

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

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
فرع:
تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالب:
❖ تركي قدور

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية
دراسة حالة شركة ديول الدار للعجائن ببوسعادة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. فراحتية العيد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. زواوي حميدة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. عطا الله ياسين

السنة الجامعية: 2023/2022



الاهداء

الحمد لله حمدته ونستعينه ونستغفره ونتوب إليه

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني وهنا على ومن وتعبا على تعب

أمي الغالية الحنون بارك الله لك في صحتك وعمرك ورزقك الجنة

إلى أبي الغالي إلى من زرع في نفسي مكارم الأخلاق وحب العلم والتعلم والدراسة

حفظك الله ورعاك وجعلك الله إلى جناب الرسول صلى الله عليه وسلم

إلى عائلتي... كل عائلة تركي

إلى إخوتي

إلى الأستاذة المحترمة والغالية التي أنصت علي بفيض علمها وخبرتها

استاذتي بن زواوي حميدة

وإلى كل من أساندنا في مشوار دراستنا الجامعية

الطالب: تركي قدور

شكر وتقدير

اللهم إنا نسألك إيماناً دائماً وقلوباً خاشعاً وعلماً نافعا ونستعين

بعافيتك ونتجرج من علمك ونحمدك

على تسميتك لطريقنا راجين منك العفو والمغفرة.

وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس

لم يشكر الله ومن أهدى الكم بمعروفه

فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له."

وتطبيقاً لهذا الحديث ومعرفةنا بالجميل نتقدم بالشكر

الجزيل إلى:

أساتذتنا الكريمة " زواوي حميدة "

والى كل أعضاء اللجنة كل باسمه وكل بمقامه

والى الذين ساهموا في إثراء رصيدنا المعرفي.

وكما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وساهم

من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الطالب: تركي قدور



فهرس



المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الأشكال
-	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
3	تمهيد
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
3	أولا- مفهوم إدارة المعرفة
6	ثانيا- أهمية إدارة المعرفة
7	المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة و مبادئها
7	أولا- مبادئ إدارة المعرفة
8	ثانيا- متطلبات إدارة المعرفة
9	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة و متطلباتها
9	أولا- أبعاد إدارة المعرفة
10	ثانيا- وظائف إدارة المعرفة
12	المطلب الرابع: عمليات واستراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة
12	أولا- عمليات إدارة المعرفة
15	ثانيا- استراتيجيات إدارة المعرفة
16	ثالثا- نماذج إدارة المعرفة
19	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
19	تمهيد
20	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
20	أولا- مفهوم الميزة التنافسية
23	ثانيا- أهمية الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية
24	أولا- أبعاد الميزة التنافسية
26	ثانيا- مصادر الميزة التنافسية

29	المطلب الثالث: أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية
29	أولا-أنواع الميزة التنافسية
30	ثانيا-استراتيجيات الميزة التنافسية
32	المطلب الرابع: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية
32	أولا-مؤشرات قياس الميزة التنافسية
34	ثانيا-أساليب تطوير الميزة التنافسية
35	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة
35	تمهيد
37	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية
37	أولا-عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة
39	ثانيا-عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة)
41	أولا-أوجه التشابه
42	ثانيا-أوجه الاختلاف
43	ثالثا-أوجه الاستفادة
44	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة ديول الدار DIOUL EDDAR
46	تمهيد
47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
47	تمهيد
48	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
49	تمهيد
49	المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة
55	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
58	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
58	تمهيد
58	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
63	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
68	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

68	تمهيد
69	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
79	قائمة المراجع
85	الملاحق
92	الملخص

فهرس الأشكال

والجداول

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
17	الشكل رقم (1) يبين نموذج إدارة المعرفة المعلومات
18	الشكل رقم (2) يوضح نموذج ليونارد برتن (Barton Leonard) لإدارة المعرفة
19	الشكل رقم (3) نموذج wig لإدارة المعرفة
24	الشكل رقم (4) أهمية الميزة التنافسية
44	الشكل رقم (5) نموذج الدراسة
49	الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي للمؤسسة DIOUL EDDAR

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
22	جدول (1) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية
31	جدول (2) إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها
50	جدول (3): نسبة مجتمع وعينة الدراسة
51	جدول (4): سلم ليكرت الخماسي
53	جدول (5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (إدارة المعرفة)
54	جدول (6): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)
55	جدول (7): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة
56	جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
57	جدول (9): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية
57	جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الحالي
58	جدول (11): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة
59	جدول (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي
60	جدول (13): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي
60	جدول (14): التحليل الإحصائي الوصفي لمحور (إدارة المعرفة)

63	جدول (15): التحليل الإحصائي الوصفي لمحور (الميزة التنافسية)
65	جدول (16): اختبار Shapiro-Wilk
66	جدول (17): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
66	جدول (18): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
67	جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة
67	جدول (20): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة
68	جدول (21): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى



رغم المسار الذي تم قطعه، مازال الطريق طويلاً ومحفوفاً بالعقبات أمام بلوغ اقتصاد سوق مندمج بفعالية في ظل النظام العالمي الجديد، وبحثاً عن مسايرة التقدم الاقتصادي والتطور التكنولوجي لمواكبة الركب الحضاري، وبفعل التطورات السريعة في جميع جوانب الحياة، وخاصة في مجالات الأعمال والتجارة تتنافس المنظمات اليوم في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة باستمرار، وتحاول تحقيق الميزة التنافسية للبقاء على قيد الحياة والنمو في سوق يتسم بالتنافس الشديد.

وفي سعيها للبقاء على قمة النجاح وتحقيق الاستدامة، أدركت المنظمات أن المعرفة تعتبر أحد أهم أصولها الاستراتيجية. فقد أصبحت إدارة المعرفة مفهوماً استراتيجياً حاسماً يساعد المنظمات على تنظيم واستغلال المعرفة الخاصة بها.

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى حماسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضد دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديثاً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يفرز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضد تلك الميزة لأطول مدة ممكنة، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة.

أولاً- الإشكالية:

تتمثل اشكالية الرئيسية للدراسات فيما يلي:

- ماهو الاثر الاحصائي لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسة ديول الدار ببوسعادة ؟

وتتدرج منها الأسئلة الفرعية التالية:

ماهو الاثر الاحصائي لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ديول الدار ببوسعادة ؟

ماهو الاثر الاحصائي لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ديول الدار ببوسعادة ؟

ماهو الاثر الاحصائي لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ديول الدار ببوسعادة ؟

ماهو الاثر الاحصائي لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ديول الدار ببوسعادة ؟

ثانياً-الفرضيات:

من الاشكالية السابقة يمكننا ان نعرض مجموعة من الفرضيات حول الموضوع ليتم التحقق منها بعد الدراسة والمتمثلة في:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

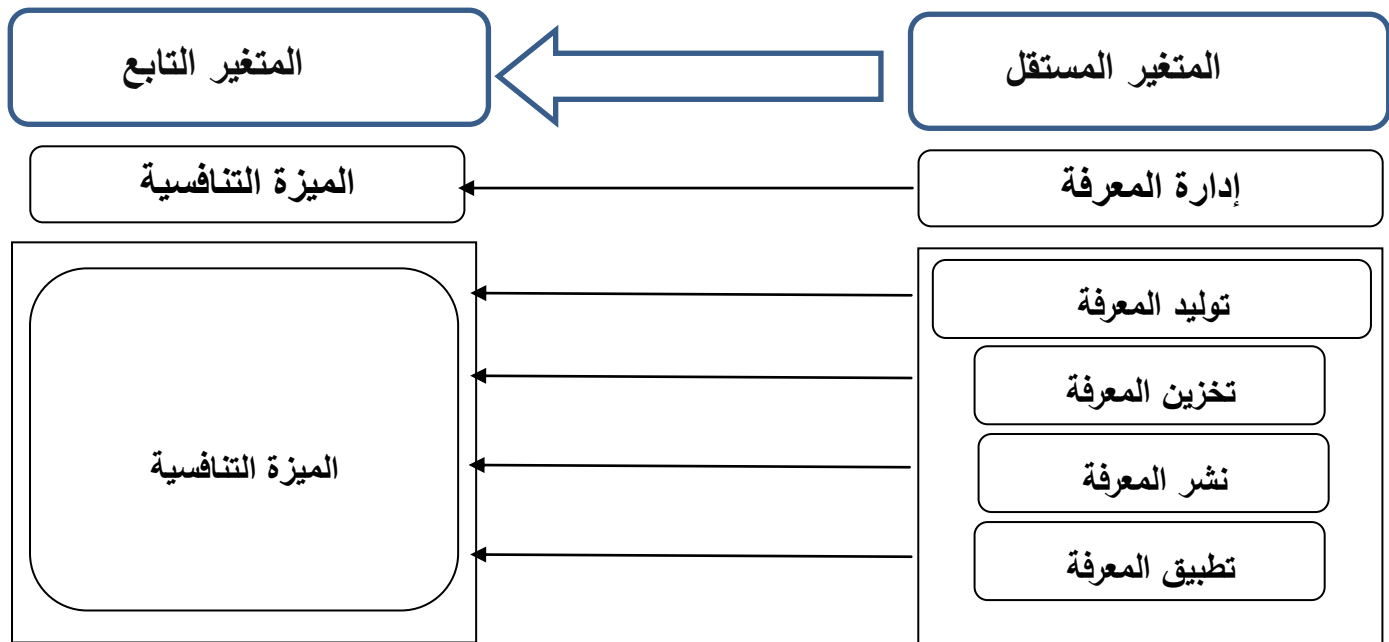
وتتدرج منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً-نموذج الدراسة:

الشكل الموالي يمثل نموذج الدراسة لمتغيرين المستقل والتابع:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطاب

رابعاً-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراستنا في تناولنا لموضوع حيوي وهام تمثل في:
- يساهم الموضوع في تحديد معالم وأبعاد إدارة المعرفة وفهم آليات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات؛
- يساهم الموضوع في تبيان مدى أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات لا سيما في الوقت الحالي لكونها تمكنهم من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية بفعالية مع التحديات الجديدة؛
- تسليط الضوء على الميزة التنافسية لكونها تمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار في ظل بيئة شديدة المنافسة

- يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في حماية المعرفة الأساسية للمنظمة والحفاظ عليها كأصول استراتيجية.

خامساً-أهداف الدراسة:

- توجد عدة أهداف لدراسة هذا الموضوع، ومن بين تلك الأهداف:
- توضيح أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- تحديد أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة حيث تمثلت هذه الأبعاد في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة؛
- تحديد النواقص التي يجب الاهتمام بها من طرف أصحاب المؤسسة؛
- تحديد سبل الارتقاء بإدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة.

سادساً-أسباب اختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا لهذا الموضوع مايلي:
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج مجدية تتعلق بهذا الموضوع والتي يمكن للمؤسسات الجزائرية الاستفادة منها؛
- توجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة نظرا لأهميتها في تمكين هذه المؤسسات مع التعايش مع بيئة شديدة التغير والمنافسة؛

-تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

-توضيح ماهية إدارة المعرفة وكذا الميزة التنافسية للطلبة الجامعيين خاصة والباحثين عامة.

سابعاً-الحدود الزمنية والمكانية:

1-الإطار الزمني: كانت المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة ابتداء من شهر نوفمبر إلى غاية شهر ماي، حيث كانت مقسمة إلى قسمين:

- من شهر نوفمبر إلى غاية شهر مارس، هذه الفترة كانت مخصصة للجانب النظري.

- من 11 أبريل إلى غاية 31 ماي، هذه الفترة خصصت للجانب التطبيقي.

2-الإطار المكاني: أما عن مكان أو ما يعرف بميدان الدراسة فكان مؤسسة ديول الدار للعجائن.

ثامناً-المنهج المتبع:

للتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية التي فرضها علينا الموضوع الذي تحت المعالجة وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها وجب علينا استخدام أسلوب الوصف، وكذلك أسلوب دراسة الحالة في الفصل الثاني من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

تاسعاً-تقسيمات البحث:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تقسيم الموضوع إلى فصلين إذ خصصنا الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للتطبيقي.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة من خلال المبحث الأول أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري للميزة التنافسية، والمبحث الثالث تم التطرق إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت جانب من هذا الموضوع أو تناولت هذا الموضوع بمتغيريه.

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على إحدى المؤسسات وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة ديول الدار للعجائن، أما

في المبحث الثاني تناول عرض إجراءات الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فخصص عرض وتحليل بيانات الدراسة، والمبحث الرابع فقد تطرقنا إلى اختبار الفرضيات.

لنختتم هذا البحث بخاتمة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.

عاشرا-صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث في:

- شساعة موضوع إدارة المعرفة.

- صعوبة الالتقاء مع مدير الشركة وإجراء الترتيب إلا عن طريق العلاقات الخاصة.

- مصعوبة الالتقاء بكافة فئات من العمال وتوزيع الاستبيان عليهم.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة

التنافسية

تمهيد:

في عالم الأعمال الديناميكي والمتطور اليوم، تُعتبر المعرفة أحد أهم الموارد التي تملكها المؤسسات. إدارة المعرفة هي عملية استخدام وتنظيم المعرفة والخبرات الموجودة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تواجهها. تعتبر المعرفة اليوم عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث يمكن أن تكون القدرة على تحويل المعرفة إلى قيمة ملموسة ومبتكرة هي العامل الحاسم الذي يميز المؤسسات الناجحة عن غيرها.

من خلال تبني إدارة المعرفة، تستطيع المؤسسات تحديد وجمع وتنظيم المعرفة الواقعة ضمن مجال عملها ومشاركتها بين أفراد المؤسسة. مؤدياً بذلك إلى العمل على مرحلة تحسين المنافسة واكسابها ميزتها الخاصة بها تؤهلها للرقى في مجالها في ظل بيئة عملها .

في هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاثة مباحث وهي إدارة المعرفة والميزة التنافسية والعلاقة بينهما وهي

كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
- المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية
- المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من المورد البشري والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس نجاحها، ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سنتطرق إلى مفهوم المعرفة ونشأة إدارة المعرفة وصولاً إلى مفهوم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة: قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة تم التطرق إلى تعريف المعرفة.

