

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع:

تخصص:



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين:

- مباركي نسرين.

- العناق مروة

تحت عنوان

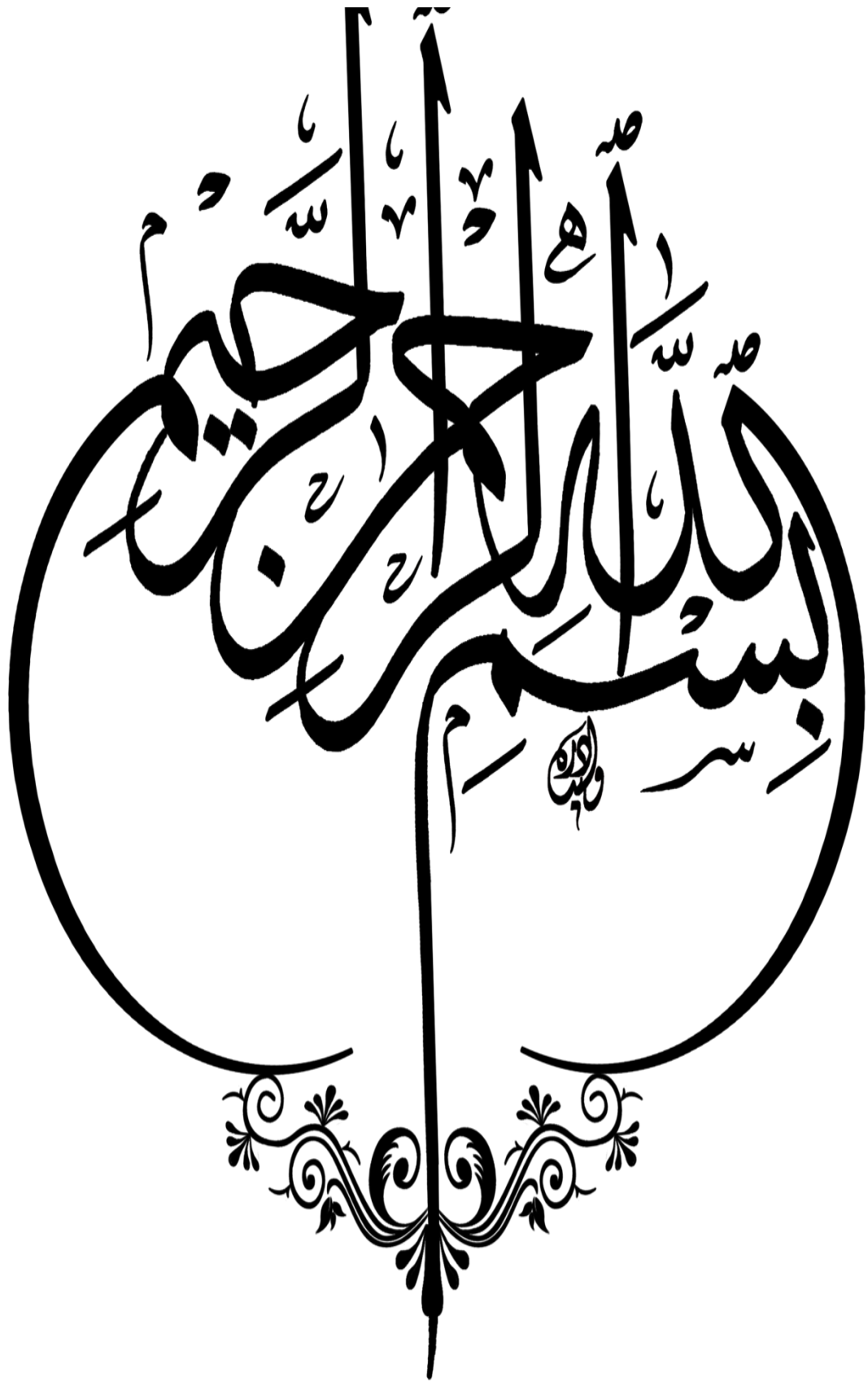
دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة-

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
فراحتية العيد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
زاوي حميدة	أستاذة محاضرة "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وتقدير

نحمد الله على ما أنعم علينا من علم متواضع
والذي ألهمنا قوة الصبر على انجاز هذه المذكرة،
كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل
الدكتور فراحية العيد المشرف على انجاز هذه
المذكرة.

