

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- سليم وردة

- نصري انهار

تحت عنوان:

### دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه - المسيلة -

#### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
		رئيسا
د. الوافي رابح	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



# شكر و عرفان

قال رسول الله ﷺ: "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن عجزتم

عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم شكرتم فإن الله شاكر يحب الشاكرين".

فالحمد لله، والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لانجاز هذا العمل

فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

أتقدم بفائق التقدير والاحترام والشكر والكثير من الامتنان إلى الأستاذ المشرف على

كافة جهوده المبذولة والتوجيهات القيمة في سبيل انجاز هذه المذكرة الدكتور وافي رابح

ووفقه الله لمزيد من التمييز والنجاحات في مسيرته العلمية والمهنية.

كما لا يفوتني إطلاقاً شكر أعضاء لجنة المناقشة على التفضل بقبول مناقشة

هذه المذكرة بهدف إثراء البحث العلمي.

# الحمد لله

الحمد لله الذي زين دربي بالعلم ووقفنا لإنجاز هذا العمل

ونهدي ثمرة جهدنا المتواضعة إلى :

القلب الرحيم الذي رعاني والوجه الباسم الذي رباني والنبع الحنون الذي

سقاني من فيض الحنان إلى أول كلمة نطق بها لساني ﴿ أمي الحبيبة ﴾

قرة العين وبلسم الشفاء وقدوة ومثالا في الحياة

والحب الفاضل ورمز الهناء ومعلما ونعم الأولياء ﴿ أبي العزيز ﴾

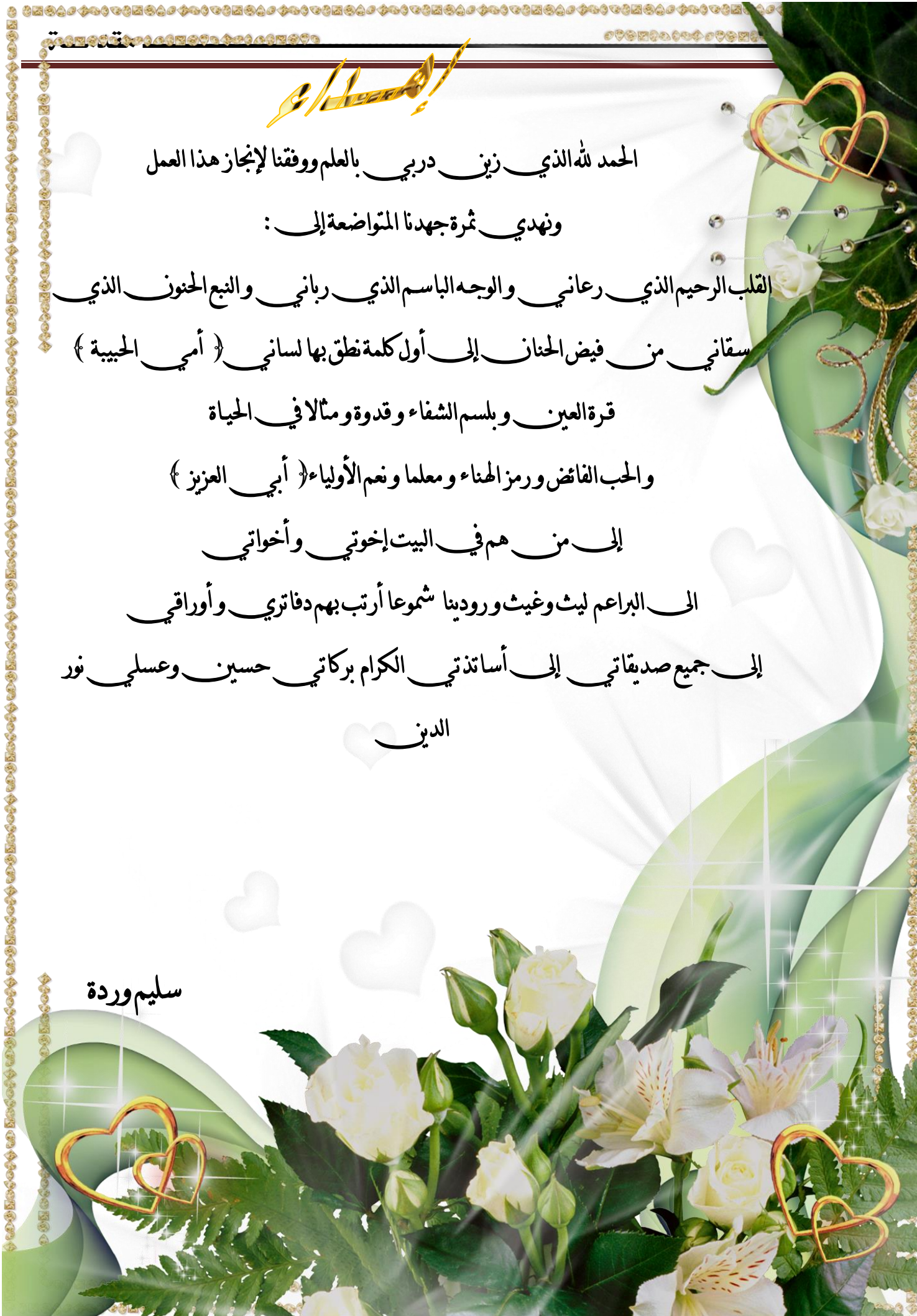
إلى من هم في البيت إخوتي وأخواتي

إلى البراعم ليث وغيث ورودينا شموعا أرتب بهم دفاتري وأوراقتي

إلى جميع صديقاتي إلى أساتذتي الكرام بركاتي حسين وعسلي نور

الدين

سليم وردة



# إهداء

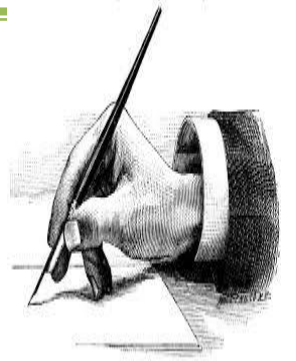
لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك أنه لا يسعني في هذه  
اللحظات التي لعلي لا أملك أعلى منها أن أهدي ثمره هذا العمل المتواضع :  
إلى من هو سندا لي وتاجا أرفع به رأسي إلى من أحمل إسمه بكل فخر إلى  
النجم الساري في سما أفقي إلى الغالي الذي سكن أعماقي ، إلى منبع الخير الدافئ إلى من نسج طريق  
النجاح في حياتي ..إليك أبي الغالي

إلى رمز العطاء رمز المحبة و الوفاء ، إلى التي غمرتني بحنانها ، ولم تبخل عليا بجهدا ودعائها..إليك أُمي  
الغالية، إلى من جمعني بهم لبن الأمومة ، ودفئ العائلة إلى الذين أموت في حبهم ولا أتصور حياتي  
من دونهم رمز سعادتني إخواتي واخواتي.

إلى من جمعتني بهم الأقدار وعشت معهم أجمل وأسعد أوقاتي إلى من تركوا أثرا طيبا في حياتي  
ووضعوا بصمتهم في طياتي ...صديقاتي الغاليات إلى من شاركتني هذا العمل بإخلاص  
وتفاني ، إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه مذكرتي  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمره جهدي .

نصري انهار

# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات

مقدمة.....م-ز

### الفصل الأول

#### الاطار المفاهيمي للادارة المعرفة والميزة التنافسية

تمهيد.....9

المبحث الاول: عموميات حول ادارة المعرفة.....10

المطلب الاول: نشأة ومفهوم ادارة المعرفة .....10

المطلب الثاني: أهمية و خصائص ادارة المعرفة.....15

المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة.....17

المطلب الرابع: وظائف ونماذج إدارة المعرفة.....20

المبحث الثاني: مداخل وعمليات إدارة المعرفة.....27

المطلب الاول: عمليات إدارة المعرفة.....27

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة .....34

المطلب الثالث: متطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة.....38

المطلب الرابع: أبعاد إدارة المعرفة .....42

المطلب الخامس: معوقات نجاح تطبيق إدارة المعرفة.....43

المبحث الثالث: التأسيس النظري للميزة التنافسية.....45

- المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....45
- المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....48
- المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية .....50
- المطلب الخامس: المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية .....56
- خلاصة.....59

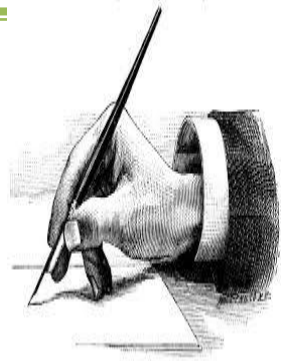
## الفصل الثاني

### دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة

- تمهيد.....61
- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....62
- المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة وأهدافها.....62
- المطلب الثاني: مهام المؤسسة الجزائرية للمياه.....62
- المطلب الثالث: إنتاج المؤسسة وإنجازاتها.....63
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....66
- المطلب الأول: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....66
- المطلب الثاني: شرح مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.....69
- المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....70
- المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....70
- المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.....74
- المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة .....75

84.....	المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
84.....	المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية
86.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
98.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
115.....	خلاصة
117.....	خاتمة
122.....	قائمة المراجع
128.....	الملاحق

# قائمة الأشكال والجداول



## أولاً - قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
23	نموذج ادارة المعرفة عند Duffy	01
24	نموذج ادارة المعرفة عند Jennex & Olfman	02
25	نموذج ادارة المعرفة عند Wiig	03
27	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	04
54	أجزاء فترة التسليم	05
55	يبين دورة حياة الميزة التنافسية في مراحل	06

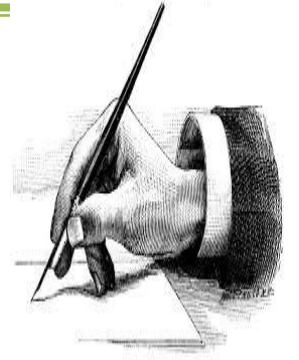
## ثانياً - قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
56	نطاق التنافس أو السوق المستهدف	01
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
71	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	05
73	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06
74	يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي	07
75	محاور الاستبيان وأبعاده	08
77	المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط	09

78	الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة	10
80	الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية	11
82	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ	12
83	نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient	13
85	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	14
86	المحك المعتمد في الدراسة	15
87	العبارات المتعلقة بعد توليد المعرفة	16
89	العبارات المتعلقة ببعد تخزين المعرفة	17
90	العبارات المتعلقة ببعد نشر وتوزيع المعرفة	18
92	العبارات المتعلقة ببعد تطبيق المعرفة	19
94	العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية	20
97	ترتيب الأهمية بالنسبية لأبعاد إدارة المعرفة	21
99	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	22
100	قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات	23
101	نتائج اختبار أنوفا معنوية النموذج	24
102	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	25
104	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	26
105	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)	27
107	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	28
109	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)	29
110	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	30
112	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	31

113	نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)	32
113	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	33

# مقدمة



يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمؤسسات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد جديد ومتطور، وكذا التكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة و التغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف و الاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم و أبرزها في اقتصاد المعرفة باعتباره نوعا جديدا من عناصر الإنتاج و الذي يكمن في الممارسة العملية و التركيز على القدرات الفكرية لدى الأفراد العاملين، و وضع المعارف والمهارات المكتسبة بين أيديهم وفي الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها.

باعتبار إدارة المعرفة تمثل دور أساسي للمؤسسات و مصدرا للميزة التنافسية، وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال الأعمال، فالمؤسسة ذات المعرفة الغنية التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة و الإبداع و الكفاءة، ويشير الكتاب إلى أن إدارة المعرفة توفر ميزة تنافسية تختلف عن الميزات التنافسية التقليدية الأخرى التي يمكن نسخها وتقليدها من قبل الآخرين أو تختفي و تزول بحكم وجود منافسين أقوى و متابعين لعمل المؤسسة، أما الميزة التي تستند إلى إدارة معرفة ورأس مال معرفي فيمكن أن تخرج عن هذه الإشكالية ، لأنها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الغير حيث أصبحت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

وبناء على ما سبق، فإن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على المؤسسات أن تقوم بجهود أكبر في هذا المجال، فإدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة والميزة التنافسية أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم

في الوقت الراهن، وهذا يشكل أكبر تحد للمؤسسات، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة و الميزة التنافسية، وتبني استراتيجياتها على هذا الأساس.

## 1-الإشكالية

وانطلاقا مما سبق تشكلت معالم الإشكالية الخاصة بهذا البحث والتي تكون صياغتها في السؤال الموالي:

- هل يوجد اثر لإدارة المعرفة في تحقق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة ؟ من وجهة نظر عينة من موظفيها؟

وتحت هذه الاشكالية تدرج مجموعة من الاسئلة فرعية التالية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنشر وتوزيع المعرفة التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## 2- فرضيات البحث

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات و هي:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لنشر وتوزيع التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة التي تحقق ميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة من وجهة نظر عينة من موظفيها؟ عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 3- أهمية البحث

تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث فيما يلي:

- الاهتمام العالمي الواسع بإدارة المعرفة واستراتيجيات إدارتها والمنافع التي تعكسها على منظمات الأعمال.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي للعلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

- توضيح مدى مساهمة أبعاد ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية.
- أهمية نتائج الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.
- حاجة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية للدارة المعرفة والميزة التنافسية والمنافع المترتبة عليها للدولة والمجتمع والمؤسسة.

#### 4- أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة على النحو الموالي:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا و مستقبلا التي تواجهها المؤسسة الجزائرية للمياه؛
- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية للمياه؛
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة المؤسسة الجزائرية للمياه و كيف يمكن تطويره ليصبح قادرا على المنافسة؛
- التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في شركات التامين لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

#### 5- صعوبات البحث

- تم مواجهة مجموعة من الصعوبات عند إعداد هذا البحث، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، يمكن إيجاز أهمها فيمايلي:
- الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمراجع والمقالات العلمية، ويعود ذلك لقلّة المراجع بنفس موضوع دراستنا على حد علم الباحث.

- تحفظ المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها وذلك لأسباب متباينة، واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم؛

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من الإطارات والإطارات السامية بالمؤسسة محل الدراسة.

## 6- مناهج البحث

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال الفصل الأول، ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثاني من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

## 7- مجال و مكان وحدود الدراسة

وهي تشمل الحدود الموضوعية، المكانية و الزمانية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-من حيث الحدود الموضوعية العلمية؛ يصنف هذا البحث ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يقتصر البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بها.

-من حيث الحدود المكانية؛ لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة المؤسسة الجزائرية للمياه

-من حيث الحدود الزمانية؛ امتدت فترة اعداد الدراسة من منتصف شهر مارس 2022 الى غاية شهر جوان من نفس السنة.

## 8 - الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى: دراسة الضويحي (2009)

كانت دراسة نظرية حول "مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقها في المكتبات ومراكز المعلومات"، تبدأ الدراسة بمقدمة تعريفية حول المعرفة ومفهومها وعلاقتها بالتكنولوجيا ثم تتناول في قسم آخر مفهوم إدارة المعرفة واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات والعمليات التي تتم عليها مثل توليد المعرفة واختزانها ثم النقل والمشاركة وأخيراً تطبيق المعرفة.

**الدراسة الثانية:** مذكرة ماجيستر من إعداد الباحثة وهيبة حسين داسي تحت عنوان "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006/2007. وتهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف.

## 9 - تقسيمات البحث

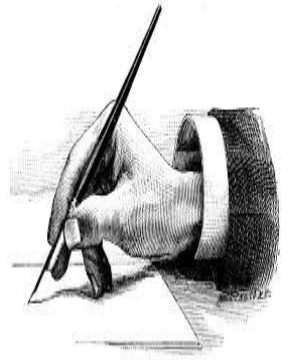
تم تقسيم البحث إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول المعنون بالإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية والذي يتكون من ثلاث مباحث تم التطرق في المبحث الأول على عموميات حول إدارة المعرفة والذي ذكر فيه أهم التعاريف المتعلقة بإدارة المعرفة وأهدافها ووظائفها ونماذجها، أما المبحث الثاني المعنون بمداخل وعمليات إدارة المعرفة حيث تطرقنا إلى عمليات إدارة المعرفة وأهم مداخلها، وكذا متطلبات البشرية لتطبيقها وأهم أبعادها ومعوقات نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

أما المبحث الثالث المعنون بالتأصيل النظري للميزة التنافسية، وقد ذكر فيه أهم التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية ومصادرها، أبعادها وأهم المحددات و المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية .

أما بالنسبة للفصل الثاني بعنوان دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، والذي يتكون من اربع مباحث تم التطرق في المبحث الأول الى تعريف بالمؤسسة وأهدافها و: مهام المؤسسة الجزائرية للمياه وإنتاج المؤسسة وإنجازاتها ، أما المبحث الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة نتطرقنا الى شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرح مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة اما المبحث الثالث المعنون الإطار المنهجي للدراسة نتطرقنا الى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، اما المبحث الرابع لعنوان نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات نتطرقنا الى نتائج الدراسة الميداني وتحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة...

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة  
المعرفة والميزة التنافسية



### تمهيد

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة نسبياً التي حظيت بالاهتمام من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، ففي النصف الأخير من التسعينات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال، فتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكانياتها وقدراتها التنافسية.

حيث تعاضم دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

وبناء على ما سبق تم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة؛
- المبحث الثاني: مداخل وعمليات إدارة المعرفة ؛
- المبحث الثالث: التأسيس النظري للميزة التنافسية؛

### المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

يعود ظهور إدارة المعرفة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، ومن أجل إيجاد الحلول لمشاكلها ومواكبة التطور العالمي، اتجهت إلى تطوير إدارة المعرفة وعملياتها بتحقيق النتائج المرجوة.

وبهدف هذا المبحث للتعرف على إدارة المعرفة من مفهومها ونشأتها وأهميتها وخصائص إدارة المعرفة وكذا أهداف وعناصر إدارة المعرفة وظائف ونماذج، وهذا ماسوف نتعرف عليه.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

نظرا للأهمية الفائقة للمعرفة كما سبق وأن ذكرنا، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على إيجاد آليات تمكنها من التسيير الأمثل لهذا المورد، الذي أصبح يأخذ منحى أصل من أصول المؤسسة كأداة لسد هذا الفراغ.

### أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى عدد من منظري الإدارة في سنوات السبعينات أين بدأت إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دركر وبول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية.