1-تعريف المعرفة: تعرف المعرفة على أنها مصطلح " يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، ويمكن وصفها بأنها مجموعة من النماذج التي تضمن خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع ومنتجاتها وممتلكاته ونظامه وعملياته، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل: قواعد المعرفة قواعد البيانات، وخزانات الملفات، وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته.¹

2-تعريف إدارة المعرفة: حاول بعض الباحثين التّأطير لمفهوم إدارة المعرفة فتعددت المفاهيم وفي هذا المطلب نحاول معرفة مفاهيم إدارة المعرفة كالاتي:²

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2009، ص 76

² شيخاوي هشام، زرد ياسين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021-2022، ص.ص 11-14.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- منظور إدارة الوثائق: يشير مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المدخل إلى أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها.

- إدارة المعرفة في المنظور التقني: يركز رواد هذا المدخل على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، وقد عرفها على أنها القابلية لربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس.

- إدارة المعرفة في المنظور الفني الاجتماعي: يركز مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور على اعتبار أن المنظمات مؤلفهم الأشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات، باستعمال بعض التقنيات التي تؤثر كل منها في العمليات، وملاءمة التكنولوجيا وأنشطة الأشخاص الذين يشغلونها.

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي ويرى البعض أن إدارة المعرفة هي مجموعة من أنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي.¹

إن مصطلح إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة ويمكن القول إن هناك بعض الغموض حول

¹ - مبارك نسرين، العناق مروة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر 2021 - 2022، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما أزد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثرا.¹

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 "².

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

ويعرف كل من Herder et Fearnley إدارة المعرفة بأنها " استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا امام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك ويلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة مشابهة لإدارة الأفراد، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي بالإضافة إلى التعليم من اجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها."⁴

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 إن إدارة المعرفة هي عملية منظمة تهدف إلى تكوين والحفاظ وتنسيق المعرفة الضرورية لأداء الأعمال بشكل كفؤ وفعال، وضمان التسيير الجيد للرأس المال المعرفي للمؤسسة.

¹ مبارك نسرين. العناق مروة، مرجع سابق، ص 13.

² 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.

³ ابراهيم الخلوف المكاوي، ادارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 72

⁴ هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 32.

ثانيا-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 فيما يعرف بإدارة المعرفة وقد أوضح الكثير من المفكرين الأهمية البالغة لهذه الأخيرة والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:²¹

✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

✓ تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛

✓ تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية من أجل معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

✓ أسهمت المعرفة في المرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال لتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛

✓ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع وابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

¹- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 5.
²- مباركي نسرين، العناق مروة، مرجع السابق، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- ✓ أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيه؛
- ✓ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها لسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ✓ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها لسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة و مبادئها

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من الوظائف الأساسية التي يجب على المؤسسة العمل بها.

اولا-وظائف ادارة المعرفة:

تتمثل وظائف إدارة المعرفة فيما يلي:¹

1-الإدارة الإستراتيجية للمعرفة: تتضمن كل أنشطة المؤسسة المخصصة لصياغة إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم وتطبيق واستثمار الموارد الفكرية والإبداعية والتقنية، من مصادرها في داخل المؤسسة أو من البيئة الخارجية.

2-تنظيم المعرفة: بتحديد المصادر المعرفية وتصنيفها، وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وتخزين المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

¹ بوجمعة سميرة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف-المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص 18.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

3-بناء نظم المعرفة: أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم المعلومات الإدارية.

4-تنمية وتطوير العقل: تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه.

5-إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية: تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة، سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو بربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة للمؤسسات، المتمثلة في الأنشطة المادية وكذلك المعلومات المتدفقة داخل المؤسسة أو خارجها، أي بينها وبين المجهزين والموزعين والعملاء.

6-إدارة التعاضد (التماسك): وتعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

ثانيا-مبادئ إدارة المعرفة:

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي:¹

1-تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل.

¹ مريم بن بوزيد عائشة خارف، دور إدارة المعرفة في تحقيق امتيزة التنافسية دراسة حالة عينة من شركات التأمين في بوسعادة، مذكرة مقدمة ضون متطلبات نيل شهادة هاستس أكاديمي في العلوم الاقتصادية كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 8.

2- الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: من الواضح أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمميات، والحاسوب ضروري في عمميات أخرى، فالأيدي العامة ربما تكون مكلفة بعض الشيء، ولكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة، فعندما نريد أن نفهم المعرفة، أو نفسرها داخل محيط أوسع أو ندخلها مع أنواع أخرى من المعلومات ونقوم بافتراض العديد من المشاكل.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مدرين للمعرفة: يتوفر لدى مديري الموارد الرئيسية لمعمل كرأس المال والسوق العديد من الوظائف التنظيمية الجوبرية، فمن تتم إدارة المعرفة إل إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم، فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بأدائها.

4- إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أكثر من النماذج ومن الاسواق أكثر من النظم: أثناء عملية إدارة المعرفة تقوم معظم المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء، فربما يكون تشتيت المعرفة التي توضح الخرائط غير المنطقي ولكن مزال الأمر مفيدا بالنسبة لمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية وأن واضعيها يفهمونها جيدا.

5- إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافة من خلل القليل من عمليات معالجة المعرفة الخاصة، تختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفة خاصة دراسة السوق.

6- إدارة المعرفة عملية غير منتهية: يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم، فإن مهام مديري المعرفة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

لا تنتهي مطلقا فيجب أن نعرف أنو ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما لو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة ومتطلباتها

تم من خلال هذا المطلب التطرق إلى أبعاد إدارة المعرفة بالإضافة إلى متطلبات ادارة المعرفة.

أولا-أبعاد إدارة المعرفة:

يرى (Duek) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة تكمن في: ¹

1-البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد توفير محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس الدال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2-البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3-البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة وكذا تأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ثانيا-متطلبات ادارة المعرفة:

¹ بن معنوق وهيبة، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. علوم تسيير. جامعة المسيلة. الجزائر، 2018 – 2019، ص 18.

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي:¹

1-الثقافة التنظيمية:

وهي مجموعة قيم والمعتقدات والاحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في العلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدرة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.²

2-الهيكل التنظيمية:

نقصد بها الشكل الذي يندرج فيه العاملين في المؤسسة بدءاً من العامل البسيط وصولاً لمدير المؤسسة، ويوضع موضع كل عامل من العاملين بالمؤسسة علاقتهم بعينه من الزملاء ومرؤوسين ورؤساء ومن ثم طريقة انتقال المعلومات والمعرفة بينهم ومن خلال هذا التدرج تصل المعلومات إلى المدير من العمال والعكس.

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصال داخلها وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.³

– التحول من الشكل الهرمي إلى الهياكل التنظيمية؛

¹ مبارك نسرين، مرجع السابق، ص. 15-17.

² السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومراكز المعلومات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 18-152.

³ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم معلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 11

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى التدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة كلها؛
- التحول من نمط العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي في فرق.

3- دور القيادة في إدارة المعرفة:

تعتبر عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعليم المستمر، وإدارة المعرفة تتطلب نمط غير اعتيادي من القيادة والذي يمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة.¹

4- تكنولوجيا المعلومات:

هي فن التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة بكفاءة وفعالية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة.² ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام تكنولوجيا المعلومات وهي:³

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة؛
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام؛
- القدرة على البدء في القيام بأفعال اصلاحية مناسبة عن التأكيد عن وجود تناقضات؛
- التعرف على قيود ذات دلالة عن هذه القيم؛

¹ السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2012، ص 18.

² علاء عبد الرزاق سامي، تكنولوجيا المعلومات، دار المكتبة الوطنية، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

³ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 183.

- تكنولوجيا المعلومات توفر المؤسسة العديد من الإمكانيات مثل شبكة معلومات البرامج، التصفح للبيانات ... إلخ، وهو ما يسهل في إدارة المعرفة في المؤسسة.

المطلب الرابع: عمليات واستراتيجيات ونماذج إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في عملياتها الأساسية المتمثلة في الخلق، التخزين، التشارك وتطبيق بالإضافة إلى التقييم، كما تقوم على مجموعة من الاستراتيجيات تم توضيحها من خلال هذا المطلب.

أولاً-عمليات إدارة المعرفة:

تتطلب إدارة المعرفة عدة عمليات تعمل بشكل متسلسل ومتكامل وسنوضح هذه العمليات كالتالي:¹

1-خلق معرفة:

هي القدرة على الملاحظة لاحتياجات المعرفة على أساسها يتوجه مخطط إدارة المعرفة ما يسمى الفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجيع على سلوكيات تبادل المعرفة وبناء عقلية تبين أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية ومن جهة أخرى فإن بعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة وهذا يمثل الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذي يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار، وهو الأمر الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات خبرة الواسعة والاستفادة من قدرتها الابتكارية المعرفية.²

2-تخزين المعرفة:

¹ مبارك نسرين، مرجع السابق، ص. ص 17-19.

² السعيد مبروك إبراهيم، المرجع السابق، ص 186.

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون م عرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها. ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة اما المعرفة الفنية فيتم الاحتفاظ وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

3-تشارك المعرفة:

تعد أهم عمليات إدارة المعرفة إذ أن هناك علاقة وطيدة بين عمليات تشارك المعارف وبين عمليات التعرف والجماعي للمؤسسة والإبداع والابتكار فيها، وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء التنظيمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة.¹

4-تطبيق المعرفة:

يتطلب تطبيقها الاعتماد على ثلاث آليات هي التوجيهات، الروتين التنظيمي و فرق العمل، حيث يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من خبراء إلى غير الخبراء.

ونعني الروتين التنظيمي انماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون الاستعانة بالآخرين، ونعني فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا تلك المجموعات التي

¹ بن عامر عبد الكريم، بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة سونلغاز، عين تموشنت، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، عين تموشنت. الجزائر ، جوان 2019، ص69.

تضطلع بالمهام المعقدة... بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها.¹

5-تقييم المعرفة:

تقوم هذه العملية بالتأكد من صحة المعرفة ودقتها فضلا عن قيمتها المرتفعة مقارنة بما هو موجود في قاعدة المعرفة المنظمة والموزعة أن تقييم المعرفة لا بد من أن يعني بعدين أساسيين:²

الأول: يتمثل بالمعرفة الصريحة ويأخذ شكل قواعد وإجراءات المحددة العمل بكفاءة ... ويتم تقييم هذا الأول بطريقة صلبة من خلال أنظمة تقييم الأداء، **والثاني:** يشمل المعرفة الضمنية كخبرات وممارسات أفضل وكلما لا تتفصل عن الأفراد في سياق شخصية وثقافة المؤسسة، وهذه المعرفة هي شكل الأول لانشاء المعرفة من قبل فرق العمل وهي عادة لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء.

ثانيا-استراتيجيات إدارة المعرفة:

أشار عدد من الباحثين الى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:³

1-الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية:

أ-الاستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخرن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

¹ بوعزوز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 59-60.

² عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط 1، عمان، الاردن. 2018، ص 84.

³ شيخاوي هشام، زرد ياسين، مرجع سابق، ص. 21-22.

ب- الاستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الاستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنهم، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم استراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، الاستراتيجية الشخصية تلائم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلائم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب. وكذلك استراتيجية العرض مقابل استراتيجية الطلب، وتضم النوعين الآتيين: 2

- استراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة بالمعرفة ونشرها.

- استراتيجية جانب الطلب: تتركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة، وتتجه نحو التعلم والإبداع. كما أن الفصل بين هاتين الاستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب، لذا فاختيار الدمج بينهما أفضل، كما تقوم على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فلنجاح نظام إدارة المعرفة في المنظمات لا بد من توفر مجموعة من العمليات.

ثالثاً- نماذج إدارة المعرفة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

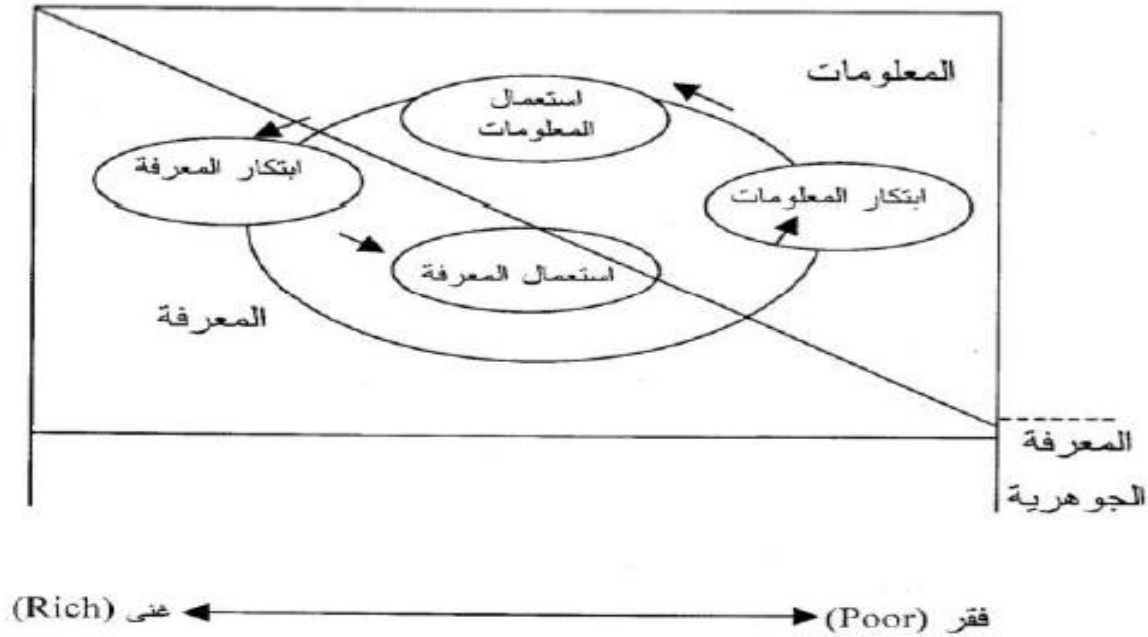
هناك الكثير من النماذج الخاصة بإدارة المعرفة من طرف العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره

ومن النماذج ما يلي:¹

1- نموذج إدارة المعرفة المعلومات: حيث يتم اعتماد قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار المعلومات

الجديدة، وهذا يحرك حد المعرفة إلى أن يصل إلى المعرفة الجوهرية، وبعدها المعلومات الإضافية التي لا تقلل من قاعدة المعرفة الجوهرية.