كما نقدم جزيل الشكر وتقدير ايضا لسادة الاساتذة
اعضاء لجنة المناقشة، ونشكر كل أساتذة العلوم
الاقتصادية.

إهداء

الحمد لله الذي انار لي طريقي وكان لي خير عون. الحمد لله الذي به تتم الصالحات. الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية. الحمد لله علي إتمام مذكرتنا هذه خطوة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى.

– الي من بلغ وادي الأمانة. ونصح الامة. الي قدوتنا وقائد امتنا. الي نبي الرحمة ونور العالمين: محمد صلي الله عليه وسلم

– الي نبع لحنان والعتاء... الي شموع الفرحة الي ينبوع الذي لا يمل من العطاء. الي رمز محبة والوفاء. اماه العبارات لا تصفك باي شكل من الاشكال الحمد لله يا جنتي هذا العمل دعائك وتشجيعك لي هو سر نجاحي "الريم مباركي" اطل الله بعمرها وحفظها لنا يا الله الي من وثقت بنجاحي الي من كانت سبب في وصولي الي هنا ومساندتي في الوقت الذي استسلمت فيه اختي حفظك الله ورعاك "سامية"

– الي من اكن له كل مشاعر التقدير واحترام والعرفان الي كان شمعة تحترق لتضيء طريقي. الي من ساندني وعلمني العطاء دون انتظار الي من احمل اسمه بكل افتخار ابي "النوي" حفزه الله ورعاه.

– الي الدم الذي يجري في عروقي عزتي وافتخاري. .. الي ركن شموخي في هذه الحياة الي اختي وصديقتي وفرحي واحزاني الي شمس التي تضيء العتمة الي بسمه الحياة الي من اري تفاعل بعينيها "اميرة" الي الانوار التي تنير دربي الانوار وبوجودهم اكتسب قوة ومحبة اخوتي "صلاح، اية، سامية، اميرة"

– الي من ترقص لهم فرشات الربيع الي كل من تفتح لهم شقائق النعمان وياسمين الي الاخوة التي لم تلدهم امي "مروة العناق رفيقة دربي" فتيحة نويات "فطيمة وشيماء امحمدي الي كل عائلة امحمدي" الي وهيبة، شروق، رنا، سامية بن ناصر، وافية الي كل من ساعدني من قريب او بعيد شكرا.

نسرين

إهداء

الحمد لله الذي بفضله تتحقق المعجزات، الحمد لله الذي وفقني لان أكون
على ما انا فيه يوم الا وهو إتمام مذكرتي بفضله تعالى
منبع الحب والحنان، من ضحت من اجلنا امي حفظها الله وبارك في
عمرها في عمرها يمينة والى والدي رابح مثلي الاعلى في الحياة والى
اخوتي أنور وحسام وزوجته وابنته توبة حفظهم الله.
ولرفيقة دربي اخوتي وبلسم روحي اخوتي امل وكنزة وزوجها وأولادها
منصف وغفران رعاهم الله بحفظه.
والى اخوتي التي لم تلدهم امي حفظهم ورعاهم وسدد خطاهم مباركي
نسرين وبن خينش وهيبه
والى كل الاحباب والأصدقاء ايمان حنين لمياء ابتهاج سهام وغيرهم

مروة

فهرس المحتويات

شكر وعران

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

تمهيد: 9

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة 10

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة 10

أولاً: نشأة إدارة المعرفة 10

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة 12

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة 14

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة 15

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة 15

أولاً: الثقافة التنظيمية: 15

ثانياً: الهياكل التنظيمية: 16

ثالثاً: دور القيادة في إدارة المعرفة 16

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة 17

أولاً: خلق معرفة: 17

ثانياً: تخزين المعرفة: 18

ثالثاً: تشارك المعرفة: 18

18	رابعاً: تطبيق المعرفة:
19	خامساً: تقييم المعرفة:
20	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
20	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
22	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية
23	ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية
25	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
25	أولاً: حجم الميزة التنافسية
26	ثانياً: نطاق التنافس:
28	ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية
29	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية
29	أولاً: علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية
29	ثانياً: علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية
30	ثالثاً: علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية
31	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني

دراسة حالة لمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

34	تمهيد:
35	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
35	المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الحضنة:
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة
42	المطلب الثالث: وظائف مؤسسة مطاحن الحضنة
43	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار ثبات أداة الدراسة
43	الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