فلقد أكدوا على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية حيث ذكر دركر " أن القوة المهيمنة في الإقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة سيكونون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين

يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي<sup>1</sup>.

كما تنبأ دركر أيضا بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائني، بينما ركز بيتر سانج في بحوثه على ثقافة المؤسسة كعامل داعم لتنافسيتها و سماها "المؤسسة المتعلمة".

وفي سنة 1995 ظهر كتاب لليونارد بارتون المنشور من طرف جامعة هارفارد للأعمال حول موضوع إدارة المعرفة وبصفتها موردا مستدام للتنافسية و الذي وثق فيه أن شركة Chaparral للحديد قد لاحت في تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة منذ 1970.

كما أن الدراسات الرائدة من قبل Everett Rogers من جامعة ستانفورد حول إنتشار الإبداع بين العاملين، و Thomas Allen من جامعة MIT حول المعلومات ونقل التكنولوجيا كانت بدون شك مرجعا للإجابة حول الأسئلة المعاصرة حول كيف تنتج وتنقل المعرفة و بالتالي تعتبر نهاية السبعينات المرحلة بلوغ المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات<sup>2</sup>، هذا الإعتراف المتزايد بأهمية المعرفة داخل المؤسسة، قاد إلى قلق متنامي حول كيفية التعامل مع الزيادة الأسيية للمعرفة وتعقد العمليات والمنتجات أكثر فأكثر بسبب نظم المعلومات والحواسيب التقنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> روبرت هالر، بيتر دركر، ترجمة أبو حبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص106.

<sup>2</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج26، ع02، 2010، سوريا، ص67.

<sup>3</sup> Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008. p32.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة والميزة التنافسية

ولكن رغم هذا الإقرار إلا أن مع بداية الثمانينات لم تكن النظرية الاقتصادية تعترف بعد أن المعرفة هي أصل من أصول المؤسسة، ولم تكن المؤسسات بصفة عامة تعرف كيف تضع إستراتيجية للإدارة المعرفة فظهرت محاولات أكاديمية وعملية السد هذه الفجوة كان من بينها دون مارشارند "Murchand Don" الذي يعد أول من أدخل مصطلح إدارة المعرفة إلى قاموس إدارة الأعمال، وفي سنة 1980 أقيم المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي وعلى إثره برزت "هندسة المعرفة". وظهرت عدة أبحاث في محلات عالمية مثل: Harvard Business Review, Sloan Management Review متزامنة مع نشر أولى الكتب حول التعلم التنظيمي لـ Senge و إدارة المعرفة لـ Sakaiya و كنتيجة لتلك البحوث ظهر سنة 1989 إتحاف لعدة شركات أمريكية تحت مسمى مبادرة لإدارة الأصول المعرفية IMKA .

وبحلول عام 1990، تزايد عدد الأكاديميين والمستشارين من المهتمين بإدارة المعرفة حول العالم و لعل من أبرزهم في هذه الفترة Tom Stewart الذي نشر سنة 1991 مقال بعنوان "Brminpower" ، المنشور في مجلة "Fortune magazine" ، كما بدأت عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا واليابان بتأسيس برامج وأنشطة إدارة المعرفة مثل مشروع شركة التأمين Skandia. ثم شهدت سنة 1995 نشر كتاب لليابانيين Tkujiro بعنوان "The Knowledge Creating Company" و بين فيه كيف خربة المؤسسات اليابانية في خلق المعرفة وتوظيفها في خلق ميرة Nonaka Hirotaka Takeuchi; تنافسية مستدامة<sup>1</sup>.

كما تغيرت تسعينيات القرن الأخير، بالمبادرات العالمية لإدارة المعرفة، بفضل ظهور الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر

<sup>1</sup> KARL M. WIG, " Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?", Expert Systems With Applications, Vol. 11, No. 1, 1997, Great Britain, p7.

نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994 كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، كما انتشرت محلات إدارة المعرفة ونذكر منها "KM Magazine" و "1KM Review".

زاد كذلك الإهتمام داخل المؤسسات بإدارة المعرفة وعلاقتها بالنمو الإقتصادي وفي ميزة تنافسية وبدأ إنتشار المظاهر التالية<sup>2</sup>: مجموعات عمل في مجال إدارة المعرفة ، م المديرين وقادة المؤسسات بأهمية المعرفة ،حيث تم إجراء مسح بين عدة شركات أوروبية و وجد أن 89% منهم يثقون أن المعرفة هي مفتاح إلى قوة الأعمال، وأن 85% منهم كذلك تؤمن أن هناك قيمة تتولد من استخدام المعرفة و 90% من تلك المؤسسات لديها خطط لاستحداث إدارة المعرفة، ومما يذكر أنه في أواخر التسعينات شهدت نجاحات لشركات قائمة على مشاريع إدارة المعرفة كشركات الحيرة و الإستشارية الدولية مثل Andersen and Boor: Allen & Hamilton Ernst & Young, Arthur وظهور شركات جديدة بخدماتها كخدمة إدارة المخاطر وإدارة التغيير.

أما مع بداية القرن العشرين فتمير بالتأكيد على أهمية المعرفة وخاصة على المستوى الدولي ممثلة في المؤسسات الدولية كالبنك الدولي ومنظمات الأمم المتحدة حيث أنه في سنة 2003 ظهر تقرير التنمية الإنسانية العربية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي بعنوان (نحو إقامة مجتمع المعرفة) والذي أكد في صفحته الأولى على أن الفجوة الحقيقية بين الدول ليس فجوة الدخل بل هي فجوة المعرفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management ",op cit,P 37

<sup>2</sup> جيلبرت برويست، ادارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة حازم حسن صبحي، الدار الهندسية ، مصر 2000، ص08.

<sup>3</sup> تقرير التنمية الانسانية العربية، برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2003، ص01.

### ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

تعرف الإدارة المعرفية أو إدارة المعرفة على أنها الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المؤسسة، إذ هي مجموعة الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المؤسسة وأنشطتها الرئيسية، كل ذلك بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع واتخاذ القرار<sup>1</sup>.

ويعرفها Nonaka على أنها: "سلسلة من العمليات المعقدة من خلق، تحديد، جمع، تبادل وضبط معرفة المنظمة من أجل جعل هذه الأخيرة تحمل أقصى فائدة وتغذية عكسية"<sup>2</sup>.

وعرفت أيضاً: "بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالكيفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"<sup>3</sup>.

ويعرف wing: "المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير (الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية)"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2008، ص16.

<sup>2</sup>YI-HSING CHANG, CHING-LUNG YANG, A HIGH-EFFICIENCY KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON HABITUAL DOMAINS AND INTELLIGENT AGENTS, International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering, Vol Volume 18, Issue 08, December 2008, p1085.

<sup>3</sup>ابراهيم الخلوف المكاي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص72

من خلال كل هذه التعاريف نلاحظ أن إدارة المعرفة عملية دقيقة ومعقدة لا يمكن النظر إليها فقط من الوجهة الإدارية ووظائفها المتمثلة في ( التخطيط ، التنسيق ، التنفيذ والرقابة ) للمعرفة بل هي عملية أعمق من ذلك نظرا لتشعب مفهوم المعرفة، فيمكننا القول أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة تهدف إلى تكوين والحفاظ وتنسيق المعرفة الضرورية لأداء الأعمال بشكل كفؤ وفعال، وضمان التسيير الجيد للرأس المال المعرفي للمؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية و خصائص ادارة المعرفة

#### اولا: أهمية إدارة المعرفة

يمكن القول في كثير من الحالات أن المعرفة أصبحت تعتبر تحديا كبيرا بالنسبة لكل مؤسسة سواء من جانب اكتسابها أو استغلالها أو تطويرها أو حتى المحافظة عليها، ونظرا لتعدد نشاط المؤسسة في معظم المجالات فهذا يستوجب لا محالة توفير إطار منظم يتولى عملية العناية بالمعرفة اللازمة لضمان بلوغ المؤسسة لأهدافها وتحقيق رسالتها، هذا الإطار سرعان ما تبلور في ما يعرف بإدارة المعرفة وقد أوضح الكثير من المفكرين الأهمية البالغة لهذه الأخيرة والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية 2:

1-تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسة لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

2-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

3-تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص60.

- 4-تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- 5-تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جمع الوصول إلى المعرفة عملية سهلة وممكنة؛
- 6-تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية على توفير معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
- 7-تسهم في تحقيق المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- 8-توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكينها من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة؛
- 9-تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير إطار العمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

### ثانياً: خصائص ادارة المعرفة

لادارة المعرفة عدة خصائص منها<sup>1</sup>:

- إمكانية توليد المعرفة: يكون ذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من المختصين.
- إمكانية موت المعرفة: فهي موجودة في عقول الأفراد حيث تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتقدم المعارف وتأتي أخرى لتحل محلها، كما هي المعلومات الساكنة

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة " الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 36-38.

أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات والتي لم تعلم إلى غير.

- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فهي ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو على جهة معينة بل هي متاحة لكل من أراد اكتسابها، والطريقة الأكثر شيوعاً لذلك هي التعلم.
- إمكانية تخزين المعرفة: ليس التخزين من خصائص النقود وغيرها فقط فهو كذلك يختص بالمعرفة، حيث كانت في السابق تخزن في الورق ولا زالت كذلك، ولكن مع تطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزينها باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.
- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف حسب المجالات فكل مجال معرفة خاصة به، أي تصنف حسب مجال استخدامها.
- إمكانية تقاسم المعرفة: تعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة لذلك.
- المعرفة لا تستهلك بل تتطور وتولد.

### المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

#### أولاً: أهداف إدارة المعرفة

الشيء الملاحظ أن إدارة المعرفة ذات أهمية كبيرة في المؤسسة العصرية القائمة على تحقيق المزايا التنافسية التي غالباً ما يكون مصدرها المعرفة المتميزة، ومن هنا جاءت إدارة المعرفة لتحقيق العديد من الأهداف والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم ونشر المعرفة؛

2- التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بشكل مستمر لمواكبة أي تطور والعمل على إحداث التطور؛

3- تحديد طبيعة نوع رأس المال الفكري الذي يلزم المؤسسة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛

4- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، مثل تشكيل قواعد البيانات وتحليل المعلومات وإعدادها، لتمكين استخدامها الأمثل؛

5- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري؛

#### ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

باعتبار إدارة المعرفة وظيفة من الوظائف الأساسية في مؤسسة المعرفة، فهي كأي وظيفة من الوظائف يجب أن تتوفر على مجموعة من العناصر الأساسية اللازمة لتؤدي

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010، ص49.

على أحسن صورة، وقد أجمع الكتاب على أنه لا يمكن قيام هذه الوظيفة بدورها بدون توفرها على العناصر التالية<sup>1</sup>:

**1. التعاون:** ويقصد بالتعاون عمل الأفراد ضمن فريق واحد يسعى لتحقيق نفس الهدف، من خلال دفع الروح الجماعية وتحفيز الاتصال بين الأفراد وإطلاق عملية الإبداع والمبادرة لدى كافة أفراد الفريق، كل هذا يشجع على انتشار وتبادل المعرفة بين أفراد الفريق، ويمكن من توليد معرفة جديدة؛

**2. الثقة:** وهي تعبر عن مستوى عال من الإيمان بقدرات أعضاء الفريق ومدى إمكانية دعمهم للمشروع، وكلما كانت الثقة كبيرة في أعضاء الفريق زاد مستوى الوثوق بمعارفهم ومجهوداتهم في سبيل تحقيق أهداف الفريق، بالتالي تسهل عملية تكوين المعرفة وإدارتها؛

**3. التعلم:** ويقصد بالتعلم اكتساب المعارف الجديدة من قبل أعضاء الفريق والقادرين على توظيفها في تحسين أدائهم سواء بالرفع من إنتاجيتهم أو بالتأثير ايجابيا على أعضاء الفريق الآخرين، وعملية التعلم تضمن بشكل مستمر تراكم المعرفة في المؤسسة، وتمكين الموظفين من استخدامها بشكل جديد مع مشاركتهم لها مع باقي أعضاء الفريق، وبالتالي تعميم المعرفة في كل حالة؛

**4. المركزية:** من المعروف إداريا أن معظم القرارات الدقيقة والإستراتيجية تتخذها الإدارة العليا والواقعة في أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة، وهو ما يسمى بالقرارات المركزية، إلا أن تطبيق هذه السياسة على إدارة المعرفة يحد بشكل واضح من إنشاء وبناء المعرفة في المؤسسة وذلك لتغيبه لروح الفريق والمشاركة والتعاون، لذلك فإن إنشاء المعرفة يتطلب الكثير من المرونة في التسيير واعتماد سياسة التفويض واللامركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي تشجيع روح المبادرة وتحمل جزء من أعباء الفريق؛

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

5. **الرسمية:** وهي كل القواعد والإجراءات والسياسات التي تتحكم في عملية اتخاذ القرارات وتحديد نوع العلاقة بين مختلف الأفراد والوظائف، وحتى وإن كانت الرسمية والتي كثيرا ما تشير إلى البيروقراطية - كنظام تسيير وليس كنظام يعرف من مفهومها السلبي - نظام يضبط العاملين وعلاقتهم ببعضهم، فزيادتها قد يؤدي إلى كبح قدراتهم، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب الكثير من المرونة والتقليل من الإجراءات الرسمية؛
6. **الخبرة الواسعة والعميقة:** حيث تساعد المعرفة الواسعة في تسهيل التعامل بين الموظفين من نفس المستوى وبالتالي تحسين أداء الفريق، وتساعد الخبرة والمعرفة العميقة والتي تكون تخصصية ودقيقة في الرفع من أداء وظيفة كل عامل على مستواه؛
7. **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أداة تعمل على خزن ومعالجة وتوزيع المعرفة بين الأفراد بطريقة فعالة، بما يسهل عمل الفريق ويخفض التكلفة ويرفع الأداء، فبدون تكنولوجيا تصبح عملية إدارة المعرفة صعبة ومكلفة كثيرا؛
8. **الإبداع التنظيمي:** كلما توفرت المعرفة وتوفر الجو المحفز في المؤسسة زادت مقدرة الأفراد على الإبداع بمختلف أشكاله، وما على المؤسسة إلا استغلال الإبداعات المفيدة سواء على مستوى الإجراءات التسييرية أو المنتجات، في سبيل تحقيق نجاحات جديدة، وتكوين مزايا تنافسية؛

### المطلب الرابع: وظائف ونماذج إدارة المعرفة

#### أولاً: وظائف إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة بتأدية الوظائف الأساسية التالية<sup>1</sup>:

1. الاهتمام بالعنصر البشري ( أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم ووضع نظام خاص للحوافز خاص بهم؛
2. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
3. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
4. الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والقانونية للمعرفة؛
5. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة؛

#### ثانياً: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، وتعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

1- نموذج **Duffy**: اقترح **Duffy** نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل اللاحق منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة

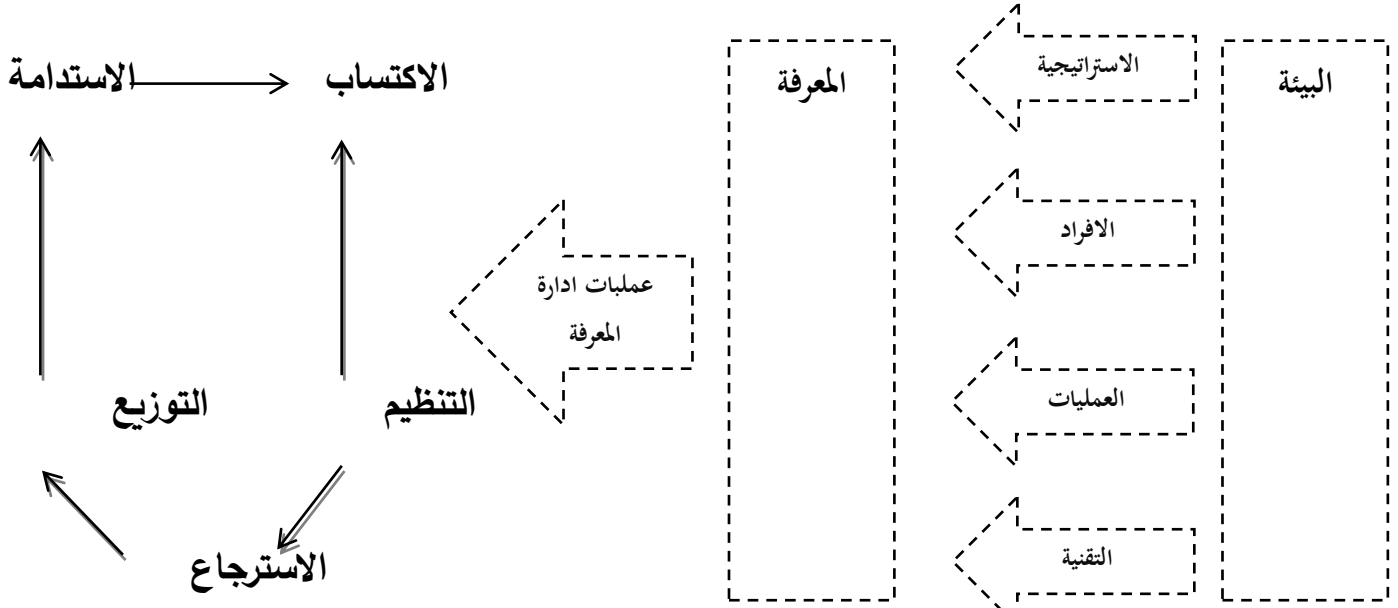
<sup>1</sup>ابراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص84.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة والميزة التنافسية

وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الحاسب الجوهرى فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:

- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول). عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