الشكل رقم (01) نموذج إدارة المعرفة المعلومات.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، العراق، 2005

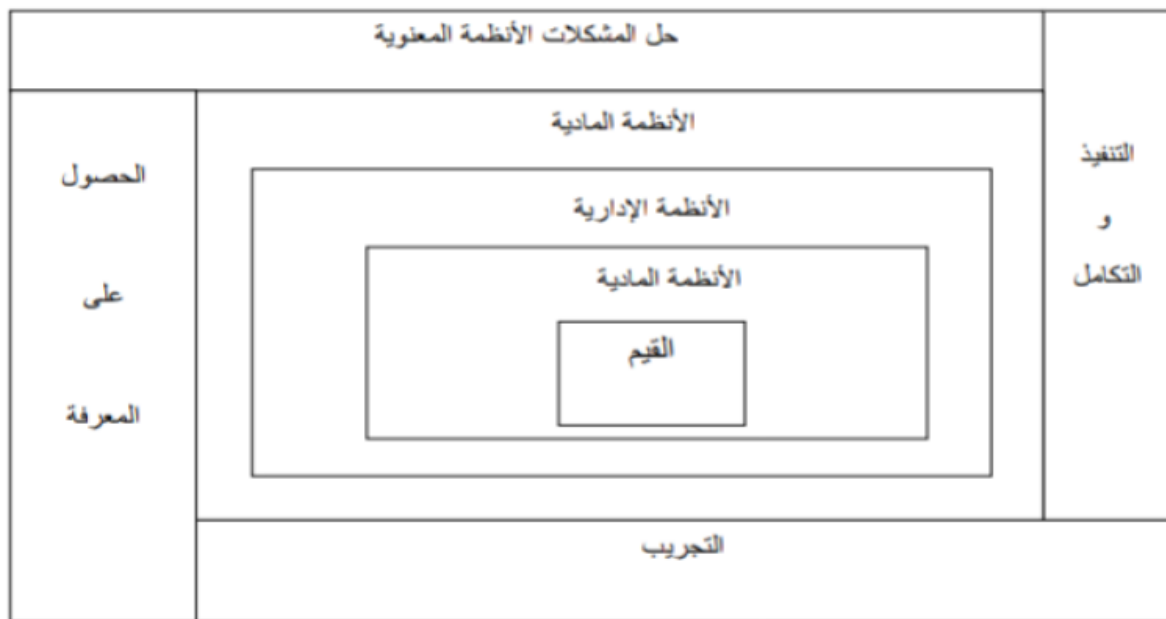
ص 169.

¹ شياوي هشام، مرجع سابق، ص. 22-25.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

2- نموذج ليونارد برتن (Barton Leonard) لإدارة المعرفة: يقوم هذا النموذج على أساس ان المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وهذه المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن ان تكون مثلاً في تصميم ممثلة في براءة اخ تراخ، وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها.¹ ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02) نموذج ليونارد برتن (Barton Leonard) لإدارة المعرفة



المصدر: شادولي فايزة، زرارقة حليلة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة ميدانية بالبنك الخارجي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، 2018-2019، ص 8.

3- نموذج wig لإدارة المعرفة: يهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

– بناء المعرفة؛

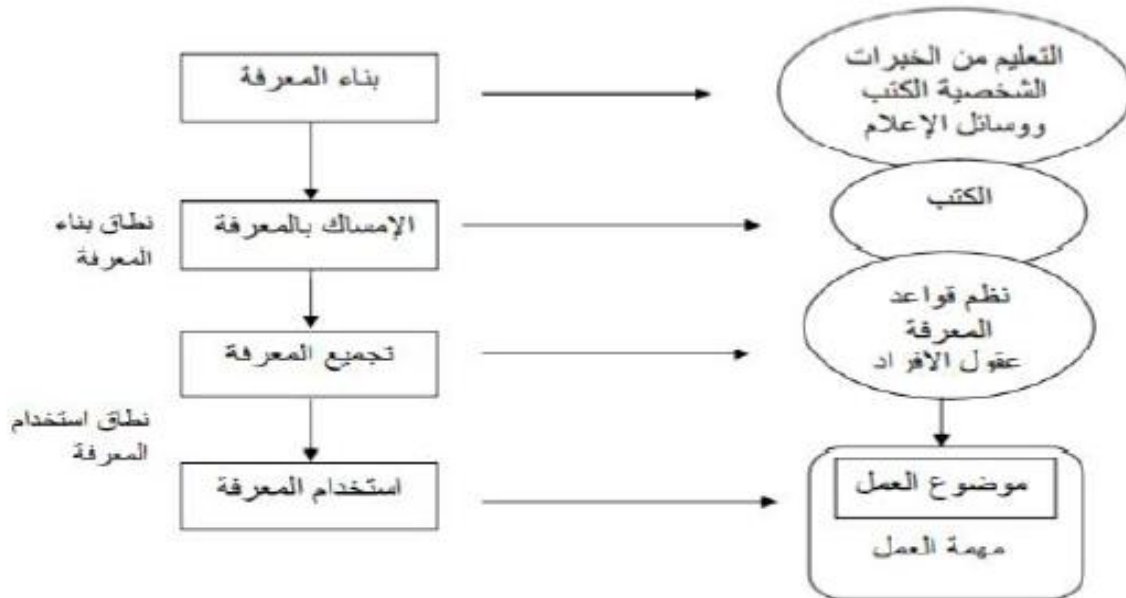
– الاحتفاظ بالمعرفة؛

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 30.

- بجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها حسوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها. ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03) نموذج wig لإدارة المعرفة



المصدر: محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص124

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد

إن التغيرات التي تحدث في منظمات الأعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة عن منظمات الأعمال اكتساب ميزة تنافسية، وحتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، بدأت الأفكار تتجه نحو الإدارة المعرفة باعتبارها مقدرة محورية وعملية تتفوق به المنظمة قياساً بمنافسيها، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل والأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

1- التعريفات للميزة التنافسية: لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، وفيما يلي

استعراض عدة تعاريف لمجموعة من الباحثين للوصول إلى تعريف عام وشامل لهذا المصطلح:

إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعرف الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.¹

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص39

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

فتعرف على أنها "المفهوم الذي يشغل حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها" ¹

هذا التعريف يركز على مصدر أن استراتيجية التنافس تعتبر كمصدر لميزة التنافسية. ²

يشير مفهوم الميزة التنافسية: "إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية." ³

أما الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي فيرى: ⁴

"من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلفة إنتاج أدنى من المنافسين. ويلخص الدكتور مفهوم الميزة التنافسية بوصفها "قدرة المنظمة على التفرد بالإشغال موقع تنافسي متقدم بالاستناد إلى ما تمتلكه

¹ مريم بن بوزيد عائشة خارف، مرجع سابق، ص 15

² شيخاوي هشام، مرجع سابق، ص 35.

³ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009 ص 43

⁴ امينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، بحث علمي مقدم إلى المنتدى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، من تنظيم جامعة الدكتور "طاهر مولاي بسعيدة"، كلية

العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص1

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

من مدخلات كفاءة توظيفها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز التي تحققها.

كما تعرف بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية".¹

إن الميزة التنافسية التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تعرف الميزة التنافسية على أنها: "الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".²

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم (01) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFFER	هي المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون	المكانة الذهبية

¹ محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. مصر، 2004، ص 33-34.

² نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر، 1996، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

	النهائي.	
الكلفة	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	ROPPAPORT
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون .	EVANS
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	MACMALL AND TAMPPO

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، دار جهيئة للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 204.

2- خصائص الميزة التنافسية: يمكن التركيز في خصائص الميزة التنافسية في الأول على التنافسية وبقائها، فالميزة التنافسية تنتهي بتقليدها من طرف الآخرين ويمكن تخليص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي:

- تبني على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل؛
- تكون الميزة التنافسية غالبية مركزة جغرافيا.

ثانيا- أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- ✓ تطوير مراكز المالية للمنظمة؛¹

¹ مبارك نسرين، مرجع السابق، ص 22.

✓ نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة

ديناميكية العمليات الداخلية للمؤسسة؛¹

✓ تفيد الميزة التنافسية في حفاظ المؤسسة على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل الم تغيرات البيئية،

حيث أن امتلاك الميزة التنافسية يكسب ولاء الزبون الذي يتعلق بها ويتكون لديه إدراك ونظرة حسنة

للمؤسسة بأنها الوحيدة والقادرة على خلق قيمة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة

وفعالية؛²

✓ تزيد الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال الم وارد والامكانيات في تحديد موقع أفضل بين

منافسين، والسعي إلى ارضاء الزبون والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على مؤسسات

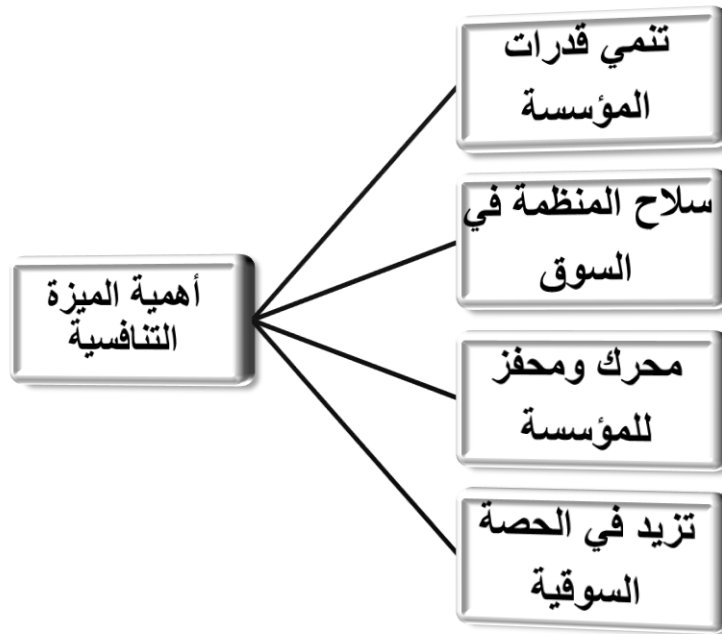
أخرى تقليدها.³

¹ أسامة سالم، دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال للمؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر 2013، 2014، ص 45.

² بلقايد ابراهيم وسالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2014، ص. ص 323-324.

³ علاء فرحان طالب وزينب مكي محمد البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، عمان، الأردن، 2012، ص 148.

الشكل رقم (04): أهمية الميزة التنافسية



المصدر: أمنة العياشي، أحلام عباس، ميمونة مرابطا، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة سوف للدقيق بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر ، 2017 - 2018، ص 35.

المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الميزة التنافسية

أولا-أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في: ¹

1-بعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

¹ دابن عيشي بشير. /ابن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، ورقة مشاركة: الملتقى الدولي حول " منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بشار، الجزائر- :15/14 فيفري 2012 . ص 5-6.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2-بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3-بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

أ- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

ب- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

ج- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

د- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

رابعاً- بعد التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.¹

5- بعد الإبداع: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.²

ثانياً- مصادر الميزة التنافسية:

تتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي

1- المصادر الداخلية: المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها. وكذلك قد تتأني الميزة التنافسية من النظم

¹ - أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13
²9 -Mead، M، Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson، H. (Ed.)، Creativity and Its Cultivation، N. Y.، Harper and Row، 1959.p223

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

الإدارية المستخدمة المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

2-المصادر الخارجية: وهي كثيرة متعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة لخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها لمنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. يمكن للمنظمة ان تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية خاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع ولتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

وبغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم لمخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون.

وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:¹

أ-المدخلات: وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها والتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة ل لتعويض ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وان تؤدي انشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

ب-العمليات: تمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة التحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإن الارتباط ما بين

¹ <https://almerja.com/reading.php?idm=113620> ,date :21/04/2023

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل انها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون.

وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز انشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع الاداء.

إذ بمرور الوقت وزيادة التعليم والتدريب يتمكن العاملین من زيادة مستوى انتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التلف والضياع إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري Zero Defect وهذا ما يحقق بعدا مهما من ابعاد الميزة التنافسية وتحققها.

كما وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية، فمنهم من صنفها إلى ثلاث مصادر وهي:¹

-**التفكير الاستراتيجي:** حيث تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية.

-**الإطار الوطني:** يعتبر كمنشأ لتحقيق المزايا التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والتي بدورها تتيح لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية.

-**الموارد:** يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، وحتى يكتسب المورد قدرته على تحقيق ميزة تنافسية، حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه:¹

¹ - بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم -، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تخصص استراتيجية، جامعة هران 2، 2014-2015، ص81.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- أن يتميز بالندرة، أن يكون صعب التقليد، أن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط.

أما حسب Jean Jacques Lambin الذي أعتبر مصادر الميزة التنافسية إما أن تكون داخلية أو خارجية:²

-الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

-الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

المطلب الثالث: أنواع واستراتيجيات الميزة التنافسية

أولاً-أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1-ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين³، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن

¹ - فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة. عمان الاردن. 25/23 أفريل 2005. ص13.

² - كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ص5، تاريخ الاطلاع في 2023/04/22.

www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

³ M. Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993, p 85.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

يتعداه إلى تكاليف النفایات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

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

ثانيا-استراتيجيات الميزة التنافسية:

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

1-إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحني التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 120-124.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

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

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

جدول (02) إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	✓ استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات . ✓ الإشراف المكثف للعمل . ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع . ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة .	✓ رقابة محكمة على التكاليف . ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ✓ تنظيم ومسؤوليات واضحة . ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التميز والاختلاف	✓ قدرات تسويقية عالية . ✓ هندسة المنتجات . ✓ الإتجاه نحو الإبداع . ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية . ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة .	✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث . ✓ والتطوير وتطوير المنتجات . ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ✓ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

✓ الريادة في التكنولوجيا . ✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. ✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع .	✓ الكفاءات المبدعة.	
✓ مزيج من السياسات أعلاه . ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين .	✓ مزيج من السياسات أعلاه . ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.	التركيز

مصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 421.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس وأساليب تطوير الميزة التنافسية

أولاً- مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على المؤشرات التالية:

1-الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافي على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي السوق الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق عرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجيتها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية، ومن ثم إلى الأسواق والمحافظة عليها.

إن ما يهم المؤسسة حقا إذا أرادت تحسين تنافسياتها واستدامتها ليس الأرباح الحالية المحققة في لحظة معينة وإنما ما يمكن أن تحققه مستقبلا بحيث يضمن لها البقاء والنصيب المهم من السوق، وذلك من خلال ما تبذله في مجال البحث والتطوير خاصة.¹

2-تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن الوضعية يتناقص وجودها.