43	أولاً: مجتمع الدراسة
43	ثانياً: عينة الدراسة
43	الفرع الثاني: أداة الدراسة
44	المطلب الثاني: اختبار وصدق ثبات الدراسة
48	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
48	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
62	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل:
74	خاتمة:
79	قائمة المصادر والمراجع:
84	الملاحق:

قائمة الجداول

- جدول 1: مفهوم الميزة التنافسية من خلال وجهة النظر الكتاب والباحثين. 21
- جدول 2: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس..... 27
- جدول 3: يوضح توزيع عبارات أداة الاستبيان..... 44
- جدول 4: مقياس ديكرات الخماسي 44
- جدول 5: قيمة معامل (ثبات ألفا كرومبارخ)..... 45
- جدول 6: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه 46
- جدول 7: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه 47
- جدول 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 48
- جدول 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 49
- جدول 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية..... 50
- جدول 11: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية 50
- جدول 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 51
- جدول 13: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة..... 52
- جدول 14: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية..... 53
- جدول 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة..... 54
- جدول 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة..... 56
- جدول 17: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد نشر المعرفة..... 57
- جدول 18: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة..... 59
- جدول 19: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الميزة التنافسية..... 60
- جدول 20: يمثل الانحدار الخطي..... 62
- جدول 21: يمثل الانحدار الخطي..... 64
- جدول 22: يمثل الانحدار الخطي..... 66
- جدول 23: يمثل الانحدار الخطي..... 68
- جدول 24: يمثل الانحدار الخطي..... 70

قائمة الأشكال

- شكل 1: أهمية الميزة التنافسية 23
- شكل 2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج: 40
- شكل 3: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 48
- شكل 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 49
- شكل 5: التمثيل النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 51
- شكل 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 52
- شكل 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية 53
- شكل 8: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد توليد المعرفة 55
- شكل 9: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد تخزين المعرفة 56
- شكل 10: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد نشر المعرفة 57
- شكل 11: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد تطبيق المعرفة 59
- شكل 12: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات محور الميزة التنافسية 61
- شكل 13 : يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الرئيسية 63
- شكل 14: يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الأولى 65
- شكل 15 : يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثانية 67
- شكل 16: يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة 69
- شكل 17 : يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة 71

مقدمة

مقدمة:

في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي عرفه العالم وما صاحبه من حرية في انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثير ذلك على المؤسسات الاقتصادية وتعرضها لضغوطات تنافسية من طرف المنافسين في السوق، مما تطلب ذلك احتياجها لتكوين مراكز تنافسية مهمة في الأسواق من خلال تدعيمها بمجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسات تطويرها من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة والبقاء فيه للأقوى. ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم تمتلك هذه المؤسسات خبرة تنافسية تمكّنها من الصمود في وجه المنافسة القوية، ولقد أجمع الخبراء في مجال الإدارة والاقتصاد بأن إدارة المعرفة هو السبيل الأفضل والمصدر الاستراتيجي في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، أن المعرفة أصبحت أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل فهي لا تخضع لقانون تناقص رأس المال ولا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

أولاً: إشكالية الدراسة

يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد على ميزة تنافسية يتم إنشاؤها بعد ادراك وتفكير عميقين يستند إلى معارف سابقة عتي تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن النمو والاستمرار في السوق، وجاءت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

ويؤدي بنا هذا التساؤل إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وذلك كما يلي:

- ما مدى اهتمام مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لإدارة المعرفة؟

- هل يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع فرضيات رئيسية تبنى عليها الدراسة تتمثل فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك اهتمام واضح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ؟

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية، الفرضيات لفرعية التالية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

- - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

- - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

- - تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

ثالثا: أهمية الدراسة

تتمثل أهم أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل الاقتصاد قائم على المعرفة.
2. التعرف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة وإبراز أهميتها في تحقيق مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة..
3. التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
4. تقديم اقتراحات تمكن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من التطبيق الفعال لإدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية .

رابعا: أهداف الدراسة.

- معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وهذا بالإجابة على أسئلة الدراسة.
- قياس وفحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وكيف يمكن تطويره.
- تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تفعل بشكل أكبر استخداما لإدارة المعرفة، في الجانب التنظيمي والتطبيقي والتكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة

خامسا: أدوات الدراسة.