الشكل رقم (01): نموذج ادارة المعرفة عند Duffy

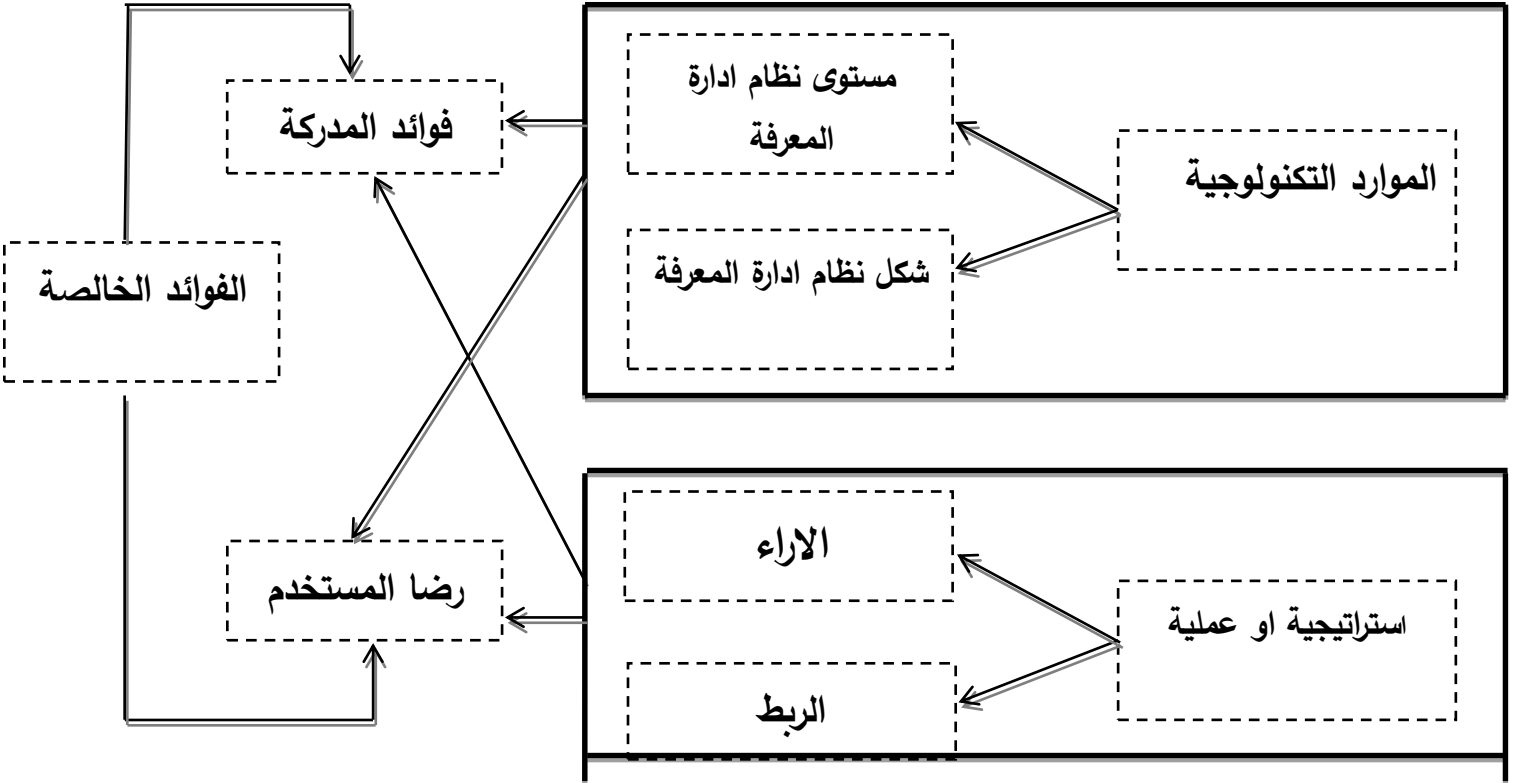


Source: Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", 2000,p67.

2- نموذج Jennex & Olfman : يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- **جودة النظام:** كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- **جودة المعرفة:** ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- **رضا المستخدم:** توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
- **العوائد الممكنة:** قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المنظمة ككل.
- **الأثر الجمعي:** يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك بنعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

الشكل رقم (02): نموذج ادارة المعرفة عند Jennex & Olfman



Source: Jennex, M. & Olfman, L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004,p146

### 3- نموذج Wiig :

ويقدم Wiig نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية وهي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

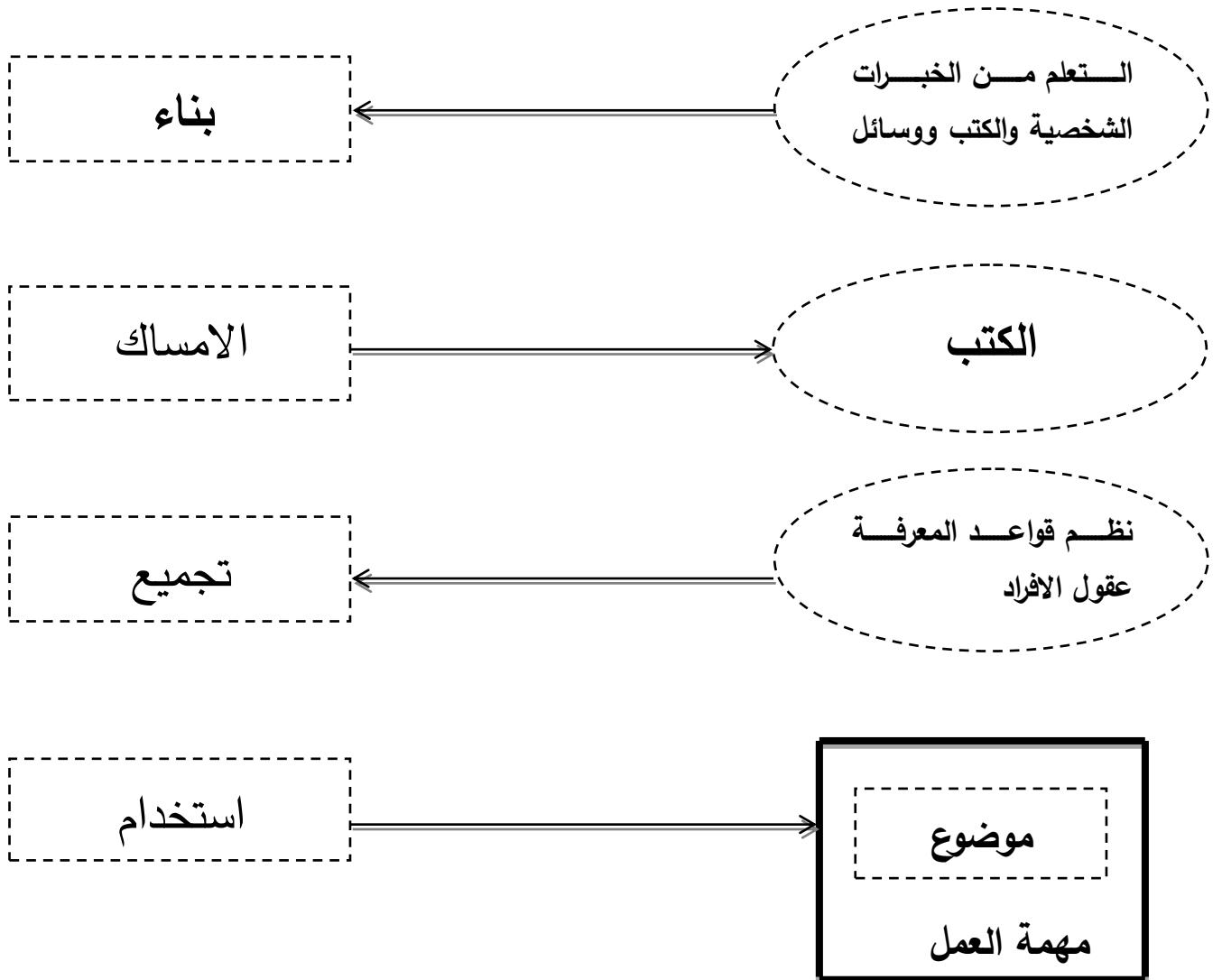
وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة والميزة التنافسية

والنشاطات بالتوازي، إن الاهتمام يتركز على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة ، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع ، أما تجميع المعرفة يمكن أن يتخذ أشكالا، بدءا من الحوارات إلى شبكات الحيرة، وإلى فرق العمل.

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد.

الشكل رقم (03): نموذج ادارة المعرفة عند Wiig



SOURCE :Wiig ,KarLM. Knowledge Management Foundations: Thinking: about thinking / How people organization create, Represent and use knowledge, U.S.A, Sehema press 1993.p .53

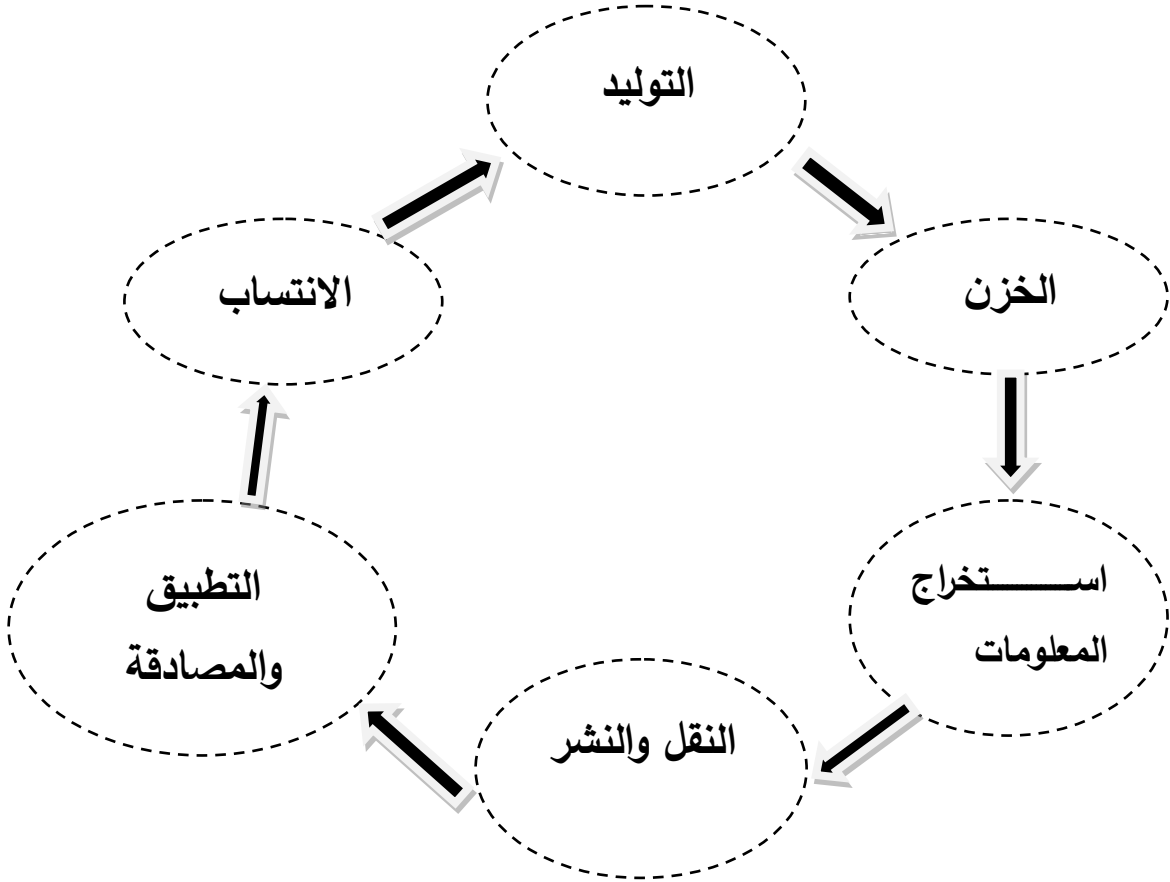
#### 4- نموذج Marquardt

يقترح هذا النموذج مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاكتساب.
- التوليد.
- الحزن.
- استخراج المعلومات وتحليلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

الشكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان، الأهلبي، 2005، ص38.

### المبحث الثاني: مداخل وعمليات إدارة المعرفة

للمؤسسة عدة مداخل وعمليات إدارة المعرفة، يجب على المؤسسة التعرف عليها لتسهيل استعمال عملياتها لتحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة، ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تعديها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وحرها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام، ولغرض هذه الدراسة فقد حدد الباحث أبرز عمليات إدارة المعرفة بما يلي:

#### الفرع الأول: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

وفي هذا الصدد يشير Alvesson إلى أن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة

الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة<sup>1</sup>.

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين<sup>2</sup>:

-الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

-الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها، ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

### الفرع الثاني: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتاب "إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معربي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الحديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلي وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف

<sup>1</sup>العمرى غسان إبراهيم، الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة التحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية، عمان، الاردن، 2004، ص 08.

<sup>2</sup>العمرى غسان إبراهيم، المرجع سابق ذكره.

المواهب والاحتفاظ بها . وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يتسبب مصدرًا لمعرفة جديدة<sup>1</sup>.

ويكون ذلك كنتيجة لتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربعة أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة.

### أولاً: أنماط تحويل المعرفة

يتم إيجاد المعرفة من خلال تفاعل بين المعرفة القمنية والمعرفة الصريحة ويتحدد ذلك ضمن أربعة أنماط هي كالتالي:

-**المعرفة المشتركة Socialization** : التي تتضمن تحويلًا من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة العملية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الحيرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارسًا لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون صئيل الجدوى في الغالب إذ ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة<sup>2</sup>.

-**المعرفة الخارجية Externalization**: التي تتضمن تحويلًا من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية

<sup>1</sup> عليان ربحي مصطقي، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص196.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمن، الإدارة المعرفية/ تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص127-

تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية تأخذ شكل مجازات، ومفاهيم فروض، نماذج تعبر عن جوهرها باللغة أو الكتابة، غير أن التغيرات كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين العصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

-**المعرفة التجميعية Combination** : التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجوها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب 1 .

-**المعرفة الداخلية Internalization** : التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخيارات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيمة.

### ثانياً: حلزونية المعرفة

أشرنا من قبل بأن المنظمة لا تستطيع أن تخلق المعرفة التنظيمية، وينبغي على المنظمة أن تعي وتحشد المعرفة الضمنية المنشأة والمراكمة على المستوى الفردي، ويتم تضخيم المعرفة الضمنية المعبأة "تتظيماً" من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة وبلورها عند المستويات الأعلى ، وهكذا فإن خلق المعرفة التنظيمية عملية حلزونية تبدأ من الأفراد

<sup>1</sup> العمري غسان ابراهيم، مرجع سابق، ص 48.

ثم تتدرج صعوداً عبر المجتمعات، وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية<sup>1</sup>.

وقد أشارت دراسة Nonaka & Takeuchi المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما: البعد النظري المغربي، والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الصريحة انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: خزن المعلومات

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية حرن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها<sup>3</sup>.

أن حفظ المعرفة يجب أن يتم على أساس انتقائي وأن يكون على أساس قرار عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 146.

<sup>2</sup> Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, Hitotsubashi on Knowledge Management Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. 2004:67

<sup>3</sup> الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99.

تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين<sup>1</sup>:

أ- الأفراد: الأفراد هم حفظة الخيرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ علي خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب- الحواسيب: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل المساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

وضمن هذا السياق فإن الحزين المعرفة يمثل جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

### الفرع الرابع: توزيع المعرفة

يبين Coakes أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة " إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب ويتكلفه مناسبة<sup>2</sup>".

وضمن هذا السياق أشارت دراسة Dalkir إلى أن توزيع المعرفة هو عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية ، تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال

<sup>1</sup> العلواني حسن، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية المولى العربي الثاني، الأردن، 2006، ص 315.

<sup>2</sup> Coakes Elayne. Op. Cit. p. 42.

العاملون بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية كالاتجاهات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقتناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فاعلية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها<sup>1</sup>.

### الفرع الخامس: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها التي تقوم بها، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين وتشير هذه العملية إلى مصطلحات:

- الاستعمال.
- إعادة الاستعمال.
- الاستفادة إعادة الاستعمال.

<sup>1</sup> العلواني حسين، مرجع سابق، ص315.

- الاستفادة.

- التطبيق.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

وقد حددت دراسة Martensson ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي<sup>1</sup>:

- **التوجيهات:** يقصد بالتوجيهات "مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات

التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء".

- **الروتين:** أما الروتين فيشير إلى "وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح

للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين".

- **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة

ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم

التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها

وحرها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ،

فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة

المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما

تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معالم التقييم في هذا المجال.

### المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة

لقد أصبح مفهوم إدارة المعرفة شائع الاستخدام حالياً كإستراتيجية من إستراتيجيات

الإدارة، وفي هذا النطاق توجد جوانب مختلفة لإدارة المعرفة التي يمكن تصنيفها في:

<sup>1</sup> الزيادات محمد عواد، مرجع سابق، ص103.

-إدارة المعلومات: حيث تعتبر المعرفة لدى الكثير من الباحثين مساوية للمعلومات التي يمكن تعريفها وتداولها في نظم المعلومات.

-إدارة الأفراد: حيث تعتبر المعرفة لدى كثير من الباحثين الممارسين مساوية لمجموعة المهارات الديناميكية المعقدة، والخبرة المتغيرة على الدوام.

انطلاقاً من هذا سنقوم بالتعريف عن مختلف مداخل إدارة المعرفة في ما يلي:

1-مدخل الرافعة والمدخل الابتكاري، ومدخل التوليفة:

هناك من يحدد ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المؤسسة وهي:

**1.1.مدخل الرافعة 1(Leverage Approach):** هو المدخل الذي يقوم على أساس

المعرفة المرمزة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تحت الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

-القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علماً أن هذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار، بناءً على قانون "مور" (Moore's Law) الذي يؤكد على أن أداء المعالجات "microprocessor" تتضاعف كل ثمانية عشرة شهراً.

-التشبيك الفائق: يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري<sup>1</sup>، وقانونه الأساسي هو قانون "مكالف" (Metcalf's Law)

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة،

ومفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها<sup>2</sup> ، و قد دفع هذا القانون إلى إبراز أهمية الرافعة من خلال زيادة التشبيك في استخدام قاعدة البيانات من جهة وربط قواعد البيانات المختلفة في مستودع بيانات من جهة أخرى.

- **برمجيات التطبيق:** التي مازلت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية...إلخ، وفي المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، في تداول النقد الرقمي، وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون.

وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد البيانات والمعرفة، وشبكة المعلومات والاتصالات، وبرمجيات التطبيق المناسبة.

**2.1. المدخل الابتكاري (innovative A):**3 يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، وفي هذا المدخل إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات. فهي حسب حلزونية المعرفة لـ "نونكا" تعتبر أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، فهي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، فالمعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين<sup>4</sup> ، ونموذج التعبير عن هذا المدخل

<sup>1</sup>Kenneth C.Laudon, and J.P Laudon, Management Information System, Prentice Hall, New Jersey 2001, p226.

