

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم
التجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر مهني في علوم التسيير

تحت عنوان

دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالمسيلة

إعداد الطلبة:

- رباحي حسام الدين
- قرقب حسام

لجنة المناقشة:

رئيسا	القري عبد الرحمن	اسم ولقب الاستاذ(ة)
مشرفا و مقرا	بوتيارا عنتر	اسم ولقب الاستاذ(ة)
مناقشا	بدار عاشور	اسم ولقب الاستاذ (ة)

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

نتقدم بالشكر إلى الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته لإكمال هذا البحث، كما أشكر له طول صبره، استاذنا ومشرفنا الأستاذ: بوتيارة مختار، كما نحبي فيه روح التواضع والمعاملة الحسنة فجزاه الله عن كل خير.

كما نقدم الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة لإثراء هذا العمل. ولكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو بعيد



إلى أغلى الجانب أطل الله عمرها بلسم جروحي وسر نجاحي...إلى معني
العنان والتفاني...إلى من حكت سعادتي بخيوط من قلبها...والدتي

العزيزة

إلى الذي علمني الإصرار والعزيمة والثقة بالنفس، قدوتي في الحياة

...أبي العزيز

إلى من دمهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي...إخوتي

وأخواتي

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها

إلى الأستاذ المشرف الدكتور، إلى أساتذتي الكرام الذين

أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

	شكر وعران
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-و	مقدمة عامة
37-6	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة واميزة التنافسية
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
7	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
11	المطلب الثاني: أبعاد ووظائف ومدائل إدارة المعرفة
12	المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة
18	المطلب الرابع: مستويات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها
20	المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
22	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
23	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
26	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية
29	المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية
29	المطلب الأول: المعرفة كمورد لخلق الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات
33	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
36	المطلب الرابع: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة معرفيا
37	خلاصة الفصل
75-38	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
39	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

44	المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة
47	المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة
49	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة
51	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
51	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة
54	المطلب الثاني: عرض نتائج اتجاهات المستجوبين.
60	المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية لعينة الدراسة
76	خلاصة الفصل
77	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
83	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	دورة إبداع المعرفة (نموذج SECI)	1
16	نموذج Mertins لإدارة المعرفة	2
18	نموذج wiig لإدارة المعرفة	3
24	دورة حياة الميزة التنافسية	4
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة	5
63	منحنى التوزيع الطبيعي بين بيانات متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية)	6
73	يبين النموذج النهائي الدراسة	7

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
45	حظيرة المشتركين لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة.	1
49	مقياس ليكارت الخماسي	2
49	عبارات المحور الأول إدارة المعرفة	3
50	عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية	4
52	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان	5
53	يبين الصدق البنائي لمحاور الدراسة	6
54	يوضح درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت	7
55	يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار توليد المعرفة	8
56	يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار تخزين المعرفة	9
57	يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار توزيع المعرفة	10
58	يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار تطبيق المعرفة	11
58	يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التكلفة	12
60	يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات الجودة	13
61	يبين توزيع العينة	14
63	اختبار الطبيعية	15
65	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	16
67	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
68	يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
70	يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19
71	يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20
72	يبين مستويات التفسير الفرضيات	21
73	يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة	22

نظرا للتطور العلمي والإداري في كافة المجالات وفي هذا المجتمع الذي تحول إلى مجتمع للمعلومات، والتطورات التي يشهدها العالم اليوم خاصة بظهور المعرفة، وأن من يمتلكها ويحسن توظيفها يمتلك القوة وبروز قوى مؤثرة تستدعي تغييرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية وتتمثل هذه القوى في تلك المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، من أجل ذلك أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات هي امتلاك الموارد البشرية المؤهلة لتوصيل رسالة المنظمة.

ونظرا لتأثر المنظمات بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق، أصبحت تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات وذلك، من خلال البحث عن الثروات الفكرية المهارات والأفكار الإبداعية الغير مستغلة في مواردها البشرية، واستغلالها أحسن استغلال مما يمكنها من تطبيق استراتيجياتها التنافسية.

إن سوق الاتصالات في الجزائر ليس بمنأى عن هذه التطورات نتيجة دخول الشركات الأجنبية مثل شركة الاتصالات، والمنافسة فيما بينها من أجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة وبجودة عالية، وذلك بتطبيق أحدث التكنولوجي، وتطبيق أسلوب إدارة المعرفة في عمل المنظمة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغيير المستمر.

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية البحث كالتالي:

1- إشكالية البحث: ما هو دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-

المسئلة؟

و يمكن تجزئة إشكالية البحث إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور توليد المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-المسئلة؟
- ما هو دور تخزين المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-المسئلة؟
- ما هو دور توزيع المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-المسئلة؟

- ما هو دور تطبيق المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-المسيلة؟

2-فرضيات البحث: بناء على الإشكالية والتساؤلات المطروحة يمكن اعتماد الفرضية العامة للبحث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-

المسيلة.

يتفرع عليها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-

المسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-

المسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-

المسيلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر-

المسيلة.

3-أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا للموضوع للأسباب التالية:

- حداثة الموضوع.

- اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة.

- ميدان التخصص إدارة أعمال المؤسسات

4-أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

- محاولة إظهار دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.
- السعي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ومدى نجاعته في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.

5- أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ يهتم بدراسة تطبيقات حديثة تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.
- تعتبر الدراسات في هذا المجال نادرة وخاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية.

6- الدراسات السابقة:

- أ- برحال عبد الوهاب, "علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ,دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية ", أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, الجزائر 2018.

حيث تمحورت إشكالية البحث على: ما طبيعة علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

وكانت أهم النتائج المحصل عليها كالتالي:

- أدى ظهور المعرفة كمورد استراتيجي هام إلى تحول مفهوم الإستراتيجية إلى التركيز أكثر على الموارد غير مادية ومن أهمها المعرفة والكفاءات, خاصة بعد ظهور المقاربة المبنية على الموارد؛
- لقد جاء مدخل القابلية الديناميكية ليعالج العقبات التي واجهت مدخل الموارد ونموذج تحليل الصناعة في كيفية تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في ظل بيئات تتصف بالديناميكية والتعقيد وهو ما يفرض على المنظمات إعادة تشغيل الكفاءات الجوهرية التي تمتلكها لمواكبة التغييرات البيئية بسرعة أكبر من منافسيها.

ب-صراح بن لحرش، " دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة"، أطروحة دكتوراه في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، الجزائر 2019.

حيث تمحورت إشكالية البحث حول: ما مدى مساهمة الابتكار في رفع تنافسية وكالات السياحة والسفر بولاية قسنطينة؟

وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي :

- تركز الميزة التنافسية على عدة عوامل ترتبط بالسوق، التكلفة، كفاءة ومهارة المورد البشري، الزبائن وبالابتكار، حيث أن هذه العوامل تتكامل فيما بينها؛

- ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها من أجل الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وبأسعار ترضي المستهلكين تمكنها من اختراق الأسواق المحلية والدولية، وبالتالي تمكنها من زيادة حصتها السوقية؛

- تتأثر البيئة التنافسية بالمؤسسة بمتغيرات كثيرة كتزايد حدة المنافسة، التسابق مع عنصر الزمن، تهديد الداخلين الجدد، التركيز على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، تهديد المنتجات البديلة، والقوة التفاوضية للعملاء وغيرها، وهو ما يفرض عليها إتباع خطط واستراتيجيات تسعى من خلالها الى الملائمة بين خبرتها ومواردها من جهة، والفرص التهديدات لكي تتمكن من الحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية وبالتالي قدرتها التنافسية.

ت-إسماعيل سعود، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من مؤسسات بولاية ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.

حيث تمحورت إشكالية البحث حول: ما مدى مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وكانت أهم النتائج المتحصل عليها كالتالي:

- تعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع بالمؤسسة للسعي نحو بناء وتعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها.
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل، أو إستراتيجية التمييز، أو إستراتيجية التركيز للتمييز على منافسيها والتفوق عليهم.
- يضمن تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

7- المنهج المتبع وأدواته: للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضيات البحث اعتمدنا على المنهج

الوصفي في الجانب النظري، وعلى منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية، كما تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الحديثة من كتب ومجلات، وتصميم استبيان وتحليله بالاستعانة ببرنامج

SPSS الإصدار V24.

8- حدود الدراسة: تشمل الدراسة دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية وكانت الحدود الزمنية في

الفترة الممتدة بين 01 مارس 2019 و 25 ماي 2019 في حين كانت الحدود المكانية مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.

9- تقسيمات البحث: من خلال استعراض المراجع المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة قمنا بإعداد خطة ضمن

إطار خلق الميزة التنافسية وقد تم تقسيم البحث على جزئين:

أ- الجزء الأول النظري: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

ب-الجزء الثاني التطبيقي: فهو يتعلق بالدراسة التطبيقية التي كانت تحت عنوان "دراسة" والتي تم

جمعها وتحليلها وفق نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الإصدار V24.

10- صعوبات البحث: تتمثل صعوبات البحث في النقاط التالية:

- صعوبة تقييد المفاهيم لكثرة الباحثين في هذا المجال؛
- محدودية الوقت الذي كان بمثابة حاجز؛
- صعوبة الحصول على الإجابات من العينات نظرا لصعوبة العمل بالموضوع من طرف الموظفين.

تمهيد

يعتبر مفهوم الاستمرارية والتطور للمنظمات من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد والمتواصل لضمان مكانة متميزة في ظل التحولات التي يشهدها العالم اليوم، هذه التحولات أصبحت تتطلب من المنظمات البحث الدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعاً من الحماية والدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية، مما يستدعي إيجاد مصادر تشكل دعائم لهذه المزايا، ويعزز من ورائه تميز المنظمة في قطاع نشاطها، حيث تشكل إدارة المعرفة أحد هذه الدعائم.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة.
- ❖ المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية.
- ❖ المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لخلق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، وبالتالي أصبحت إدارة المعرفة تشكل إحدى الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة من طرف المنظمات، وسنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة: يختلف تعريف إدارة المعرفة باختلاف تخصصات الباحثين والكتاب وخلفياتهم في مجال هذا المفهوم، وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة:

(1) إدارة المعرفة هي: العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي

تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية أو التفكير الجماعي.¹

(2) عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها،

وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة

وإستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.²

(3) إن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنها لا

تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق

فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.³

¹ سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص124.

² علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص17.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص93.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة نستخلص مفهوما لإدارة المعرفة وهي أنها:
"الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات, والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة, وتوليدها وتخزينها, وتوزيعها, وتطبيقها".

1) أهمية إدارة المعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:¹

- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ✓ زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- ✓ تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- ✓ تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ✓ إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- ✓ دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

هدى حمودة ، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، مجلة شئون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر ، 2005 ، ص 136 .¹

✓ أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

✓ تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

(2) **أهداف إدارة المعرفة:** تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف معينة وهي ليست هدفا في حد ذاتها،

ولعل الهدف الأساسي الذي تعمل من أجله هو توفير المعرفة وتوجيهها وترجمتها إلى سلوك علمي يخدم

أهداف المنظمة ويحقق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى

تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.¹

بالإضافة إلى تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ والمساهمة في تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل من خلال

تعزيز عملية التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والتحول بذلك إلى منظمات متعلمة، كما تعتبر

وسيلة للبناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات البيئية وتعزيز سرعة استجابتها لمختلف تغييرات

البيئة الخارجية وتلبية حاجيات الزبائن.²

رابعا: مكونات إدارة المعرفة: تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات تتكامل وتتفاعل فيما بينها وتساهم في

تتميتها، وفيما يلي بعض المكونات:³

(1) **القيادة:** تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة، حيث تعمل

القيادة على إرشاد العاملين وإقناعهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها في نمو ومستقبل المنظمة .

¹ ابراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة "المفاهيم-الممارسات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، الطبعة الأولى، 2007، ص:80.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص:27.

بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013، ص:23.

(2) **التقنيات:** هناك العديد من الوسائل التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه الجماعات وغيرها, ومن جهة أخرى يلعب تصميم المكاتب وغرف فرق العمل دورا هاما في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة الملائمة للإفراد, بالإضافة إلى فعالية قواعد البيانات كأداة ل تخزين ونشر المعرفة.

(3) **العمليات:** إدارة المعرفة أيضا هي عملية نظامية تكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف الرئيسية.

(4) **التنظيم:** يتطلب عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد و تخزين ونشر واستخدام المعرفة تنظيما فائقا لتوجيهه وتطبيقه, فضلا عن ضرورة توفير فريق عمل يساهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة, لخدمة المستفيدين في جميع المستويات الإدارية.

(5) **العلاقات:** تحاول المنظمات تنظيم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا باستمرار مع الظروف المتغيرة, وتفترض أن تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ويلعب الفرد دورا مهما في بناء المعرفة لذا من الضروري بناء علاقات وثيقة بين أفراد المنظمة.

(6) **التعلم:** هو عملية اكتساب معرفة جديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين.

(7) **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل لذا ينبغي وضع أهداف واضحة ومعروفة, وتقييم نجاح المنظمة يكون عن طريق المقارنة بين النتائج المحصل عليها والأهداف المخطط لها.