قصد إنجاز هذه الدراسة، سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، تم الاعتماد على عدة مصادر في جمع البيانات كما يلي:

الجانب النظري: تم الاعتماد على المسح المكتبي بالاطلاع على المراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة التي تناولت الموضوع، وكذلك مختلف المجالات والملتقيات والأطروحات والمذكرات ومواقع الإنترنت.

الجانب التطبيقي: اعتمدنا في هذا الجانب على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة، وتحليل الاستبيان، اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كبرنامج SPSS و Excel.

سادسا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الدراسية 2022/2021.

الحدود البشرية: تتمثل في الموارد البشرية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .

أما محددات الدراسة، فهي تعتمد على الأداة وصدقها وثباتها، ودرجة موضوعية إستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة.

سابعا: منهج الدراسة

تم الإعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي، فيما يخص الجانب النظري حاولنا الإحاطة بالموضوع بالاطلاع على البحوث والكتابات الصادرة فيه، وتلخيص ما أمكن من المعلومات التي تفي بحق الموضوع.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال تحليل البيانات، وإستعملنا فيها الإستبيان لإختبار مدى صحة الفرضيات، والخروج بنتائج وإقتراحات.

ثامنا: الدراسات السابقة.

في العصر الحالي المسمى بعصر المعرفة نظراً لانتشار معالمه في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة، ظهرت عدة دراسات تتناول هذا الموضوع حيث تبرز أهميته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، ويمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كما يلي:

1- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الإقتصادية سنة 2005، من إعداد الطالب: بن حمودة يوسف، بعنوان "خلق القيم من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، والإشكالية المطروحة كانت: كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية؟ وكان من أهم النتائج المتوصل إليها نجد:

- إن مخزون المعرفة في المؤسسة هو رأس مال غير ملموس، ويبقى محتواه غير قابل للقياس، ما يجعل هذا الأخير غير ظاهر ومدمج ضمن مكونتين أساسيتين داخل المؤسسة، وهما رأس المال البشري، ورأس المال المعلوماتي.
- تبني التعلم كتوجه سلوكي، يضم مجموعة من العمليات والنشاطات، تسعى من خلالها المؤسسة لتحسين قدراتها وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقتها مع بيئتها، وتعبئة العاملين فيها، ليصبحوا وكلاء للمعرفة.

- تعتبر إدارة المعرفة، مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد، إستخدام، نشر ونقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال، يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة، من أجل إستخدامها بالطريقة الأمثل.

2- فراج طيب، أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2007. حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتعلقة بأهم الآثار المترتبة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات إدارة المعرفة على المورد البشري داخل مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" - بشار - وخلصت هذه الدراسة لمجموعة نتائج أهمها أن إدارة المعرفة تقدم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية لتحقيق ميزة تنافسية وهي تشكل أسلوب إداري متكامل.

استقادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة التي تتدرج حول نفس الموضوع في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة.
- توجيه الطالبة في تصميم أداة الدراسة.

بالنسبة للدراسات السابقة نجد أن كل دراسة ربطت متغير إدارة المعرفة مع متغير آخر كالإبداع وتحسين أداء الموارد البشرية وغيرها، إلا أن دراستنا هذه اعتمدت على الدراسات السابقة بالتأصيل النظري لإدارة المعرفة، لكنها اختلفت معهم في كون هذه الدراسات جاءت على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية لمطروحة تم طرح الموضوع بدا من المقدمة وأهداف الموضوع ومن ثم قمنا بتقسيم إلى فصلين الفصل الأول نظري يتكون من عدة بحوث أما الفصل الثاني تطبيقي كما يلي:

تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة المعرفة حيث تم التعرض في المبحث إلى نشأة وتعريف وأهمية ثم متطلبات وعمليات إدارة معرفة. بينما يتضمن المبحث الثاني في ماهية الميزة التنافسية حيث تم التعرض في المبحث إلى مفهوم وأهمية وأبعاد ومحددات، أما المبحث الأخير العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الفصل الثاني حيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وقمنا في المبحث الثاني بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة وأخيرا اختتمنا دراستنا بخاتمة شملت أهم النتائج والاقتراحات التي قد تساهم في إثراء حقل إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة -المسيلة-.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

تمهيد:

