادة هندسة عمليات الصيانة والتوصيل.					
04	تتوفر التقنيات المحوسبة التي تلبى احتياجات الموظف (أنظمة حاسوبية، أنترنات، بريد إلكتروني، قاعدة بيانات).					
05	يتوفر لدى المؤسسة نظام أمن للبيانات والمعلومات (حماية ضد الاختراقات والفيروسات).					
<b>3- الذاكرة التنظيمية الثقافية</b>						
01	توثق المؤسسة مكونات ثقافتها (شعارات، رموز....) في قاعدتها المعرفية					

					يلتزم الموظفون بسلوكيات منبثقة عن قيم المؤسسة وثقافتها.	02
					يمتلك الموظفون المعلومات الكافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة	03
					قنوات الاتصال مفتوحة وتشجع العمل بروح الفريق في المؤسسة.	04
					شكاوى الموظفين تعامل باهتمام ويتم متابعتها.	05

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	----------	----------------	-----------	-------	-------	------------

#### 1- الجودة

						تسعى مؤسستكم إلى خفض المعيب في منتجاتها باستمرار	01
						تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.	02
						تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	03
						تهتم مؤسستكم بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	04
						المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية المقدمة من طرف المؤسسة تضمن ولاء الزبون لها.	05

#### 2- التكلفة الأقل

						تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	01
						تهدف المؤسسة إلى خفض كلفة المنتج دون المساس بجودته	02
						تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.	03
						تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف	04
						تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	05

### 3- المرونة

					تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها.	01
					تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق	02
					تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوى العملاء وآرائهم فيما يتعلق بتوزيع منتجاتها وأخذها بعين الاعتبار.	03
					تؤمن المؤسسة الإمكانيات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين	04
					تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات الطلب.	05

ملحق (03): توزيع عينة البحث حسب الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	16	44,4	44,4	44,4
Valide أنثى	20	55,6	55,6	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ملحق (04): توزيع عينة البحث حسب العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	5	13,9	13,9	13,9
من 30 إلى 40 سنة	17	47,2	47,2	61,1
من 41 إلى 50 سنة	10	27,8	27,8	88,9
أكثر من 50 سنة	4	11,1	11,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ملحق (05): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دبلوم مهني	7	19,4	19,4	19,4
ليسانس	16	44,4	44,4	63,9
ماستر /مهندس دولة	13	36,1	36,1	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ملحق (06): توزيع عينة البحث حسب الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	6	16,7	16,7	16,7
من 05 إلى 10 سنوات	7	19,4	19,4	36,1
من 11 إلى 15 سنة	14	38,9	38,9	75,0
أكثر من 15 سنة	9	25,0	25,0	100,0
Total	36	100,0	100,0	

ملحق (07): معامل الثبات والصدق لعبارات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	30
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	15

ملحق (08): تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية الإدارية

	N	Moyenne	Ecart type
يساعد الهيكل التنظيمي المعمول به في مؤسستكم حاليا على تبادل المعرفة بشكل فعال.	36	3,4722	1,10805
تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتعلقة بأساليبها الإدارية.	36	3,6667	,98561
تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتعلقة بإدارة عملياتها ووظائفها.	36	3,9167	,87423
تحافظ المؤسسة على الكفاءات من العاملين للاستفادة منهم	36	3,6111	1,04957
تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تطوير العمل وتحسينه	36	3,5833	1,07902
الذاكرة التنظيمية الإدارية	36	3,6500	,85574
N valide (liste)	36		

ملحق (09): تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية التقنية

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بإدخال التقنيات الجديدة لتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات.	36	3,8333	,87831
تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتخصصة بالتكنولوجيا الداعمة لعملياتها.	36	3,7222	,84890
توفر المؤسسة المعرفة الخاصة بإعادة هندسة عمليات الصيانة والتوصيل.	36	3,6944	,85589
تتوفر التقنيات المحوسبة التي تلبي احتياجات الموظف ( أنظمة حاسوبية، أنترنات، بريد إلكتروني، قاعدة بيانات)	36	3,7222	1,05860
يتوفر لدى المؤسسة نظام أمن للبيانات والمعلومات ( حماية ضد الاختراقات والفيروسات )	36	4,0833	,87423
الذاكرة التنظيمية التقنية	36	3,8111	,75886
N valide (liste)	36		