المطلب الثاني: أبعاد ووظائف ومداخل إدارة المعرفة

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة: تتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:¹

(1) **البعد التكنولوجي:** من أمثلة هذا البعد قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة

ومحركات البحث، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذلك

تسعى المنظمة إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

(2) **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها

وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومعاودة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات

والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة

اقتصادية مجدية.

(3) **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس

المجتمع على أساس صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من

العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ثانياً: وظائف إدارة المعرفة: لإدارة المعرفة العديد من الوظائف نذكر من بينها:²

- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة؛
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل

ما تمتلكه المنظمة من معرفة؛

فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 12، نوفمبر 2007، ص 17.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 66.

- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها؛
- توليد النشاطات الاستراتيجية المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والتحالفات الاستراتيجية؛
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها.

ثالثاً: مداخل إدارة المعرفة: إن مداخل إدارة المعرفة متعدد نذكر منها العناصر التالية:¹

- (1) المدخل الابتكاري: يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة ويعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينية لعمليات المعرفة، وبالتالي فإن المعرفة شخصية وفردية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين؛
- (2) مدخل التوليفة: يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الضمني والصريح من أجل توليفات وخدمات واستشارات في مختلف المجالات؛
- (3) مدخل الرفاعة: يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال تحت إمكانياتها الهائلة.

المطلب الثالث: عمليات ونماذج إدارة المعرفة:

أولاً: عمليات إدارة المعرفة: تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

- (1) تشخيص المعرفة: تكمن أهميته في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة، لتتمكن من تحديد الفجوة، لان الهدف من اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم من أهم التحديات التي تواجه المنظمة، و عملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث.¹

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) توليد المعرفة: هو خلف وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة، وتزويدها بقدرات تساهم في تحقيق انجازات ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.²

بالاستناد إلى نموذج (I.Nanoka & tekeuchi) يعرف باسم "دورة ابداع المعرفة" والذي يرمز له اختصاراً بـ (SECI) حيث تمثل هذه الأحرف أربع كلمات (التنشئة (socialization)، التجسيد (externalization)، الترابط (combination)، التدوير (Internalization) تشير كل واحدة منها إلى عملية من العمليات الأربع في دورة حياة المعرفة، حيث ان خلق وتوليد المعرفة وفق هذا النموذج يتم من خلال ثلاث مستويات متكاملة تبدأ بالفرد من خلال ما يحمله من قيم وخبرات واتجاهات ثم يأتي الثاني ممثلاً في ديناميكية جماعات العمل وما يترتب عنها من معايير للسلوك ثم المستوى الثالث الذي يمثل المنظمة ككل بما يتضمنه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة.³

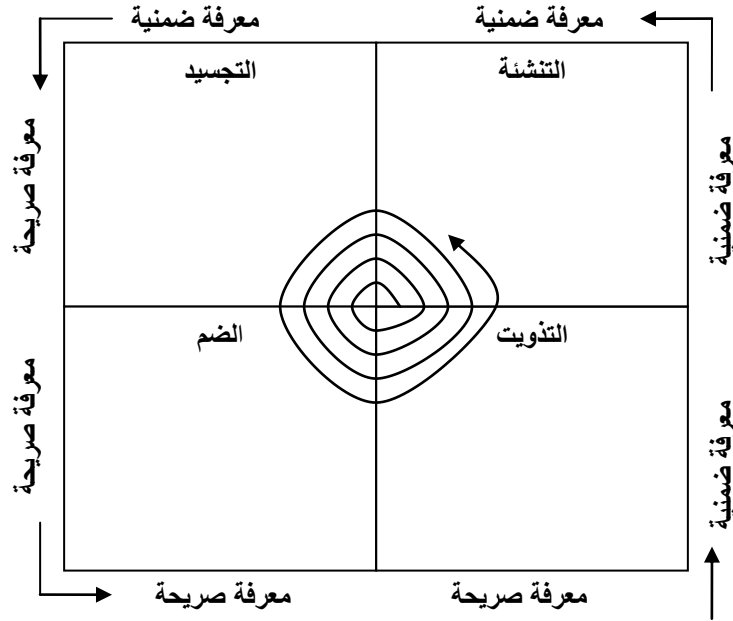
ويوضح الشكل التالي التفاعلات والتحويلات المختلفة للمعرفة.

¹ د.علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص65.

² الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص72.

³ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص46.

الشكل رقم(1): دورة إبداع المعرفة (نموذج SECI)



المصدر: برحال عبد الوهاب, مرجع سبق ذكره, ص 136.

وفي ما يلي توضيح مختصر لدورة إبداع المعرفة حسب نموذج (SECI):¹

✓ التنشئة (socialization): وهي المعرفة التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين

الأفراد عندما يزاولون عملهم؛

✓ التجسيد (externalization): وتتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كأن

تتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل؛

✓ الترابط (combination): وتتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة وذلك من خلال

الاتصال بين الجماعات او نشر المعرفة كعملية منتظمة يتم تخزينها وفهرستها؛

¹ نجم عبود نجم, مرجع سبق ذكره, ص 67.

✓ التدويب (Internalization): وتتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية مثل

تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عملي يومي.

(3) **تخزين المعرفة:** هي المحافظة على المعرفة وإدامتها والبحث والوصول والاسترجاع ومكان الوصول

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة، لأن

فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية وفقدان المعرفة عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة

فيأخذون مهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة. لذلك لا بد من توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المنظمة

عن طريق التدريب.¹

(4) **توزيع المعرفة:** ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، مما يعني

بالضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة،

والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المنظمة.

(5) **تطبيق المعرفة:** من أهداف إدارة المعرفة العمل على تطبيقها وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف

جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق

إدارة المعرفة من بينها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، ومبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء

والمستشارين.²

ثانياً: نماذج إدارة المعرفة: قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة

المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجيتها وافتراساتها، وفيما يلي بعض هذه النماذج.

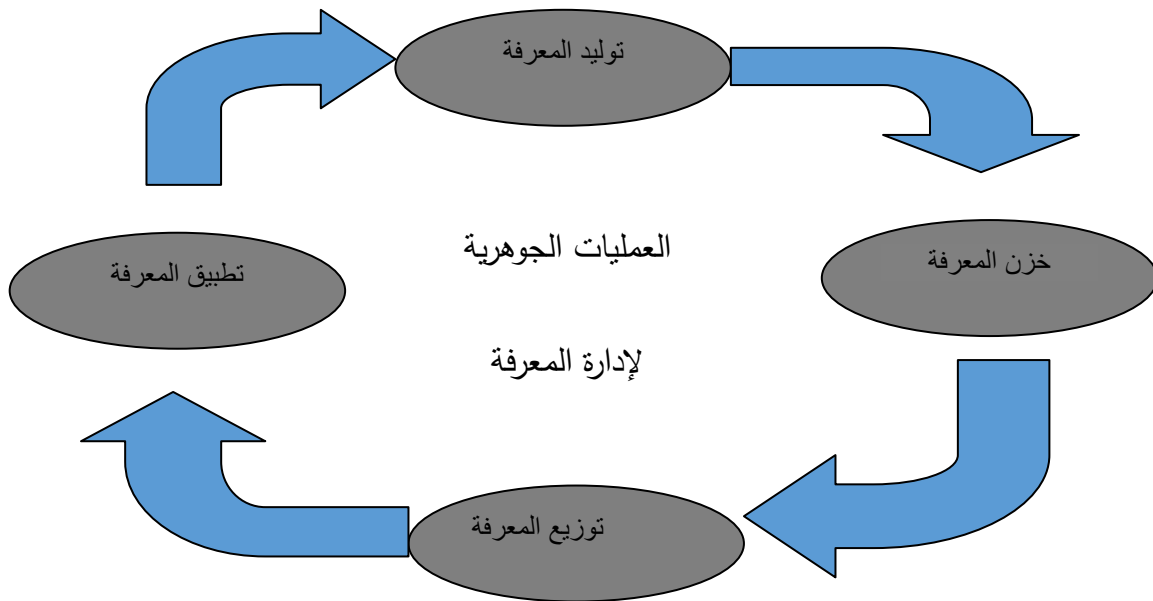
¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص81

² نجم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص336.

(1) نموذج (Mertins & al2001)

إن المعرفة ليست لها قيمة إن أخذت كما هي, كما إن التحدي الدائم للمنظمات هو كيفية تحسين إدارة المعرفة, ولقد أصبح واضحاً أن جوهر التحسين هو تحسين عمليات إدارة المعرفة, في هذا السياق يشير (Mertins & al2001) إلى أن تحويل المدخلات التي تتحصل عليها المنظمة من المصادر الخارجية في شكل معلومات, ومصادر داخلية في شكل مهارات وخبرات إلى معرفة ومشاركتها, خزنها ثم استرجاعها من أجل تطبيقها أو إعادة استخدامها تسمى "عمليات إدارة المعرفة" وهذه العمليات متكاملة فيما بينها وعادة ما يعبر عنها في شكل حلقة مغلقة وهي ما يسمى "بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة". والشكل الموالي يوضح نموذج Mertins لإدارة المعرفة:

الشكل رقم(2):نموذج Mertins لإدارة المعرفة:



المصدر: برحال عبد الوهاب, مرجع سبق ذكره, ص-ص:127-128.

نموذج wiig لإدارة المعرفة: يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي:

1. بناء المعرفة؛

2. الاحتفاظ بالمعرفة؛

3. تجميع المعرفة؛

4. استخدام المعرفة.

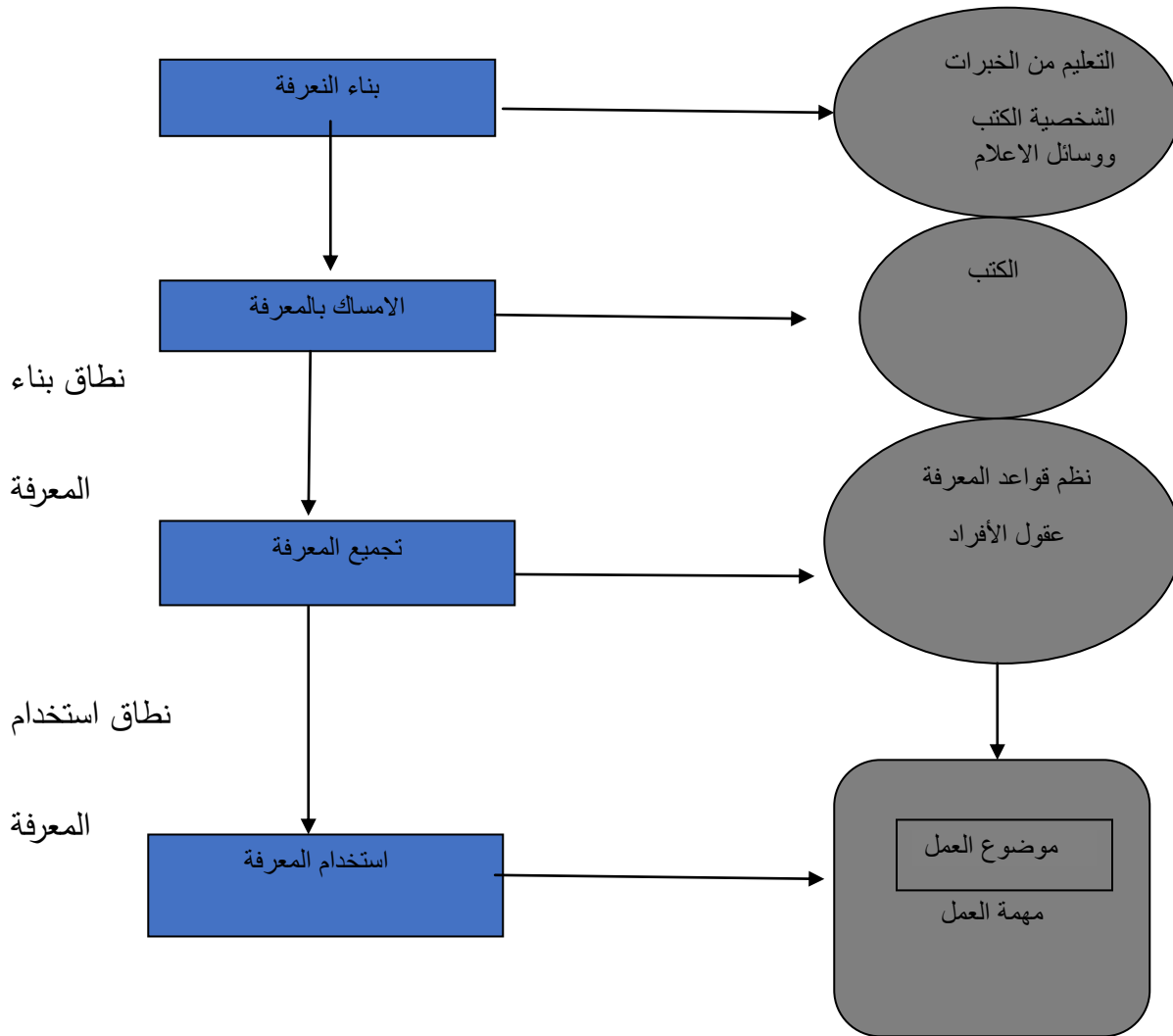
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي.