من أجل نجاح المنظمات يجب عليها الاهتمام بالمعرفة لأنها تعتبر عنصر مهم يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، ولكي تحقق المنظمة نجاح يجب عليها استخدام المعرفة بطريقة جيدة، كما ان إدارة المعرفة تشكل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كمدخل جديد في دراسة وفهم أعمال المنظمة، وقد تعاضم دورها بعد ان ادرك ان بناء الميزة التنافسية يعتمد اساسا علي الموجودات الفكرية، وتحديد الأصول المعرفية والإستثمار فيها، فالمؤسسة الهادفة إلي تحقيق الميزة التنافسية لا تهتم بالمعرفة في حد ذاتها، وإنما في القدرة على توظيفها لخلق قيمة مضافة، إضافة إلى تحقيقها لأداة متميز والذي ينبثق عنه ميزة تنافسية.

وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى إدارة المعرفة والميزة التنافسية والعلاقة بينهما من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي إحدى المفاهيم الفكرية المعاصرة بالرغم من أن الاهتمام بالمعرفة وكيفية الحصول عليها يعتبر قديماً قدم الإنسان، حيث يقول أفلاطون "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل الوجود.

لكن تعقد حياتنا وتطورها هو الذي يوجه الاهتمام بالمعرفة، فالיום أصبحت المعرفة مهمة أكثر من رأس المال والأرض، فهي مفتاح مهم من مفاتيح النجاح، ولكي يصبح هذا الأخير فعالاً لا بد من إدارته بالطرق والأساليب المؤدية لذلك، وهنا يبرز مصطلح إدارة المعرفة الذي سنتطرق في هذا المبحث .

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

نعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعملاق المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوار فراينوم Edward Freignebau إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة Knowledge power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة "Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة الوظيفة الجديدة هي مهندس المعرفة.¹

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو " إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير

¹ نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2001، ص 75.

في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال، تغير عنوان مجلة إعادة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج افكري في الإدارة.¹

إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة في الشركات وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة، ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول والتطور الكبير من خلال ما يلي:

1. مكتبات المعرفة التي تزداد بشكل كبير من أجل تبادل المفاهيم والأساليب كما هو الحال في نادي "الياهو Knowledge yahoo club" والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة.
2. إطار القوانين الستة لإدارة المعرفة، لقد اقترح ستيفن ديننج S. denning القوانين الستة لإدارة المعرفة وهي:

- أ. المعرفة هي قاعدة بقاء الأعمال وهذا يتطلب تقاسم المعرفة هو الخيار الإستراتيجي
- ب. الجماعات المشتركة: قلب وروح تقاسم المعرفة.²
- ج. ان الجماعات المشتركة الافتراضية تحتاج إلى تفاعل مادي
- د. أن التوق هو المحرك الأساسي جماعات الممارسات المشتركة وأنها تزدهر فقط عندما يلتزمون بالهدف المشترك
- هـ. أن تقاسم المعرفة له بعد داخلي وخارجي أي أن التقاسم يكون باتجاهين.³

¹ نعيم، إبراهيم، مرجع سابق، ص75

² ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان سنة 2008م، ص 124.

³ نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، دار الوراق، عمان، 2009، ص 91-94.

و. أن سرد القصص يلعب المعرفة وعن طريق سرد القصة نستطيع أن نحقق التزاوج الفعال بين الاتصالات ذات طابع الروائي القصصي من جهة وذات طابع المجرّد من (تكنولوجيا المعلومات) بما يجعلها الإدارة الأكثر قوة في تقاسم المعرفة.¹

- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي تزداد في كل مكان
- مجالات إدارة المعرفة
- مسافات وورشات العمل ودورات تدريبية ومسافات الدراسة الموجه للطلبة
- تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة
- الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة
- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة
- مراكز البحوث ومختبرات ومجموعات استشارية وهذه أخذت تتزايد لأنها تملك سوقاً آخذة باتساع مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة وشركات التنقيب.²

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن 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 كل من (العتيبي 1، 2003) والزمّل (2002، 1-2) 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.³

¹ سم جلال، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين، الجامعة المنتصرية، 2004، ص 38.

² نجم عبود، المرجع نفسه، ص 87-89.

³ محمد عواد، معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 55.