3-الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.²

4-الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24 ديسمبر 2003، ص. 10-11.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص 25.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالنسبة بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف منافسيها الدوليين.

وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى.

ثانياً-أساليب تطوير الميزة التنافسية:

نظرا لبزوغ تكنولوجيات جديدة وظهور حاجات جديدة للمستهلك وتغيرها وكذا تغير تكاليف المدخلات والتغير في القيود الحكومية فلا بد ان تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة للمنافسة لتطوير الميزة التنافسية ولضمان البقاء والمنافسة ومن اهم هذه الأساليب نجد:

- ✓ تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات؛
- ✓ سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة؛
- ✓ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا؛
- ✓ تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.¹

¹ موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الرابعة، بغداد، العراق، 1990. ص112.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

تمهيد

تم في هذا المبحث بعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث نقوم بالاعتماد على النتائج التي توصلنا إليها هذه الدراسات في بناء الدراسات التي سوف نقوم بها وبناء نموذج الدراسة أو البحث.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة إدارة المعرفة والميزة التنافسية

أولاً-دراسة سليم وردة، نصري انهار، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه -المسيلة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،

2022:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث تم توزيع مجموعة من استبيانات على مجموعة موظفين الجزائرية للمياه بالمسيلة. حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجزائرية للمياه بالمسيلة، من وجهة نظر عينة من موظفيها عند مستوى دلالة (0.05).

ثانياً-دراسة بويغلي أمينة، إدارة المعرفة ودور في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -مسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها والمحددات الأساسية لها؛ كما ركزت الدراسة على كيفية إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات. وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بواسطة استبانة تم توزيعها على العاملين في المؤسسة حيث تمت معالجتها عن طريق برنامج SPSS.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى جودة الخدمة والابتكار وكفاءة العمليات.

ثالثاً-دراسة أحلام عباسية.آمنة العايش. ميمونة مرابط. دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2018.

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي، وهدفت إلى التعرف على وجهة نظر العاملين في الشركة لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ عددها (40) عامل، واعتمدت في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط، ومعامل بيرسون. وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائي على مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية؛
- اسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة معنوية قوية بين نشر المعرفة والميزة التنافسية؛
- وجود ضعف معنوي بين تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية

أولاً- عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة:

1-تومي نصر الدين، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم الإدارة التسيير، جامعة محمد بن بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة نظرا لعدم استكمال الجانب التطبيقي بسبب جائحة كورونا إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية - القوى البشرية - القيادة الإدارية - الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات وتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالجزائر، بالمقابل توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المؤسسات، قدمت الدراسة عدة توصيات مثل: نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة عن طريق عقد ورشات العمل والمؤتمرات، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين المركبات التابعة للمؤسسات لخزن المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

2-العادل يوسف، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه -المسيلة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2013.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد احتوت على أهداف نظرية وأخرى عملية، فالأهداف النظرية تضمنت إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها وعملياتها والهدف الثاني كان حول أداء العنصر البشري ومدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أدائه.

أما الأهداف العملية تمثلت في توضيح العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية بإسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسات العاملة والمستخدمة لنظام إدارة المعرفة والحث على تطبيقها من أجل العمل بها والرقى بأدائها من خلال أداء عاملها من أجل البقاء والاستمرارية والنمو.

3-دراسة دكتورة بن زكورة العونية، إدارة المعرفة كمدخل لبناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية، 2020.

تعبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي تسمح بتوليد المعرفة داخل المؤسسة اختيارها وتنظيمها ومن ثم استخدامها في مختلف الأنشطة المتعلقة بها لإيجاد الحلول والمشاكل التي تواجهها.

حاولت هذه الدراسة التعرف على علاقة إدارة المعرفة بإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، أين اعتمدت على دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه. تمحورت أبعاد الدراسة حول تعريف إدارة المعرفة وكذا الإستراتيجية ومن ثم تبين أثر إدارة المعرفة على عناصر الإستراتيجية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين عمليات إدارة المعرفة والمكونات الرئيسية للإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا-عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية:

1-دراسة ميمون زوينة محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال التجارة الدولية، جامعة محمد ببضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014.

ركزت هذه الدراسة على محددات تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات. قسمت الدراسة إلى جزئين: الأول نظري والثاني تطبيقي، خصص الجزء الأول لمراجعة شاملة لأسس النظرية والدارسات والأبحاث المتعلقة بالمنافسة، والتنافسية، والميزة التنافسية وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الجزء الثاني فقد كان عبارة عن إسقاط للجانب النظري للمؤسسات العاملة في قطاع الخدمات وذلك باعتماد أسلوب الاستسقاء من خلال إجراء دراسة ميدانية شملت مديري ورؤساء مصالح المؤسسات الفندقية محل الدراسة كل من فندق كراددة ببوسعادة فندق السوفيتال وفندق السان جورج بالجزائر العاصمة. وكانت النتائج المتوصل إليها متمثلة في التأثير الإيجابي لجميع فرضيات الدراسة.وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- الميزة التنافسية أداة لتلبية أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتلبية حاجيات المستهلكين الحاليين والمرتبطين؛

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمجموعة من الخصوصيات التي تساعد على امتلاك الميزة التنافسية ودخول الأسواق؛

- تحقيق الريادة في محيط تنافسي لا يتم إلا من خلال امتلاكها للميزة تنافسية تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقطاع الخدمات بشكل واضح في تحليل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك لاقتناص الفرص المتاحة وتفادي التهديدات؛

2-دراسة بن عودة مصطفى، أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة جامعة الجلفة، الجزائر. 2019.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (35) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (96) موظف. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائياً على مختلف العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالجلفة، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نمطية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

-ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد أخلاقيات الأعمال أخلاقيات المدير، أخلاقيات الموظف)، إذ سجلنا تحققهم بمستويات مرتفعة ماعدا بعد أخلاقيات المنظمة، الذي سجلنا تحققه بمستوى متوسط؛

-ارتفاع مستوى إدراك الميزة التنافسية لدى العاملين بمدينة الهضاب العليا بالجلفة؛

-تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 < a)، بين (أخلاقيات المدير أخلاقيات الأعمال والميزة التنافسية لدى العاملين بمدينة الهضاب العليا بالجلفة؛

-تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد أنه لا توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 < A) بين بعدي (أخلاقيات الموظف أخلاقيات المنظمة والميزة التنافسية لدى العاملين بمدينة الهضاب العليا بالجلفة.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة)

من خلال عرض الإشكالية التي حاول الباحثون معالجتها في الدراسات السابقة وجميع الدراسات أظهرت بعض التشابهات واختلافات في النتائج وهي كما يلي: الفرع الأول:

أولاً-أوجه التشابه:

تعتبر كل من دراسة سليم وردة، نصري أنهار (2022) ودراسة بويغلي امينة (2014) ودراسة أحلام عابسة آمنة العايش ميمونة مرابط (2018) تتفق مع دراستنا التي تناولت المتغيرين في عينة الدراسة كما تعتبر كل من الدراسات السابقة الذكر دراسة مرجعية لدراستنا التي اعتمدت على دراسة العلاقة بين المتغيرين ودور المتغير المستقل في تحقيق المتغير التابع ويمكن القول إن هذه الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في نتائجها.

أما فيما يخص دراسة تومي نصر الدين (2020) والعاقل يوسف (2013) بالإضافة إلى دراسة دكتورة بن زكورة العونية (2020) فإننا نلاحظ تشابه في المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة.

من جهة أخرى نرى أن دراسة كل من ميمون زوبنة (2014) ودكتور بن عودة مصطفى (2020) أنهم قاموا بمعالجة المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

كما نلاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان والمقابلة وهذا كله يتطابق مع دراستنا.

أما فيما يخص أبعاد الدراسة فنرى أن هناك تشابه إلى حد كبير مع دراسة سليم وردة، نصري انهار (2022) ودراسة بويغلي امينة (2014) ودراسة أحلام عباسية آمنة العايش ميمونة مرابط (2018) ونرى أيضا أن دراسة تومي نصر الدين (2020) والعاقل يوسف (2013) أن أبعاد ادارة المعرفة، توليد وتكوين المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة متشابه مع دراستنا، أما فيما يخص المتغير التابع الميزة التنافسية لم يكن هناك أي أبعاد للمتغير بمعنى تم تناول هذا المتغير ككتلة واحدة.

ثانيا-أوجه الاختلاف:

كانت دراسة سليم وردة، نصري انهار (2022) ودراسة بويغلي امينة (2014) وكذا ميمون زوبنة (2014) ودكتور بن عودة مصطفى (2020) ودراسة دكتورة بن زكورة العونية (2020) وبالإضافة الى دراسة تومي نصر الدين (2020) والعاقل يوسف (2013) كانت في مجالات وميادين متنوعة (خدمية عمومية صناعية اجتماعية وغيرها ولم تكن أي منها في مجال التجارة والانتاج في حين دراستنا كان مجال تطبيقها في مؤسسات تجارية الانتاجية إنتاج العجائن ومشتقاتها.

تختلف دراستنا من حيث تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في ادارة المعرفة وهي تكوين وتوليد المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة. حيث دراسة دكتورة بن زكورة العونية (2020) أبعاد ادارة المعرفة

هي اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة خزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة العاقل يوسف (2013) أبعاد ادارة المعرفة هي وتوليد المعرفة، خزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

ثالثاً-أوجه الاستفادة:

تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد أحد المتغيرين أو كلاهما كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا أو كل متغير على حدا في جميع الدراسات.

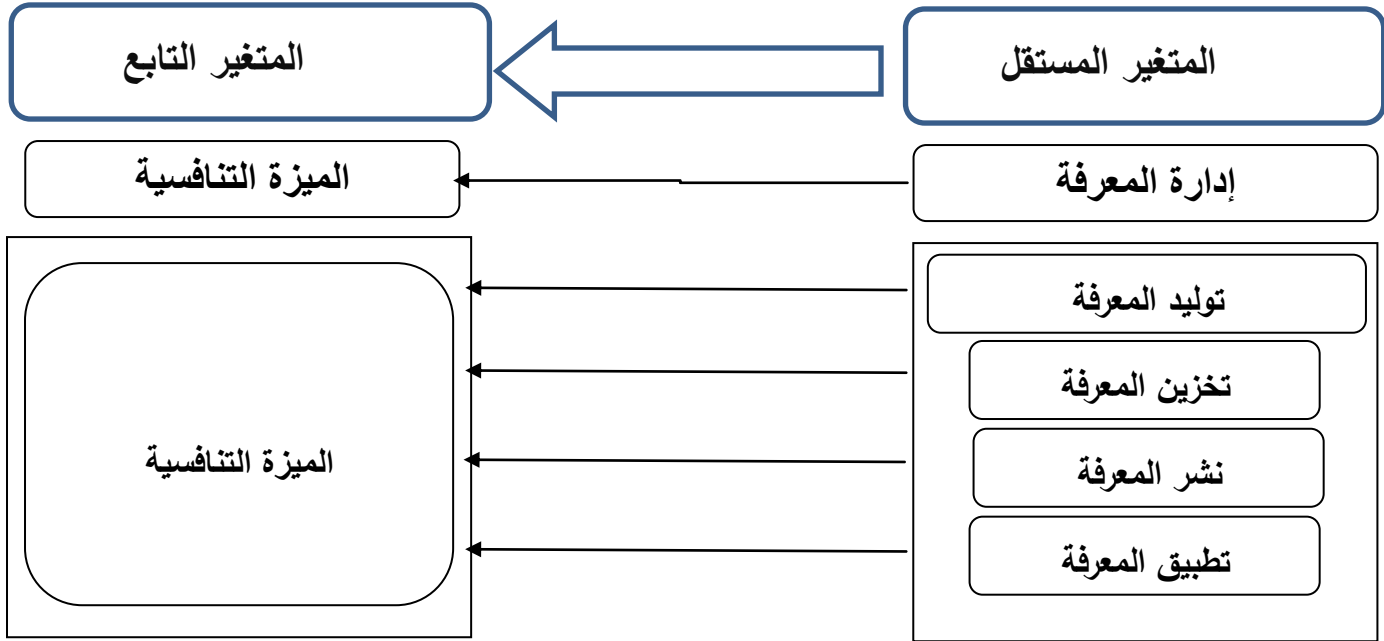
رابعا-بناء نموذج الدراسة:

تم التطرق إلى النموذج النظري للدراسة والذي سنسعى التحقق من فرضياته في الجانب الموالي في الفصل التطبيقي من الدراسة، وهذه الفرضيات ستبين على أساس ما اتفق عليه الباحثين في الدراسات السابقة التي تم التطرق لها أعلاه:

حيث دراسة بويغلي امينة - (2014) دراسة أحلام عبابسة.آمنة العايش. ميمونة مرابط. (2018) دراسة سليم وردة، نصري انهار (2022) نجد ان ابعاد الدراسة للمتغيرات هي توليد المعرفة، تخزين المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة وبينما دراسة دكتورة بن زكورة العونية (2020) أبعاد ادارة المعرفة هي اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة خزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة العاقل يوسف (2013) أبعاد ادارة المعرفة هي اكتساب المعرفة، خزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

وعليه ومن الدراسات التي سبق ذكرها تم بناء ابعاد نموذج لدراستنا كالتالي:

الشكل (05): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتبين من خلال أن النموذج يشتمل على متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع وهو (تحقيق الميزة التنافسية) حيث يحتوي المتغير المستقل على أربعة أبعاد وهي (توليد، تخزين، نشر، تطبيق) المعرفة.

خلاصة الفصل

من خلال ما ذكرنا سابقا نستنتج أن التغيرات العميقة داخل المنظمات ولا سيما تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي وذلك من خلال جعل المعرفة مصدر ذو أهمية، وتطبيقه من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات إدارة المعرفة، وكذلك نستنتج أن الميزة التنافسية تركز على أحداث تفوق على المنافسين الآخرين وذلك من خلال استهداف السوق الأقل تكلفة، وتمييز منتجات المنظمة حسب الظروف الموجودة.