وكما يتبين من النموذج فان الاهتمام يتركز على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع.

أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالا عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف. ويلاحظ فبهذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري فان هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد التطبيقي تكون مختلفة تماما.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي

الشكل رقم(3): نموذج wiig لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات, مرجع سبق ذكره, 2008.ص124.

المطلب الرابع: مستويات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها:

اولا: مستويات إدارة المعرفة: تتمثل مستويات إدارة المعرفة فيما يلي: ¹

¹ علي السلمي, إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, دار غريب, القاهرة, مصر 2001, ص208.

- 1) **المستوى الاستراتيجي:** يتم ذلك من خلال القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي, بتحديد الأهداف وتمثين ومشاركة المعرفة اللازمة, للقيام بالنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- 2) **المستوى التكتيكي:** يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة, يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة, وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي لمعالجة التغيير.
- 3) **المستوى العلمي:** للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي, وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

ثانيا: عوامل نجاح إدارة المعرفة: تتمثل بعض عوامل نجاح إدارة المعرفة فيما يلي: ¹

- الربط بين المعارف والنتائج بالمنظمة من خلال وضع نظام لقياس فعالية إدارة المعرفة ونظام التحفيز وذلك لتشجيع العاملين على مشاركة معرفتهم من جهة, وتقبل المعارف العاملين الآخرين من جهة أخرى؛
- ضرورة وجود حد أدنى من البنية التحتية التكنولوجية, والتي تحتوي على الحاسوب الآلي, والبرمجيات مثل محركات البحث الإلكتروني, وكافة العلاقة وهي تشير إلى تكنولوجيا وأنظمة المعلومات؛
- وجود إرادة قوية وخارطة طريق ذات معالم واضحة, حيث انه لا بد من أن تكون الجهود المتعلقة بالمعرفة متغلغلة في جميع أركان المنظمة, وان يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي للمعرفة؛
- ضرورة الحصول على الدعم والمساندة اللازمين من الإدارة العامة وهذا من خلال التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام؛

¹ محمد عواد الزيادات, مرجع سبق ذكره, ص116.

- بناء ثقافة تشجع الإبداع والتعلم وثقافة مشاركة المعرفة, حيث يعتبر ذلك ضروريا في إدارة المعرفة, عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها بين أفراد المنظمة.

كما أن نجاح إدارة المعرفة مرتبط بتنظيم البيئة الداخلية لل منظمة, وذلك عن طريق تنمية الروابط

الاجتماعية بين الموظفين ودعمهم وتشجيعهم على الإبداع ومشاركتهم المعرفة الضمنية بين بعضهم البعض.

المبحث الثاني: مفاهيم وأساسيات حول الميزة التنافسية

تسعى المنظمات اليوم إلى التفوق على منافسيها ضمن قطاع نشاطها وذلك بالسعي إلى إيجاد عناصر

وموارد تميزها عن غيرها, حيث أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التسيير الاستراتيجي للمنظمة

وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها ومحدداتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات, حيث تمثل القاعدة الأساسية

التي يركز عليها أداء المنظمات, وعليه سوف يتم استعراض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية

والتطرق إلى تعريف سلسلة القيمة

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يعرف " بورتر " الميزة التنافسية بأنها " ظاهرة تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية

من تلك المستعملة من قبل المنافسين, حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

كما يرى أيضا انها " تنشأ من القيمة التي استطاعت المنظمة أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ

شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقدم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع

الزيادة السعرية"¹

¹صراح بن لحرش, مرجع سبق ذكره, ص50

وتعرف كذلك بأنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".¹

تعرف الميزة التنافسية كذلك على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"²

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: " قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق ، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة باعتمادها على الاستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها من أجل تحقيق التفوق والتطور على منافسيها".

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات من خلال الجوانب التالية:³

- 1) تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين ،وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- 2) تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاتيين معا؛
- 3) تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص104.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 108

4) لكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا المر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم

على المدى البعيد؛

5) نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية

وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

✓ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛

✓ الاستمرارية: بمعنى إمكانية استمرارها خلال الزمن؛

✓ إمكانية الدفاع عنها من تقليد المنافسين ، إي يصعب على المنافسين محاكاتها او الغاؤها؛

✓ ضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لان كل شرط مرتبط بالآخر.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

صنف (M.PORTER) الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المنظمة من خلالهما متميزة مقارنة

بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز¹

أولا: ميزة التكلفة الأقل:²

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من

نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في

هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص48

² نفس المرجع، ص48.

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ثانيا ميزة التمييز:¹

تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

أولاً: محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما:

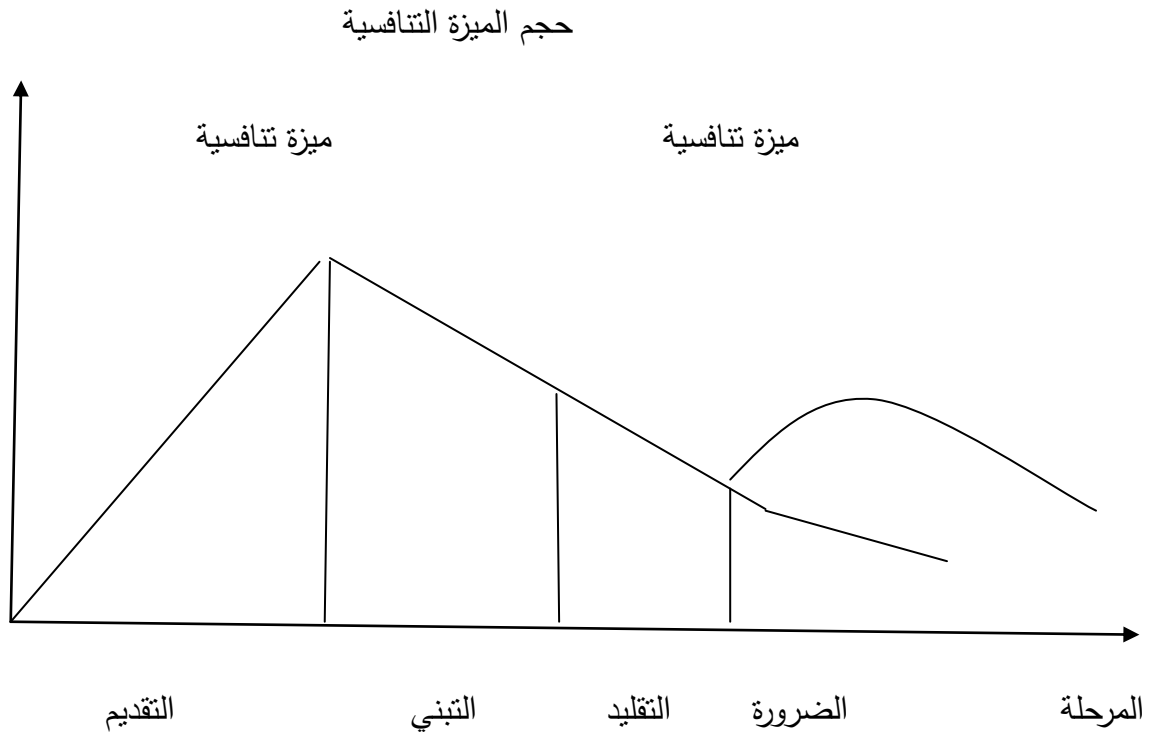
(1) **حجم الميزة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية في قدرة المنظمة على الحفاظ عليها في ظل

المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المنظمات المنافسة صعوبات أكبر في

محاكاتها أو القضاء عليها، والشكل الموالي يمثل دورة حياة الميزة التنافسية.

¹ حفيان عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص48

الشكل رقم (4): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، طبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص 87.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الميزة التنافسية تمتلك دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم والتي تعتبر أطول مرحلة للمؤسسة التي تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية، فخلال هذه المرحلة تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة حيث تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا باعتبار أن المنافسين بدؤوا في تبنيتها، ثم مرحلة التقليد أين يتراجع حجم المنافسة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، ويرجع سبب ذلك إلى قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المنظمة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة بأقصى سرعة ممكنة.

(2) نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحفيز مزايا تنافسية، إضافة إلى وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج، خبرات فنية، استخدام نفس قنوات التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن أيضاً في النطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.¹

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:²

(1) مصدر الميزة

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

أ- **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب- **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

(2) **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:** إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى

خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

¹ صراح بن لحرش، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

3) درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع

لنقادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف في التفوق على المنافس.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين مصدرين للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، ومدخل الموارد.

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:¹

أ) إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

¹ نيبيل مرسي خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118.

ب) إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المنظمات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ت) إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

ثانياً: مدخل الموارد: ¹

يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1) الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

¹ عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 61.

- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

(2) الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

- ✓ **الجودة:** تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- ✓ **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المنظمة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- ✓ **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المنظمة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- ✓ **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- ✓ **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإلتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة

والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

(3) **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من

قبل المنافسين، وهي تصنف إلى صنفين:¹

- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

- الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك

المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء

موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

إن لإدارة المعرفة تأثير كبير على أداء المنظمات لما تنتجه من موارد جديدة تساهم في اكتساب القدرات

التنافسية المميزة، لذلك سوف نقوم بتوضيح أهمية إدارة المعرفة كأداة لخلق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أثرها

على القوى التنافسية وأداء المنظمات.

المطلب الأول: المعرفة كمورد لخلق الميزة التنافسية:

إن المعرفة من أهم الموارد الساهمة في خلق الميزة التنافسية وهذا راجع للأسباب التالية:²

¹ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص-ص 57-61.

² بوشندوقة هدى، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- (1) المعرفة مورد ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المنظمة وفعاليتها, وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها و تتميتها, عكس الموارد الملموسة؛
- (2) الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي؛
- (3) الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة, الميزة التنافسية المحققة؛
- (4) التعقد الاجتماعي التي يلف عملية إنشاء المعرفة من العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة. من خلال هذه الشروط تتوفر في المعرفة, تصبح المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات, التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة وكفئة, حيث أن المنظمات أصبحت أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية وتزايد المنافسة وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى, لذا تعتبر مورد يجب استغلاله وتسييره بفعالية.

وبناء على ذلك تظهر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال الأدوار التي تقوم بها والمتمثلة فيما يلي:¹

- (1) بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد لتكيف معها؛
- (2) توفر منظومة الكفاءات المحورية للمنظمة ، إمكانية تفعيل ميزتها التنافسية بسبب احتياجها إلى رصيدها المعرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم السلع والخدمات متميزة وعالية الجودة؛
- (3) إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمنظمة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل لحل المشاكل؛
- (4) توفير المناخ الايجابي للعاملين دوى المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم إلى تتميتها.

سملاي يحضى, أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادي, أطروحة دكتوراه, تخصص علوم اقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2005, ص185.

(5) تهيئ فرص تطوير المنظمة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لها من خلال الاستغلال

المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للإفراد؛

(6) تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من دوى المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصال

والمعلومات حتى تصبح للمنظمة القدرة على رصيد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل

والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صيانة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف

والعمليات؛

(7) تساعد المنظمة في استعاد توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها إلى الأزمات خاصة التنافسية منها؛

(8) تساعد المنظمة على تغيير إظهارها الفكري، وتحديث المفاهيم والخبرات والثقافات وتوظيفها؛

(9) اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات:

تؤثر المعرفة تأثيرا واضحا على أداء المنظمات وفعالية أنشطتها، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد

بعد أن تجلي تأثيرها في أبعاد مختلفة تتجلي فيما يلي:¹

أولا: أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين: تؤثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في المنظمة بطرق

مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض

وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قوة

على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، أما الطريقة الثانية فإن إدارة المعرفة تجعل العاملين

¹ علي عبد الستار، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص276.

على بناء قدراتهم في التعلم على الحل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال. وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية، وهي:

(1) توسيع الخيارات لدى العاملين؛

(2) دعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة؛

(3) زيادة الربح والعائد.

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين في التعلم والانطلاق في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في تطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها من حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر تعاملًا واستجابة للتغيرات المفاجئة ووهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الملائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة في العمليات: تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الأساسية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية، إضافة إلى الأنشطة المساعدة مثل العلاقات العامة والصيانة والخدمات والبحث والتطوير، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات أصبح الآن واحد من أهم الاستراتيجيات الإدارية، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تتحصل عليها من بيئتها الخارجية أو الداخلية، التي تقوم بتحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة وموثقة قابلة لتشارك والتداول، حيث بعد

الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية.

ثالثاً: أثر المعرفة على الاستثمار في المواد المعرفية: إن إدارة المعرفة تساهم وبشكل كبير في تطوير وتحسين نوعية المنتجات النهائية للمنظمة التي تقدمها للمستهلك، ولكن في نفس الوقت القدرات المعرفية التي تمتلكها المنظمة تدفعها دائماً إلى البحث في الفرص الاستثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية زيادة العوائد والإرباح التي تهدف لها المنظمة، لهذا يمكن القول أن إستراتيجية المعرفة قد تتواءم مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة وخاصة في مبدأ تعظيم العوائد وتدنيه التكاليف.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية:

يتضح أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس

الخمس "لمايكل بورتر" والمتمثلة فيما يلي:¹

(1) أثر إدارة المعرفة على قوى المنافسين الجدد: يسعى المنافسين الجدد في الصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب في السوق، أو أكبر كمية من المواد مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وأن المنظمات القائمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فإن مجرد دخول منافسين سوف يؤدي إلى تحويل جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً، ولتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد لابد أن تبقى ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع والترويج

¹ حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص-ص 64-65.

وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمه معلومات متقدمة ومتطورة وحديثه ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة.

(2) **أثر إدارة المعرفة على قوة احتلال المنتجات البديلة:** إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المنظمات الصناعية فهي تملك قو المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها, أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات, وبالتالي تؤدي إلى تقليل إرباحها إذا استطاعت هذه المنتجات البديلة جذب المستهلكين, والاندحلال محل منتجات هذه المنظمة لأن ما يهم المستهلك في النهاية هو القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج يقوم بشرائه.

(3) **أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:** تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الإرباح لمنظمات الأعمال وتظهر الموردين التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتربة وسيطرة مجموعة قليلة من المنظمات على صناعة الموردين وعدم توفر البدائل, وعدم توفر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا أساسيا من مدخلات السلعة, وقد اعتمدت المنظمات لتغلب على قوة الموردين على أنظمه أتمت عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة وأنظمه معلومات متقدمة للحصول على المعلومات الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنضمه مساعدة لاتحاد القرارات مما يؤدي إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

(4) **أثر إدارة المعرفة على قوة الزبائن:** تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن والمتمثلة في القدرة على تخفيض من العناصر المهمة التي إلى تقليل أرباح المنظمات, وذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المنظمات تقليل هذه القوة وذلك بالاعتماد على أسلوب تكاليف تحويل

وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها الزبون هذا الانتقال إلى تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكليف إعادة تدريب العاملين وتكاليف خدمات ما بعد البيع، وغيرها من التكاليف.

المطلب الرابع: الخصائص الرئيسية للمنظمة المسيرة معرفيا:

تتميز المنظمة المسيرة معرفيا مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بجملة من الخصائص أهمها: ¹

- الاستخدام الذكي والواعي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والأهداف المستقبلية؛
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام في جميع المستويات ، ثم متابعة وتقييم الأداء؛
- تحلل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة من وضائق المنظمة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم والخبرة والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والأبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل المشاكل الخاصة بالعمل وتحديثها؛

- ضمن نظام تسيير المعرفة يعد رأس المال الفكري الأصلي الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ، كما أن مصادر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية وبعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المادية والمالية الثروة الحقيقية للمنظمة ، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصادر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية (الإنتاجية والتسويقية)؛

- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها ، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها ،في حين في نظم التسيير التقليدي غالبا ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير؛

- حرص المنظمة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة ، والاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاط المنظمة؛

¹ بوشندوقة هدى، مرجع سبق ذكره، صص 75-76.

- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بناء على ما يتمتعون عليه من المعرفة تناسب الصلاحيات والإمكانات المتاحة، كما تربط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقتهم المعرفية، بينما العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية؛
 - بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطور؛
 - تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة التي تستثمر في تنمية القدرات المحورية المستثمرة.
 - تتزايد فرص الإنتاج وتنمية المعرفة داخليا، كفاءات عمليات تبادل وتداول المعرفة بين القطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛
 - ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير عمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات، و اتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم ممن يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة؛
 - زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.
- كما أنه من خصائص المنظمة المسيرة معرفيا الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمنظمة واستثمارها واعتبارها مؤشرا على ناتج وأداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي حتى تتعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير.

خلاصة

تعتبر المعرفة على أنها مجموعة البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة، وبالتالي تظهر أهمية إدارة هذا المورد لضمان استمرارية توليد وتقاسم واستخدام المعرفة، مما يعزز من إمكانية رفع القدرات التنافسية للمنظمة. إلا أن إدارة المعرفة تواجهها مجموعة من التحديات، ويتحقق نجاحها بتوفر مجموعة العناصر التي تساعد على تطبيقها والوصول إلى النتائج المرغوبة.

كما أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المنظمة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر، وتشكل إدارة المعرفة أحد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المنظمة، تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدر الميزة التنافسية.

وتطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمة يتطلب مجموعة من الداعم كالتكنولوجيا المعلوماتية والموارد البشرية التي تساعد في كسب ونقل المعرفة إضافة إلى تمكينها من معرفة قوى التنافس واستغلالها وبالتالي تدعيم ميزتها التنافسية للمنظمة.

تمهيد

نتناول في هذا الفصل وصفا للمنهجية المتبعة في البحث والأدوات المستخدمة فيه, وذلك من خلال التعريف بالمجتمع محل الدراسة وتحديد العينة المناسبة, ثم مجموع الاختبارات اللازمة لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة وكذا طبيعة البيانات لمعرفة نوع الاختبارات الملائمة لهذه الدراسة.

وهذا الفصل يناقش فيه نتائج الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على عينة من العاملين, من خلال معرفة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة, حيث تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات المستقاة من إجابات المستقصى عنهم, وتحليلها بغرض تحقيق أهداف وفروض الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية v24.spss.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمجتمع عينة الدراسة حيث قمنا بتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة مع ذكر أهدافها ونشاطاتها والهيكل التنظيمي لها، كما نذكر الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

أولاً: تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصالباشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م والربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في العام 2005م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة قيد الدراسة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 من استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م. وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالمنا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

ثالثا: الإطار القانوني للشركة

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط فيسوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية .

يهدف هذا القانون لاسيما إلى:¹

(1) تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛

(2) تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛

(3) تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

(4) خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

(5) تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحررة .

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على

إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقدر بـ 50.000.000.000 دينار

جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002 م.

رابعاً: أهدافها ونشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

و تتمحور نشاطات المجمع حول:¹

(1) تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

(2) تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

(3) إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

خامساً: فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في

مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع والهياكل على النحو التالي:

(1) اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقل في

الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

(2) اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير

وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مبروطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet.

(3) اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

سادسا: هياكل اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلته، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسيورها مديرية عامة مقرها العاصمة و 13 مديرية إقليمية : لكل من(الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات عملية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

أولا: نشأتها وتعريفها

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

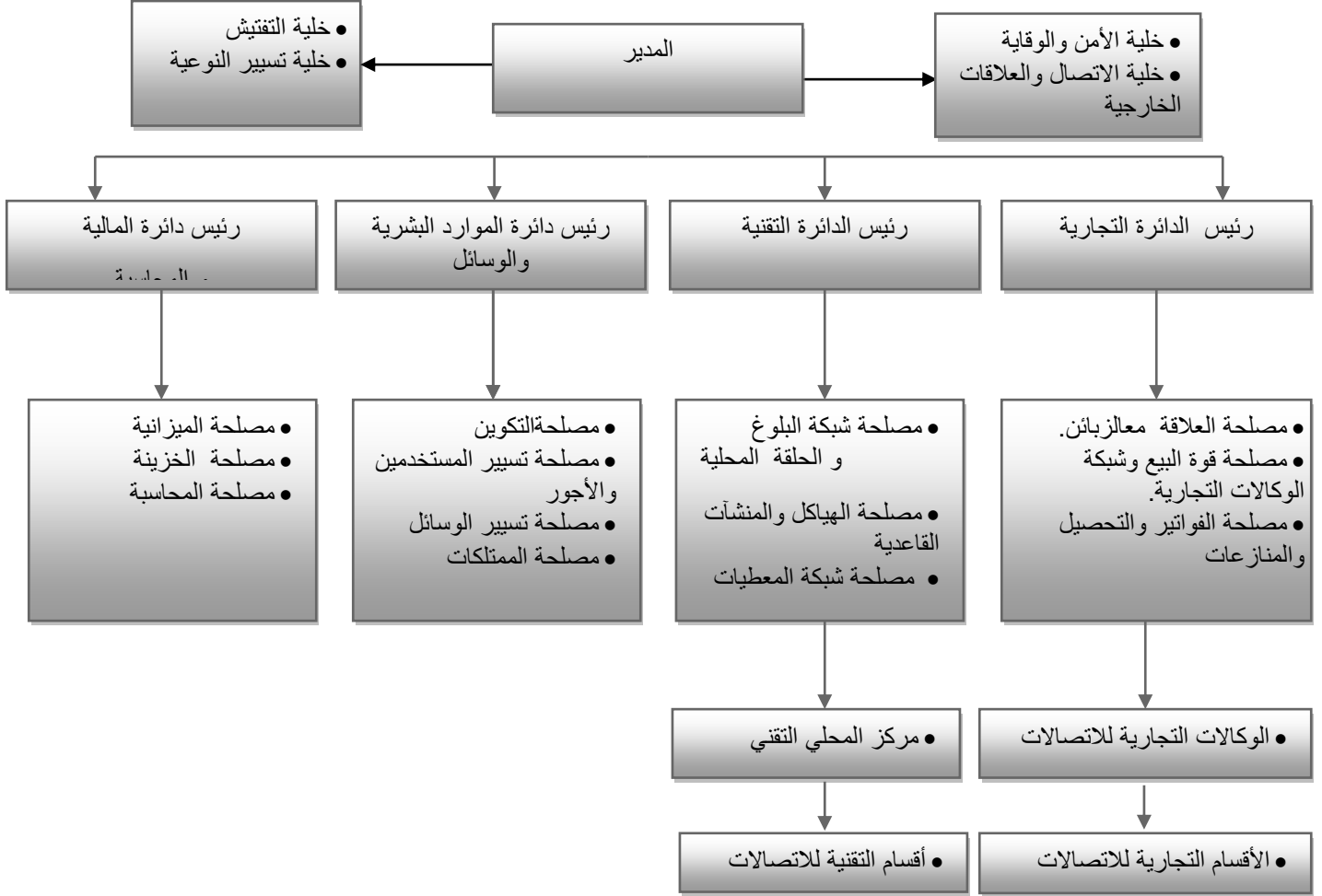
العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر. ويمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات بالجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %؛
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح الأعطال التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée؛
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: منتوجاتها وخدماتها:

إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL، خدمة الخطوط الخاصة وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع أنواعها (أمل، هايلة، جواب، حورية)، الأكشاك المتعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاوره الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس... الخ.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

رابعا: حظيرة المشتركين :

يبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت في ولاية المسيلة 62909 منها 48453 مشترك في الهاتف الثابت الخطي و14456 في الهاتف الثابت اللاسلكي WLL، ويمكن تقديم حظيرة المشتركين بمديرية الاتصالات في المسيلة بأرقام تفصيلية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(1): حظيرة المشتركين لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة.

المؤشرات	السعة التقنية	العدد
الهاتف الثابت الخطي	59152	49397
WLLالهاتف الثابت اللاسلكي	24000	14175
ADSLمشتركي إنترنت	15196	14088
ADSL EASYمشتركي إنترنت	6724	5301
ADSL ANISمشتركي إنترنت	1468	1468
ADSLمجموع مشتركين إنترنت	23388	20875
WLL DATAمشتركي إنترنت	4400	378
عدد الأكشاك المتعددة الخدمات	1973	1120
عدد المخادع الهاتفية - اتصالات الجزائر	284	107

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: الأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة

أولا: جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في الدراسة، بيانات ثانوية وبيانات أولية وتم جمع البيانات الثانوية من خلال مسح مكتبي للدراسات المختصة في إدارة المعرفة، وكذلك خلق الميزة التنافسية بهدف وضع البناء النظري للدراسة وصياغة فرضيات الدراسة، أما البيانات الأولية فتم جمعها من خلال تطوير استبيان غطي محاور الدراسة والفرضيات التي اعتمدها الدراسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

(1) المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وعلى منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية و ذلك بالاستعانة ببرنامج spss.v24.

(2) مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على العاملين (الموظفين، الإداريين) بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.

(3) عينة الدراسة:

تم اخذ عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة تقدر ب 45 مفردة، تم توزيع الاستبيان عليهم باليد الموظفين حيث تم استرداد 42 مفردة .

للاوصول إلى تحقيق أو نفي فرضيات الدراسة قمنا باستخدام الدراسة الكمية باستخدام الاستبانة وذلك لطبيعة الدراسة المراد الوصول إليها.

- الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط في بعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه والمتمثلة في ماهو دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة ويسلم يدا بيد أو بطريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تفرغ البيانات ومعلومات الاستبيان وتحليل نتائجها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v24.

واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

- التكرارات بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية للأفراد بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة؛
- معامل ألفا كرونباخ: (Alpha Cronbach's) لقياس مدى ثبات محاور الدراسة؛
- معامل صدق محاور الدراسة : وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات؛
- الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من محاور الاستبيان؛
- اختبار التوزيع الطبيعي في جدولها: كولومجروف-سمرنوف(Kolmogorov- Smirnov Test)؛
- لمعرفة نوع توزيع البيانات لمحاور الدراسة (هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا)؛
- اختبار القدرة التفسيرية للنموذج (تحليل التباين)Anova؛
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين محاور الدراسة.