إن مصطلح إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعارف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثرا.¹

إن إدارة المعرفة كما في التعريف السابق هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها وهي بذلك أكثر من شيء تقني أوله توفر الوقت والجهد، وعليه فإن إدارة المعرفة في عمليات التي ترتبط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرها لنقلها.²

ويعرف كل من Herder et Fearnley (25، 1997) إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا امام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك ويلاحظ أنهما اعتبر 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.³

وهنا لا بد من التأكد على أن ما ورد من التعريفات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين من التعريفات، حيث تمثلان مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة، الأولى يتمثل في مدخل الترميز (corefication) القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقا، والثاني مدخل الشخصية

¹ الملكاوي إبراهيم، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، عمان، دار الوراق، 2007، ص 71.

² ربحي مصطفى، مرجع سابق، ص 137.

³ هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 23.

(Personalization)، الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي تستخدمها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى.

وأن كلا الجانبين يمثلان نظام المعرفة في الشركة، وهما اللذان ينصب عليهما العمل المعرفي، فالعمل المعرفي هو في جوهره عمل أفراد المعرفة الذين يحتاجون في عملية المعرفة (الجمع والحصول، التقاسم، نشر، وتوليد المعرفة) إلى تكنولوجيا المعلومات وآلياتها وقواعد الروتينيات التنظيمية المكونة لمدخل الترميز التي تنظم الوصول إليها واستخدامها.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيها تشكيلة من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يعرف باقتصاد المعرفة.

والذي يتم بتأكيد من خلاله على رأس مال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط الآتية:

- 1- أسهمت المعرفة في المرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال لتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع وابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها
- 3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها لسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة

6- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة، كما أن لإدارة المعرفة أهداف أخرى يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها وقت الحاجة.
- تحسين عمليات صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي وقت مناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثلياتها.
- تحويل المعرفة الفنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات².

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي:

أولاً: 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

¹ إيمان سعود أبو نضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء التميز في القطاع الحكومي، الرياض - المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص 7.

² أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 134-140.

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 تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.¹

ثانياً: الهياكل التنظيمية:

نقصد بها ما يلي:

هي الشكل الذي يندرج فيه العاملين في المؤسسة بدءاً من العامل البسيط وصولاً لمدير المؤسسة، ويوضع موضع كل عامل من العاملين بالمؤسسة علاقته بغيره 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.²

- التحول من الشكل الهرمي إلى الهياكل التنظيمية.
- 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.

ثالثاً: 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

¹ السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافع المعلومات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط، الاسكندرية، مصر، 2013، ص 18-152.

² احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم معلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط، عمان، الأردن 2009، ص 11.

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

1. القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة
2. القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام
3. القدرة على البدء في القيام بأفعال اصلاحية مناسبة عن التأكيد عن وجود تناقضات
4. التعرف على قيود ذات دلالة عن هذه القيم
5. تكنولوجيا المعلومات توفر المؤسسة العديد من الإمكانيات مثل شبكة معلومات البرامج، التصفح للبيانات ... إلخ، وهو ما يسهل في إدارة المعرفة في المؤسسة.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

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

أولاً: 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 يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذي يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار، وهو الأمر

¹ السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 186.

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

³ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 183.

الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات خبرة الواسعة والاستفادة من قدرتها الابتكارية المعرفية.¹

ثانياً: تخزين المعرفة:

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً 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 معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدهم.

ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة اما المعرفة الفنية فيتم الاحتفاظ وخبزنها عن طريق التدريب والحوار.²

ثالثاً: تشارك المعرفة:

تعد أهم عمليات إدارة المعرفة إذا 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.³

رابعاً: تطبيق المعرفة:

يتطلب تطبيقها الاعتماد على ثلاث آليات هي التوجيهات، الروتين التنظيمي وفرق العمل، حيث يقصد بالتوجهات 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

¹ السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 186.

² علاء عبد الرزاق سامي، تكنولوجيا المعلومات، دار المكتبة الوطنية، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

³ بن عامر عبد الكريم، بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة سونلغاز، عين تموشنت، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، عين تموشنت جوان، 2019، ص 69.

المحددة ذاتيا تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام المعقدة ... بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها.¹

خامسا: 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 تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية وثقافة المؤسسة، وهذه المعرفة هي شكل الأول لإنشاء المعرفة من قبل فرق العمل وهي عادة لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء.³

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 نكاء الأعمال، دار البازوري العلمية، ط1، عمان، 2018، ص 84.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق إدارة معرفة، ص 103-104.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

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 مقدره محورية وعملية تتفوق به المنظمة قياسا بمنافسيها، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل والأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة.