<sup>2</sup> Thomas M Siebel and P.House, Syber Rules, Division of Random House Inc, New York 1999, p6

<sup>3</sup>سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص168-170.

<sup>4</sup> Geory Von Krogh, Care In Knowledge Creation, CMR, Vol 40, No 03, Spring 1998, pp133-153.

والتحدي الأساسي له هو إنشاء المعرفة الجديدة وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة.

**3.1.1 مدخل التوليفة (combination A) :** يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة على إدخال التعديلات في رصيد المعرفة للاستجابة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من النمطية والقدر المحدود من التنوع، وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد أو يكتفيها من أجل استخدامها في مجال آخر، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة من مصادر خارج المؤسسة.

### 2- مداخل إدارة المعرفة على أساس المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

هذه المداخل عادة ما تقوم على التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، والمدخل الغربي هو مدخل المعرفة الصريحة أو مدخل مستودع المعرفة أو مدخل ( أفراد -

<sup>1</sup> عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، شارف عبد القادر، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية "رؤية مستقبلية"، الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 445-457.

وثائق) ، في حين أن المدخل الياباني هو مدخل المعرفة الضمنية أو مدخل التحسين المستمر أو مدخل (أفراد - أفراد).

**1.2. المدخل الياباني:** ويسمى أيضا مدخل المعرفة الضمنية أو مدخل التحسين المستمر أو مدخل (أفراد - أفراد) : يقوم على استخدام آليات المعرفة الضمنية المتمثلة فيما يلي:

- الحوار .
- سرد القصص .
- المقابلات .
- العصف الذهني .
- المعيشة في ميدان العمل .
- جماعات الممارسة .

**2.2. المدخل الغربي:** ويسمى أيضا مدخل المعرفة الصريحة أو مدخل مستودع المعرفة أو مدخل (أفراد - وثائق) : يقوم على استخدام آليات المعرفة الصريحة المتمثلة فيما يلي:

- قاعدة البيانات .
- مستودع البيانات .
- استكشاف البيانات .
- قاعدة المعرفة .
- المكتبة الإلكترونية .

### المطلب الثالث: متطلبات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة

العنصر البشري يمثل أحد أهم موارد المنظمة، إلا أن النظرة إليه من قبل أصحاب المنظمات وقياداتها لم تكن نظرة إيجابية، وقد تدرجت تلك النظرة في النظريات العلمية التي بدأها ماكس فيبر، حتى جاء ألتو مابو وطرح نظريته التي كانت هي المحك في الاهتمام

بالعنصر البشري وأهميته، ثم تتالت العديد من النظريات التي أوضحت أهمية ودراسة درجة تأثيره على الإنتاجية، وجودة مخرجات المنظمة.

ويمتاز القرن الواحد و العشرون بظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية و أهمية قادة المعرفة وعمال المعرفة وإدارة معرفة الزبون في تكوين الثروة والقوة معا، لذلك نجد أن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين مثلما كان الصراع سابقا على الأرض كأصل من أصول الإنتاج،

### أولا: قيادة المعرفة

تعد قيادة إدارة المعرفة احد الحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة ولذلك مع زيادة الاهتمام بحفل إدارة المعرفة ومع ازدياد إعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات المعرفة ، أهمية هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، فقد بدأت العديد من المنظمات في أوروبا وأمريكا باستخدام ما يسمى بضابط المعرفة أو قائد المعرفة ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمات ويعتبر دور ضابط المعرفة من أدوار الإدارة العليا يوارى دور مدير إدارة المعلومات أو مدير إدارة الموارد البشرية.

وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بحملة من المهام تتمثل في ما يلي 1:

- **الدفاع عن المعرفة:** فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية و سلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا ومتينا،

---

وهيبة داسي، ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007، ص61.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- أما دور القيادة في الثقافة فيمثل في توجيه العاملين لفهم تحديات التي تواجه الأعمال و تدريبهم لسلوكوا السلوك الريادي في العمل و تعزيز الثقة فيهم.
- **تصميم و تنفيذ البنية التحتية للمعرفة:** و مرافقتها بما يشمل ذلك من المكتسبات و قواعد المعرفة و شبكات المعرفة و مراكز البحوث و البيئة التنظيمية المستندة إلى المعرفة.
  - تقدم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير منتج جديد، بحوث التسويق، تطوير استراتيجية الأعمال، وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات).
  - قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس إدارة مديري المعرفة في المنظمة والإشراف على وظائفهم ووضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة.
  - قيادة و تطوير استراتيجية المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة. كما يجب على ضابط المعرفة التحلي بعض الصفات لتنفيذ المهام السابقة نذكر منها:
  - **وكيل التغيير:** يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة.
  - **محقق:** يعمل على تشخيص المشكلات و تحديدها و ماهية الحلول اللازمة لها.
  - **ضابط ارتباط:** يربط بين توقعات العاملين وكيفية انجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.
  - **المستمع والمصغي:** إلى العاملين للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم.
  - **سياسي:** قادر على حل المشكلات الموجودة بدون افتعال غيرها.

### ثانياً: عمال المعرفة

تشير الأدبيات وعلى نطاق واسع أن مصطلح معمل المعرفة Knowledge Work أصبح من المعاني المهيمنة في عالم الأعمال، فعندما صاغ بيتر دركر Peter Druker التعبير المحدد في عام 1959 فإن كتاباته كانت تدور حول تطبيق المعرفة وليس المعرفة وليس المعرفة بحد ذاتها، وعرف بعض الباحثون عمال المعرفة على أنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية، كما عرفهم باحثون آخرون بأنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات وخدمات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، و أضاف فريق ثالث بأهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة<sup>1</sup>.

وتوجد ثلاث مزايا تميز عامل المعرفة عن الأشكال الأخرى من العامل التقليدي:

- المهمة الأساسية في عمل المعرفة هي التفكير، إذ إن العمل الذهني هو الذي يضيف قيمة للعمل، فبخلاف العامل في الورشة العمل الذي يؤدي العمليات الفيزيولوجية البدنية فإن عامل المعرفة يضيف قيمة إلى العمل من خلال أنشطته الفكرية، إن عمل المعرفة يتضمن أنشطة مثل التحليل وحل المشكلات واستخلاص النتائج وتطبيق هذه الاستنتاجات في مواقف أخرى، ومن الطبيعي فإن فاعلية عامل المعرفة ستعتمد على المهارات الفكرية والتسديد في مفاهيم فكرية معينة وحيرة معينة.

- إن نوع التفكير المشارك في عمل المعرفة لا يكون عملاً فكرياً خطياً تدريجياً، كما إن عامل المعرفة ينبغي أن يكون خلاقاً وغير محدود فكرياً.

<sup>1</sup> وهيبية داسي، المرجع السابق، ص 62.

-إن المزية الثالثة في عمل المعرفة هو استعمال المعرفة الإنتاج المزيد من المعرفة، وعندما يستعمل المهني في البرمجيات المعرفة في كتابة الرموز لزيادة كفاءة البرنامج فإنه يخلق طرق جديدة في تطبيق المعرفة، ومنه فإن حصيلة عمل المعرفة في خلق معرفة جديدة.

### المطلب الرابع: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة، والإلمام بشكل تام بآلية إدارة المعرفة، والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها.

**1- البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبنى التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، راس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة<sup>1</sup>.

**2- البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. وذلك عن طريق تجديد الطرائق والاجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

**3- البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الافراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة .

<sup>1</sup>محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص67.

4- البعد الاقتصادي: ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لراس المال البشري<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: معوقات نجاح تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها مايلي:

هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.

صعوبة قياس مدى نجاح برامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردداتها لم تفحص بعد صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا، وما هي نوعيتها؟.

وهناك بعض المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها<sup>2</sup>:

-العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى شاء وتطويع قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا، إذ تؤدي إدارة نظم المعرفة

<sup>1</sup>Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 1-3 Avril 2003, Université de Paris Dauphine, p 07

<sup>2</sup>. Thierauf Robert, **knowledge management systems for Business**, Westport: Quorum Books.2004, p 100.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة والميزة التنافسية

إلى ممارسات قد تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقا لنظام إدارة المعرفة التي قد تم وضعه مسبقا مع الإدارة العليا.

-عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقصا واضحا ببرامج التدريب النوعية الهادفة.

-عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

-الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

لذلك فإن نجاح المنظمات يرتكز على التعاون المشترك بين الأعضاء العاملين وعلى توفير بنية تحتية مناسبة وعلى ردم الفجوة بين الإمكانيات والطموح.

### المبحث الثالث: التأصيل النظري للميزة التنافسية

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد من الإشارة إلى بعض المصطلحات التي تخص تعريف الميزة التنافسية التي تتمثل في:

**بعض المصطلحات المشابهة:**

- **التنافسية:** عرفت على أنها المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع إنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج وتحسين الجودة أو الكلفة<sup>1</sup>.
- **التنافس:** هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية<sup>2</sup>.
- **المنافسة:** تعتبر حالة من التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، والحصول على الموارد والانفراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار<sup>3</sup>.
- **القدرة التنافسية:** هي القدرة وقوة المؤسسة على منافسة ومزاحمة مؤسسات أخرى تعمل وتتشط في نفس السوق، تنتج نفس المنتج أو المنتجات بديلة تلبي نفس

<sup>1</sup> عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص39.

<sup>2</sup> كمال رزيق تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، 22-23 أبريل 2003، ص203

<sup>3</sup> موساوي زهيرة خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص169.

الحاجة، حيث تختص بالفرص التسويقية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدوة دورات استغلال<sup>1</sup>.

ومن بين التعاريف التي حظيت بها الميزة التنافسية، هناك عدة تعاريف لها والتي نذكر منها:

-**التعريف الأول:** هي ميزة على المنافسين تكسبها المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، إما من خلال أسعار أقل، أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرز الأسعار الأعلى<sup>2</sup>.

-**التعريف الثاني:** تعرف على أنها ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وذلك يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل<sup>3</sup>.

-**التعريف الثالث:** هي قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد مؤهلة<sup>4</sup>.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تميز المؤسسة على منافسيها في جودة المنتج، والسعر، والحصة السوقية، وقدرتها على إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها، أو ابتكار منتجات وخدمات جديدة يصعب تقليدها.

<sup>1</sup> الطيب الدواوي، مراد محبوب، تعزيز التنافسية من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007، ص39.

<sup>2</sup> سرور علي إبراهيم، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 434.

<sup>3</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996، ص 190.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص55.

### ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية، هما التكلفة الأقل والتمايز أو تمييز المنتج.

#### - التكلفة الأقل:

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة من الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.

#### - تمييز المنتج:

معناه قدرة المؤسسة على تمييز المنتج وتقديم منتجاً فريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص للمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية:

يفترض أن تفهم خصائص المزايا التنافسية في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق والأفضلية على منافسيها على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط.

- إن المزايا التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد عن فهم في إطار مطلق صعب التحقق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 215، 216.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدى القريب والمدى البعيد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء والموارد المتميزة كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ.

### أولاً: الكفاءة:

وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر من المنافسين، بحيث تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محسن منصور الغالبي ومحمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 309، 310.

<sup>2</sup> سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 08.

### ثانياً: الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيات الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنساخ أفضل الممارسات بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات. وبهدف تحليل أثر المعرفة في خلق وتكوين المزايا التنافسية كمدخل استراتيجي يركز على استثمار الموارد البشرية والكفاءات تناولنا ضمن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 09.

الفصل الرابع من بحثنا البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة كمدخل لميزة تنافسية مستدامة ؛ وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمتنافسين فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة، وتجسيدها في التكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات، أوفي تطوير الهياكل والوظائف والعمليات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

على المؤسسات التي تريد أن تبقى في الصدارة البحث عن تفوق مستمر على منافسيها، وأن تبين البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها ووبيئتها الخارجية، وعلى الرغم من الاختلاف الحاصل بين الكتاب والباحثين في أبعاد الميزة التنافسي إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

#### أولاً: التكلفة

تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الذي سعت للاعتماد إليه الكثير من المنظمات والذي يصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافسين في ذات المجال، وبالتالي فإنها ستملك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليها، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي بها حساسية المستهلكين اتجاه السعر.

ومن العوامل التي تؤدي إلى خفض التكلفة:<sup>3</sup>

- الوفرة المتحققة زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛

<sup>1</sup> سملاي يحضية ، نفس المرجع ، ص 09 .

<sup>2</sup> محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار حامد للمشر والتوزيع، 2012، ص 82.

<sup>3</sup> ثامر بكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 204.

-اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه من التآكل أو التلف؛

-الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكاليف الكلية؛

### ثانياً: الجودة

انعكاساً لحالة الرفاهية الاقتصادية التي تشهدها العديد من الدول في العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذ قرار الشراء فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء من خلال:

-**جودة التصميم:** هو ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب بها الزبون، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، وذلك يتم بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة.

-**الجودة المطابقة:** تتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف في أدنى درجة ممكنة، والتي تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.

-**جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها، والتي قد تكون إرشادية تدريبية، صيانة، أو ضمانات وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبول الزبون.

### ثالثاً: المرونة

جاء هذا البعد نتيجة حالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة افرزتها المتغيرات البيئية وأصبحت التكلفة والجودة أبعاداً تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المنظمة على

تقديم مستويات مختلفة في السوق المستهدف، ويكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

1

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لتفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في الرغبة الدائمة للتغيير؛

- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم المنتجات بالزيادة أو النقصان، بحسب مستويات الطلب.

### رابعاً: التسليم

لقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء، والعديد من المنظمات أصبحت تنافس باعتمادها على بعد جديد يتمثل في سرعة الاستلام والتسليم لطلب الزبون نظراً لاستعداده في أن يدفع تكلفة أقل مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب.<sup>2</sup> ووقت التسليم له العناصر الثلاثة التالية:<sup>3</sup>

- 1- الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية، في طرح المنتج الجديد في السوق وما يرافقه وما يسبق عملية الترويج وإخبار الجمهور بذلك؛
- 2- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه للحلقات الوسيطة الموجودة في السوق أو الموجهة مباشرة إلى المنظمة؛
- 3- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو من المنظمة إلى الزبون ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم المنتج للزبون تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق فرص البيع قبل غيرها.

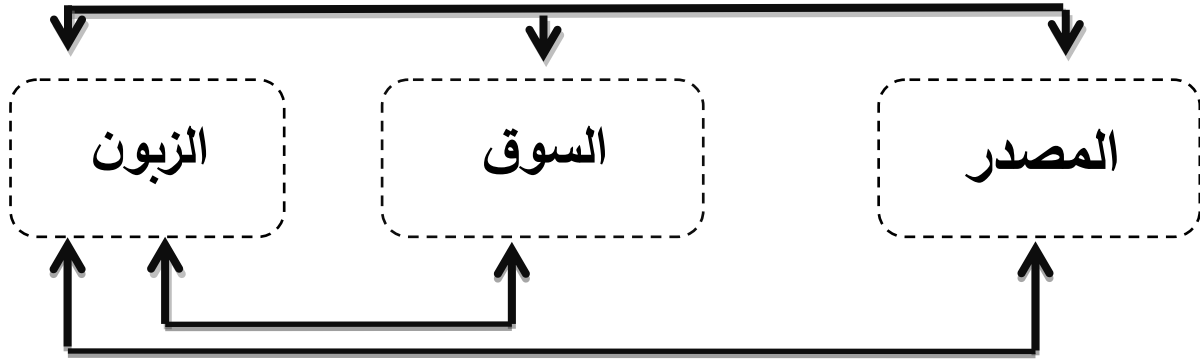
<sup>1</sup> محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 160.

<sup>2</sup> ثامر البكري، مرجع سابق، ص 208.

<sup>3</sup> محي الدين قطب، مرجع سابق، ص 161.

والشكل الموالي يمثل أجزاء فترة التسليم:

الشكل رقم (05): أجزاء فترة التسليم



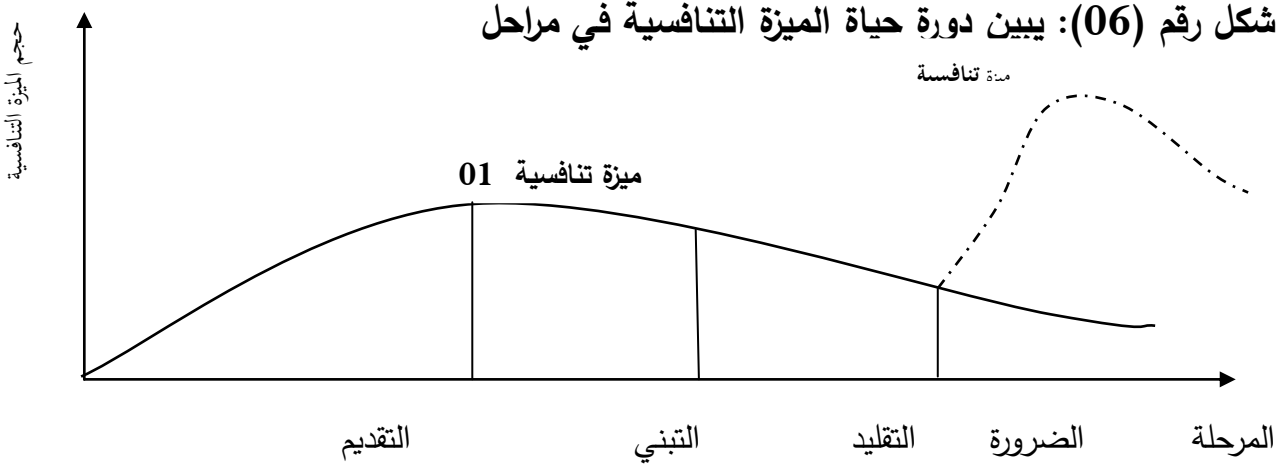
المصدر: ثامر البكري استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 208.

#### المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما:

##### 1- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديد، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار كما يوضح الشكل رقم (06)؛



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر،

1998، ص 86

مما سبق، ومن خلال الشكل رقم (06) يتضح التحليل التالي:

- **مرحلة التقديم:** وهي أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدأوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن .
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يمكن أن يحقق توسيع نطاق النشاط وفرات من التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: نطاق القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.<sup>1</sup>

كما هو مبين في الجدول رقم (1)؛

الجدول رقم (01): نطاق التنافس أو السوق المستهدف

التعريف أو الشرح	نطاق التنافس أو السوق المستهدف
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق	نطاق القطاع السوقي ( segmentscope )
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز من جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من	النطاق الرأسي (vertical scope )

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، "مرجع سبق نكره"، ص ص 86، 87.

<p>المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد</p>	
<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها في كل أركان العالم .</p>	<p><b>النطاق الجغرافي</b> <b>(geographicscope)</b></p>
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الافراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة .</p>	<p><b>نطاق الصناعة (Industry scope)</b></p>

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص، 87، 88.

#### المطلب الخامس: المعرفة كمورد استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتسم بجدية المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده، فمعرفة المؤسسة لتركيبية الزبون يسمح لها كسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها لإدارة معرفة الزبون.

### 1- توليد المعرفة

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، فالعلاقة الأساسية بين المعرفة والقدرة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية .

يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، فنوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المؤسسة أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك يجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها وتحفزها، بل يجب عليها توفير البيئة المناسبة لذلك يجب أن تكون عملية تحويل المعرفة الفعالة.<sup>1</sup>

### 2- أنماط توليد المعرفة

توجد العديد من أنماط توليد المعرفة التي تتبعها المؤسسة بغية الوصول إلى المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الريادة والمنافسة في السوق وهي تشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المماثلة، أو خلال الاستماع إلى المحاضرات.

- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل، فبينما يفكر شخص مليا في موقف ما، وما الذي حصل وما نتائج ذلك، وكيف تترابط

الأشياء

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد وهيثم حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص ص 08-09.  
<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 10.

## الفصل الأول — الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة والميزة التنافسية

---

- ببعضها فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف.
- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.

### خلاصة

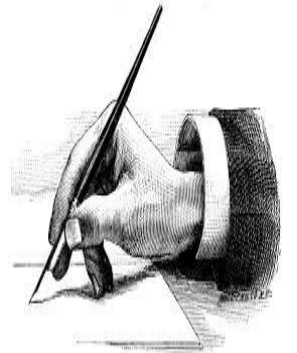
من خلال ما سبق تم الاستنتاج أن الميزة التنافسية تركز على توفيق المنافسين في السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، وحسب الظروف التي تواجهها المؤسسة.

وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب عليها الاعتماد على مجموعة من المصادر، وتشكل إدارة المعرفة أحد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المؤسسة تمكنها من توليد وإنشاء المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية

للمياه بالمسيلة



## تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة آراء عينة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 لتغطية متغيرات الدراسة والإمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه

**المبحث الثاني:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه

**المبحث الثالث:** الإطار المنهجي للدراسة

**المبحث الرابع:** نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

تعد مؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة اقتصادية، تقدم خدمات لافراد بتوفير القدر الكافي للمياه للمواطنين ونتاجية الكافية لتلبية طلباتهم.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة وأهدافها

أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هي مؤسسة عمومية وظيفية ذات طابع صناعي وتجاري تدعى في طلب النص "المؤسسة" تخضع لتنظيم القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل ولأحكام المرسوم التنفيذي رقم 156/98 المؤرخ في 19 محرم 1419 الموافق ل 16 ماي 1990، وتخضع المؤسسة تحت وصاية الوزير، بوجد مقرها في مدينة الجزائر، تخضع في علاقتها مع الدولة للقواعد الإدارية وتعد تاجرة في علاقتها مع الغير.

ثانياً: اهداف المؤسسة محل الدراسة.

لقد رسمت وحدة الجزائرية للمياه بالمسيلة لنفسها أهدافا من ورائها لتحقيق مجموعة من النقاط أهمها:

- توفير القدر الكافي من المياه لتلبية احتياجات المواطنين كما ونوعا.

- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية وذلك من خلال توفير صيانة دائمة ومستمرة لتجهيزات الوحدة.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة محل الدراسة.

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية بضمان تنفيذ السياسة الوطنية للمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكلف بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها جرها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

ونكلف المؤسسة بهذه الصف عن طريق التفويض بالمهام الآتية:

أ - الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه المواطنين في ظروف مقبولة عالميا والساعة لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية ويتم تنفيذ هذه المهمة بالتشاور مع السلطات المحلية.

ب - الاستغلال لتسيير وصيانة الأنظمة والمنشأة الكفيلة بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب والمياه الصناعية

ج - التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة.<sup>1</sup>

د - اللجوء إلى أعوان محلفين من شرطة المياه بعد موافقة الوالي المختص إقليميا بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه.

هـ - التحكم في المنشأة والتحكم في العمل لحسابها الخاص أو بتعويض من الدولة أو من الجماعات المحلية في إطار تطوير وتجديد وتحديث الشبكة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية ينجز التحكم في المنشأة العمومية لحساب الدولة أو الجماعات المحلية بمقابل مبلغ مالي من صاحب المشروع.

و- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.

ح - تنظيم تسيير امتياز الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنويين والعموميين.

ط - القيام بكل عمل آخر بهدف إلى تأدية نشاطها.

**المطلب الثالث: إنتاج المؤسسة وإجازاتها**

**أولا: إنتاج المؤسسة محل الدراسة.**

تعتمد المسيلة اعتمادا كليا على المياه الجوفية في تموين سكان الولاية بالمياه الصالحة للشرب والتي تتمثل المياه المنتجة من مختلف الآبار وكذا تملك اعداد كبيرة من محطات الضخ والخزانات ذات سعة كبيرة

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

وقد عرفت كمية المياه المنتجة ارتفاعا مستمرا خلال السنوات الأخيرة بفضل مشاريع تجنيد المياه التي تعكف مديرية الري على إنجازها

كما استطاعت الوحدة الزيادة في إنتاج المياه من خلال الصيانة المتواصلة لتجهيزات الأبار ومحطات الضخ والقضاء على الإيصالات ير شرعية على مستوى قنوات جلب وإيصال المياه وكذا محاربة التسربات في قنوات شبكة التوزيع:

- وتسهر الوحدة على حماية وصيانة قنوات جلب التوزيع المياه.<sup>1</sup>

ثانيا: إنجازات المؤسسة محل الدراسة..

لقد قامت الوحدة بشراء وكراء محلات جديدة من ديوان الترقية والتسيير العقاري لاستعمالها كوكالات قصد التقرب من الزبائن وتسهيل وتحسين العملية التجارية وهذا على مستوى كل مدن الولاية.

وسعى منها لتحسين مستوى الخدمة العمومية فقد قامت الوحدة بفتح وكالات تجارية جديدة وذلك على مستوى تدشينها من طرف السلطات المحلية للولاية.

مركز المسيلة: فقد زود المركز بثلاثة وكالات تجارية وهي:

- الوكالة التجارية بحي الشيخ الطاهر (فوريستي).

- الوكالة التجارية وسط المدينة.

- الوكالة التجارية إشبيليا.

- صندوق تجاري بحي 45 مسكن طريق البرج.

- صندوق تجاري بحي 05 جويلية.

مركز بوسعادة: لقد زود المركز بوكالة تجارية على مستوى حي 100 مسكن بالباطن.

مركز سيدي عيسى: لقد زود المركز بوكالة تجارية على مستوى حي 150 مسكن

وصندوق تجاري بحي 50 مسكن.

وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

- كما قامت الوحدة بأعمال تهيئة وترميم على مستوى الوكالات التجارية التابعة للمركزين الجديدين اللذين تم فتحهما مؤخرا وهما مركزا حمام الضلعة ومركو مقرة.
- علما أن الوحدة عكفت على تجهيز هذه الوكالات بأجهزة إعلام إلى وسيارات نفعية جديدة لتسهيل الخدمة وتحسينها.<sup>1</sup>

---

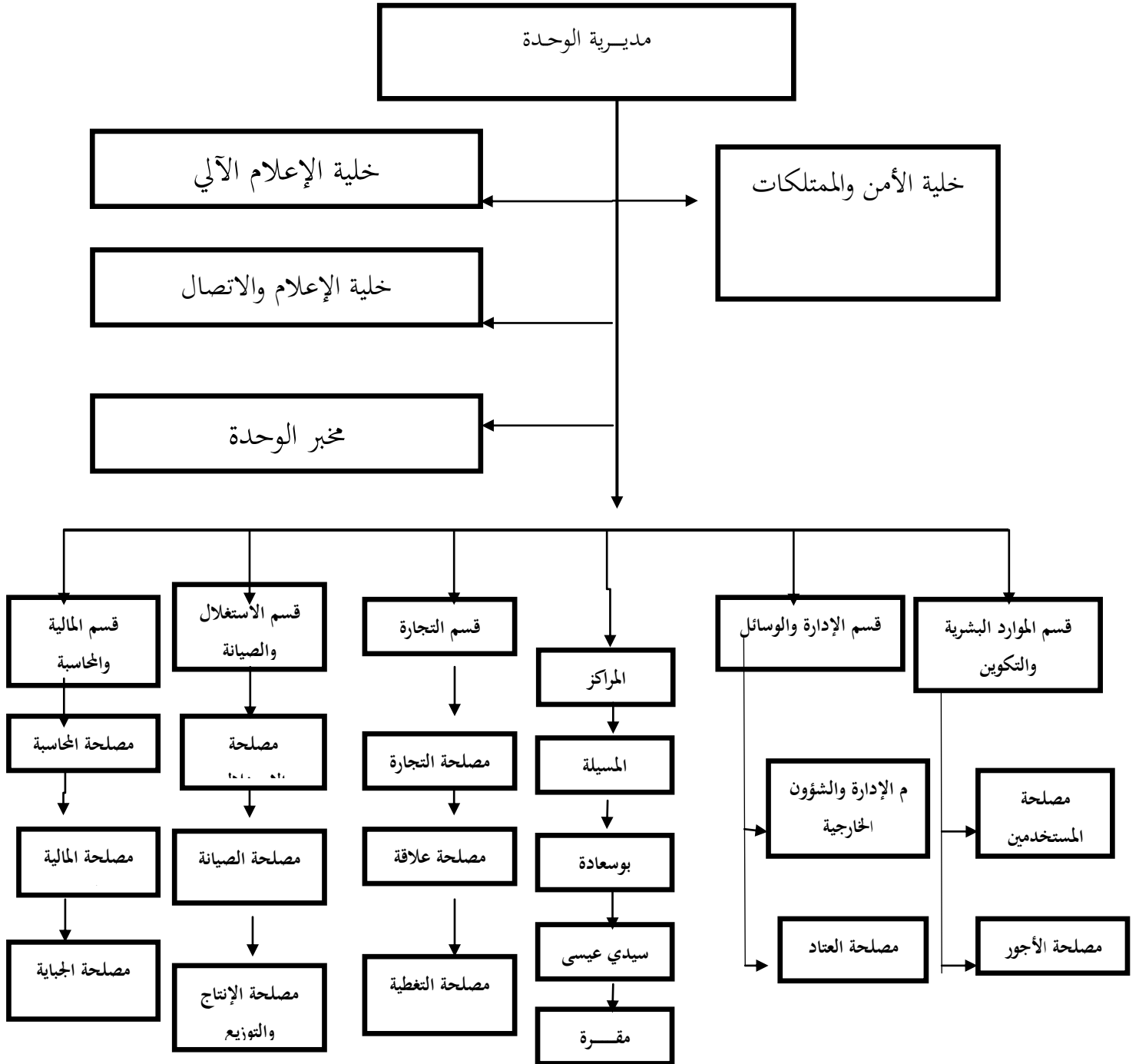
<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتقديم خدماتها دون وضع هيكل تنظيمي لتسيير مهامها، وتسهيل للمواطنين التعرف عنها.

المطلب الأول: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>

شكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

- الهيكل التنظيمي هو المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة إضافة الى أنه يعكس أسلوب إدارة والنطاق الإشراف ويبين كذلك قوة إدارة المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها ويبرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية، التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة، ومن جهة أخرى مع محيطها الخارجي من خلال العلاقات مع الموردين أو الزبائن وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

- ويتكون الهيكل التنظيمي لوحدة الجزائرية للمياه من إدارة عامة والتي تتكون بدورها من خلية الأمن الممتلكات، خلية الإعلام ألي وخليّة الإعلام ومخبر للوحدة إضافة الى خمسة أقسام: قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية والتكوين، المصلحة التجارية، مصلحة الصيانة والاستغلال، مصلحة الإدارة والوسائل.

#### أولاً: المديرية العامة للوحدة:

وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار الأول ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليه.
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية.
- المصادقة والتوقيع على البريد وأنواعه.
- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- إقراح الحلول وإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.<sup>1</sup>

ويوجد ضمن المديرية العامة:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

خلية الإعلام الآلي: والتي تقوم بجمع المعلومات الأخيرة يوميا بالتنسيق بين الإدارات المديرية.

خلية الإعلام والاتصال: تنشط خلية الإعلام والاتصال على مستوى مركز استقبال المكالمات الهاتفية العملي لتقريب المواطن من الإدارة بوضع تحت تصرف خط مجاني.

أخضر للاتصال والاستعلام عن برنامج توزيع المياه، انقطاع أو تذبذب في عملية التوزيع، شكاوى متعلقة بالفوترة، الإبلاغ عن إيصالات غير شرعية.

خلية الأمن والممتلكات: تنشط على مستوى الوحدة تعزيز الأمن وتفعيله لكافة المنشأة والهيكل

مخبر الوحدة: يقوم بضمان المراقبة إجراء التحليل النوعية للمياه الموجهة للمستهلك، وكذا تحليل الكشف عن نسبة الكلور في الماء على مستوى الخزانات.

#### ثانيا: الإدارة العامة:

وتحتوي على المصالح التالية:

قسم الموارد البشرية التكوين: وتتكون من:

\* مصلحة المستخدمين.

\* مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية.

\* مصلحة التكوين.

مصلحة الإدارة الوسائل: وتتكون من:

\* مصلحة الإدارة والشؤون الخارجية.

\* مصلحة العتاد.

\* مصلحة المشتريات.

مصلحة التجارية: وتتكون من:

\* مصلحة التجارة.

\* مصلحة علاقة الزبائن.

\* مصلحة التغطية.

مصلحة الصيانة والاستغلال: وتتكون من:

\* مصلحة الصيانة.

\* مصلحة الاستغلال.

\* مصلحة الإنتاج والتوزيع.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

دائرة الموارد البشرية: ويتم على مستواها

- تنفيذ كل النشاطات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

- تنفيذ القرارات الشهرية (قرارات النقل والتوظيف....)

- وضع وتسجيل خروج ودخول العمال ومراقبتهم في حالة عدم الحضور والعطل تتدرج

تحت هذه الدائرة ثلاث مصالح ألا وهي:

\* مصلحة المستخدمين: تقوم بالإجراءات الإدارية للعمال بما فيها تنفيذ جميع القرارات

المتعلقة بالتعويضات، سند عطلة، قرار العقوبات، كما تقوم بتسيير الموارد البشرية

\* مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية: تقوم هذه المصلحة بتهيئة أوراق الحضور

الشهري بغرض تنفيذ عملية الأجور في نهاية كل شهر ويشمل جدول الحضور الشهري

مختلف التعويضات

\* مصلحة التكوين: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ برامج التكوين سواء للمبتدئين أو في حالة

وجود نقائص، أو الترقية، وذلك بغية تجديد المعارف العامة المهنية منها والتكنولوجية

وتعميقها وتطويرها لتحسين المستوى حيث تكون هذه البرامج مدروسة من قبل دائرة الموارد

البشرية، مع الاتصال بمراكز التكوين التابعين المؤسسة كما تسهر هذه المصلحة على السير

الجيد للموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

### المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، كذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الطالب والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تتناسب وبحثه.

#### أولا: المنهج العلمي المعتمد .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الميداني الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداما في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث؛ يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثله هذه الحالة.

#### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة .

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، تم اختيار من مجتمع البحث عينة عشوائية بلغ عددها 57 موظف، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

#### 1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير للجنس:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	32	56.14
أنثي	25	43.86
المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث؛ بلغت نسبة مشاركة

الذكور 56.14% ونسبة مشاركة الإناث 43.86%.

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	10	17.54
من 25 إلى 35 سنة	18	31.57
من 35 إلى 50 سنة	15	26.33
من 50 سنة فما فوق	14	24.56
المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية

من 25 إلى 35 سنة، بنسبة مشاركة 31.57%، وتلتها الفئة العمرية من 35 إلى 50 سنة،

بنسبة مشاركة 26.33%، ثم الفئة العمرية 50 سنة فما فوق، بنسبة مشاركة 24.56%

وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة مئوية 17.54% إحصائيات جدول

لمتغير العمر غالبية أفراد عينة الدراسة هم فئة شبانیه من 25 إلى 35 سنة.

### 3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم(4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
21.06	12	متوسط
24.56	14	ثانوي
36.84	21	جامعي
17.54	10	أخرى
<b>%100</b>	<b>57</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة ذات المستوى جامعي هي الأكبر تكرار 21 مفردة بنسبة مئوية 36.84%، ثم تليها الفئة ذات المستوى ثانوي بتكرار 14 مفردة وبنسبة مئوية 24.56%، وفي الترتيب الثالث الفئة ذات المستوى متوسط بتكرار 12 مفردة بنسبة مئوية 21.06%، وفي الترتيب الأخير الفئة ذات المستوى آخر بتكرار 10 مفردات بنسبة مئوية 17.54%.

### 4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
3.51	02	رئيس مصلحة
63.15	36	عون إداري
03.51	02	محاسب
29.83	17	أخرى
<b>%100</b>	<b>57</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة عون إداري هي الأكبر تكرر 36 مفردة بنسبة مئوية 63.15%، ثم تليها الفئة وظائف أخرى بتكرر 17 مفردة وبنسبة مئوية 29.83%، وفي الترتيب الثالث الفئة رئيس مصلحة، ومحاسب بنسبة مئوية لكليهما 3.51%.

#### 5- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	11	19.29
من 5 إلى 10 سنوات	21	36.85
من 10 إلى 15 سنوات	15	26.31
أكثر من 15 سنة	10	17.55
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 36.85%، ثم تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة مئوية 26.31%، ثم الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 19.29%، ثم تليها في الترتيب الأخير الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة مئوية 17.55%، ومن الملاحظ أن غالبية موظفي المؤسسة محل الدراسة يملكون خبرة متوسطة من 5 إلى 15 سنة.