المطلب الثالث: متغيرات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة ، وفروضها، والدراسات السابقة تم اختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق والتي تناسب أهداف الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقصى منهم اتجاه المتغيرات محل الدراسة وبتدرج المقياس وفق الشكل التالي:

جدول رقم(2): مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجع	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

و فيما يلي توضيح العبارات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة:

أولاً: إدارة المعرفة : هي "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات, والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة, وتوليدها وتخزينها, وتوزيعها, وتطبيقها".

جدول رقم (3): عبارات المحور الأول إدارة المعرفة

البعد	المدى	العبارات
توليد المعرفة	5-1	تقوم المنظمة بدعوة خبراء من الخارج للمساهمة في الندوات الخاصة بالمعرفة
		تعتمد المنظمة على ندوات تكوينية تكسب العاملين معرفة جديدة
		تعمل المنظمة على تشجيع الإبداع الداخلي للأفراد وتنمية أفكارهم
		تساهم المنظمة في استيعاب الأفراد للمعرفة وجعلها سلوكا روتينيا
تخزين المعرفة	10-6	تتکسب المعرفة عن طريق تجارب موظفي المنظمة والاستفادة من أخطائهم
		تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على برامج الكترونية متطورة
		تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على السجلات والتقارير اليومية لسير العمل
		يتم تحديد وسائل خزن المعرفة وفق التطورات التي تشهدها المنظمة في هذا المجال
توزيع المعرفة	15-11	يتم فقدان المعرفة الضمنية للأفراد عند مغادرتهم المنظمة
		تساهم عملية تخزين المعرفة في تسهيل وزيادة فعالية العمل بالمنظمة
		توزع المعرفة في المنظمة عن طريق النشرات الداخلية والتقارير
		يتم توزيع المعرفة عن طريق الاجتماعات الرسمية وثقافة التشارك في المعلومات
تطبيق المعرفة	20-16	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها
		يساهم أسلوب العمل الجماعي بالمنظمة في نقل الخبرات والمعرفة الضمنية بين الموظفين
تطبيق المعرفة	20-16	تعتمد المنظمة على الاتصال الداخلي وشبكات الحاسوب لتوزيع المعرفة
		تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على أنظمة تكنولوجية حديثة
تطبيق المعرفة	20-16	تمنح المنظمة الحرية للموظفين في تطبيق معرفتهم الضمنية ومعلوماتهم الجديدة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

يوجد تخوف لدى الموظفين في تطبيق معرفتهم الضمنية		
تعتمد المنظمة على التوجيه والإرشاد لتطبيق المعرفة الصحيحة التي تخدم برامجها		
تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على إدراك الموظفين للمعلومات التي يمتلكونها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

ثانيا: الميزة التنافسية : هي قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق ، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة باعتمادها على الاستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها من أجل تحقيق التفوق والتطور على منافسيها

جدول رقم (4): عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية

العبارات	المدى	البعد
تعمل المنظمة على تخفيض تكاليف الانتاج والعمليات	25-21	التكلفة
اسعار منتجات وخدمات المنظمة اقل من اسعار المنظمات المنافسة لها		
تساهم البرامج التدريبية في المنظمة في تخفيض تكاليف الإشراف على العاملين		
تسعى المنظمة الى زيادة حصتها السوقية		
تحقق المنظمة عائدا كبيرا عند تطبيق برامجها التدريبية	30-25	الجودة
تقدم المنظمة خدمات تتميز بنوعية عالية من حيث خصائصها وصفاتها		
تهتم المنظمة بالبرامج التدريبية الخاصة بتحسين خدماتها		
تعمل المنظمة على ترقية خدماتها لإرضاء زبائننا		
تستخدم المنظمة طرق متعددة للرقابة على جودة خدماتها		
تهتم المنظمة بالندوات التكوينية الخاصة بتحسين خدماتها ومنتجاتها		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعدها تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لآبد من إخضاعه

لاختباري الصدق والثبات.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص في الكلية، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة المحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان ، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي البنائي لأداة الدراسة

1- ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب طلبة على برنامج جاهز لحساب هذا المعامل مثل برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS)، وعليه ثبات لفقرات وفق معامل (Cronbach's Alpha) كما يلي:

جدول رقم(05): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لفقرات الاستبيان

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر
بالمسيلة

النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
ثابت	5	0.816	توليد المعرفة
ثابت	5	0.727	تخزين المعرفة
ثابت	5	0.790	توزيع المعرفة
ثابت	5	0.784	تطبيق المعرفة
ثابت	20	0.661	المحور الأول: إدارة المعرفة
ثابت	5	0.975	التكلفة
ثابت	5	0.969	الجودة
ثابت	10	0.886	المحور الثاني: الميزة التنافسية
ثابت	30	0.887	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.v24

قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.887 وحتى نكون واثقين من نتائج المتحصل عليها بأكثر دقة وموضوعية وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 0.9 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. واكبر من الحد الأدنى 0.6 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

النتيجة: هناك ثبات في مقياس الدراسة نسبته 88% وهي قيمة دالة إحصائيا

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر
بالمسيلة

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات كل الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 42 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي.

قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإنه يوجد ارتباط معنوي.

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

نقوم باختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي كما يلي:

جدول رقم (06): يبين الصدق البنائي لمحاور الدراسة.

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
أبعاد إدارة المعرفة	1 توليد المعرفة	0.517	دال إحصائيا
	2 تخزين المعرفة	0.809	دال إحصائيا
	3 توزيع المعرفة	0.701	دال إحصائيا
	4 تطبيق المعرفة	0.807	دال إحصائيا
أبعاد الميزة التنافسية	1 التكلفة	0.941	دال إحصائيا
	2 الجودة	0.963	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 24.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي لعبارات محورها دالة

إحصائيا ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة $r=(0.393)$ الجدولية كما أن قيمة $\text{sig}=0.000$ (مستوى

المعنوية) أقل من بمستوى دلالة (0.01)، ومنه تعتبر محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

النتيجة: هناك صدق واتساق داخلي بين محاور وأبعاد الدراسة .

المطلب الثاني: عرض نتائج اتجاهات المستجوبين.

قمنا بعرض نتائج اتجاهات المستجوبين لأبعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وهذا باستخدام مقياس ليكارت وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم(07): يوضح درجة الموافقة وفق مقياس ليكارت.

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

1- عرض نتائج اتجاهات المستجوبين حول إدارة المعرفة:

نقوم بعرض نتائج اتجاهات المستجوبين لعبارات أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

جدول رقم(08): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار توليد المعرفة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0.93	3.59	تقوم المنظمة بدعوة خبراء من الخارج للمساهمة في الندوات الخاصة بالمعرفة	1
3	محايد	1.40	3.07	تعتمد المنظمة على ندوات تكوينية تكسب العاملين معرفة جديدة	2
2	محايد	1.26	3.38	تعمل المنظمة على تشجيع الإبداع الداخلي للأفراد وتنمية أفكارهم	3
4	محايد	1.10	2.95	تساهم المنظمة في استيعاب الأفراد للمعرفة وجعلها سلوكا روتينيا	4
5	محايد	0.92	2.78	تتكسب المعرفة عن طريق تجارب موظفي المنظمة والاستفادة من أخطائهم	5
	محايد	0.46	3.15	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار توليد المعرفة قيمته 3.15 بانحراف معياري قدره 0.46 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة محايد ومن ناحية الترتيب فإن العبارة 1 " تقوم المنظمة بدعوة خبراء من الخارج للمساهمة في الندوات الخاصة بالمعرفة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.59 وانحراف معياري قدره 0.93، تليها العبارة 3 بمتوسط 3.38 وانحراف معياري 1.26 ، تليها العبارة 2 بمتوسط 3.07 وانحراف معياري قدره 1.40، ثم تأتي العبارة 4 بمتوسط 2.95 وانحراف معياري قدره 1.10 ثم العبارة 5 بمتوسط 2.78 وانحراف معياري قدره 0.92.

جدول رقم(09): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار تخزين المعرفة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	محايد	1.19	3.07	تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على برامج الكترونية متطورة	6
1	محايد	1.11	3.14	تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على السجلات والتقارير اليومية لسير العمل	7
3	غير موافق	1.32	2.45	يتم تحديد وسائل خزن المعرفة وفق التطورات التي تشهدها المنظمة في هذا المجال	8
4	غير موافق	0.91	2.42	يتم فقدان المعرفة الضمنية للأفراد عند مغادرتهم المنظمة	9
5	غير موافق	0.90	2.38	تساهم عملية تخزين المعرفة في تسهيل وزيادة فعالية العمل بالمنظمة	10
	محايد	0.53	2.69	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام تخزين المعرفة قيمته 2.69 بانحراف معياري قدره 0.53 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة محايد ومن ناحية الترتيب فإن العبارة 7 "تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على السجلات والتقارير اليومية لسير العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.14 وانحراف معياري قدره 1.11، تليها العبارة 6 بمتوسط 3.07 وانحراف معياري 1.19، تليها العبارة 8 بمتوسط 2.45 وانحراف معياري قدره 1.32، ثم تأتي العبارة 9 بمتوسط 2.42 وانحراف معياري قدره 0.91 ثم تليها العبارة 10 بمتوسط 2.38 وانحراف معياري 0.90.

جدول رقم(10): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار توزيع المعرفة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	محايد	1.05	2.66	توزع المعرفة في المنظمة عن طريق النشرات الداخلية والتقارير	11
4	غير موافق	1.03	2.42	يتم توزيع المعرفة عن طريق الاجتماعات الرسمية وثقافة التشارك في المعلومات	12
1	محايد	1.44	2.76	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها	13
3	غير موافق	0.91	2.59	يساهم أسلوب العمل الجماعي بالمنظمة في نقل الخبرات والمعرفة الضمنية بين الموظفين	14
5	غير موافق	0.92	2.14	تعتمد المنظمة على الاتصال الداخلي وشبكات الحاسوب لتوزيع المعرفة	15
	غير موافق	0.69	2.51	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار توزيع المعرفة قيمته 2.51 بانحراف معياري قدره 0.69 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة غير موافق ومن ناحية الترتيب فإن العبارة 13 " المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 2.76 وانحراف معياري قدره 1.44، تليها العبارة 11 بمتوسط 2.66 وانحراف معياري 1.05، تليها العبارة 14 بمتوسط 2.59 وانحراف معياري قدره 0.91، ثم تأتي العبارة 12 بمتوسط 2.42 وانحراف معياري قدره 1.03 ثم العبارة 15 بمتوسط 2.14 وانحراف معياري 0.92.

جدول رقم(11): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار تطبيق المعرفة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	غير موافق	0.88	2.42	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على أنظمة تكنولوجية حديثة	16
5	غير موافق	1.15	2.30	تمنح المنظمة الحرية للموظفين في تطبيق معرفتهم الضمنية ومعلوماتهم الجديدة	17
3	غير موافق	1.25	2.40	يوجد تخوف لدى الموظفين في تطبيق معرفتهم الضمنية	18
4	غير موافق	1.19	2.40	تعتمد المنظمة على التوجيه والإرشاد لتطبيق المعرفة الصحيحة التي تخدم برامجها	19
1	محايد	1.05	3.09	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على إدراك الموظفين للمعلومات التي يمتلكونها	20
	غير موافق	0.88	2.52	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار تطبيق المعرفة قيمته 2.52 بانحراف معياري قدره 0.88 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة غير موافق ومن ناحية الترتيب فإن العبارة 20 "تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على إدراك الموظفين للمعلومات التي يمتلكونها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 3.09 وانحراف معياري قدره 1.05، تليها العبارة 16 بمتوسط 2.42 وانحراف معياري 0.88، تليها العبارة 18 بمتوسط 2.40 وانحراف معياري قدره 1.25، ثم تأتي العبارة 19 بمتوسط 2.40 وانحراف معياري قدره 1.19 ثم العبارة 17 بمتوسط 2.30 وانحراف معياري 1.15.

2- عرض نتائج اتجاهات المستجوبين حول خلق الميزة التنافسية.

نقوم بعرض نتائج اتجاهات المستجوبين لعبارات أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة).

جدول رقم(12): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات معيار التكلفة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	غير موافق	0.91	2.19	تعمل المنظمة على تخفيض تكاليف الانتاج والعمليات	21
5	غير موافق	1.21	1.92	اسعار منتجات وخدمات المنظمة اقل من اسعار المنظمات المنافسة لها	22
4	غير موافق	1.18	2.00	تساهم البرامج التدريبية في المنظمة في تخفيض تكاليف الإشراف على العاملين	23
2	غير موافق	1.16	2.35	تسعى المنظمة الى زيادة حصتها السوقية	24
1	غير موافق	1.04	2.52	تحقق المنظمة عائدا كبيرا عند تطبيق برامجها التدريبية	25
	غير موافق	0.92	2.20	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار التكلفة قيمته 2.20 بانحراف معياري قدره 0.92 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة غير موافق ومن ناحية الترتيب فان العبارة 25 " تحقق المنظمة عائدا كبيرا عند تطبيق برامجها التدريبية " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 2.52 وانحراف معياري قدره 1.04، تليها العبارة 24 بمتوسط 2.35 وبانحراف معياري 1.16 ، تليها العبارة 21 بمتوسط 2.19 وانحراف معياري قدره 0.91، ثم تأتي العبارة 23 بمتوسط 2.00 وانحراف معياري قدره 1.18 ثم العبارة 22 بمتوسط 1.92 وانحراف معياري 1.21.