وسيتم دراسة هذه المفاهيم من خلال المطالب التالية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة باعتبارها فرصة جوهرية تعزز موقف التنافس للمؤسسة، وأنه من النادر أن تمتلك المؤسسات سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين نظرا لمحدودية موارد المؤسسة.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

- عرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقق ميزة تكلفة أقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة أعلى¹.
- كما عرفها Kotler: بأنها مقدره المنظمة على اداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية مصر، 1998، ص 38.

قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على ادائها بأساليب تقود إلى التميز¹.

- عرفها السلمي: عبارة عن مهارة أو تقنية أو مورد متميز يسمح للمنظمة بإنتاج قيم ومنافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون، وهذا ما يؤدي إلى تميز واختلاف هؤلاء المنافسين عن غيرهم في وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم هذا الأخير المزيد من منافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون.²

جدول 1: مفهوم الميزة التنافسية من خلال وجهة النظر الكتاب والباحثين.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofen 1980	هي مجالات التي تفوق فيها الشركة على منافسيها	الأنشطة
Fahey 1980	أي شيء يميز الشركة على منافسيها من وجهة نظر المستهلك النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport (84-92)	هي قدرة الشركة على تقليص تكلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للمستهلك.	الكلفة
Evans (93-83)	القابلية لتقديم قيمة متفوقة للمستهلك	قيمة المستهلك
Machmilland & Tampo	هي الوسيلة التي تمكن الشركة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق (الأردن، عمان، دار جهينة للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 204.

¹ فوائد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004 ص 634.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 104.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الميزة التنافسية هو قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات تلبي الحاجات ذاتها بسعر أقل من منافسيها، وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها مميزة، في أدائها مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

1. نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها ومجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية العمليات الداخلية للمؤسسة.¹
2. تنفيذ الميزة التنافسية في حفاظ المؤسسة على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل المتغيرات البيئية، حيث أن امتلاك الميزة التنافسية يكسب ولاء الزبون الذي يتعلق بها ويتكون لديه ادراك ونظرة حسنة للمؤسسة بأنها الوحيدة والقادرة على خلق قيمة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.²
3. تزيد الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والامكانيات في تحديد موقع أفضل بين منافسين، والسعي إلى ارضاء الزبون والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على مؤسسات أخرى تقليدها.³
4. تطوير مراكز المالية للمنظمة.⁴

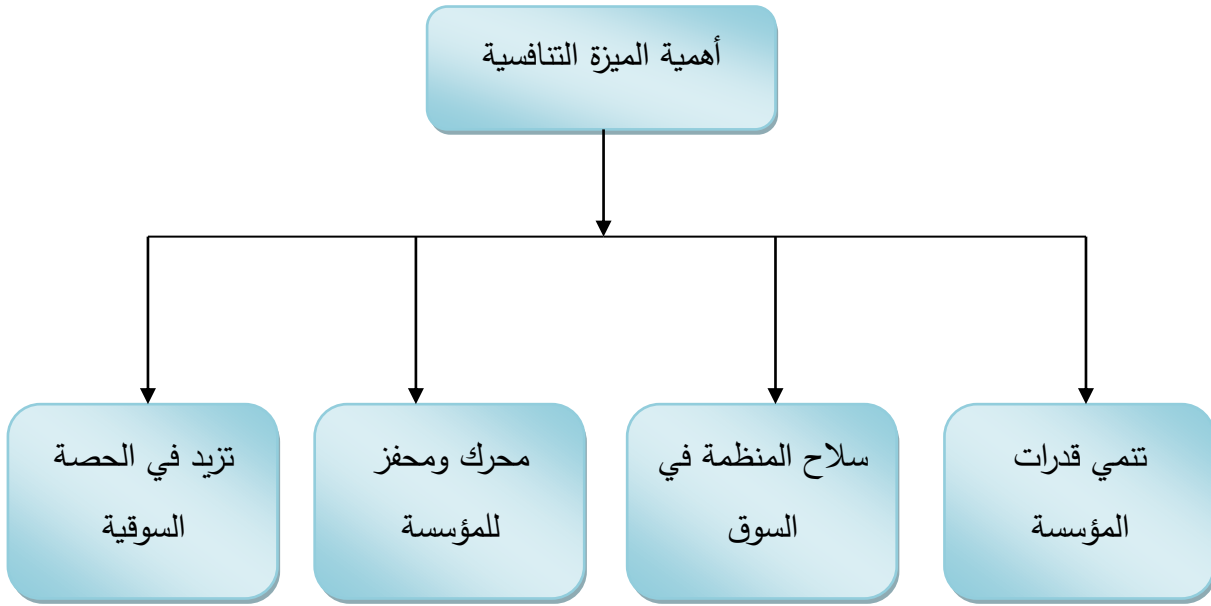
¹ اسامة سالمين دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للمؤسسة، جامعة أم البواقي، 2013، 2014، ص 45.