وفي الأخير نرى أن المعرفة أحد المصادر الفعالة في خلق الميزة التنافسية وتعزيزها داخل المنظمة، باعتبارها أداة فعالة تمكن من خلق وتوليد ونشر الأفكار والمعلومات التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

(الجزء التطبيقي)



تمهيد:

بغية الإلمام والإثراء وتكملة الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول ولإعطاء أكثر دقة

لأثر ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية للموضوع وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من الموظفين الإداريين وعمال بمؤسسة ديول الدار DIOUL EDDAR عن طريق توزيع استمارة الاستبيان، وقد تم تقسيم هذا الفصل:

-المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

-المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

-المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

-المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

تمهيد

في هذا المبحث حاولنا التعريف بالمؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه كما سندرج هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أنشأت العلامة التجارية DIOUL EDDAR لإنتاج أوراق DIOUL خلال هذا العام 2016 تم توسيع النشاط دون الخروج من ميدان المعكرونة. والتي يقع مصنعها في منطقة النشاط والتخزين طريق بسكرة 538، القطعة رقم 166 أ. بوسعادة، المسيلة وهي مؤسسة أنشأت من طرف مجمع KHEIDRI والذي هو كيان عائلي مقره في بوسعادة. بدأ نشاطه الذي تأسس في عام 1980، في توزيع الحليب المبستر "الكيس"، قبل توسيع شبكة التوزيع لدينا لتشمل منتجات الألبان الأخرى مثل الزبادي والجبن الطازج وكريمة الحلوى، إلخ. بعد اكتسابهم الخبرة في المجال مع الموردين الوطنيين والدوليين، قاموا بتوسيع مجالات التوزيع والتسليم لدينا إلى القواعد النفطية وشركات التموين في جنوب الجزائر. خلال عام 2008، تخصصوا في التوزيع كشريك حصري لمنتجات "BEL ALGERIE LA VACHE QUI RIT" وذلك في ولايات المسيلة، بسكرة، باتنة، خنشلة، جلفة، الاغواط. في نهاية عام 2009 في بداية عام 2010.¹

تمت إضافة مجموعة جديدة من المنتجات إلى تلك التي تم تسويقها بالفعل في السوق، وفي هذه الحالة يتم تغليفها بـ 08 ورقة و 10 أوراق و 12 ورقة. تشمل هذه المجموعة الجديدة المقدمة تحت علامة جديدة لـ

:Petit chef

– عجين الفطير 1000 جرام؛

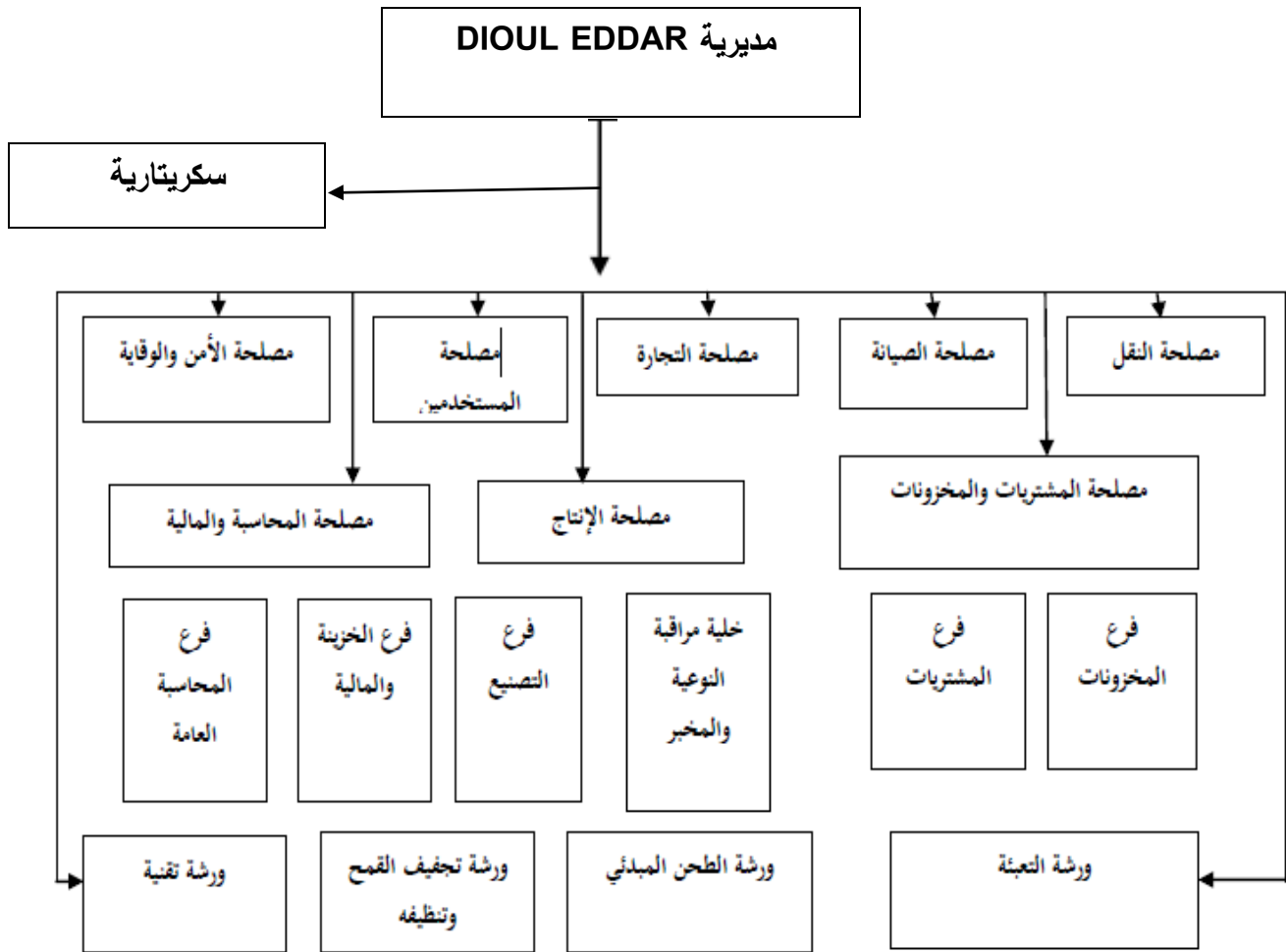
¹ <https://www.groupekheidri.com>

- عجين الفطير 500 جرام؛
- 350 جرام من عجين الفطير المدلفن؛
- بيتزا (جاهزة للطهي)؛
- خبز الساندويتش؛
- خبز بانيني؛
- برجر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمثل الشكل رقم 5 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديول الدار DIOUL EDDAR والذي يظهر من خلاله مختلف الأقسام والمصالح والورشات.

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي للمؤسسة DIOUL EDDAR



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة DIOUL EDDAR

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

تم في هذا المبحث عرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، حيث تطرقنا لكيفية تصميم الدراسة، وهذا من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين الإداريين وعمال المنتجين ورؤساء المصالح في مؤسسة (ديول دار) يتوزعون على ثلاث طبقات موظف اداري وعمال المنتجين ورؤساء المصالح ثم اختيار عينة من الموظفين عددهم 50 موظف من بين 70 موظف أي بنسبة العينة 71.4%، وتم توزيع الاستبيان واسترجاعه تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة هو 39 أي بنسبة 76%، حيث تمت ادارة الاستبيان وفقا للإحصائيات المبينة في الجدول الموالي:

جدول (03): نسبة مجتمع وعينة الدراسة

البيان	المجتمع	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل
العدد	70	50	39
النسبة	100%	71.4%	78%

المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً-أسلوب جمع البيانات:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية للوقوف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة (ديول دار) وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة نذكر منها دراسة سليم وردة، نصري انهار (2022) ودراسة بويغلي امينة (2014) ودراسة أحلام عباسية آمنة العايش ميمونة مرابط (2018) تم تحديد أهم العبارات المكونة لأبعاد

كل متغير وعلى أساس ذلك تم بناء أدلة استبيان وتصميم وفق اهداف وفرضيات الدراسة. حيث يتكون الاستبيان في دراستنا هذه من 29 سؤال مقسم إلى جزئين وهما:

1-الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث الجنس السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي.

2-الجزء الثاني: يحتوي على محورين المحور الأول يتمثل في متغير المستقل أي إدارة المعرفة من السؤال (1 إلى 16) والمحور الثاني يتكون من المتغير التابع أي الميزة التنافسية من السؤال (17 إلى 30) ومقسم إلى محورين هما:

أ-المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل (إدارة المعرفة) المقسم إلى أربعة ابعاد:

-البعد الأول: توليد المعرفة من السؤال (1 إلى 4).

-البعد الثاني: تخزين المعرفة من السؤال (5 إلى 8).

-البعد الثالث: نشر المعرفة من السؤال (9 إلى 12).

-البعد الرابع: تطبيق المعرفة من السؤال (13 إلى 16).

ب-المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مكون من بعد واحد وهو من السؤال (17 إلى 29). (انظر الى ملحق 1 للتوضيح اكثر)

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالاتي:

جدول (04): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثاً-أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج **SPSS 25** في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
 - معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي اليه لغرض معرفة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
 - التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة
 - اختبار شابيرو ويلك للتأكد من اعتدالية التوزيع؛
 - نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
- رابعاً-ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان:

قمنا بإعداد الاستبيان على مراحل بحيث تم وضع استبيان أولي ثم قمنا بتحكيمة لدى عدد من الأساتذة المحكمين وبناء على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء وكمحلة ثانية تم توزيع أكثر من 50 استبيان تم استرجاع 39 منها، وبعد مراجعة وفرز الاستمارات تم الاحتفاظ بها جميعها.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً-صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1-الصدق الظاهري:

من أجل التحقق من صدق الاستبيان باعتباره خطوة اساسيه لمعرفة مدى صلاحية الأداة لجمع البيانات قام الباحث بعرض اسئلة في صورته الأولية بالاعتماد على الدراسات السابقة على أساتذة مختصون في مجال دراستنا تعدد توجيهات المحكمين وتركزت على ضرورة التقليل والحذف لبعض العبارات من

بعض المحاور وإضافة عبارات إلى بعض المحاور الأخرى في الجزء الأول البيانات الشخصية وفي الجزء الثاني: (انظر الي الملحق)

- تغيير بعض المصطلحات؛
- مراجعات إملائية؛
- إعادة صياغة بعض الأسئلة؛
- حذف بعض العبارات وتفكيك المركبة منها.

2-صدق الاتساق الداخلي لقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

أ-قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (05): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (إدارة المعرفة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	.854**	0.000
2	تحفز المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها	.807**	.000
3	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	.715**	.000
4	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها	.809**	.000
5	تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجي فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات	.386*	.015
6	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	.521**	0.001
7	تمتلك المؤسسة نظام لصيانة وحماية معلوماتها	.267	.100
8	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	.309	.055

9	توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية	.159	.334
10	تم تلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين	.349*	0.029
11	يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الأثرية	.560**	.000
12	يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم	.757**	.000
13	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه	.726**	.000
14	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	.658**	.000
15	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	.809**	.000
16	تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج	.738**	.000

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG (مستوى المعنوية)** أقل من مستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

ب- قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جدول (06): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
17	يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة	.588**	.000
18	تدرك إدارة المؤسسة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض	.610**	0.000
19	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التميز في رسالتها	.326*	.043
20	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	.349*	.030
21	تمتلك مؤسستكم آلات قادرة على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	.203	.215
22	تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات زبائننا	.355*	.027

23	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	.561**	.000
24	تختار مؤسستكم قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون	.590**	.000
25	تمتلك مؤسستكم التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر قنوات التوزيع المختلفة	.466**	.003
26	تعمل المؤسسة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	.450**	.004
27	تحرص مؤسستكم على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	.308	.056
28	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	.474**	.002
29	تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	.067	.687

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

ثانياً-اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "آلفا كرونباخ" فحصلنا على

ما يلي:

جدول (07): نتائج معامل آلفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	آلفا كرونباخ	النتيجة
1	المحور الأول إدارة المعرفة	16	0.89	ثابت
2	المحور الثاني الميزة التنافسية	09	0.54	ثابت

مجموع العبارات	29	0.83	ثابت
----------------	----	------	------

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ **0.83** وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين **(0-1)**، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وإن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: **0.6**

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تمهيد

سنقوم في هذا المبحث بعرض خصائص العينة ووصفها إحصائيا من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المنصب الحالي، المستوى الدراسي والخبرة) وعرض بيانات محاور الاستمارة من خلال جداول اتجاه العبارات وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** المتعلقة بالإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات).

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

انطلاقا من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة ظهرت نتائج التحليل الوصفي للتكرارات والنسب موضحة كما يلي:

أولا- بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	23	59.0
	أنثى	16	41.0
	المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

يتضح لنا من الجدول السابق أن نسبة الموظفين الذكور هي 59% ونسبة الموظفين الإناث هي 41%، وهذا يعني أن نسبة الموظفين الذكور أكثر نسبة الإناث حيث تمثل نسبة الذكور أكثر من نصف أفراد العينة.

ثانياً-الفئة العمرية:

جدول (09): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	1	2.6
	من 26 سنة إلى 35 سنة	19	48.7
	من 36 سنة إلى 50 سنة	17	43.6
	من 51 سنة فما فوق	2	5.1
	المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 2.6% من الموظفين أعمارهم أقل من 25 سنة ونسبة 48.7% أعمارهم من 26 إلى 35 سنة ونسبة 43.6% أعمارهم من 36 إلى 50 أما من تجاوزت أعمارهم الـ 51 فنسبتهم هي 5.1%، وهذا يعني أن الموظفين تتراوح أعمارهم بين 26 والـ 50 سنة أي أن العمالة في المؤسسة فتية وغالبيتها من فئة الشباب.

ثالثاً-بالنسبة لمتغير المنصب الحالي:

جدول (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير المنصب الحالي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المنصب	رئيس مصلحة	8	20.5
	موظف إداري	18	46.2

33.3	13	عون إداري
100.0	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا أن رؤساء المصالح يمثلون نسبة 20.5 % ونسبة الموظفين في الإدارة هي 46.2 % أما نسبة الأعوان الإداريين فهي 33.3، وهذا يعني أن أغلب العمال بنسبة قليلة يعود ذلك الى ان طبيعة عمل الشركة لا تحتاج الكثير من الاعوان الإداريين.

رابعاً- بالنسبة لمتغير الخبرة

جدول (11): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	33.3
	من 6 الى 10 سنوات	18	46.2
	11 سنة فأكثر	8	20.5
	المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الموظفين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات هي 33.3 % ونسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات هي 46 % أما نسبة من تفوق خبرتهم 10 سنوات فهي 20 %، وهذا يعني أن الموظفين تتراوح مدة خبرتهم بين 6 و 10 سنوات.