جدول رقم(13): يوضح نتائج إجابات المستجوبين حول عبارات الجودة.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	غير موافق	1.12	2.57	تقدم المنظمة خدمات تتميز بنوعية عالية من حيث خصائصها وصفاتها	26
2	غير موافق	1.50	2.28	تهتم المنظمة بالبرامج التدريبية الخاصة بتحسين خدماتها	27
5	غير موافق	1.10	2.26	تعمل المنظمة على ترقية خدماتها لإرضاء زبائنها	28
3	غير موافق	1.50	2.28	تستخدم المنظمة طرق متعددة للرقابة على جودة خدماتها	29
4	غير موافق	1.10	2.26	تهتم المنظمة بالندوات التكوينية الخاصة بتحسين خدماتها ومنتجاتها	30
	غير موافق	1.16	2.33	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS V.24

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط العام لمعيار الجودة قيمته 2.33 بانحراف معياري قدره 1.16 وهذا يدل على أن رأي المستجوبين يميل إلى درجة غير موافق ومن ناحية الترتيب فإن العبارة 26 " تقدم المنظمة خدمات تتميز بنوعية عالية من حيث خصائصها وصفاتها " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 2.57 وانحراف معياري قدره 1.12، تليها العبارة 27 بمتوسط 2.28 وانحراف معياري 1.50 ، تليها العبارة 29 بمتوسط 2.28 وانحراف معياري قدره 1.50، ثم تأتي العبارة 30 بمتوسط 2.26 وانحراف معياري قدره 1.10 ثم العبارة 28 بمتوسط 2.26 وانحراف معياري 1.10.

المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية لعينة الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (14): يبين توزيع العينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	17	40.5
	أنثى	25	59.5
المجموع		42	100
العمر	أقل من 30 سنة	31	73.8
	من 31 - 40 سنة	8	19
	من 41 - 50 سنة	2	4.8
	أكبر من 51 سنة	1	2.4
المجموع		42	100
المستوى التعليمي	ثانوي	5	11.9
	تقني سامي	10	23.8
	ليسانس	20	47.6
	دراسات عليا	7	16.7
المجموع		42	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	69
	من 6 إلى 10 سنوات	9	21.4
	من 11 إلى 15	1	2.4
	16 فأكثر	3	7.1
المجموع		42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول نجد:

بالنسبة لمتغير الجنس: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 40.5

لصالح فئة الذكور وبنسبة 59.5% لصالح الإناث من إجمالي عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر بنسبة %73.8 أقل من 30 سنة وبنسبة %19 للفئة من 31 إلى 40 سنة وبنسبة %4.8 من 41 إلى 50 سنة وبنسبة %2.4 من سنة 51 فما فوق من إجمالي عينة الدراسة .

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي بنسبة %11.9 مستوى ثانوي وبنسبة %23.8 تقني سامي وبنسبة %47.6 مستوى ليسانس وبنسبة %16.7 مستوى دراسات عليا من إجمالي عينة الدراسة.

بالنسبة لمتغير الخبرة: يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة %69 أقل من 5 سنوات وبنسبة %21.4 من 6 إلى 10 سنوات وبنسبة %2.4 من 11 إلى 15 سنة وبنسبة %7.1 من 16 سنة فأكثر من إجمالي عينة الدراسة.

ثانيا: اختبار طبيعة بيانات الدراسة

لاختبار طبيعية بيانات الاستبيان يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم غيرها من التوزيعات وهناك عدة طرق إحصائية وللكشف عن نوع التوزيع الذي تتبعه البيانات تم الاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ، اختبار معلمي الالتواء والتفطح واختبار (Shapiro-Wilk)

كما أن اختبار (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 30 ، ويستخدم اختبار (Shapiro-Wilk) إذا كان عدد الحالات أقل من 50 حيث أن كلى الاختبارين هما اختبارين معلميين يستخدمان في البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي .

وفيما يلي بعض الأساليب الإحصائية للتوضيح :

جدول رقم (15): اختبار (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnov)

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			البيان
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.008	42	0.924	0.038	42	0.140	بيانات إجابات العينة على إجمالي جميع فقرات المحور الأول
0.000	42	0.858	0.000	42	0.266	بيانات إجابات العينة على إجمالي جميع فقرات المحور الثاني

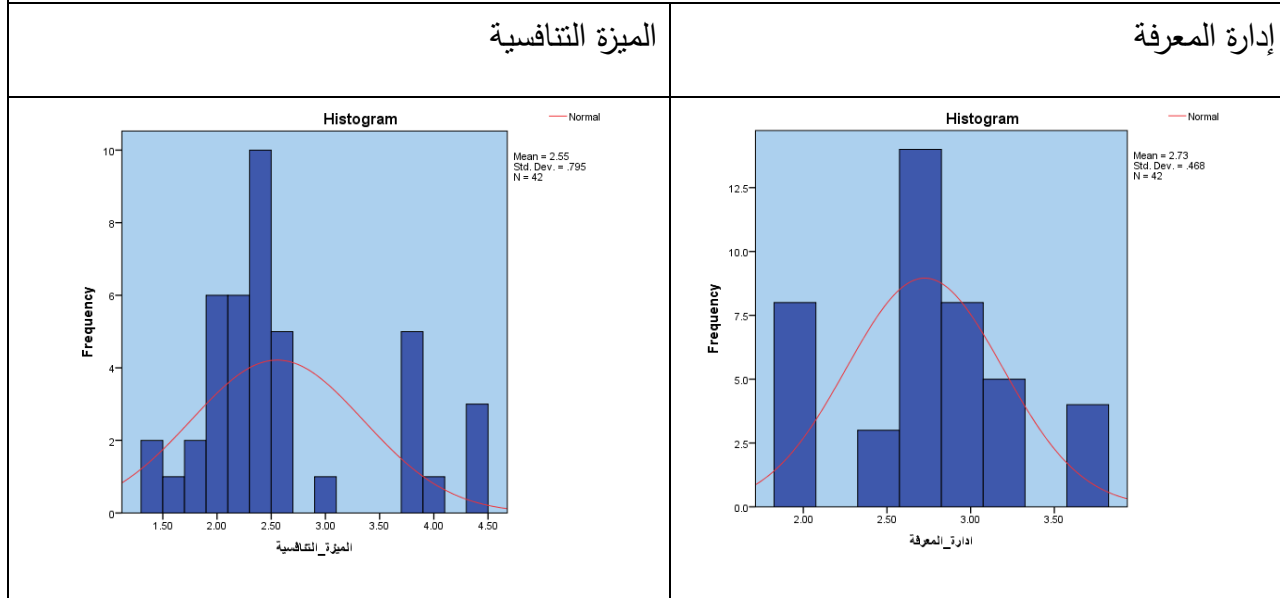
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج V24.SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه نجد نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov تظهر أن مستوى المعنوية $sig=0.038$ وهي أقل من (0.05) ، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة فهي لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالاعتماد على نظرية النهاية المركزية حيث أن العينة أكبر من 30 مفردة، ومن خلال التمثيل البياني لبيانات المتغير المستقل نلاحظ أن منحنى توزيع بيانات محور إدارة المعرفة يأخذ شكل مفاطح معتدل (جرسي) لذلك يمكن اعتبار ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

أما بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات المحور الثاني المتعلق بالميزة التنافسية فإن مستوى المعنوية $sig=0.000$ وهي أقل من 0.05 فحسب (كلوموغروفسميرنوف) فان بيانات المحور الثاني الميزة التنافسية تتبع التوزيع الطبيعي.

النتيجة: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي
للاختبارات الطبيعية.

الشكل رقم (6) يبين بيانات متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية) منحى التوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار فرضية الرئيسية: حيث كانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على الميزة التنافسية

باتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

- الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على الميزة التنافسية باتصالات

الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(16): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B		R ²	R	(SIG)	F
.000	4.161	2.347	Constant	0.632	*0.795	0.000	68.83
.000	8.297	1.693	إدارة المعرفة				

قيمة F المجدولة: 3.20 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42)
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات - 42 = 39 - 3 = 36

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بلغ $R=0.795$ وهي قيمة تفوق 0.5 والتي تعتبر حسب سلم كوهين علاقة ذات قيمة وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ومن جانب آخر جاء مستوى sig اقل من مستوى المعنوية 5% وهذا ما يشير أن الارتباط بين المتغير التابع والمستقل هو ارتباط دال إحصائيا أي أن العلاقة لا ترجع إلى عوامل إحصائية حيث قيمة $F=68.83$ المحسوبة اكبر من قيمة $F=3.20$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42) . أي توجد علاقة دالة إحصائيا بينادارة المعرفة وخلق الميزة التنافسية.

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.632$ وهذا يعني أن إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة) تفسر وتساهم بـ 63.2% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة والباقي $(100-63.2) = 36.8\%$ راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بخلق الميزة التنافسية لم ندرسها .

- اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة

2- اختبار الفرضيات الفرعية

أ) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية (H_{0_1}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{1_1}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (17) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B		R ²	R	(SIG)	F
0.824	0.224	0.228	Constant	0.133	*0.365	*0.017	6.157
0.017	2.481	0.790	توليد المعرفة				

قيمة F المجدولة: 3.20 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42)
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 42 - 3 = 39

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين توليد المعرفة وخلق الميزة التنافسية بلغ $R=0.365$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة $F=6.157$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.20$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42) أي توجد علاقة دالة إحصائية بين توليد المعرفة وخلق الميزة التنافسية.

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.133$ وهذا يعني أن توليد المعرفة يفسر ويساهم بـ 13.3% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية والباقي $(100-13.3)=86.7\%$ راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بخلق الميزة التنافسية لم ندرسها .

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_1}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_1}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وخلق الميزة التنافسية. في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة وخلق الميزة التنافسية. في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.

(ب) الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث تخزين المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الصفرية (H_{0_2}): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث تخزين المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{1_2}): يوجد أثر ذو دلالة لبعث تخزين المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (18) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B	R ²	R	(SIG)	F
0.170	1.398	0.890	0.389	*0.624	0.000	25.517
		Constant				
0.000	5.051	1.171				
<p>قيمة F الجدولة: 3.20 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات - 42 = 39</p>						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة وخلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة بلغ $R = 0.624$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $F = 25.517$ المحسوبة أكبر من قيمة $F = 3.20$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42) أي توجد علاقة دالة إحصائية تخزين المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.389$ وهذا يعني أن تخزين المعرفة يفسر ويساهم بـ 38.9% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية. في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة والباقي (100-38.9)=61.1% راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها تأثير على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة لم ندرسها .

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_2}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_2}) أي : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الملاحظات الشخصية على تخزين المعرفة في خلق الميزة التنافسية. في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تخزين المعرفة في خلق الميزة التنافسية. في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة

(ت) الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده لتوزيع المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

أي الفرضية الصفرية (H_{0_3}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده لتوزيع المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{1_3}) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (19) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	T	B	R ²	R	(SIG)	F
0.289	1.076	0.555	0.228	*0.478	*0.001	11.826
		Constant				
0.001	3.439	0.679				
		توزيع المعرفة				

قيمة F المجدولة: 3.20 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42)
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 42 - 3 = 39

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين توزيع المعرفة وخلق الميزة التنافسية بلغ: $R=0.478$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $F=11.826$ المحسوبة اكبر من قيمة $F=3.20$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42). أي توجد علاقة دالة إحصائيا بين توزيع المعرفة وخلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة .

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.228$ وهذا يعني أن بعد توزيع المعرفة يفسر ويساهم بـ 22.8% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة والباقي (100-22.8) = 77.2% راجع إلى عوامل أخرى. أيضا لها علاقة بخلق الميزة التنافسية لم ندرسها .

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_3}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_3}) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده لتوزيع المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده لتوزيع المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة.

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تطبيق المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

أي: الفرضية الصفرية (H_{0_4}): لا يوجد تأثير ذو دلالة لبعده تطبيق المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (H_{1_4}): يوجد تأثير ذو دلالة لبعده تطبيق المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (20) يوضح اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
(SIG)	t	B		R ²	R	(SIG)	F
0.629	0.487	0.156	Constant	0.549	*0.741	0.000	48.595
0.000	6.971	0.835	تطبيق المعرفة				

قيمة F المجدولة: 3.20 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 42)
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات 42 - 3 = 39

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V24.

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون لتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وجدة المسيلة بلغ: $R=0.741$ وهو دال إحصائياً حيث قيمة $F=48.595$ المحسوبة أكبر من قيمة $F=3.20$ الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 42). أي توجد علاقة دالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وخلق الميزة التنافسية

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر
بالمسيلة

وأن قيمة معامل التفسير $R^2=0.549$ وهذا يعني ان تطبيق المعرفة يفسر ويساهم بـ 54.9% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة والباقي (100-54.9)=45.1% راجع إلى عوامل أخرى أيضا لها علاقة بخلق الميزة التنافسية لم ندرسها.

اتخاذ القرار: نرفض الفرضية الصفرية (H_{0_4}) ونقبل الفرضية البديلة (H_{1_4}) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث تطبيق المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة عند مستوى الدلالة 0.05.