ملحق (10): تحليل عبارات الذاكرة التنظيمية الثقافية

	N	Moyenne	Ecart type
توثق المؤسسة مكونات ثقافتها (شعارات، رموز) في قاعدتها المعرفية.	36	3,8889	,85449
يلتزم الموظفون بسلوكيات منبثقة عن قيم المؤسسة وثقافتها.	36	3,8889	,88730
يمتلك الموظفون المعلومات الكافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة.	36	4,0000	1,01419
قنوات الاتصال مفتوحة وتشجع العمل بروح الفريق في المؤسسة	36	3,6389	,86694
شكاوى الموظفين تعامل باهتمام ويتم متابعتها	36	3,3889	,96445
الذاكرة التنظيمية الثقافية	36	3,7611	,76915
N valide (liste)	36		

ملحق (11): تحليل عبارات الجودة

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى مؤسستكم إلى خفض المعيب في منتجاتها باستمرار.	36	3,8056	1,03701
تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.	36	3,9722	,99960
تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	36	3,9722	1,05522
تهتم مؤسستكم بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	36	3,9444	,95452
المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية المقدمة من طرف المؤسسة تضمن ولاء الزبون لها.	36	4,0556	,82616
الجودة	36	3,9500	,88850
N valide (liste)	36		

ملحق (12): تحليل عبارات التكلفة الأقل

	N	Moyenne	Ecart type
تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	36	3,0278	1,18288
تهدف المؤسسة إلى خفض كلفة المنتج دون المساس بجودته.	36	3,6389	1,12511
تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.	36	3,8889	,91894
تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف.	36	3,5556	,99841
تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	36	3,6389	,93052
التكلفة الأقل	36	3,5500	,80623
N valide (liste)	36		

ملحق (13): تحليل عبارات المرونة

	N	Moyenne	Ecart type
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها	36	3,6111	,87105
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق	36	3,8056	,82183
تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوى العملاء وآرائهم فيما يتعلق بتوزيع منتجاتها وأخذها بعين الاعتبار	36	4,0556	,75383
تؤمن المؤسسة الإمكانات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين	36	3,7778	,76012
تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات الطلب المرونة	36	3,8611	,72320
	36	3,8222	,64459
N valide (liste)	36		

ملحق (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لفقرات محور الذاكرة التنظيمية

	N	Moyenne	Ecart type
يساعد الهيكل التنظيمي المعمول به في مؤسستكم حاليا على تبادل المعرفة بشكل فعال.	36	3,4722	1,10805
تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتعلقة بأساليبها الإدارية.	36	3,6667	,98561
تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتعلقة بإدارة عملياتها ووظائفها.	36	3,9167	,87423
تحافظ المؤسسة على الكفاءات من العاملين للاستفادة منهم.	36	3,6111	1,04957
تعمل المؤسسة على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تطوير العمل وتحسينه.	36	3,5833	1,07902
تقوم المؤسسة بإدخال التقنيات الجديدة لتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات.	36	3,8333	,87831
تهتم المؤسسة بتوفير المعرفة المتخصصة بالتكنولوجيا الداعمة لعملياتها.	36	3,7222	,84890
توفر المؤسسة المعرفة الخاصة بإعادة هندسة عمليات الصيانة والتوصيل.	36	3,6944	,85589
تتوفر التقنيات المحوسبة التي تلبي احتياجات الموظف ( أنظمة حاسوبية، أترنات، بريد إلكتروني، قاعدة بيانات ) .	36	3,7222	1,05860
يتوفر لدى المؤسسة نظام أمن للبيانات والمعلومات ( حماية ضد الاختراقات والفيروسات ) .	36	4,0833	,87423
توثق المؤسسة مكونات ثقافتها (شعارات، رموز) في قاعدتها المعرفية.	36	3,8889	,85449
يلتزم الموظفون بسلوكيات منبثقة عن قيم المؤسسة وثقافتها.	36	3,8889	,88730
يمتلك الموظفون المعلومات الكافية عن تاريخ المؤسسة وانجازاتها السابقة.	36	4,0000	1,01419
قنوات الاتصال مفتوحة وتشجع العمل بروح الفريق في المؤسسة.	36	3,6389	,86694
شكاوى الموظفين تعامل باهتمام ويتم متابعتها.	36	3,3889	,96445
N valide (liste)	36		

ملحق (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الأفراد لفقرات محور الميزة التنافسية

	N	Moyenne	Ecart type
تسعى مؤسستكم إلى خفض المعيب في منتجاتها باستمرار.	36	3,8056	1,03701
تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية.	36	3,9722	,99960
تعمل مؤسستكم على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.	36	3,9722	1,05522
تهتم مؤسستكم بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	36	3,9444	,95452
المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية المقدمة من طرف المؤسسة تضمن ولاء الزبون لها.	36	4,0556	,82616
تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	36	3,0278	1,18288
تهدف المؤسسة إلى خفض كلفة المنتج دون المساس بجودته.	36	3,6389	1,12511
تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.	36	3,8889	,91894
تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها في السوق بالاعتماد على خفض التكاليف.	36	3,5556	,99841
تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	36	3,6389	,93052
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها.	36	3,6111	,87105
تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.	36	3,8056	,82183
تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوى العملاء وأرائهم فيما يتعلق بتوزيع منتجاتها وأخذها بعين الاعتبار.	36	4,0556	,75383
تؤمن المؤسسة الإمكانات اللازمة لتلبية تطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين.	36	3,7778	,76012
تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات الطلب.	36	3,8611	,72320
N valide (liste)	36		