خامسا-بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

جدول (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	14	35.9
	تكوين مهني	10	25.6
	جامعي	14	35.9
	دراسات عليا	1	2.6
	المجموع	39	100.0

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي فأقل هي 35.9 % ونسبة الموظفين الذين لديهم تكوين مهني 25.6 % أما الجامعيين فهي 35.9 % في حين لم تتجاوز نسبة من لديهم دراسات عليا 2.6 %، وهذا يعني أن كل المستويات موجودة بنفس النسب مما يعني أن المؤسسة توظف كامل المستويات كل حسب تخصصه ما عدا الموظفين الذين لديهم دراسات عليا لم تتجاوز نسبتهم 3%.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب تم تحميل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي أي أنه مقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه مندرج من موافق بشدة (5) إلى غير موافق بشدة (1) أي أن طول المقياس هو $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي :

جدول (13): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الاتجاه
1.....1.80	منخفضة جدا
1.80.....2.60	منخفضة
2.60.....3.40	متوسطة
3.40.....4.20	مرتفعة
4.20.....5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

أولاً-التحليل الإحصائي الوصفي لمحور (إدارة المعرفة):

جدول (14): التحليل الإحصائي الوصفي لمحور (إدارة المعرفة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	3.92	.870	مرتفعة
2	تحفز المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها	3.69	.977	مرتفعة
3	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	3.77	.902	مرتفعة
4	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها	3.56	1.095	مرتفعة
	متوسط عبارات البعد الأول: توليد المعرفة	3.73	0.86	مرتفعة
5	تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجياي فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات	4.28	0.51	مرتفعة جدا
6	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	3.92	0.58	مرتفعة
7	تمتلك المؤسسة نظام لصيانة وحماية معلوماتها	4.18	0.38	مرتفعة
8	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	4.21	0.52	مرتفعة جدا
	متوسط عبارات البعد الثاني: تخزين المعرفة	4.14	0.333	مرتفعة
9	توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية	3.67	0.701	مرتفعة
10	تم تلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال	4.00	0.562	مرتفعة

			المعرفة للأفراد العاملين	
متوسطة	0.778	3.36	يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الأثرية	11
متوسطة	0.984	3.08	يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالحها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم	12
مرتفعة	0.502	3.52	متوسط عبارات البعد الثالث: نشر المعرفة	
مرتفعة	0.852	3.44	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه	13
مرتفعة	0.577	3.67	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	14
متوسطة	0.821	3.10	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	15
مرتفعة	0.910	3.41	تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج	16
مرتفعة	0.670	3.40	متوسط عبارات البعد الرابع: تطبيق المعرفة	
مرتفعة	0.477	3.70	متوسط عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة)	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة- المتغير المستقل-) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون وجود عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.70 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت 0.47 وهو ما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

كما نلاحظ وجود درجة موافقة مرتفعة في كل أبعاد المعرفة حيث كانت مستويات الموافقة كالتالي:

1-البعد الأول (توليد المعرفة): بلغ المتوسط في هذا البعد 3.73 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" مما يعني أن العمال يؤكدون وجود عملية توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

2-البعد الثاني (تخزين المعرفة): بلغ المتوسط في هذا البعد 4.14 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" مما يعني أن العمال يؤكدون وجود عملية تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

3-البعد الثالث (نشر المعرفة): بلغ المتوسط في هذا البعد 3.52 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة " مما يعني أن العمال يؤكدون وجود عملية نشر المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

4-البعد الرابع (تطبيق المعرفة): بلغ المتوسط في هذا البعد 3.40 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة " مما يعني أن العمال يؤكدون وجود عملية تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

وهذا يعكس الأهمية الكبيرة التي تكتسبها عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة على تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة كفاءة العاملين والحصول على فوائد أخرى كالتقليل من المخاطر والتكاليف وتوفير الوقت والجهد كما تساهم في عمليات التدريب وتوجيه الخبرات والمهارات الحيوية للمؤسسة على الأشخاص المناسبين وينتج عن تطبيق عمليات المعرفة تعزيز القدرة التجارية للمؤسسة في انتاج وتسويق المزيد من السلع والخدمات وتحقيق أفضل النتائج.

كما نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (12) حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.08 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي "متوسطة " وهذا يعني أنه لا يتم تبادل وتوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالحها.

بينما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة (05) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة 4.28 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "مرتفعة جدا " مما يعني ان المؤسسة تمتلك نظام تكنولوجي فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات، كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.51 تؤكد تقارب وجهات النظر حول هذه الفقرة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) هي العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 1.095 مما يعني عدم تقارب إجابات أفراد العينة لهذه العبارة والعبارة الأكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (05) بانحراف معياري قدره 0.51 مما يعني أن الإجابات متقاربة حيث اتفقت وجهات النظر على ان المؤسسة تمتلك نظام تكنولوجي فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات.

ثانيا-التحليل الإحصائي الوصفي لمحور (الميزة التنافسية):

جدول (15): التحليل الإحصائي الوصفي لمحور (الميزة التنافسية)

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة
-----	---------	---------	----------	------

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مؤسسة ديول الدار

العبارة	الحسابي	المعياري	الموافقة
17	4.31	0.569	مرتفعة جدا
18	4.03	0.707	مرتفعة
19	3.62	0.711	مرتفعة
20	4.13	0.656	مرتفعة
21	3.82	0.683	مرتفعة
22	4.21	0.656	مرتفعة جدا
23	3.79	0.615	مرتفعة
24	4.18	0.556	مرتفعة
25	4.36	0.628	مرتفعة جدا
26	3.64	0.584	مرتفعة
27	3.10	0.882	متوسطة
28	3.15	0.844	متوسطة
29	2.49	0.823	متوسطة
متوسط عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية			
	3.75	.273	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية) أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون أن لدى المؤسسة مزايا تنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.75 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" كما

أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت **0.273** وهو ما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

وهو ما يؤكد الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة محل الدراسة للبحث عن المزايا التنافسية وذلك بهدف النمو وزيادة الربحية وتحقيق التميز والتكيف والاستمرارية.

كما نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (29) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة **2.49** وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي "متوسطة" وهذا يعني أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بتخصيص مبالغ لدعم جهود البحث والتطوير، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس سلبا على تحقيق المزايا التنافسية.

بينما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة (25) حيث بلغ متوسط موافقة افراد العينة على العبارة **4.36** وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة "مرتفعة جدا" مما يعني ان المؤسسة تمتلك التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر قنوات التوزيع المختلفة، كما أن قيمة الانحراف المعياري **0.62** تؤكد تباين وجهات النظر حول هذه الفقرة.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (27) هي العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ **0.882** مما يعني عدم تقارب إجابات أفراد العينة لهذه العبارة والعبارة الأكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (24) بانحراف معياري قدره **0.556** مما يعني أن الإجابات متقاربة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات وجب أولا التأكد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار Shapiro-Wilk لأن حجم العينة أقل من 50 مفردة.

أولا-اعتدالية التوزيع لمحاور الاستبيان:

جدول (16): اختبار Shapiro-Wilk

Shapiro-Wilk			
Sig.	درجة الحرية	Statistic	
0.030	39	0.937	توليد المعرفة
0.006	39	0.915	تخزين المعرفة
0.019	39	0.931	نشر المعرفة

0.000	39	0.875	تطبيق المعرفة
0.376	39	0.970	المحور الأول: أبعاد إدارة المعرفة
0.000	39	0.815	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة sig أصغر من 0.05 بالاعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تنص على أن كلما زادت حجم العينة N كلما يقترب التوزيع من التوزيع الطبيعي وبما أن حجم العينة أكبر من 30 فتوزيع بيانات الدراسة الحالية يقترب من التوزيع الطبيعي.

ثانياً- اختبار الفرضيات:

تتمحور فرضيات الدراسة في معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال معرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وقد استخدمنا لذلك الانحدار الخطي البسيط.

1- اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية نعلم على أسلوب الانحدار الخطي.

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (17): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	تحقيق الميزة التنافسية	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
توليد المعرفة	$R^2=0.039$ $R=0.019$	1.49	0.22	1.22	0.22	نقبل H_0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.039)، في حين بلغت قيمة $R^2=0.019$ أي أن بعد توليد المعرفة يفسر حوالي (0.039 %) من الميزة التنافسية، وبالنظر إلى قيمة

F نجد أنها بلغت (1.49) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل أن الانحدار البسيط غير معنوي أما قيمة **T** فنلاحظ أنها بلغت (1.22) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نقبل الفرض الصفري القائل:

✓ لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ب-الفرضية الفرعية الثانية:

H₀ : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H₁ : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (18): ملخص مخرجات SPSS 0 لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	تحقيق الميزة التنافسية	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
تخزين المعرفة	$R^2=0.010$ $R=0.10$	0.38	0.54	0.61	0.54	نقبل H_0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.1)، في حين بلغت قيمة $R^2=0.049$ أي أن بعد تخزين المعرفة يفسر حوالي (0.010 %) من الميزة التنافسية، وبالنظر الى قيمة **F** نجد أنها بلغت (0.38) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط غير معنوي أما قيمة **T** فنلاحظ انها بلغت (0.61) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نقبل الفرض الصفري القائل:

✓ لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀ : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H₁ : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	تحقيق الميزة التنافسية	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
نشر المعرفة	$R^2=0.064$ $R=0.25$	2.53	0.12	1.59	0.12	نقبل H_0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.25)، في حين بلغت قيمة $R^2=0.064$ أي بعد نشر المعرفة يفسر حوالي (0.064 %) من الميزة التنافسية، وبالنظر الى قيمة F نجد أنها بلغت (2.53) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط غير معنوي أما قيمة T فنلاحظ انها بلغت (1.59) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نقبل الفرض الصفري القائل:

✓ لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

د-الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل

الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (20): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	تحقيق الميزة التنافسية	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
تطبيق المعرفة	$R^2=0.018$ $R=0.13$	0.67	0.41	0.81	0.41	نقبل H_0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.13)، في حين بلغت قيمة $R^2=0.018$ أي أن بعد تطبيق المعرفة يفسر حوالي (0.018 %) من الميزة التنافسية، وبالنظر الى قيمة F نجد أنها بلغت (0.67) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط غير معنوي أما قيمة T فنلاحظ انها بلغت (0.81) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نقبل الفرض الصفري القائل:

✓ ومنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نستنتج من خلال النتائج السابقة المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية أن إدارة المعرفة لا تؤثر تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ديول دار للعجائن، وللتأكد من ذلك قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط.

2- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (21): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الاولى

المتغيرات المستقلة	تحقيق الميزة التنافسية	F	Sig	T	SIG	نتيجة الاختبار
أبعاد إدارة المعرفة	$R^2=0.049$ $R=0.22$	1.89	0.17	1.37	0.17	نقبل H_0

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.049)، في حين بلغت قيمة $R^2=0.049$ أي أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر حوالي (0.049 %) من الميزة التنافسية ، وبالنظر الى قيمة F نجد أنها بلغت (1.89) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط غير معنوي أما قيمة T فنلاحظ انها بلغت (1.37) وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) ومنه نقبل الفرض الصفري القائل:

✓ لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

3-مناقشة النتائج:

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة (ديول دار)، وبناء على الانحدار الخطي البسيط والذي تم تطبيقه على محاور الاستبيان توصلت الدراسة الى جملة من النتائج التي تم عرضها سابقا، وبناء على ذلك يمكن تلخيص النتائج كالتالي:

✓ هناك اهتمام واضح بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا أمر بديهي

فكل المؤسسات تسعى لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة للأهمية الكبيرة التي تكتسبها هذه للأخيرة؛

✓ تبين أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة

التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وكون الأثر لم يكن معنوي فإن ذلك يعنى لمتغيرات أخرى قد يكون لها الأثر على تحقيق المزايا التنافسية

بالإضافة إلى إن تبني (أبعاد إدارة المعرفة) رغم أنه كان بدرجات موافقة عالية إلا أنه قد يكون مجرد حديث

في الإدارة دون التطبيق وبالتالي لم يتبين الأثر في الدراسة الحالية، كما أن تبني الأبعاد لا يعكس التطبيق

الفعلي لها في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة (ديول الدار) من خلال التطرق إلى تعريفها، وهيكلها التنظيمي وشرح منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات حيث اعتمدت الاستثمار التي وزعت على اطرار المؤسسة وتضمنت الاستثمار محورين أساسيين هما: عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبعد استرجاع العبارات وتحصيل بياناتها واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلنا إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، وتبين أنه هناك اهتمام واضح بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة. وهذا أمر بديهي فكل المؤسسات تسعى لتطبيق أبعاد إدارة المعرفة للأهمية الكبيرة التي تكتسبها هذه للأخيرة. وكذا تبين أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة

خاتمة:

يشهد العالم الاقتصادي اليوم منافسة عالية وغير مسبقة أدت إلى وضع المعرفة كقاعدة أساسية، تسعى المؤسسات الصغيرة منها والكبيرة بل تعدته إلى تميز المجتمعات عن بعضها، مما جعل التحول لإدارة المعرفة أهم تحدي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية مهما كانت نوعيتها وصفقتها قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وقصد احتلال مكان تنافسي آمن، أصبحت إدارة المعرفة وظيفة أساسية في كل منظمة من خلال تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد قيمة عن طريق عمليات توليد، تخزين ونشر وتطبيق المعرفة في المؤسسة وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها ومجهوداتها قصد توصل إلى أحسن ميزة تنافسية.

وجاءت دراستنا هذه لتسلط الضوء على العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية واختيار مؤسسة ديول الدار ببوسعادة كدراسة حالة لهذه الظاهرة.

أولاً-النتائج:

1-النتائج النظرية:

ومن خلال الدراسة النظرية توصلنا الى النتائج التي نوجزها في:

- إن إدارة المعرفة تعتبر من المصطلحات الحديثة التي لاقت رواجاً في التسيير والإدارة؛
- أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها توليد، تخزين، نشر، تطبيق؛
- تعتبر المعرفة الاصل أكثر من العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية؛
- تحظى إدارة المعرفة باهتمام كبير من طرف المهتمين بإدارة الأعمال؛
- أن المعرفة هي شيء غير ملموس ذو أهمية يمتلكها الأفراد؛
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت اليها المؤسسة بوضع استراتيجيات مجهودات قصد امتلاكها؛
- تهدف المؤسسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية الى الحصول على فرص تسويقية جديدة وضمان مكانتها ونموها واستمراريتها؛
- يمكن خلق قيمة مضافة للمنظمة بالتضافر جهود لأفرادها وتوفير إمكانيات المساعدة على ذلك؛
- يمكن توفير بنية هيكلية متينة لإدارة المعرفة بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة لتعلم ومشاركة المعارف.