النتيجة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعث تطبيق المعرفة على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة

3- خلاصة نتائج الفرضيات الدراسة

إن معامل تحديد التفسير (R^2): وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة المئوية التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير تغيرات في المتغير التابع وكلما اقتربت النسبة من 100% يعني ذلك ارتفاع نسبة التفسير وعليه نحدد مجالات R^2 معناه ثلاثة مستويات للتفسير (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم(21): يبين مستويات التفسير الفرضيات

من 0.667 إلى 1	من 0.334 إلى 0.666	من 0 إلى 0.333	مجال معامل التحديد R^2
مرتفع	متوسط	منخفض	درجة التفسير
أكثر من 66.7%	من 33.4% إلى 66.6%	اقل من 33.3%	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على نتائج الفرضيات

وباستخدام معامل التحديد نلخص النتائج الفرضيات المتوصل إليها كما يلي:

جدول رقم(22): يبين ملخص نتائج الفرضيات الدراسة

قوة التفسير	التفسير	نتيجة الفرضية	R ² القدرة التفسيرية	المتغيرات الفرضية	
				التابع	المستقل
قدرة تفسيرية متوسطة	وهذا إدارة المعرفة بأبعادها قد فسرت 63.2% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية	قبول البديلة (H ₁)	0.632	(المتغيرات المستقلة) معا	الفرضية الرئيسية
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن توليد المعرفة قد فسرت 13.3% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية	قبول البديلة (H _{1_1})	0.133	توليد المعرفة	الفرضية 01
قدرة تفسيرية متوسطة	وهذا يعني أن تخزين المعرفة قد فسرت 38.9% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية	قبول البديلة (H _{1_2})	0.389	خلق الميزة التنافسية	الفرضية 02
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن توزيع المعرفة قد فسرت 22.8% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية	قبول البديلة (H _{1_3})	0.228	توزيع المعرفة	الفرضية 03
قدرة تفسيرية متوسطة	وهذا يعني أن تطبيق المعرفة قد فسرت 54.9% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية	قبول البديلة (H _{1_4})	0.549	تطبيق المعرفة	الفرضية 04

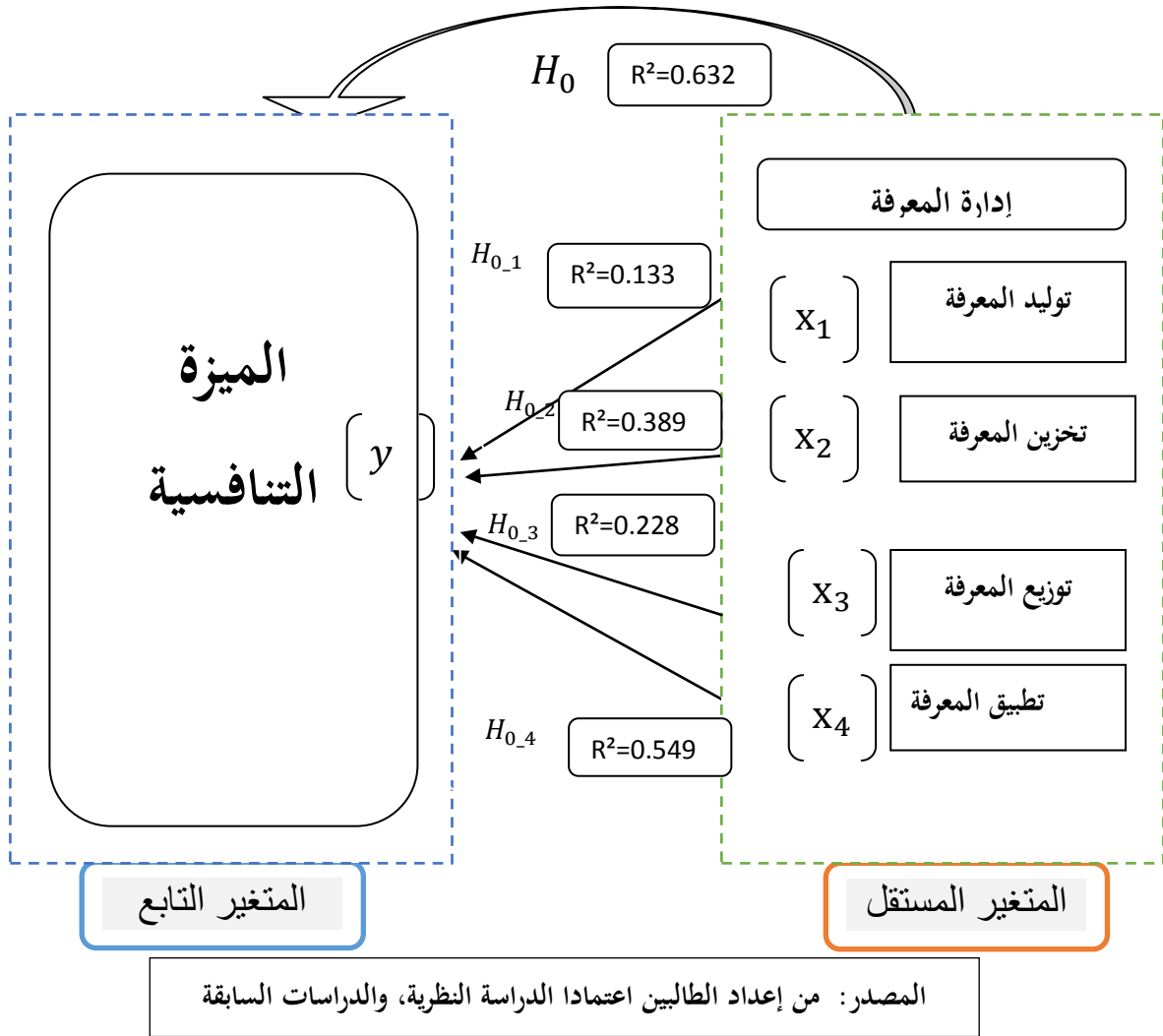
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على نتائج الفرضيات

نلاحظ من خلال أن الفرضية الرئيسية لها قدرة تفسيرية متوسطة فقد فسرت إدارة المعرفة بأبعادها 63.2% من التغيرات التي تحدث في خلق الميزة التنافسية، وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في خلق الميزة التنافسية ويمكن أن تعتمد على عوامل أخرى لم نتطرق إليها، أما الفرضية الفرعية الأولى وهذا يعني توليد المعرفة قد فسرت 13.3% من إدارة المعرفة وهي قدرة تفسيرية منخفضة، وبخصوص الفرضية الفرعية الثانية تخزين المعرفة له قدرة تفسيرية متوسطة وقد فسرت 38.9% من إدارة المعرفة التي تحدث في مؤسسة اتصالات الجزائر، والفرضية الفرعية الثالثة توزيع المعرفة قد

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لدور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

فسرت 22.8% من إدارة المعرفة التي تحدث في مؤسسة اتصالات الجزائر وهي قدرة تفسيرية منخفضة، وبخصوص الفرضية الفرعية الرابعة تطبيق المعرفة لها قدرة تفسيرية متوسطة وقد فسّر 54.9% من التغيرات من إدارة المعرفة التي تحدث مؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم (7) يبين النموذج النهائي للدراسة



من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعاده (توليد لمعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

والمتغير التابع والمتمثل في خلق الميزة التنافسية، حيث كان تأثير الأبعاد الأربعة واضحة من خلال القيم الموضحة في النموذج، كما كان التأثير كبير لتطبيق المعرفة في خلق الميزة التنافسية، ثم يليه تخزين المعرفة، وبعده توزيع المعرفة، وأخيرا توليد المعرفة.

النتيجة العامة: أثبتت نتائج الدراسة ان إدارة المعرفة بأبعادها (توليد لمعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لها أثر ذو دلالة إحصائية على خلق الميزة التنافسية بدرجات متوسطة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة إدارة المعرفة بأبعادها (توليد لمعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مسيلة لذا قمنا بتصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة، من خلال تطبيق الاستبيان وجمع البيانات وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي، وبعدها قمنا بمعالجة البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات ليعقبها في الخاتمة النتائج. فجوهر ما توصلت إليه الدراسة الميدانية أن إدارة المعرفة بأبعادها (توليد لمعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لها تأثير كبير على خلق الميزة التنافسية، بحيث تعتبر إدارة المعرفة أحد الدعائم التي يجب الاعتماد عليها للتأثير على خلق الميزة التنافسية.

تشهد المنظمات اليوم تغيرات كبيرة على واقع نظام الأعمال, مما دفعها إلى زيادة الاهتمام بهذه التغيرات ومن أهمها الاهتمام بالأصول الفكرية في خلق وتدعيم الميزة التنافسية, الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق ذلك.

وعليه فإن مسألة إدارة المعرفة وعلاقتها بخلق الميزة التنافسية, صارت من الضروريات الملحة التي تسعى المؤسسات إلى تطويرها بشكل دائم ومستمر, وهذا من خلال البحث عن الثروات الفكرية, المهارات والأفكار الإبداعية الغير مستغلة في مواردها البشرية, واستغلالها أحسن استغلال بغية تحقيق الأهداف ورقي تميز المنظمة عن غيرها.

ان البحث الميداني الذي قمنا بإجرائه وذلك من خلال استبيان موجه لمجموعة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة, يمثل محاولة الوقوف على دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية وقد خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

1- نتائج الدراسة: من خلال الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة المعرفة من أبرز الطرق لخلق الميزة التنافسية؛
 - تؤثر إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على خلق الميزة التنافسية ؛
 - إدارة المعرفة تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرجوة؛
 - الميزة التنافسية تمكن للمنظمة من تعزيز مكانته السوقية؛
 - تساعد إدارة المعرفة في استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة للمؤسسة في تحسين خدماتها
- كما حاولنا في الجانب التطبيقي التحليل والتعمق وإسقاط المفاهيم النظرية على الجانب الميداني من الدراسة من خلال معرفة دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة, ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- **الفرضية العامة للدراسة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - **الفرضية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء توليد المعرفة و خلق الميزة التنافسية.في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - **الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تخزين المعرفة و خلق الميزة التنافسية.في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - **الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء توزيع المعرفة و خلق الميزة التنافسية.في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة تم إثباتها صحيحة.
 - **الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة و خلق الميزة التنافسية.في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة المسيلة تم إثباتها صحيحة.
- أي أن لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة دور في خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة.
- ومن خلال هذه النتائج تم الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات للوصول إلى خلق الميزة التنافسية وفق إدارة المعرفة وهي كالتالي:

2- الاقتراحات: من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى الاقتراحات التالية:

- محاولة الاهتمام أكثر بقدرات وكفاءات العاملين؛
- الاهتمام بالمعرفة التي يملكها الموظفون ودعم كفاءاتهم وقدراتهم وتحفيزهم قدر الإمكان؛
- النظر إلى كل الموارد التي تساهم في خلق الميزة التنافسية وتفعيلها؛
- أسلوب إدارة المعرفة فعال يجب على المنظمات تبنيه من أجل البقاء في بيئتها التنافسية.

3- آفاق الدراسة:

بعد دراستنا للموضوع تبين أنه موضوع واسع ومتشعب لم نستطع الإلمام بجميع جوانبه, كما يعتبر من بين المواضيع الشائعة والأكثر أهمية في وقتنا المعاصر نظرا للأهمية البالغة لكلى متغيري الدراسة وهذا ما جعلنا نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تستدرك النقائص في هذا الموضوع فيما يلي:

- دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسات الجزائرية .
- دراسة الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات المؤسسة.

قائمة المراجع

أ. الكتب

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي, إدارة المعرفة "المفاهيم-والممارسات, الطبعة الأولى مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007.
2. حسن عجلان حسن, استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال, مكتبة الجامعة, إثراء للنشر والتوزيع, الأردن, 2008.
3. حفيان عبد الوهاب, دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات, دار الأيام للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2014.
4. سعد غالب ياسين, نظم مساندة القرارات, دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن, 2006.
5. عامر عبد الرزاق الناصر, إدارة المعرفة في إطار ذكاء الأعمال, دار البازوري للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2015.
6. علي السلمي, إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, دار غريب, القاهرة, 2001.
7. علي السلمي, الإدارة بالمعرفة, القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر, 1998.
8. علي عبد الستار, مدخل إلى إدارة المعرفة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2006.
9. الكبيسي صلاح الدين, إدارة المعرفة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر.
10. محمد عواد الزيادات, اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة, دار صفاء للنشر والتوزيع, الأردن, 2008.
11. مؤيد سعيد السالم, إدارة المعرفة التنظيمية, الطبعة الأولى, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2000.
12. نبيل مرسي خليل, الميزة التنافسية في مجال الأعمال, مركز الاسكندرية. مصر, 1998.

13. نجم إبراهيم الظاهر, إدارة المعرفة, عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان؛

14. نجم عبود نجم, إدارة المعرفة, المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات, الوراق للنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة الثانية, 2008.

ب. المجالات :

15. فريد كورتل, الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد, مجلة العلوم الإنسانية, جامعة محمد خيضر بسكرة, العدد 12, نوفمبر 2007.

16. هدي حمودة , نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت , شؤون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط , جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر , 2005 .

ج. الرسائل والمذكرات:

1. بوشندوقة هدى, إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر جامعة البويرة, 2013/2012.