ملحق (16): تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		الذاكرة التنظيمية	الميزة التنافسية
الذاكرة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	,801**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	36	36
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,801**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	36	36

### Corrélations

		الذاكرة التنظيمية الإدارية	الذاكرة التنظيمية التقنية	الذاكرة التنظيمية الثقافية	الميزة التنافسية
الذاكرة التنظيمية الإدارية	Corrélation de Pearson	1	,710**	,652**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
الذاكرة التنظيمية التقنية	Corrélation de Pearson	,710**	1	,888**	,802**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
الذاكرة التنظيمية الثقافية	Corrélation de Pearson	,652**	,888**	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,616**	,802**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36

ملحق (17): تحليل معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,801 <sup>a</sup>	,642	,632	,41159

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	10,331	1	10,331	60,986	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	5,760	34	,169		
	Total	16,091	35			

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,967	,366		2,642	,012
	,750	,096	,801	7,809	,000

ملحق (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الذاكرة التنظيمية	0,208	36	0,000	0,861	36	0,000
الميزة التنافسية	0,159	36	0,021	0,920	36	0,013

ملحق (19): نتائج اختبارات الفرق بين متوسطين (T.test)

		Test de Levene sur l'égalité des variances				
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)
الذاكرة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	2,914	0,097	-1,671	34	0,104
	Hypothèse de variances inégales			-1,583	23,329	0,127
الميزة التنافسية	Hypothèse de variances égales	0,001	0,973	-0,253	34	0,802
	Hypothèse de variances inégales			-0,252	31,497	0,803

ملحق (20): تحليل التباين لتأثير المؤهل العلمي على إجابات عينة الدراسة على المحاور

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الذاكرة التنظيمية	Intergruppes	0,228	2	0,114	0,208	0,814
	Intragruppes	18,117	33	0,549		
	Total	18,345	35			
الميزة التنافسية	Intergruppes	0,452	2	0,226	0,477	0,625
	Intragruppes	15,639	33	0,474		
	Total	16,091	35			

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذاكرة التنظيمية بمختلف أبعادها على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، وقمنا باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية والتي بلغ حجمها (36) استبانة، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وتم جمع المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان صمم لهذا الغرض يحتوي على (30) عبارة وزع على مستوى الإدارة العليا والوسطى وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وبالاعتماد على نتائج برنامج ال SPSS 22 وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود تأثير معنوي للذاكرة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، كذلك وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من الذاكرة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسة، إضافة إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الوصفية (الجنس، المؤهل العلمي) عند مستوى معنوية 0.05، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المؤسسة الاهتمام بتحسين الهيكل التنظيمي المعمول به بحيث يساعد على تبادل المعرفة بشكل فعال لكل المستويات التنظيمية، كذلك ضرورة زيادة اهتمام إدارة المؤسسة بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها.

**الكلمات المفتاحية:** الذاكرة التنظيمية، الميزة التنافسية، الجودة، التكلفة الأقل.

#### Abstract :

This study aimed to identify the impact of organizational memory in its various dimensions on the competitive advantage in the National Fat Corporation, Souk Ahras unit, and we used the stratified random sampling method which amounted to (36) questionnaire, where we relied in this study on the descriptive analytical approach and the use of the questionnaire as a study tool, and the necessary information was collected from the institution under study by distributing the questionnaire designed for this purpose. It contains (30) phrases and was distributed at the level of senior and middle management. A set of statistical methods were used, depending on the results of the SPSS 22 program. This study reached a set of results. The most important of them: There is a significant impact of the organizational memory on the competitive advantage in the National Foundation for Fat, Souk Ahras Unit, as well as the existence of a significant correlation between each of the organizational memory and the competitive advantage of the institution, in addition to the absence of significant differences between the averages of the answers of the study sample according to the descriptive variables (sex, academic qualification) At a significant level of 0.05, the study also reached many recommendations, the most important of which are: The organization must pay attention to improving the organizational structure in which it operates so that it helps to exchange knowledge effectively for all organizational levels, as well as the need to increase the concern of the management of the institution in the dimensions of competitive advantage and work to achieve it efficiently in order to achieve superiority over its competitors.

**Keywords:** organizational memory, competitive advantage, quality, lowest cost.