2-النتائج التطبيقية:

أما خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى نتائج أبرزها:

- هناك اهتمام واضح بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لنشر المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛

ثانيا-الاقتراحات:

انطلاقا من النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات من أجل التصحيح والتصويب:

- تبديل الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم
- توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات التدريبية
- تحويل المعرفة إلى خطط عمل
- إشراك الأفراد في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية
- تشجيع الأفراد على الإبداع بشكل مستمر
- نشر ثقافة ادارة المعرفة في المسسة عن طريق الندوات و المشاركة افراد المؤسسة في الملتقيات
- تخصص مبالغ لدعم جهود البحث والتطوير في المؤسسة.

ثالثا-آفاق الدراسة:

نرى أن لهذا البحث أفاق مستقبلية تتطلب إجراء بحوث على النحو التالي:

- أثر إدارة المعرفة في تحسين مستوى التنافسي لدى المؤسسات الجزائرية.
- أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.



قائمة المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً-المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1-ابراهيم الخلوف المكاوي.ادارة المعرفة. الممارسات والمفاهيم. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الاردن، 2007.
- 2-احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم معلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- 3 السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2012.
- 4-السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافع المعلومات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013.
- 5-حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الاعمال، مكتبة الجامعة، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 6-عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط 1، عمان، 2018.
- 7-علاء عبد الرزاق سامي، تكنولوجيا المعلومات، دار المكتبة الوطنية، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 8-علاء فرحان طالب وزينب مكي محمد البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، عمان، الأردن، 2012.

9-محسن أحمد الخضيرى، " صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2004.

10-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

11-موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 1990.

12-نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

13-نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

14-نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

15-هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

2-المقالات:

1-أكرم احمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.

2-امينة بن علي، العجال بوزيان، مداخلة بعنوان الميزة التنافسية، المفهوم والمحددات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر. 2009

3-بهلول لطفي مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، باتنة، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر.

4-بوعزوز شيشون، اهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2014.

المجلات:

1-بلقايد إبراهيم وسالم عبد العزيز، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2014.

2-بن عامر عبد الكريم، بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، د راسة حالة سونلغاز، عين تموشنت، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، عين تموشنت. الجزائر جوان، 2019.

3-وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24 ديسمبر 2003.

3-المذكرات والاطروحات:

1-اسامة سالمن دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للمؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر. 2013، 2014

2-بن معتوق وهيبة. دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي؛ جامعة المسيلة، الجزائر. 2018 - 2019.

3-بوجمعة سميرة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التعليمي بكلية التكنولوجيا بجامعة محمد بوضياف-المسيلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018-2019.0

4-بوخرصة خديجة. اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم -مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص استراتيجية.كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة هران 2، الجزائر. 2015-2014.

5-زناتي لمين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمؤسسة readme حاسي مسعود ورقلة، تخصص إدارة اعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر. 2018.

6-شخاوي هشام، زرد ياسين، ور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لشركة مغرب بايب اندستري بالمسيلة مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، إدارة الاعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. الجزائر. 2021-2022.

7- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

8- مبارك نسرين، العناق مروة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، الجزائر. 2021 - 2022.

9- محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2009.

10- مريم بن بوزيد عائشة خارف، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من شركات التأمين في بوسعادة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة هاستس أكاديمي في العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة، الجزائر، 2017-2018.

4-المؤتمرات:

1- 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،

2- فريد كورتل، موساوي زهية، الأستاذة خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة حول اقتصاد المعرفة الاردن. 25/23 أفريل 2005.

3- عيشي بشير. ا/بن عيشي عمار أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة الجزائر. 2012.

4-مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

المواقع:

1) كربالي بغداد "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية

. www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

2) <https://almerja.com/reading.php?idm=113620>

3) <https://www.groupekheidri.com>

ثانياً-المراجع باللغة الاجنبية:

1-M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.

2-Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.

3-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



ملحق رقم 1 استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة تحية طيبة وبعد؛

في إطار الإعداد لمذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير والموسومة بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة DIOUL EDDAR - بوسعادة "، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجابتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولا-المعلومات الشخصية:

الرقم	المتغيرات	
01	الجنس	ذكر
		أنثى
02	السن	أقل من 25 سنة
		من 26 سنة إلى 35 سنة
		من 36 سنة إلى 50 سنة
		من 51 سنة فما فوق

03	المنصب الحالي	رئيس مصلحة	
		موظف إداري	
		عون اداري	
		مهندس	
04	الخبرة	5سنوات فأقل	
		من 6 إلى 10سنوات	
		11 سنة فأكثر	
05	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	
		تكوين مهني	
		جامعي	
		دراسات عليا	

ثانيا -إدارة المعرفة:

البعد الأول: توليد المعرفة					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها				
02	تحفز المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها				
03	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها				
04	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها				
البعد الثاني: تخزين المعرفة					
05	تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجيا فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات				
06	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار				
07	تمتلك المؤسسة نظام لصيانة وحماية معلوماتها				

					يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	08
البعد الثالث: نشر المعرفة						
					توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية	09
					تم تلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين العاملين	10
					يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الدورية	11
					يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم	12
البعد الرابع: تطبيق المعرفة						
					تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه	13
					تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	14
					تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	15
					تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج	16

ثالثاً-الميزة التنافسية:

الرقم	الفقرة	موافق ق بشدة	موافق ق	محايد د	غير موافق ق	غير موافق بشدة
17	يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة					
18	تدرك إدارة المؤسسة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض					
19	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التميز في رسالتها					
20	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها					

					باستمرار	
					تمتلك مؤسستكم آلات قادرة على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	21
					تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات زبائنها	22
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتوجاتها دون المساس بجودة المنتج	23
					تختار مؤسستكم قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون	24
					تمتلك مؤسستكم التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر قنوات التوزيع المختلفة	25
					تعمل المؤسسة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	26
					تحرص مؤسستكم على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	27
					تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	28
					تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	29

ملحق رقم 2 اساتذة المصححين للاستبيان

د . زواوي حميدة	1
د . نوردين عسلي	2
د . ولهي بوعلام	3

ملحق رقم 3 تصريح شرفي بالالتزام بالأمانة العلمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:



معه محمد بوضياف بالمسيلة
ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مع:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): نور كي قدور المولود(ة) بتاريخ: 07 - 07 - 1997 ب. عين الملح المسيلة،
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2009380471 الصادرة بتاريخ: 07 - 07 - 2011 ب. عين الملح
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق المنزلة
التنافسية دراسة حالة "ديول الدار للعجائن"

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

حرر بتاريخ: 14 جوان 2023

التوقيع و البصمة

هذا لأجل التصديق على

وقائع السجل:

الموضوع: 14 جوان 2023

.....



ملحق رقم 4 استمارة طلب اجراء التبرص

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

المسيلة في:

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد....

في إطار احتياج الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات بل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
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	تركلي حورو	181835082592	١٥٩٩71٠36 ٢٧٤3٦٠٠٠4	
02				

عنوان المذكرة: دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية البشرية
دائرة مستحالة...
مصدر دة... << ديولا الدار >>

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	الرئيس القسم (الإمضاء والختم)
زوارم صيدو	ZAHAF Yassine Gestionnaire du Personnel	

RELIABILITY

/VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

ملحق رقم 5 عمليات و مدخلات على برنامج spss

Reliability

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:32:18
Comments		
Input	Data	E:\المكتب\سطح العمل\Telegram Desktop\2025\زهير\.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
	Matrix Input	E:\المكتب\سطح العمل\Telegram Desktop\2025\زهير\.sav
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	16