#### ثانيا: مصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة.

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات يجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة.

1- المصادر الثانوية للدراسة: اعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي.

2- المصادر الأولية للدراسة : اعتمدنا على الاستبيان كمصدر أولي في جمع بيانات

معلومات بحثنا وهو من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على معلومات أو آراء

المبحوثين حول ظاهرة او موقف معين، وتم إعداده وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من العينة محل الدراسة.

### 3-مراحل بناء وتصميم الاستبيان:

تمت مراجعة الاستبيان وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية، وقد مرت عملية بناء الاستبيان بعدة مراحل:

**مرحلة البناء:** صمم الاستبيان حسب سلم رنسيس ليكارت (**Rensis Likert**) الخماسي، إذ يقابل كل فقرة من الفقرات الاستبيان خمسة (5) تفضيلات، كما تم تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات وهو ما يوضحه الجدول التالي.

**جدول رقم (7) يبين درجات مقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي.**

بدائل التفضيلات	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

**المصدر: من إعداد الطالبتين.**

• **المرحلة الثانية:** بعد اختيار السلم المتبع تم بناء محاور الاستبيان وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم تحديد الأبعاد والمحاور الرئيسة التي يشملها الاستبيان، وتحديد العبارات التي تقع تحت كل محور وكل بعد وتصميم الاستبيان في صورته الأولية ومراجعته وتنقيحه من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاتها وتعديلاته.

• **المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل الأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، وتمثلت محاوره في ثلاث (03) أجزاء أساسية حيث؛ شمل الجزء الأول محور البيانات الشخصية

وشمل الجزء الثاني المحور المستقل إدارة المعرفة، والجزء الثالث شمل المحور التابع الميزة التنافسية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (8) محاور الاستبيان وأبعاده

التعيين	محاور الاستبيان
الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.	محور الأول البيانات الشخصية
من 1 إلى العبارة 16 موزعة على أربعة (4) أبعاد (بعد توليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد نشر وتوزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة).	المحور الثاني المتغير المستقل إدارة المعرفة
من 17 إلى العبارة 31.	المحور الثالث المتغير التابع الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) spss ، الإصدار 26 ، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

التكرارات والنسب المئوية :لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛

1-المتوسط الحسابي :يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدي أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا لدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم؛

2- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر؛  
معامل الارتباط كارل بيرسون: يرتبط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البيئية وقيمه محصورة بين (1، -1)؛

3- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه،

4- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة؛

5- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لمعرفة واكتشاف اعتدالية توزيع البيانات من عدمها؛

6- الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Régression) يعتبر نموذج الانحدار

الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

7- الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين

متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج

عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين

أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل. .

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري

الصدق والثبات.

1- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما

وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة،

وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال

صدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي:

1- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله

ويتعلق صدق المحكمين بحالتين الصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين

يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله، الحالة الثانية صدق المحتوى وهو صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها وللتحقق من صدق المحكمين الصدق الظاهري وصدق المحتوى عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 31 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

2-1 **صدق الاتساق الداخلي**: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛ مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

**الجدول (9): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.**

ارتباط طردي					ارتباط عكسي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1	0.9	0.7	0.5	0.3	0	-0.3	-0.5	-0.7	-0.9	-1
									تام	

الجدول رقم (10) الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة

رقم العبارة	عبارات محور إدارة المعرفة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
	بعد توليد المعرفة	/	**0.695
01	تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	**0.539	**0.834
02	توليد المعرفة ضروري للتجديد والتكيف التنظيمي لعمال مؤسسة الجزائرية للمياه	**0.775	*0.496
03	تشارك جميع المستويات الادارية في عملية توليد المعرفة داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	**0.751	*0.330
04	يوجد قسم داخل مؤسسة المياه يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث	**0.701	*0.265
	بعد تخزين المعرفة	/	**0.804
05	يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى افراد مؤسسة الجزائرية للمياه	**0.549	*0.311
06	تشمل عمليات الخزن على اسماء وعناوين الافراد والجهات المتعاملة مع مؤسسة الجزائرية المياه	**0.708	**0.656
07	يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة من هذا المجال داخل مؤسسة الجزائرية المياه	**0.737	**0.607
	بعد نشر وتوزيع المعرفة	/	**0.863

**0.665	**0.827	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية (ايميل -موقع الكتروني)	08
**0.686	**0.800	تتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المختصين وافراد مؤسسة الجزائرية للمياه	09
*0.642	**0.651	تشجع مؤسسة المياه على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين من خارج مؤسسة الجزائرية للمياه	10
**0.353	**0.347	هناك متابعة مستمرة وتصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها وتصميم برامج التدريب داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	11
**0.807	/	بعد تطبيق المعرفة	
**0.678	**0.800	يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات او بروز الحاجة اليها	12
**0.685	**0.788	توجد فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف	13
**0.686	**0.857	يتم اشراك العاملين وذوي العلاقات بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة	14
**0.701	**0.832	نشر ثقافة منظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة في مؤسسة الجزائرية للمياه	15
*0.295	**0.489	تطبيق عمليات ادارة المعرفة يزيد من كفاءة العمليات والانشطة الروتينية	16
<p>**الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. <math>\alpha \leq 0.01</math></p> <p>*الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. <math>\alpha \leq 0.05</math></p>			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (10) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور إدارة المعرفة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم: (11) الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	عبارات محور الميزة التنافسية	الاتساق مع المحور
17	تدعم مؤسسة الجزائرية للمياه أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	**0.431
18	تستخدم المؤسسة الجزائرية للمياه تكنولوجيا جديدة مقارنة بمنافسيها.	**0.423
19	تعمل المؤسسة الجزائرية للمياه على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.	**0.387
20	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	**0.489
21	تساهم برامج التكوين والتدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.	**0.630
22	تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه للحصول على ميزات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.	*0.297
23	تمتلك المؤسسة الجزائرية للمياه مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	**0.803
24	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء	**0.346

	بتوقعات العميل.	
**0.765	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.	25
**0.777	كفاءات إدارة المؤسسة الجزائرية للمياه والعاملين تساهم على نجاح عملية تقليل التكلفة.	26
*0.283	تتوجه المؤسسة الجزائرية للمياه إلى أخذ وجهة نظر العميل في الحسبان.	27
**0.737	تعمل المؤسسة الجزائرية للمياه على تطبيق معايير الجودة لكسب ميزة عن غيرها.	28
**0.603	تلتزم مؤسستكم باستمرار بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن	29
**0.359	تعنتي المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية للتميز عن منافسيها.	30
**0.724	تحرص مؤسستكم على مطابقة منتجاتها للمواصفات والمعايير الوطني والدولية	31
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوي عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

مصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور الميزة التنافسية، أي أن

عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع

الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع

الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقتين:

1-2 **طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs)** يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6) والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ .

**الجدول رقم (12): نتائج اختبار ألفا كرونباخ**

المحاور	رقم العبارة	معامل ألفا كرونباخ
المحور المستقل إدارة المعرفة	من 1 إلى العبارة 16	0.854
المحور التابع الميزة التنافسية	من 17 إلى العبارة 31	0.823
الاستبيان ككل	من 1 إلى العبارة 31	0.915

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيم ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 91.50 %.

2-2 **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:** تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاختبار إلى جزأين، لذلك تسمى بالطريقة النصفية .

الجدول رقم (13) نتائج اختبار Guttman Split-Half Coefficient

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,854
		N of Items	16 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	0,823
		N of Items	15 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			0,880
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,936
	Unequal Length		0,936
Guttman Split-Half Coefficient			0,931
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16.			
b. The items are: q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31.			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباط **Guttman Split-Half Coefficient**

لقياس ثبات الاستبيان عال **0.931** مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة

لما وضعت لاختباره.

#### المبحث الرابع: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

في هذا المبحث سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من أجل تحديد ومعرفة نوعية الاختبارات التي نعتمدها في دراستنا، كما نعرض النتائج المتحصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

#### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. (Tests of Normality)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري في اختبار الفرضيات، وكذا في اختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، ولأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار كولموجروف - سميرونوف - Kolmogorov Smirnov، يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار

جدول رقم (14): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور التابع الميزة التنافسية	0,107	57	0,159	0,971	57	0,192

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبار Kolmogorov-Smirnov كلها أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد ومحاور الدراسة.

بالاعتماد على أدوات إحصائية تم معالجة بيانات اتجاهات أفراد العينة، من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم اعتماد لمقياس رنسيس ليكارت (Rensis Likert) الخماسي، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (5/4=0.80) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15) المحك المعتمد في الدراسة

درجات الموافقة	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[ 1 - 1.80 ]	[ 20% - 36% ]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[ 1.80 - 2.6 ]	[ 36% - 52% ]	مستوى منخفض من القبول
3	موافق بدرجة متوسطة	[ 2.60 - 3.40 ]	[ 52% - 68% ]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[ 3.40 - 4.20 ]	[ 68% - 84% ]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[ 4.20 - 5 ]	[ 84% - 100% ]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسُئل تعزيزيها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

المطلب الثاني: تحليل العبارات المتعلقة بمحور إدارة المعرفة

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور إدارة المعرفة بلغ متوسطه الحسابي 3.72 أكبر من القيمة المعيارية (3) ، بانحراف معياري 0.524 أقل من القيمة الحرجة (1) ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات نحو إجابات محور إدارة المعرفة ، وبلغ وزنه النسبي 74.40 منتما بذلك لمجال (عال) حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة، لهم توجه عال نحو دور وأهمية إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

1-1 تحليل العبارات المتعلقة ببعد توليد المعرفة

جدول رقم (16) العبارات المتعلقة بعد توليد المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
01	تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	3.96	0.844	79.20	1	عال
02	توليد المعرفة ضروري للتجديد والتكيف التنظيمي لعمال مؤسسة الجزائرية للمياه	3.75	0.931	75.00	2	عال
03	تشارك جميع المستويات الادارية في عملية توليد المعرفة داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	3.56	0.964	71.20	3	عال
04	يوجد قسم داخل مؤسسة المياه يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث	3.47	0.734	69.40	4	عال
	بعد توليد المعرفة	3.688	0.603	73.60	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد توليد المعرفة ، فقد جاءت العبارة رقم (01) تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين داخل مؤسسة الجزائرية للمياه في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد توليد المعرفة ، بوزن نسبي 79.20% متوسط حسابي (3.96) حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من الموافقة والقبول [3.40 - 4.20] أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، كما بلغ انحرافها معياري 0.844 وهي أقل

من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، كما وقعت العبارتين رقم (02) في المرتبة الثانية وضمن مجال الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم(03) تشارك جميع المستويات الادارية في عملية توليد المعرفة داخل مؤسسة الجزائرية للمياه في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب عبارات بعد توليد المعرفة، بوزن نسبي 71.20%، وبمتوسط حساب(3.56) ، حسب المحك المعتمد في الدراسة، فهي ضمن مجال مستوى عال من الموافقة والقبول، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة وبلغ انحرافها معياري 0.964؛

في حين وقعت العبارة رقم 04 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال أي موافقة الموظفين بمستوى عال من القبول والموافقة على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتقديم قسم خاص للدراسات والأبحاث، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(3.47) ، وانحراف معياري(0.734) ، وبوزن نسبي 69.40%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعث توليد المعرفة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي(3.68) ، بوزن نسبي 73.60% وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة(0.603) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد توليد المعرفة، ما يجعلنا نقول أن موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة لهم توجه عال نحو بعد توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

2-1 تحليل العبارات المتعلقة بعد تخزين المعرفة

جدول رقم (17) العبارات المتعلقة ببعد تخزين المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
05	يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى افراد مؤسسة الجزائرية للمياه	3.28	0.861	65.60	3	متوسط
06	تشمل عمليات الخزن على اسماء وعناوين الافراد والجهات المتعاملة مع مؤسسة الجزائرية المياه	3.79	1.114	75.80	1	عال
07	يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة من هذا المجال داخل مؤسسة الجزائرية المياه	3.72	1.130	74.40	2	عال
	بعد تخزين المعرفة	3.596	0.697	71.80	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد تخزين المعرفة، جاءت العبارة رقم (06) تشمل عمليات الخزن على اسماء وعناوين الافراد والجهات المتعاملة مع مؤسسة الجزائرية المياه في المرتبة الأولى من حيث ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.79) ، وبوزن نسبي 75.80%، وبلغ انحرافها معيار 1.114 ؛

ووقعت العبارة رقم (07) يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة من هذا المجال داخل مؤسسة الجزائرية المياه في المرتبة الثانية من حيث ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة، بوزن نسبي %74.40 ، وبمتوسط حسابي (3.72) ، وهي ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 1.130 ؛

في حين وقعت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط أي موافقة الموظفين بمستوى متوسط من القبول والموافقة على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتخزين المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى أفراد المؤسسة الجزائرية للمياه، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.28) ، وانحراف معياري (0.861) ، وبوزن نسبي %65.60؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد تخزين المعرفة، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال باستثناء العبارة رقم 05، بلغ متوسطه حسابي (3.59) ، وبوزن نسبي %71.80، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.697) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات عينة الدراسة على هذا البعد، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لهم توجه عال نحو دور وأهمية بعد تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

### 1-3 تحليل العبارات المتعلقة ببعد نشر وتوزيع المعرفة

جدول رقم (18) العبارات المتعلقة ببعد نشر وتوزيع المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
08	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية (إيميل -موقع الكتروني)	3.82	0.966	76.40	3	عال

09	تتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المختصين وافراد مؤسسة الجزائرية للمياه	3.86	1.076	77.20	2	عال
10	تشجع مؤسسة المياه على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين من خارج مؤسسة الجزائرية للمياه	3.91	1.005	78.20	1	عال
11	هناك متابعة مستمرة وتصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها وتصميم برامج التدريب داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	3.19	0.811	63.80	4	متوسط
	بعد نشر وتوزيع المعرفة	3.693	0.674	73.80	/	عال

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد نشر وتوزيع المعرفة، جاءت العبارة رقم (10) تشجع مؤسسة المياه على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين من خارج مؤسسة الجزائرية للمياه في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.91) ، وبوزن نسبي 78.20% وبلغ انحرافها معياري 1.005 ، كما وقعت العبارة رقم (09) في المرتبة الثانية على الترتيب وضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة؛

وقعت العبارة رقم (08) يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية (ايميل - موقع الالكتروني) في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب عبارات بعد نشر وتوزيع المعرفة، بوزن نسبي 76.40% ، وبمتوسط حسابي (3.82) ، وهي ضمن مجال الاتجاه مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.966 وهي أقل من القيمة الحرجة واحد(1).

في حين وقعت العبارة رقم 11 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه متوسط، أي موافقة موظفي المؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة، على أن إدارة مؤسستكم تقوم بمتابعة مستمرة وتصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها وتصميم برامج التدريب داخل المؤسسة الجزائرية للمياه، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.19) ، وانحراف معياري (0.811) ، وبوزن نسبي 63.80% بالنسبة للتقييم الكلي لبعد نشر وتوزيع المعرفة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.69) ، وبوزن نسبي 73.80% ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.674) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد نشر وتوزيع المعرفة، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة بمؤسسة الجزائرية للمياه لهم توجه عال نحو دور بعد نشر وتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

#### 4-1 تحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة

جدول رقم (19) العبارات المتعلقة ببعد تطبيق المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
12	يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات او بروز الحاجة اليها	3.89	0.976	77.80	3	عال
13	توجد فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف	4.04	0.823	80.80	1	عال
14	يتم اشراك العاملين وذوي العلاقات بدورات تطويرية في	4.04	0.886	80.80	2	عال

					مجال تطبيق المعرفة	
عال	4	76.40	1.037	3.82	نشر ثقافة منظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة في مؤسسة الجزائرية للمياه	15
عال	5	73.00	1.126	3.65	تطبيق عمليات ادارة المعرفة يزيد من كفاءة العمليات والانشطة الروتينية	16
عال	/	78.40	0.680	3.929	بعد تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد تطبيق المعرفة، جاءت العبارة رقم (13) توجد فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية وحرية التصرف في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.04)، وبوزن نسبي %80.80 ؛ وبلغ انحرافها معياري 0.823 ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، ووقعت العبارة رقم (14) في المرتبة الثانية ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة؛

جاءت العبارة رقم (12) يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات او بروز الحاجة اليها في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب عبارات بعد تطبيق المعرفة، بوزن نسبي %77.80 ، وبمتوسط حسابي (3.89) ، وهي ضمن مجال مستوى عال من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.976 ؛

في حين وقعت العبارة رقم 16 في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه عال، أي موافقة موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بمستوى عال من القبول والموافقة، على أن مؤسستهم

تطبيق عمليات ادارة المعرفة يزيد من كفاءة العمليات والانشطة الروتينية بالولاية، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.65) ، وانحراف معياري (1.126) ، وبوزن نسبي 73.00% .  
بالنسبة للتقييم الكلي لبعث تطبيق المعرفة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول،  
بمتوسط حسابي (3.92) ، وبوزن نسبي 78.40% ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة  
1 بقيمة (0.680) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول  
إجابات العينة على بعد تطبيق المعرفة، ما يجعلنا نقول أن موظفي المؤسسة محل الدراسة  
لهم توجه عال نحو دور وأهمية بعد تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة  
محل الدراسة.