2. سمالي يحضية, أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادي, أطروحة دكتوراه, تخصص علوم اقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2005,

3. صراح بن لحرش, دور الابتكار في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة وكالات السياحة والسفر لولاية قسنطينة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, جامعة العربي بن المهدي ام البواقي, 2019/2018,

4. عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"،مذكرة

مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة

الجزائر, 2002.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني تخصص إدارة أعمال

المؤسسات

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية
دراسة حالة لمؤسسة إتصالات الجزائر (وحدة مسيلة)

إشراف الدكتور: بوتيارة عنتر

من إعداد الطلبة:

- رباحي حسام الدين

- قرقب حسام

أخي الكريم، أختي الكريمة

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر مهني تخصص إدارة أعمال المؤسسات تحت

عنوان: دور إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة لمؤسسة

إتصالات الجزائر (وحدة مسيلة) ، و لإنجاح هذه الدراسة يرجى منكم المساعدة من خلال

التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بتمعن، و ذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع

رأيكم، و للأمانة العلمية فان إجاباتكم ستعامل بشكل سري و لغايات البحث العلمي فقط لا غير،
و للمحافظة على الخصوصية الشخصية ليس مطلوب منكم ذكر الاسم و العنوان أو أي
معلومات شخصية أخرى و إنما رأيكم هو الذي يهمنا.

شكرا لحسن تعاونكم

السنة الجامعية 2018-2019

يرجى وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

01- الجنس

ذكر

02- العمر

أقل من 30 سنة من 31 الى 40
 من 41 الى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

03- المؤهل العلمي

ثانوي تقني سامي
 ليسانس دراسات عليا

04- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية

أقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنوات
 من 11 الى 15 سنة 16 سنة فأكثر

ثانيا: البيانات الأساسية

1) ادارة المعرفة:

إدارة المعرفة: هي "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات, والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة, وتوليدها وتخزينها, وتوزيعها, وتطبيقها".

الرقم	العملية	موافق	موافق بشدة	محايد	لا	لا
					أوافق	أوافق بشدة
	توليد المعرفة					
01	تعتمد المنظمة على ندوات تكوينية تكسب العاملين معرفة جديدة					
02	تعمل المنظمة على تشجيع الإبداع الداخلي للأفراد وتنمية أفكارهم					
03	تساهم المنظمة في استيعاب الأفراد للمعرفة وجعلها سلوكا روتينيا					
04	تتكسب المعرفة عن طريق تجارب موظفي المنظمة والاستفادة من أخطائهم					
	تخزين المعرفة					
05	تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على السجلات و التقارير اليومية لسير العمل					
06	يتم تحديد وسائل خزن المعرفة وفق التطورات التي تشهدها المنظمة في هذا المجال					
07	يتم فقدان المعرفة الضمنية للأفراد عند مغادرتهم المنظمة					
08	تساهم عملية تخزين المعرفة في تسهيل وزيادة فعالية العمل بالمنظمة					
	توزيع المعرفة					
09	يتم توزيع المعرفة عن طريق الاجتماعات الرسمية وثقافة التشارك في المعلومات					

					10	توزع المعرفة في المنظمة عن طريق النشرات الداخلية والتقارير
					11	يساهم أسلوب العمل الجماعي بالمنظمة في نقل الخبرات والمعرفة الضمنية بين الموظفين
					12	تعتمد المنظمة على الاتصال الداخلي وشبكات الحاسوب لتوزيع المعرفة
						تطبيق المعرفة
					13	تمنح المنظمة الحرية للموظفين في تطبيق معرفتهم الضمنية ومعلوماتهم الجديدة
					14	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على أنظمة تكنولوجية حديثة
					15	تعتمد المنظمة على التوجيه والإرشاد لتطبيق المعرفة الصحيحة التي تخدم برامجها
					16	تعتمد المنظمة في تطبيق المعرفة على إدراك الموظفين للمعلومات التي يمتلكونها

(2) الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية : هي قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل أو منتج متميز عن نظيره في اعتمادها على الاستغلال الأمثل لجميع الأسواق ، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة إمكانياتها من أجل تحقيق التفوق والتطور على منافسيها.

الرقم	العملية	موافق	موافق بشدة	محايد	لا	لا
					أوافق	أوافق بشدة
	الجودة					
01	تقدم المنظمة خدمات تتميز بنوعية عالية من حيث خصائصها وصفاتها					
02	تهتم المنظمة بالبرامج التدريبية الخاصة بتحسين خدماتها					
03	تعمل المنظمة على ترقية خدماتها لإرضاء زبائنها					
04	تستخدم المنظمة طرق متعددة للرقابة على جودة خدماتها					
	الإبداع					

					05	تسعى المنظمة الى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها عن طريق الندوات التكوينية
					06	تركز المنظمة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة لخدماتها
					07	تشجع المنظمة الإبداعات والأفكار الجديدة لموظفيها
					08	تسعى المنظمة الى تقديم خدمات جديدة لم يسبق تقديمها من قبل

ثانياً: جداول تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

.spss.v24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المعرفة_ادارة	10.9000	3.499	1.000	.	.661
توليد	10.4679	4.566	.351	.	.816
تخزين	10.9298	3.741	.704	.	.727
توزيع	11.1060	3.663	.491	.	.790
تطبيق	11.0964	2.914	.588	.	.784

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تنافسية_ميزه	4.5333	3.964	1.000	.	.886
التكلفة	4.6000	4.564	.882	.	.975
الجودة	4.4667	3.590	.905	.	.969

Correlations

		المعرفة_ادارة	توليد	تخزين	توزيع	تطبيق
المعرفة_ادارة	Pearson Correlation	1	.517**	.809**	.701**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42
توليد	Pearson Correlation	.517**	1	.209	.413**	.122
	Sig. (2-tailed)	.000		.184	.007	.442
	N	42	42	42	42	42
تخزين	Pearson Correlation	.809**	.209	1	.352*	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.184		.022	.000
	N	42	42	42	42	42
توزيع	Pearson Correlation	.701**	.413**	.352*	1	.265
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.022		.090
	N	42	42	42	42	42
تطبيق	Pearson Correlation	.807**	.122	.725**	.265	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.442	.000	.090	
	N	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تنافسية_ميزة	التكلفة	الجودة
تنافسية_ميزة	Pearson Correlation	1	.941**	.963**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	42	42	42
التكلفة	Pearson Correlation	.941**	1	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	42	42	42
الجودة	Pearson Correlation	.963**	.815**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Statistics

		توليد	العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5
N	Valid	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.1571	3.5952	3.0714	3.3810	2.9524	2.7857
Mode		3.40	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.46019	.93859	1.40370	1.26785	1.10326	.92488

Statistics

		تخزين	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10
N	Valid	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.6952	3.0714	3.1429	2.4524	2.4286	2.3810
Mode		2.80	2.00	4.00	1.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.53051	1.19741	1.11686	1.32890	.91446	.90937

Statistics

		توزيع	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15
N	Valid	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.5190	2.6667	2.4286	2.7619	2.5952	2.1429
Mode		1.80	2.00	2.00	1.00 ^a	2.00	2.00
Std. Deviation		.69991	1.05152	1.03930	1.44508	.91223	.92582

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		تطبيق	العبارة16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20
N	Valid	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.5286	2.4286	2.3095	2.4048	2.4048	3.0952
Mode		1.60 ^a	2.00	1.00	3.00	1.00	4.00
Std. Deviation		.88325	.88739	1.15796	1.25055	1.19060	1.05483

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Statistics

		التكلفة	العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25
N	Valid	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.2000	2.1905	1.9286	2.0000	2.3571	2.5238
Mode		1.60	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.92762	.91700	1.21761	1.18938	1.16496	1.04153

Statistics

		الجودة	العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30
N	Valid	42	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.3333	2.5714	2.2857	2.2619	2.2857	2.2619
Mode		1.60	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		1.16088	1.12927	1.50261	1.10563	1.50261	1.10563

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	40.5	40.5	40.5
	انثى	25	59.5	59.5	100.0
Total		42	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	31	73.8	73.8	73.8
	2	8	19.0	19.0	92.9
	3	2	4.8	4.8	97.6
	4	1	2.4	2.4	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	11.9	11.9	11.9
	2	10	23.8	23.8	35.7
	3	20	47.6	47.6	83.3
	4	7	16.7	16.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

الخبرة

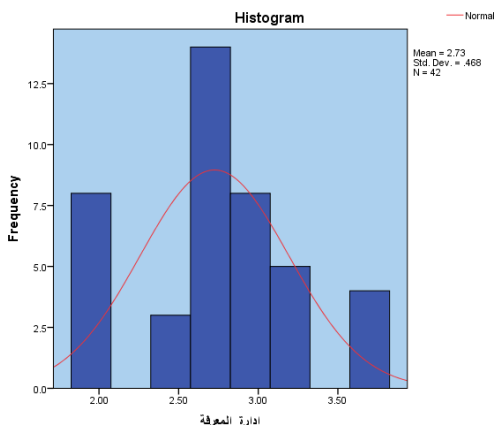
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	29	69.0	69.0	69.0
	2	9	21.4	21.4	90.5
	3	1	2.4	2.4	92.9
	4	3	7.1	7.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المعرفة_ادارة	.140	42	.038	.924	42	.008
تنافسية_ميزة	.320	42	.000	.730	42	.000

a. Lilliefors Significance Correction

المعرفة_ادارة

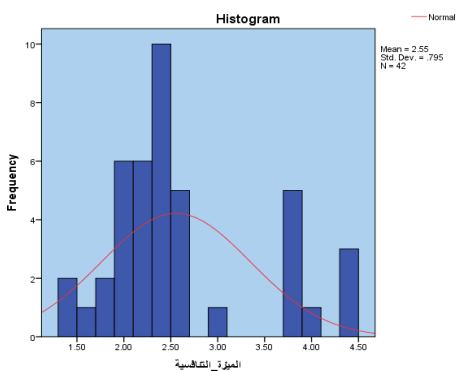


Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التنافسية_الميزة	.266	42	.000	.858	42	.000

a. Lilliefors Significance Correction

التنافسية_الميزة



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.365 ^a	.133	.112	.93826

a. Predictors: (Constant), توليد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.420	1	5.420	6.157	.017 ^b
	Residual	35.214	40	.880		
	Total	40.633	41			

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

b. Predictors: (Constant), توليد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.228	1.016		-.224	.824
	توليد	.790	.318	.365	2.481	.017

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.389	.374	.78753

a. Predictors: (Constant), تخزين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.825	1	15.825	25.517	.000 ^b
	Residual	24.808	40	.620		
	Total	40.633	41			

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

b. Predictors: (Constant), تخزين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.890	.637		-1.398	.170
	تخزين	1.171	.232	.624	5.051	.000

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.209	.88545

a. Predictors: (Constant), توزيع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.272	1	9.272	11.826	.001 ^b
	Residual	31.361	40	.784		
	Total	40.633	41			

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

b. Predictors: (Constant), توزيع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.555	.516		1.076	.289
	توزيع	.679	.198	.478	3.439	.001

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.537	.67723

a. Predictors: (Constant), تطبيق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.288	1	22.288	48.595	.000 ^b
	Residual	18.346	40	.459		
	Total	40.633	41			

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

b. Predictors: (Constant), تطبيق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.156	.320		.487	.629
	تطبيق	.835	.120	.741	6.971	.000

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 ^a	.632	.623	.61101

a. Predictors: (Constant), المعرفة_ادارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.700	1	25.700	68.839	.000 ^b
	Residual	14.933	40	.373		
	Total	40.633	41			

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

b. Predictors: (Constant), المعرفة_ادارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.347	.564		-4.161	.000
	المعرفة_ادارة	1.693	.204	.795	8.297	.000

a. Dependent Variable: تنافسية_ميزة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة, وذلك لأهمية دور إدارة المعرفة للمؤسسة في ضمان البقاء والاستمرار, خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم إعداد استبيان وزع على مجتمع الدراسة الذي تمثل في العاملين (الموظفين، الإداريين) بالمؤسسة والبالغ عددها 45, وقد تم استرجاع 42 استبانة صالحة للدراسة, حيث تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v24 من خلال الاعتماد على عدة اختبارات من بينها تحليل الإنحدار المتعدد واختبار التوزيع الطبيعي.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية المسيلة, حيث أن معامل متغير إدارة المعرفة يأخذ الإشارة الموجبة وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية, وقد بلغت مساهمة إدارة المعرفة نسبة 63.2% من التغيرات الكلية في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة, الميزة التنافسية, مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة.

Abstract

The aim of this study is to know the role of knowledge management in creating the competitive advantage of the Algerian Telecom Corporation (MEC), the administrative directorate of M'Sila, for the importance of the role of knowledge management for the institution in ensuring survival and continuity, especially in light of the economic transformations witnessed by the world today.

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was distributed to the study population, which is represented in the 45 staff (employees and administrators) of the institution. Forty valid questionnaires were retrieved. The questionnaire was analyzed using the statistical package of social sciences spss.v24 by relying on several tests including multiple regression analysis and natural distribution testing.

This study reached several results, including: The existence of a statistically significant impact on the management of knowledge in its dimensions on the creation of competitive advantage in the Algerian Telecom Corporation Directorate of Mésila. The coefficient of the knowledge management variable takes the positive signal. This explains the relationship between knowledge management and competitive advantage. Knowledge Management - 63.2% of the total changes in the competitiveness of Algeria Telecom.

Keywords: Knowledge Management, Competitive Advantage, Algeria Telecom Corporation, Masala Directorate.