RELIABILITY

```
/VARIABLES=S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29  
  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:32:46
Comments		
Input	Data	E:\المكتب سطح\Telegram Desktop\ العمل 2025\زهير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
	Matrix Input	
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.547	13

RELIABILITY

/VARIABLES=S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29 S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7
S8 S9 S10 S11

S12 S13 S14 S15 S16

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:33:10
Comments		
Input	Data	E:\سطح المكتب\Telegram Desktop\العمل 2025\زهير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
	Matrix Input	
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29 S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.837	29
------	----

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:33:23
Comments		
Input	Data	E:\سطح\المكتب\Telegram Desktop\العمل 2025\زهير\z.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Statistics

		الجنس	السن	المنصب الحالي	الخبرة	المستوى التعليمي
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الذكر	23	59.0	59.0	59.0
	أنثى	16	41.0	41.0	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	2.6	2.6	2.6
	من 26 سنة إلى 35 سنة	19	48.7	48.7	51.3
	من 36 سنة إلى 50 سنة	17	43.6	43.6	94.9
	من 51 سنة فما فوق	2	5.1	5.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

المنصب الحالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئيس مصلحة	8	20.5	20.5	20.5
موظف إداري	18	46.2	46.2	66.7
عون	13	33.3	33.3	100.0
Total	39	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات فأقل 5	13	33.3	33.3	33.3
من 6 إلى 10 سنوات	18	46.2	46.2	79.5
سنة فأكثر 11	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	14	35.9	35.9	35.9

تكوين مهني	10	25.6	25.6	61.5
جامعي	14	35.9	35.9	97.4
دراسات عليا	1	2.6	2.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الأول_المعرفة S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created	06-JUN-2023 21:33:54
Comments	
Input	Data
	E:\سطح المكتب\Telegram Desktop\العمل\2025\زهير\sav
	Active Dataset
	DataSet1
	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data File
	39
Missing Handling	Value Definition of Missing
	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= S1 S2 المحور_الأول_المعرفة S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.04

Correlations

يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	تمتلك المؤسسة	تسعى المؤسسة	معرفة تخزين البيانات والمعلومات	معرفة وخبرته للعاملين فيها	معرفة من مختلف مصادر ها	معرفة ذات العلاقة بأنشطتها	تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين موظفيها	المحور_الأول_المعرفة		
تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجيا فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين صين لنقل معرفتهم وخبرته للعاملين فيها	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادر ها	تحتفز المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها							
.309	.267	.521**	.386*	.809**	.715**	.807**	.854**	1	Pearson Correlation	المحور_الأول_المعرفة
.055	.100	.001	.015	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	

[illegible]

[illegible]

[illegible]

المؤسسة تتخذ المشاركة تنفيذ البرامج	Pearson Correlation	.738**	.506**	.412**	.215	.554**	.311	.061	.158	.040
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.009	.189	.000	.054	.710	.336	.810
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39

Correlations

توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصال ت والعلاقا ت غير الرسمية		تم تلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين العاملين		يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتما عات الدورية		يتم تبادل وتدوير الخبراء والمخت صين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالحها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم		تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة		تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل		تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج	
المحور_الأول_ا لمعرفة	Pearson Correlation	.159	.349*	.560**	.757**	.726**	.658**	.809**	.738**				
	Sig. (2-tailed)	.334	.029	.000	.000	.000	.000	.000	.000				
	N	39	39	39	39	39	39	39	39				
المؤسسة تتخذ المشاركة تنفيذ البرامج	Pearson Correlation	.086	.269	.236	.438**	.614**	.576**	.527**	.506**				
	Sig. (2-tailed)	.601	.098	.147	.005	.000	.000	.001	.001				
	N	39	39	39	39	39	39	39	39				

تحفز المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها	Pearson Correlation	.077	.192	.184	.463**	.639**	.606**	.467**	.412**
	Sig. (2- tailed)	.642	.243	.263	.003	.000	.000	.003	.009
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	Pearson Correlation	.208	.156	-.029-	.376*	.374*	.404*	.388*	.215
	Sig. (2- tailed)	.204	.344	.862	.018	.019	.011	.015	.189
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تستعين المؤسسة ب خبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها	Pearson Correlation	-.057-	.043	.343*	.618**	.491**	.388*	.578**	.554**
	Sig. (2- tailed)	.730	.796	.033	.000	.002	.015	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجيا فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات	Pearson Correlation	-.025-	-.092-	-.063-	.113	.315	.327*	.306	.311
	Sig. (2- tailed)	.882	.579	.704	.494	.051	.042	.058	.054
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	Pearson Correlation	-.259-	.081	.180	.334*	.336*	.393*	.183	.061
	Sig. (2- tailed)	.111	.625	.274	.038	.036	.013	.265	.710
	N	39	39	39	39	39	39	39	39

Pearson Correlation n	تمتلك المؤسسة نظام لصيانة وحماية معلوماتها	.225	.361*	.217	.032	-.163-	.039	.106	.158
	Sig. (2- tailed)	.168	.024	.186	.848	.322	.813	.522	.336
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
Pearson Correlation n	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	-.168-	.269	.138	.225	-.147-	-.029-	.134	.040
	Sig. (2- tailed)	.307	.098	.402	.169	.371	.860	.417	.810
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
Pearson Correlation n	توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية	1	.134	-.113-	.038	-.103-	.108	.198	.261
	Sig. (2- tailed)		.417	.495	.818	.533	.511	.226	.108
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
Pearson Correlation n	تم تلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين العاملين	.134	1	.361*	.190	.165	.243	.228	.206
	Sig. (2- tailed)	.417		.024	.246	.316	.136	.162	.208
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
Pearson Correlation n	يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الدورية	-.113-	.361*	1	.720**	.512**	.274	.642**	.642**
	Sig. (2- tailed)	.495	.024		.000	.001	.092	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39

يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالحها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم	Pearson Correlation n	.038	.190	.720**	1	.587**	.417**	.740**	.581**
	Sig. (2-tailed)	.818	.246	.000		.000	.008	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تطبق المؤسسة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه	Pearson Correlation n	-.103	.165	.512**	.587**	1	.678**	.649**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.533	.316	.001	.000		.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	Pearson Correlation n	.108	.243	.274	.417**	.678**	1	.463**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.511	.136	.092	.008	.000		.003	.008
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	Pearson Correlation n	.198	.228	.642**	.740**	.649**	.463**	1	.859**
	Sig. (2-tailed)	.226	.162	.000	.000	.000	.003		.000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج	Pearson Correlation n	.261	.206	.642**	.581**	.578**	.418**	.859**	1
	Sig. (2-tailed)	.108	.208	.000	.000	.000	.008	.000	
	N	39	39	39	39	39	39	39	39

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

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

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحور_الثاني_الميزة_التنافسية S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:34:54
Comments		
Input	Data	E:\اسطح المكتب\Telegram Desktop\العمل 2025\زهير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES= المحور_الثاني_الميزة_التنافسية S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Correlations

		المحور_ا لثاني_الميد زة_التنافسية	يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة	تدرك إدارة المؤسسة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	تمتلك مؤسساتكم آلات قادرة على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات زبائننا
المحور_الثاني_الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	1	.588**	.610**	.326*	.349*	.203	.355*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.043	.030	.215	.027
	N	39	39	39	39	39	39	39

يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة	Pearson Correlation	.588**	1	.503**	-.025-	.173	.416**	.390*
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.880	.291	.008	.014
	N	39	39	39	39	39	39	39
تترك المؤسسة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض	Pearson Correlation	.610**	.503**	1	.439**	.220	.282	-.012-
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.005	.179	.082	.944
	N	39	39	39	39	39	39	39
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها	Pearson Correlation	.326*	-.025-	.439**	1	.165	.071	-.221-
	Sig. (2-tailed)	.043	.880	.005		.316	.668	.176
	N	39	39	39	39	39	39	39
تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	Pearson Correlation	.349*	.173	.220	.165	1	-.182-	-.063-
	Sig. (2-tailed)	.030	.291	.179	.316		.267	.705
	N	39	39	39	39	39	39	39
تمتلك مؤسساتكم آلات قادرة على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	Pearson Correlation	.203	.416**	.282	.071	-.182-	1	.202
	Sig. (2-tailed)	.215	.008	.082	.668	.267		.218
	N	39	39	39	39	39	39	39
تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات زبائنهم	Pearson Correlation	.355*	.390*	-.012-	-.221-	-.063-	.202	1
	Sig. (2-tailed)	.027	.014	.944	.176	.705	.218	
	N	39	39	39	39	39	39	39

تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتوجاتها دون المساس بجودة المنتج	Pearson Correlation	.561**	.110	.315	.296	.002	-.153-	-.023-
	Sig. (2-tailed)	.000	.505	.051	.067	.992	.354	.887
	N	39	39	39	39	39	39	39
تختار مؤسساتكم قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون	Pearson Correlation	.590**	.486**	.323*	-.154-	-.137-	.364*	.329*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.045	.351	.406	.023	.041
	N	39	39	39	39	39	39	39
تمتلك مؤسساتكم التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر قنوات التوزيع المختلفة	Pearson Correlation	.466**	.493**	.097	-.331-*	.077	.400*	.711**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.555	.040	.641	.012	.000
	N	39	39	39	39	39	39	39
تعمل المؤسسة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	Pearson Correlation	.450**	.024	.214	.229	.055	-.297-	.197
	Sig. (2-tailed)	.004	.883	.191	.161	.741	.066	.229
	N	39	39	39	39	39	39	39
تحرص مؤسساتكم على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	Pearson Correlation	.308	-.064-	.080	-.019-	.431**	-.231-	-.083-
	Sig. (2-tailed)	.056	.696	.628	.907	.006	.158	.617
	N	39	39	39	39	39	39	39
تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	Pearson Correlation	.474**	-.101-	.081	.189	.296	-.316-	-.249-
	Sig. (2-tailed)	.002	.540	.622	.250	.067	.050	.127
	N	39	39	39	39	39	39	39

تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم البحوث والتطوير	Pearson Correlation	.067	.009	-.203-	-.031-	-.314-	-.215-	.005
	Sig. (2- tailed)	.687	.958	.215	.851	.052	.189	.976
	N	39	39	39	39	39	39	39

Correlations

		تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	تختار مؤسستكم قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون	تمتلك مؤسستكم التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر قنوات التوزيع المختلفة	تعمل المؤسسة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	تحرص مؤسستكم على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم بالإبداعية	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحوث والتطوير
المحور_الثاني_الم يزة_التنافسية	Pearson Correlation	.561**	.590**	.466**	.450**	.308	.474**	.067
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.003	.004	.056	.002	.687
	N	39	39	39	39	39	39	39
يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة	Pearson Correlation	.110	.486**	.493**	.024	-.064-	-.101-	.009
	Sig. (2- tailed)	.505	.002	.001	.883	.696	.540	.958
	N	39	39	39	39	39	39	39
تدرك المؤسسة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج	Pearson Correlation	.315	.323*	.097	.214	.080	.081	-.203-
	Sig. (2- tailed)	.051	.045	.555	.191	.628	.622	.215

بسرع منخفض	N	39	39	39	39	39	39	39
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادتها المتميز في رسالتها	Pearson Correlation	.296	-.154-	-.331 [*]	.229	-.019-	.189	-.031-
	Sig. (2-tailed)	.067	.351	.040	.161	.907	.250	.851
	N	39	39	39	39	39	39	39
المؤسسة تقوم بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	Pearson Correlation	.002	-.137-	.077	.055	.431 ^{**}	.296	-.314-
	Sig. (2-tailed)	.992	.406	.641	.741	.006	.067	.052
	N	39	39	39	39	39	39	39
تمتلك مؤسستكم آلات قادرة على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	Pearson Correlation	-.153-	.364 [*]	.400 [*]	-.297-	-.231-	-.316-	-.215-
	Sig. (2-tailed)	.354	.023	.012	.066	.158	.050	.189
	N	39	39	39	39	39	39	39
تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات زبائننا	Pearson Correlation	-.023-	.329 [*]	.711 ^{**}	.197	-.083-	-.249-	.005
	Sig. (2-tailed)	.887	.041	.000	.229	.617	.127	.976
	N	39	39	39	39	39	39	39
تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	Pearson Correlation	1	.342 [*]	-.009-	.669 ^{**}	.040	.417 ^{**}	.047
	Sig. (2-tailed)		.033	.958	.000	.810	.008	.778
	N	39	39	39	39	39	39	39
تختار مؤسستكم قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج	Pearson Correlation	.342 [*]	1	.640 ^{**}	.204	-.146-	.052	.149
	Sig. (2-tailed)	.033		.000	.214	.376	.754	.365

للزبون	N	39	39	39	39	39	39	39
تمتلك مؤسستكم	Pearson	-.009-	.640**	1	-.070-	-.021-	-.157-	-.042-
التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر قنوات التوزيع المختلفة	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.958	.000		.672	.900	.341	.801
	N	39	39	39	39	39	39	39
تعمل على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	Pearson	.669**	.204	-.070-	1	-.029-	.328*	-.010-
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.214	.672		.862	.041	.953
	N	39	39	39	39	39	39	39
تحرص مؤسستكم على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	Pearson	.040	-.146-	-.021-	-.029-	1	.508**	-.252-
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.810	.376	.900	.862		.001	.122
	N	39	39	39	39	39	39	39
تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	Pearson	.417**	.052	-.157-	.328*	.508**	1	.079
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.008	.754	.341	.041	.001		.634
	N	39	39	39	39	39	39	39
تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	Pearson	.047	.149	-.042-	-.010-	-.252-	.079	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.778	.365	.801	.953	.122	.634	
	N	39	39	39	39	39	39	39

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

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

DESCRIPTIVES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 توليد_المعرفة S5 S6 S7 S8 تخزين_المعرفة S9 S10 S11 S12

S13 S14 S15 S16 المعرفة_الأول_المحور تطبيق_المعرفة S17 S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25

S26 S27 S28 S29

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:39:52
Comments		
Input	Data	E:\سطح المكتب\Telegram Desktop\العمل زهير\2025.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Handling	Value Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 توليد_المعرفة S5 S6 S7 S8 تخزين_المعرفة S9 S10 S11 S12 S13 S14 S15 S16 تطبيق_المعرفة S17 المحور_الأول_المعرفة S18 S19 S20 S21 S22 S23 S24 S25 S26 S27 S28 S29 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	39	1	5	3.92	.870
تحفز المؤسسة الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها	39	1	5	3.69	.977
تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	39	1	5	3.77	.902

تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها	39	1	5	3.56	1.095
توليد_المعرفة	39	1.00	5.00	3.7372	.86972
تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجيا فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات	39	3	5	4.28	.510
تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	39	3	5	3.92	.580
تمتلك المؤسسة نظام لصيانة وحماية معلوماتها	39	4	5	4.18	.389
يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها	39	3	5	4.21	.522
تخزين_المعرفة	39	3.50	4.75	4.1474	.33304
توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية	39	2	5	3.67	.701
تم تلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة للأفراد العاملين العاملين	39	3	5	4.00	.562
يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الدورية	39	1	5	3.36	.778
يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم	39	1	5	3.08	.984
نشر_المعرفة	39	2.25	4.50	3.5256	.50261
تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه	39	1	5	3.44	.852

تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	39	3	5	3.67	.577
تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	39	1	5	3.10	.821
تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج	39	1	5	3.41	.910
تطبيق المعرفة	39	1.50	5.00	3.4038	.67037
المحور الأول المعرفة	39	2.44	4.69	3.7035	.47786
يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة	39	3	5	4.31	.569
تدرك إدارة المؤسسة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض	39	2	5	4.03	.707
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها	39	3	5	3.62	.711
تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	39	2	5	4.13	.656
تمتلك مؤسستكم آلات قادرة على التغيير في تقديم أحجام مختلفة من المنتجات	39	2	5	3.82	.683
تستجيب المؤسسة بسرعة لمتطلبات زبائننا	39	2	5	4.21	.656
تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	39	3	5	3.79	.615
تختار مؤسستكم قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للزبون	39	2	5	4.18	.556
تمتلك مؤسستكم التسهيلات اللازمة لإيصال المنتجات إلى أماكن استهلاكها عبر قنوات التوزيع المختلفة	39	2	5	4.36	.628

تعمل المؤسسة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	39	3	5	3.64	.584
تحرص مؤسستكم على إشراك أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية	39	1	4	3.10	.882
تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	39	1	5	3.15	.844
تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	39	1	4	2.49	.823
Valid N (listwise)	39				

T-TEST

/TESTVAL=48

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=مجموع_درجات_محور1

/CRITERIA=CI(.95).

T-Test

Notes

Output Created	06-JUN-2023 21:41:20
Comments	
Input	Data
	E:\سطح المكتب\Telegram Desktop\العمل 2025\زهير\sav
Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Handling	Value Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=48 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=مجموع_درجات_محور 1 /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموع_درجات_محور 1	39	70.6667	8.98012	1.43797

One-Sample Test

Test Value = 48

	t	df	Sig. tailed)	(2- Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
مجموع درجات محو ر1	15.763	38	.000	22.66667	19.7556

One-Sample Test

Test Value = 48

95% Confidence Interval of the
Difference

Upper

مجموع درجات محور1	25.5777
-------------------	---------

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

/METHOD=ENTER المحور_الأول_المعرفة.

Regression

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:41:54
Comments		
Input	Data	E:\سطح المكتب\Telegram Desktop\العمل 2025\ز هير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني_الميزة_التنافسية /METHOD=ENTER المحور_الأول_المعرفة.
Resources	Processor Time	00:00:00.02

	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	2140 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور_الأول_المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.221 ^a	.049	.023	.27016

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول_المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.138	1	.138	1.894	.177 ^b

Residual	2.701	37	.073		
Total	2.839	38			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.288	.342		9.603	.000
	المحور_الأول_المعرفة	.126	.092	.221	1.376	.177

a. Dependent Variable: المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

/METHOD=ENTER توليد_المعرفة_تخزين_المعرفة_نشر_المعرفة_تطبيق_المعرفة

Regression

Notes

Output Created		06-JUN-2023 21:42:22
Comments		
Input	Data	E:\سطح المكتب\Telegram Desktop\العمل\2025\زهير.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	39
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني_الميزة_التنافسية /METHOD=ENTER توليد_المعرفة_تخزين_المعرفة نشر_المعرفة_تطبيق_المعرفة
Resources	Processor Time	00:00:00.00

	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	3012 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق_المعرفة، تخزين_المعرفة، نشر_المعرفة، توليد_المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	.305 ^a	.093	-.013-		.27515

a. Predictors: (Constant), تطبيق_المعرفة، تخزين_المعرفة، نشر_المعرفة، توليد_المعرفة

ANOVA^a

Model	Sum Squares	of df	Mean Square	F	Sig.
-------	-------------	-------	-------------	---	------

1	Regression	.265	4	.066	.874	.490 ^b
	Residual	2.574	34	.076		
	Total	2.839	38			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

b. Predictors: (Constant), تطبيق_المعرفة، تخزين_المعرفة، نشر_المعرفة، توليد_المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.282	.629		5.214	.000
	توليد_المعرفة	.069	.076	.219	.904	.372
	تخزين_المعرفة	-.024-	.161	-.029-	-.147-	.884
	نشر_المعرفة	.179	.126	.330	1.425	.163
	تطبيق_المعرفة	-.094-	.111	-.230-	-.844-	.405

a. Dependent Variable: المحور_الثاني_الميزة_التنافسية

المُلخَص

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (ديول دار) وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الالمام بمختلف جوانب إدارة المعرفة والميزة التنافسية، والتحليلي من خلال محاولة إبراز مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس درجة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من 39 فردا من مجموع الموظفين الاداريين والعمال المنتجين ورؤساء المصالح في المؤسسة المعنية، وتم تحميل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 25)

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر معنوي لأبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات أهمها إشراك الأفراد في دورات تدريبية لزيادة معارفهم الإبداعية وتخصص مبالغ لدعم جهود البحث والتطوير في المؤسسة

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، تكوين المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة

Summary:

The study aimed to test the relationship between knowledge management processes and achieving competitive advantage for the economic institution (Deol Darna). The descriptive and analytical methods were used, with the descriptive method adopted to familiarize with various aspects of knowledge management and competitive advantage, and the analytical method employed to highlight the contribution of knowledge management processes in achieving the competitive advantage of the study's institution.

To achieve the study's objectives, a questionnaire tool was utilized to measure the degree of influence of knowledge management dimensions on competitive advantage. The study sample consisted of 39 individuals from the total employees, including administrative staff, production workers, and department

heads in the relevant institution. Data was analyzed using the statistical analysis software (SPSS 25).

The study's results showed no significant impact of knowledge management dimensions on achieving competitive advantage. Finally, a set of recommendations was presented, including involving individuals in training courses to enhance their creative knowledge and allocating funds to support research and development efforts within the institution.

Keywords: competitive advantage, knowledge management, knowledge creation, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application.