### 1- تحليل عبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية

جدول رقم (20) العبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الاتجاه
17	تدعم مؤسسة الجزائرية للمياه أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	3.65	1.077	73.00	12	عال
18	تستخدم المؤسسة الجزائرية للمياه تكنولوجيا جديدة مقارنة بمنافسيها.	3.60	1.067	72.00	14	عال
19	تعمل المؤسسة الجزائرية للمياه على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.	3.77	1.069	75.40	9	عال

20	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	3.63	1.080	72.60	13	عال
21	تساهم برامج التكوين والتدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.	3.72	1.065	74.40	10	عال
22	تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه للحصول على ميزات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف.	3.39	0.901	67.80	15	متوسط
23	تمتلك المؤسسة الجزائرية للمياه مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	4.05	0.789	81.00	1	عال
24	تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات العميل.	3.67	1.006	73.40	11	عال
25	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.	3.95	0.811	79.00	4	عال
26	كفاءات إدارة المؤسسة الجزائرية للمياه والعاملين تساهم على نجاح عملية	3.98	0.767	79.60	3	عال

					تقليل التكلفة.	
27	تتوجه المؤسسة الجزائرية للمياه إلى أخذ وجهة نظر العميل في الحسبان.	3.84	0.751	76.80	6	عال
28	تعمل المؤسسة الجزائرية للمياه على تطبيق معايير الجودة لكسب ميزة عن غيرها.	3.82	1.037	76.40	7	عال
29	تلتزم مؤسستكم باستمرار بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن	4.02	0.790	80.40	2	عال
30	تعنتي المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية للتميز عن منافسيها.	3.79	0.773	75.80	8	عال
31	تحرص مؤسستكم على مطابقة منتجاتها للمواصفات والمعايير الوطني والدولية	3.89	0.900	77.80	5	عال
	محور الميزة التنافسية	3.824	0.533	76.40	/	عال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور الميزة التنافسية ، فقد

جاءت العبارة رقم (23) تمتلك المؤسسة الجزائرية للمياه مرونة عالية في حجم الاستجابة

للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.، في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي(4.05) ، وانحراف معياري(0.789) ، ووزن نسبي 81.00% بمعني موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن نظام التحسين يحقق درجة عالية من إرضائهم، وقعت العبارة رقم (29) تلتزم مؤسستكم باستمرار بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه عال، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (4.02)، وانحراف معياري(0.790) ، ووزن نسبي 80.40%؛

جاءت العبارة رقم (26)كفاءات إدارة المؤسسة الجزائرية للمياه والعاملين تساهم على نجاح عملية تقليل التكلفة، في الترتيب الثالث وضمن مجال الاتجاه عال، بلغت قيمة متوسطها الحسابي(3.98) ، وانحراف معياري(0.767) ، ووزن نسبي 79.60%، جاءت باقي عبارات هذا المحور الميزة التنافسية ضمن المجال عال؛ باستثناء العبارة رقم (22) تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه للحصول على ميزات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف والتي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث حيث الترتيب عبارات محور الميزة التنافسية ، بوزن نسبي 67.80% ، وبمتوسط حسابي(3.39) ، وهي ضمن مجال مستوى متوسط من القبول والموافقة، أي موافقة أفراد العينة بدرجة ممتوسطة على هذه العبارة كما بلغ انحرافها معياري 0.901 ؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الميزة التنافسية، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه عال فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي(3.82) ، وبوزن نسبي 76.40% ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة(0.533) ، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، ما يجعلنا نقول أن عينة الدراسة لهم توجه إيجابي عال نحو محور تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (21) ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة.

الاتجاه	الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد إدارة المعرفة
عال	3	73.60	0.603	3.68	بعد توليد المعرفة
عال	4	71.80	0.697	3.59	بعد تخزين المعرفة
عال	2	73.80	0.674	3.69	بعد نشر وتوزيع المعرفة
عال	1	78.40	0.680	3.92	بعد تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية بالنسبة لأبعاد إدارة المعرفة ، فإن المؤسسة محل الدراسة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعد تطبيق المعرفة مقارنة بالأبعاد الأخرى لأبعاد إدارة المعرفة ، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية من القبول والموافقة، بوزن نسبي 78.40% ، بمتوسط حسابي (3.92) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) (0.680)، وفي الترتيب الثاني بعد نشر وتوزيع المعرفة الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن الدرجة العالية كذلك، بوزن نسبي 73.80% ، بمتوسط حسابي (3.69) ، وانحراف معياري (0.674) ، ويأتي في الترتيب الثالث بعد توليد المعرفة ضمن مجال الاتجاه عال ، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد تخزين المعرفة والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة من الأبعاد الأخرى، ضمن المجال العال من القبول والموافقة بوزن نسبي 71.80% ، بمتوسط حسابي (3.59) ، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة واحد (1) بقيمة (0.697).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة. (Test of Hypothèses)

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائياً، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات الموظفين نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة

والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، واختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطالب.

### أولا: اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3؛

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (اختبار التحمل **Tolérance**) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج حيث؛ أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة؛

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين **VIF (Variance Inflation Factor)** وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

### الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد توليد المعرفة	بعد تخزين المعرفة	بعد نشر وتوزيع المعرفة	بعد تطبيق المعرفة
بعد توليد المعرفة	1	**0.657	**0.375	**0.385

**0.408	**0.500	1	**0.657	بعد تخزين المعرفة
**0.862	1	**0.500	**0.375	بعد نشر وتوزيع المعرفة
1	**0.862	**0.408	**0.385	بعد تطبيق المعرفة
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $1 \leq 0.05$ .				
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ .				

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم (20) أعلاه أن هناك أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم: (23) قيم معامل تضخم التباين ومعامل التسامح بين للمتغيرات المستقلة.

Collinearity Statistics			
النتيجة	Tolerance التباين المسموح	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0.563	1.776	بعد توليد المعرفة
لا يوجد تداخل	0.493	2.027	بعد تخزين المعرفة
لا يوجد تداخل	0.229	4.366	بعد نشر وتوزيع المعرفة
لا يوجد تداخل	0.256	3.910	بعد تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية (10) وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقيم اختبار التحمل (Tolerance) كلها

أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية، من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.

ثانيا :اختبار فرضيات الدراسة

### 1-اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

### جدول رقم (24) نتائج اختبار أنوفا معنوية النموذج

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,096	4	3,024	40,687	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	3,865	52	0,074		
	Total	15,961	56			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد توليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد نشر وتوزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 40.687$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-

Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة أبعاد إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.074$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

الخطأ المعياري		معامل الارتباط $R = 0.871$			
		للتقدير $= 0.272$			
قيمة معامل التحديد المعدل =		$R^2 = 0.758$			
		0.739			
معنوية T	قيمة T	بيتا	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغيرات المستقلة
0.027	2.281	/	0.273	0.623	ثابت الانحدار a
0.039	2.115	0.192	0.080	0.170	بعد توليد المعرفة
0.040	2.109	0.205	0.074	0.157	بعد تخزين المعرفة
0.023	2.338	0.333	0.113	0.264	بعد نشر وتوزيع المعرفة
0.016	3.493	0.336	0.106	0.264	بعد تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية قدرت  $R = 0.871$  أي ما يعادل نسبة 87.10%، ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.758$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 75.80% من التباين الحاصل في

الميزة التنافسية يفسره المتغير المستقل إدارة المعرفة ، وأن الباقي 24.20% ترجع إلى عوامل أخرى، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b$  كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل إدارة المعرفة ، والتابع الميزة التنافسية ، فإن أي زيادة أو تحسين في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة إدارة المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الميزة التنافسية بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا  $\beta$  نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة لإدارة

المعرفة على المتغير التابع الميزة التنافسية على النحو التالي:

- المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بقوة تأثير (0.336).

- المرتبة الثانية بعد نشر وتوزيع المعرفة بقوة تأثير (0.333).

- المرتبة الثالثة بعد تخزين المعرفة بقوة تأثير (0.205).

- المرتبة الرابعة بعد توليد المعرفة بقوة تأثير (0.192).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للميزة التنافسية المتوقعة الذي نرمز له

بالرمز  $Y$  ونرمز لبعد توليد المعرفة بالرمز  $x_1$ ، بعد تخزين المعرفة بالرمز  $x_2$ ، بعد نشر

وتوزيع المعرفة بالرمز  $x_3$  ، بعد تطبيق المعرفة بالرمز  $x_4$ ،

$$Y=0.623+0.170x_1+0.157x_2+0.264x_3+0.264x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة

مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل

منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة

المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)،

وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة

الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq$ )

0.05.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (26) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,788	1	4,788	23,572	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	11,173	55	0,203		
	Total	15,961	56			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), بعد توليد المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 23.572$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة-P Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة 0.05؛ مما

يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد توليد المعرفة ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.203$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة جدا تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.548$					
للتنقدير = $0.450$					
معامل التحديد $R^2 = 0.300$					
قيمة معامل التحديد المعدل = $0.287$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	2.038	0.373	/	5.467	0.000
بعد توليد المعرفة	0.484	0.100	0.548	4.855	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد توليد المعرفة والميزة التنافسية قدرت  $R = 0.548$  أي ما يعادل نسبة 54.80%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.300$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير 30.00%، من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد توليد المعرفة، وأن الباقي 70.00%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتعدير والبالغة 0.450 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.484$  ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد توليد المعرفة بمقدار

درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.484 ، وللمعلمة مستوى معنوية مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد توليد المعرفة في التأثير الإيجابي على الميزة التنافسية .

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز Y ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد توليد المعرفة بالرمز x.

$$Y=2.038+0.484x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq$ ) 0.05.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq$ ) 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية

خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (28) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,440	1	6,440	37,206	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	9,521	55	0,173		
	Total	15,961	56			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), بعد تخزين المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 37.206$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة-P  $Value = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.173$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم: (29) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.635$					
للتقدير = 0.416					
معامل التحديد $R^2 = 0.404$					
المعدل = 0.393					
الخطأ المعياري					
قيمة T	معنوية T	بيتا	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.000	7.118	/	0.292	2.077	ثابت الانحدار a
0.000	6.100	0.635	0.080	0.486	بعد تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تخزين المعرفة مع الميزة التنافسية قدرت  $R = 0.635$  أي ما يعادل 63.50%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.404$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 40.40%، من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة، وأن الباقي 59.60%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.416 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.519$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.486، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 2.077 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد تخزين المعرفة في التأثير الإيجابي على الميزة التنافسية .

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة بالرمز  $x$ .

$$Y=2.077+0.486x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$  ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر وتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (30) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,160	1	10,160	96,320	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,801	55	0,105		
	Total	15,961	56			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), بعد نشر وتوزيع المعرفة						

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS**

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 96.320$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة-P  $Value = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد نشر وتوزيع المعرفة ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.105$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (31) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.798$					
الخطأ المعياري للتقدير = 0.324					
معامل التحديد $R^2 = 0.637$					
قيمة معامل التحديد المعدل = 0.630					
المتغير المستقل	معامل الانحدار	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.494	0.241	/	6.188	0.000
بعد نشر وتوزيع المعرفة	0.631	0.064	0.798	9.814	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد نشر وتوزيع المعرفة مع الميزة التنافسية قدرت

$R = 0.798$  أي ما يعادل 79.80%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$

$= 0.637$  حيث؛ يشير إلى 63.70%، من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره

المتغير الفرعي المستقل بعد نشر وتوزيع المعرفة، وأن الباقي 36.30%، ترجع إلى عوامل

أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.324 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية،

كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.631$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين

المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد نشر وتوزيع المعرفة

بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.631، وللمعلمة مستوى

معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع

الحد الثابت بلغت 1.494 تحت مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير

إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي بعد نشر وتوزيع المعرفة في التأثير الإيجابي على الميزة التنافسية .

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد نشر وتوزيع المعرفة بالرمز  $x$ .

$$Y=1.494+0.631x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة  $0.05$  ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر وتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

جدول رقم (31) نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,269	1	9,269	76,172	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,692	55	0,122		
	Total	15,961	56			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), بعد تطبيق المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة  $F = 76.172$  وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة-P  $Value = 0.000$  وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة  $0.05$ ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الميزة التنافسية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة ، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعات  $MSE = 0.122$  لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

جدول رقم (32) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط $R = 0.762$					
للخطأ المعياري					
$0.348 =$					
معامل التحديد $R^2 = 0.581$					
قيمة معامل التحديد المعدل					
$0.573 =$					
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتا $\beta$	قيمة T	معنوية T
ثابت الانحدار a	1.476	0.273	/	5.408	0.000
بعد تطبيق المعرفة	0.598	0.068	0.762	8.728	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الاحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد تطبيق المعرفة والميزة التنافسية قدرت  $R = 0.762$  أي ما يعادل نسبة 76.20%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.581$  وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 58.10%، من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة، وأن الباقي 41.90%، ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.348 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل  $b = 0.598$ ، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.598، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط للميزة التنافسية الذي نرسم لها بالرمز  $Y$  ونرمز

للمتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة بالرمز  $X$ .

$$Y=1.476+0.598x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الخلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور الإيجابي الذي تساهم به إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة؛

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة، والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد توليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد نشر وتوزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة) على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؛

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة على الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، حسب قيم بيتا  $\beta$  في لاختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

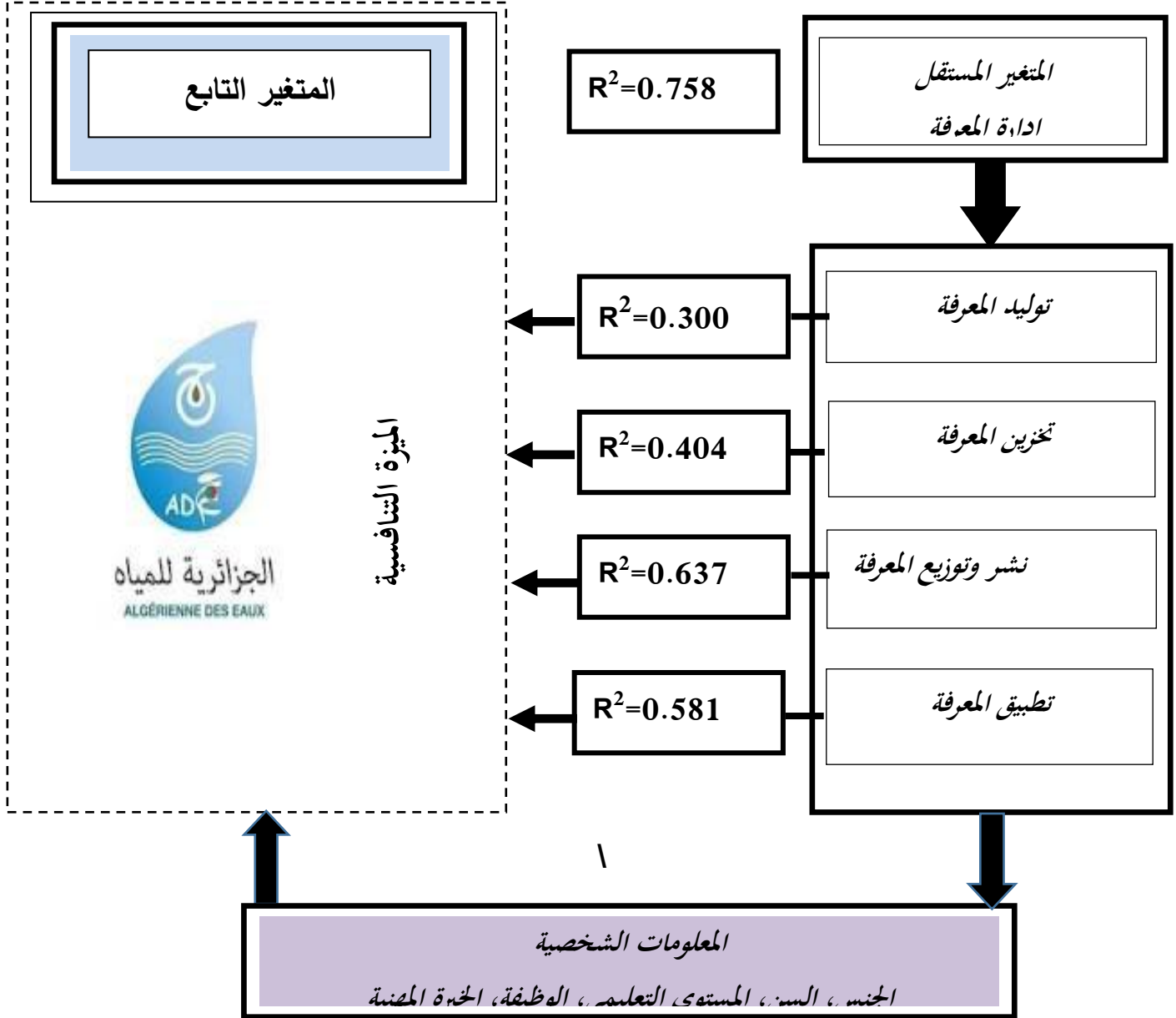
- المرتبة الأولى بعد تطبيق المعرفة بقوة تأثير (0.336).
- المرتبة الثانية بعد نشر وتوزيع المعرفة بقوة تأثير (0.333).
- المرتبة الثالثة بعد تخزين المعرفة بقوة تأثير (0.205).
- المرتبة الرابعة بعد توليد المعرفة بقوة تأثير (0.192).

في حين أن تأثيراتهم كانت كلها إيجابية

ثالثا: النموذج الميداني للدراسة.

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة محل الدراسة ولإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة، ومن خلال اختبار الفرضيات، توصلنا إلى رسم النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (2-7): يوضح النموذج الميداني للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

### التعليق على النموذج الميداني للدراسة:

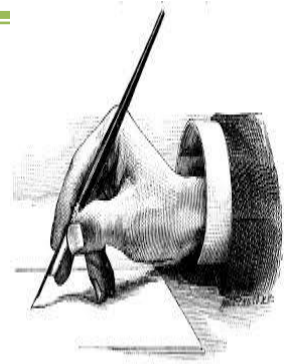
من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، والمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها (بعد توليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد نشر وتوزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة) والمتغير التابع الميزة التنافسية؛

كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعادها تؤثر

إيجابيا على المتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح كالتالي:

- 1- نسبة مساهمة المتغير المستقل إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة 75.80 %؛
- 2- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة 30.00 %؛
- 3- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة 40.40 %؛
- 4- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد نشر وتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة 63.70 %؛
- 5- نسبة مساهمة المتغير الفرعي المستقل بعد تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المسيلة 58.10 %؛

# خاتمة



### خاتمة

يفرض حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية على المؤسسات أن تقوم بجهود أكبر في هذا المجال إدارة المعرفة، المعرفة، الميزة التنافسية، أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم، وهذا يشكل أكبر تحد للمؤسسات، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية، وتبني استراتيجياتها على هذا الأساس، حيث يمكن القول أن إدارة المعرفة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، غير أنه لا يجب الاعتماد على إدارة المعرفة بشكل كامل من أجل تحقيق ميزة تنافسية، بل لابد من التحكم في إدارة الموارد البشرية، وكذا التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

ومن خلال هذه الدراسة، التي قمنا من خلالها إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات والتي ارتأينا أنها مفيدة والتي لخصت كالتالي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تعبر المعرفة عن مزيج مائع من إطار يتكون من الخبرات والقيم، والمعلومات، والبصيرة الثاقبة والتي تشكل قاعدة لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة من خلال تولدها وابتكارها في عقول العلماء، أما في المنظمات فهي مثبتة في المستندات والملفات الرسمية وفي مخازن المعلومات والأعمال الروتينية والسياسات والخطوات والاستراتيجيات والمعايير العملية لكل التطبيقات والأنشطة لهذه المنظمات.

- تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح المنظمات، فهي منظومة متكاملة ومترابطة من المهارات والخبرات والقيم مع

التقنيات والشبكات للتعامل مع البيانات والمعلومات والنظريات وصولاً إلى قيم إضافية ولسلوكيات إبداعية لإدامة التميز والتفوق ولبلوغ أهداف المنظمة.

- تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل التنافس على الأصول غير الملموسة بعد ما كان يقتصر على الأصول الملموسة، وتحولت كذلك من المنتجات الملموسة إلى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية أكثر.

### الاستنتاجات التطبيقية

1- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن بمؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين الذكور والإناث؛

2- غالبية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 25 إلى 35 سنة، وهذا يشير على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية؛

3- نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد إدارة المعرفة، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتمام أكبر، هو بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 3.92 أعلى من المتوسطات الحسابية للأبعاد الأخرى؛

4- نتج عن تحليل آراء اتجاهات موظفي المؤسسة محل الدراسة لمحور إدارة المعرفة، أن لها دور فعال بدرجة عالية، وهذا بناء على إجاباتهم حيث؛ كانت إجاباتهم على محور إدارة المعرفة بدرجة موافقة عالية وبمتوسط قدر ب3.72؛

5- نتج عن تحليل آراء اتجاهات الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة على محور الميزة التنافسية، انتمائه لدرجة مستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره 3.82؛

6- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور إدارة المعرفة والمحور التابع

تحقيق الميزة التنافسية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.871 أي ما يعادل نسبة 87.10% ارتباط طردي قوي؛

7- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الفرعية المستقلة لأبعاد إدارة المعرفة والمتغير التابع تحقيق الميزة التنافسية؛

8- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد وجود آثار إيجابية ودلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور إدارة المعرفة والمتغير التابع الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، بلغ معامل التحديد (معامل التفسير) 0.758؛

9- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة لاختبار الانحدار الخطي البسيط وجود آثار إيجابية ودلالة إحصائية بين مختلف أبعاد إدارة المعرفة (بعد توليد المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد نشر وتوزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ثانيا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

يمكن عرض عدة توصيات بناء على ما جاء من نتائج في البحث كما يلي:

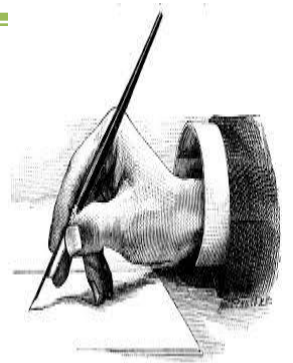
- ضرورة أن تتبنى مؤسسة الجزائرية للمياه إجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.
- على مؤسسة الجزائرية للمياه كقطاع خدمي أساسي أن تدرك أهمية المعرفة كمصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية.
- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لها رغبة في تحقيق الميزة التنافسية.
- على شركات أن تتبنى إجراءات وعناصر متقدمة تميزها عن منافسيها.

### ثالثا: افاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة "، تبادر إلينا عدة إشكاليات نقدمها لتكون بحوث في المستقبل:

- مساهمة إدارة المعرفة في تحسين اداء الميزة التنافسية؛
- دور التشارك المعرفي في الاندماج والتحول نحو اقتصاد المعرفة.
- نقل المعرفة كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع



### قائمة المراجع

### قائمة المراجع

### أولاً: مراجع الكتب

1. ابراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
2. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. ثامر بكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي منهج تطبيقي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. جيلبرت برويست، ادارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة حازم حسن صبحي، الدار الهندسية ، مصر 2000.
6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن 2008.
7. روبرت هالر، بيتر دركر، ترجمة أبو حبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
8. سرور علي إبراهيم، اساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
9. طلعت أسعد عبد الحميد، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1996.
10. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010.
11. عليان ربحي مصطقي، ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، عمان، الأردن، دار حامد للمشر والتوزيع، 2012.

## قائمة المراجع

14. مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الاولى، 2017.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

### ثانياً: المذكرات

1. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
2. العمري غسان إبراهيم، الاستخدام المشترك للتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة التحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية، عمان، الاردن، 2004.
3. وهيبه داسي، ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007.

### ثالثاً: المجالات والملتقيات

1. توفيق عبد الرحمن، الادارة المعرفية/ تغيير مالا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، 2004.
2. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان، الأهلي، 2005.
3. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مقال بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مج26، ع02، 2010، سوريا.
4. شوقي ناجي جواد وهيثم حجازي، أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أفريل 2010.
5. الطيب الدواوي، مراد محبوب، تعزيز التنافسية من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007.

## قائمة المراجع

6. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، شارف عبد القادر، إدارة المعرفة كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية "رؤية مستقبلية"، الملتقى العلمي الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
7. العلواني حسن، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية المولى العربي الثاني، الأردن، 2006.
8. عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
9. كمال رزيق تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الجديد، 22-23 أبريل 2003.
10. موساوي زهيرة خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
11. نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، 2003.

### رابعا: المواقع الإلكترونية

1. [http://www.jps-dir.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=2949](http://www.jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=2949)

### خامسا: التقارير

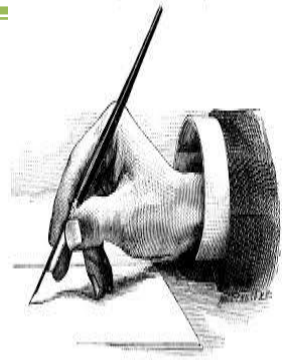
1. تقرير التنمية الانسانية العربية، برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2003.

### ب. المراجع باللغة الأجنبية

1. Coakes Elayne. Op. Cit.
2. Duffy, Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", 2000.
3. Geory Von Krogh, Care In Knowledge Creation, CMR, Vol 40, No 03, Spring 1998.
4. Jennex, M. & Olfman, L., "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii, 2004.

5. KARL M. WIG," Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?", Expert Systems With Applications, Vol. 11, No. 1, 1997, Great Britain.
6. Kenneth C.Laudon, and J.P Laudon, Management Information System, Prentice Hall, New Jersey 2001 .
7. Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 3 jour pour faire le point sur le knowledge management, 1-3 Avril 2003, Université de Paris Dauphine.
8. Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, Hitotsubashi on Knowledge Management Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. 2004.
9. Thierauf Robert, knowledge management systems for Business, Westport: Quorum Books..2004
10. Thomas M Siebel and P.House, Syber Rules, Division of Random House Inc, New York 1999.
11. Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management ",op cit.
12. Uriarte F. A. "Introduction to Knowledge Management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.
13. Wiig ,KarLM. Knowledge Management Foundations: Thinking: about thinking / How people organization create, Represent and use knowledge, U.S.A, Sehema press 1993.
14. YI-HSING CHANG, CHING-LUNG YANG, A HIGH-EFFICIENCY KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON HABITUAL DOMAINS AND INTELLIGENT AGENTS, International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering, Vol Volume 18, Issue 08, December 2008.

# الملاحق



### الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

### استمارة استبيان

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والغرض منه هو وضع أداة للقياس تستخدم في إعداد مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة" في تخصص تسيير عمومي بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. آملين أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين، بالإجابة بدقة على أسئلة الاستبانة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما ان اجابتم ستتم بالسرية التامة.

إشراف الاستاذ:

من إعداد الطالبتين:

-الوافي راجح

- سليم وردة

- نصري انهار

## الملاحق

### البيانات الشخصية:

- الجنس:

ذكر  أنثى

- السن:

أقل من 25 سنة  25-35 سنة  35-50 سنة  50 سنة وما فوق

- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  اخرى

- الوظيفة:

رئيس مصلحة  عون اداري  محاسب  اخرى

- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات   
أكثر من 15 سنة

## الملاحق

### أولاً: إدارة المعرفة عبارات تتعلق بإدارة المعرفة

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					توليد المعرفة: هو مجموعة من العمليات المؤدية إلى تكوين معرفة جديدة لشركة التأمين عن طريق تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد في الشركة إلى معرفة ظاهرية	البعد الأول
					المعرفة الضمنية: هي المعرفة الموجودة في عقول الافراد والناجمة من الخبرة والتجربة والمشاهدة ويمكن مشاركتها بواسطة اتصالات المباشرة بين الافراد	
					تشكيل فرق عمل متخصصة في توليد المعرفة بمشاركة خبراء خارجيين داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	01
					توليد المعرفة ضروري للتجديد و التكيف التنظيمي لعمال مؤسسة الجزائرية للمياه	02
					تشارك جميع المستويات الادارية في عملية توليد المعرفة داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	03
					يوجد قسم داخل مؤسسة المياه يقوم بتقديم الدراسات والأبحاث	04
					تخزين المعرفة: وتتضمن العمليات المتعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في المخازن المعدة لهذا الغرض	البعد الثاني
					يتم خزن المعرفة بالاعتماد على المعرفة الضمنية المتوفرة لدى افراد مؤسسة الجزائرية للمياه	05
					تشمل عمليات الخزن على اسماء وعناوين الافراد والجهات المتعاملة مع مؤسسة الجزائرية للمياه	06
					يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة من هذا المجال داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	07
					نشر وتوزيع المعرفة: وتتضمن الفعاليات المتضمنة مشاركة وتوزيع المعرفة بين افراد الشركة التأمينية وتوفير الوسائل اللازمة لنقلها	البعد الثالث
					يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة معلومات داخلية( ايميل - موقع الكتروني )	08
					تنتشر المعرفة من خلال اللقاءات بين الخبراء المختصين و افراد مؤسسة الجزائرية للمياه	09
					تشجع مؤسسة المياه على نشر المعرفة للعاملين والمتعاملين من خارج مؤسسة الجزائرية للمياه	10
					هناك متابعة مستمرة و تصنيف للمعلومات والمعرفة التي يتم حصول الموافقة على نشرها و تصميم برامج التدريب داخل مؤسسة الجزائرية للمياه	11
					تطبيق المعرفة: وتتضمن عمليات استخدام المعرفة المتاحة والمتوفرة لدى الشركات التأمينية	البعد الرابع
					يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالأزمات او بروز الحاجة اليها	12
					توجد فرق تفاعلية تتمتع بالاستقلالية و حرية التصرف	13
					يتم اشراك العاملين و ذوي العلاقات بدورات تطويرية في مجال تطبيق المعرفة	14
					نشر ثقافة منظمة تدعو الى التطبيق الفعال للمعرفة في مؤسسة الجزائرية للمياه	15
					تطبيق عمليات ادارة المعرفة يزيد من كفاءة العمليات والانشطة الروتينية	16

## الملاحق

### ثانيا: الميزة التنافسية عبارات تتعلق بالميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق إطلاقا	العبارات	/
					تدعم مؤسسة الجزائرية للمياه أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	1 7
					. تستخدم المؤسسة الجزائرية للمياه تكنولوجيا جديدة مقارنة بمنافسيها .	1 8
					. تعمل المؤسسة الجزائرية للمياه على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، من أجل تخفيض التكاليف.	1 9
					تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	20
					تساهم برامج التكوين والتدريب في مؤسستكم على تخفيض تكاليف الإنتاج.	21
					تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه للحصول على ميزات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف .	22
					تمتلك المؤسسة الجزائرية للمياه مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن .	23
					تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات العميل.	24
					تمتلك مؤسستكم موارد بشرية قادرة على الإبداع.	25
					كفاءات إدارة المؤسسة الجزائرية للمياه والعاملين تساهم على نجاح عملية تقليل التكلفة .	26
					تتوجه المؤسسة الجزائرية للمياه إلى أخذ وجهة نظر العميل في الحسبان.	27
					تعمل المؤسسة الجزائرية للمياه على تطبيق معايير الجودة لكسب ميزة عن غيرها.	28
					تلتزم مؤسستكم بإستمرار بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن	29
					تعنتي المؤسسة باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية للتميز عن منافسيها.	30
					تحرص مؤسستكم على مطابقة منتجاتها للمواصفات والمعايير الوطني والدولية	31

## الملاحق

### الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

أولاً: صدق الاستبيان.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة:

1-1 توليد المعرفة

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 ind1 independent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		08-JUN-2022 11:44:14
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pc\spss\وردة.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	57
<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 ind1 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,03
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,03

[DataSet1] C:\Users\ramdane pc\spss\وردة.sav

## الملاحق

Correlations							
		q1	q2	q3	q4	ind1	independent
q1	Pearson Correlation	1	,239	,069	,229	,539**	,834**
	Sig. (2-tailed)		,074	,613	,087	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
q2	Pearson Correlation	,239	1	,495**	,356**	,775**	,496**
	Sig. (2-tailed)	,074		,000	,007	,000	,000
	N	57	57	57	57	57	57
q3	Pearson Correlation	,069	,495**	1	,450**	,751**	,330*
	Sig. (2-tailed)	,613	,000		,000	,000	,012
	N	57	57	57	57	57	57
q4	Pearson Correlation	,229	,356**	,450**	1	,701**	,265*
	Sig. (2-tailed)	,087	,007	,000		,000	,047
	N	57	57	57	57	57	57
ind1	Pearson Correlation	,539**	,775**	,751**	,701**	1	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	57	57	57	57	57	57
independent	Pearson Correlation	,834**	,496**	,330*	,265*	,695**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,012	,047	,000	
	N	57	57	57	57	57	57

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

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

### 2-1 تخزين المعرفة

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=q5 q6 q7 ind2 independent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

### Correlations

Notes		
<b>Output Created</b>		08-JUN-2022 12:01:55
<b>Comments</b>		
<b>Input</b>	<b>Data</b>	C:\Users\ramdane pc\spss\وردية.sav
	<b>Active Dataset</b>	DataSet1
	<b>Filter</b>	<none>
	<b>Weight</b>	<none>
	<b>Split File</b>	<none>
	<b>N of Rows in Working Data File</b>	57

## الملاحق

<b>Missing Value Handling</b>	<b>Definition of Missing</b>	User-defined missing values are treated as missing.
	<b>Cases Used</b>	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
<b>Syntax</b>		CORRELATIONS /VARIABLES=q5 q6 q7 ind2 independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
<b>Resources</b>	<b>Processor Time</b>	00:00:00,19
	<b>Elapsed Time</b>	00:00:00,23

Correlations						
		q5	q6	q7	ind2	independent
q5	<b>Pearson Correlation</b>	1	,100	,156	,549**	,311*
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,459	,247	,000	,019
	<b>N</b>	57	57	57	57	57
q6	<b>Pearson Correlation</b>	,100	1	,250	,708**	,656**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,459		,061	,000	,000
	<b>N</b>	57	57	57	57	57
q7	<b>Pearson Correlation</b>	,156	,250	1	,737**	,607**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,247	,061		,000	,000
	<b>N</b>	57	57	57	57	57
ind2	<b>Pearson Correlation</b>	,549**	,708**	,737**	1	,804**
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000		,000
	<b>N</b>	57	57	57	57	57
independent	<b>Pearson Correlation</b>	,311*	,656**	,607**	,804**	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,019	,000	,000	,000	
	<b>N</b>	57	57	57	57	57
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

الملحق رقم (03):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
م:م

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

تصريح شرفي  
بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:  
الطالب (ة): سلم وردة المولود (ة) بتاريخ: 25 أفريل 1999 ب. المسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 07990884 الصادرة بتاريخ: 21 أفريل 2022 عن: المسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: المسيرة تخصص: مصرف خلال السنة الجامعية: 2021-2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دراسة حالة في إدارة المعرفة في تحديات البيئة الشافية  
في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة في مؤسسة الجزائر للتأمين للبناء

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.  
**19 جوان 2022**  
حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
و بتفويض من اللجنة المحلية  
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
بالحامى بلجنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

م: محمد بوضياف بالمسيلة  
ب: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م:

**تصريح شرفي**  
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **نصري نهار** المولود(ة) بتاريخ: **08 نوفمبر 1998** ب: **المسيلة**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **0537094** الصادرة بتاريخ: **02/03/2019** عن: **المسيلة**  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **التسيير** تخصص: **تسيير كورس** خلال السنة الجامعية: **2021-2022**  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**  
في المؤسسة الاقتصادية  
**دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه**

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **19 جوان 2022**

التوقيع والبصمة

عن رئيس المجلس العلمي  
وبتفويض منه  
ملحق رئيسية الجامعة الإقليمية  
بلمحمد صليحة

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم: علوم التسيير

المسيلة في 3 ماي 2022 .....  
 رقم: ..... / .....

إلى السيد: هدير الجزائر شريفة الهامة  
 ووحدة المسيلة

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.**

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
 في إطار امتحان الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات  
 نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: التسيير العمومي  
 فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.  
 تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**الطلبة:**

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	سليم وردة	17173508864	207790088	
02	زهري نهار	17173508870	201008150	

عنوان المذكرة: دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية المسيلة

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
 الزهري نهار	 مديني الوحدة زعيوش عبدالحق	 رئيس القسم

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 ص ب 166 المسيلة 28000 الجزائر. 035 -35-33-33

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facseg>  
<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049330765>

## الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة اثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث تم توزيع مجموعة من استبيانات على مجموعة موظفين الجزائرية للمياه بالمسيلة.

حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج الى انه يود اثر ذو دلالة احصائية لادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى مستوى دلالة  $(0.05 \leq \alpha)$ .

**الكلمات المفتاحية:** معرفة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية

## Summary

The study aimed to find out the impact of knowledge management on the competitive advantage in institutions, where a series of questionnaires were distributed to the group of Algerian employees for water in the means.

We have reached a set of results that he would like a statistically significant effect of knowledge management in achieving competitive advantage in the Algerian Water Foundation in the way, from the point of view of a sample of its employees at the level of significance  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**Keywords :** knowledge, knowledge management, cometitive advantage