² بلقايد براهيم 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.

⁴ علي سلمى، مرجع سابق، ص 104.

شكل 1: أهمية الميزة التنافسية



المصدر: أمنة العياشي، أحلام عابسة، ميمونة مرابطا، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة سوف للدقيق بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2018/2017، ص 35.

ثالثا: انواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز

1- ميزة التكلفة الأقل: نعني بها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحركة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة التكلفة.¹

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2006، ص 197.

ولكي تحقق المؤسسة هذه الميزة التنافسية يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض عناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر:

- أ. **مراقبة التعلم:** التعلم أو التكوين ليس تلقائياً بل هو نتيجة لمجموعة من جهود المبذولة من طرف الإطارات والعمال على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل تكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.
- ب. **مراقبة الروابط:** حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى.
- ج. **مراقبة الإلحاق:** ويكون ذلك بطريقتين، إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الامكانيات المشتركة بينهما، أو معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- د. **مراقبة الرزنامة:** نجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولاً يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى للمؤسسات التي تنتظر تمكنها امتلاك بعض الميزات في ميدان التكاليف، بسبب أن التكنولوجيا سريعة التعبير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم.
- هـ. **مراقبة التموضع:** بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الامداد وسهولة الوصول إلى الموردين والمؤسسة التي تختار احسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق تكاليف¹.
- و. **مراقبة الإجراءات:** يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة

¹ منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بنك BADR، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص ص 65-66.

إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، سبل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب.

2- **ميزة التمييز المنتج:** يقصد به قدرة الشركة¹ على تقديم منتج مميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة النظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

ويمكن القول بان تميز المنظمة عن منافسيها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذا يتطلب من المنظمة تجنيد موارد بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلاً، لتقديم مساعدة تقنية للزبون يجب توظيف أفراد متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر جودة ومتانة فإن ذلك يتطلب مواد أولية ذات جودة عالية وربما ذات تكلفة أعلى نسبياً (في حالة كانت ممارسات الشركة ذات مستوى عادي)²

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين أو متغيرين هامين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دور حياة المنتج:³

¹ عبيدات مقدم، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 12، يناير 2015، ص 305-306.

² مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة لمجموعة من شركات صناعية، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب 2013، ص 66.

³ سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص 12.

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفورات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا بضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دور حياة النشاط فيها.

ثانياً: نطاق التنافس:

- يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ويشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد.

ومن أجل التعرف على أبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

جدول 2: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا او خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع منافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر ينبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	عكس عدد مناطق الجغرافية او الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين صناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرصة لتخفيف مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس تسهيلات أو تكنولوجيا أو أفراد أو خبرات عب الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص 91.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

من أبرز الأبعاد التي يمكننا التطرق لها هي:

1- **التكلفة:** يجب على المنظمات الموازنة بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، إذ نجد أغلب المنظمات تعمل على تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الانتاجية.

2- **الجودة:** يتم الوصول إلى الجودة من خلال وضع سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع او خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، بغرض استعادة العملاء في المرحلة الأخيرة في تقديم المنتجات، وتحقق الجودة عن طريق تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته.¹

3- **الربحية:** تعتبر مؤشراً كافياً على تنافسية المؤسسة، وهي تمثل حصة من السوق مؤشراً على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي يمكن القول أنها لا تتنازل على الربح مقابل رفع حصتها السوقية.

4- **الحصة في السوق:** يمكن للمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية من غير أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويكون هذا عندما تكون السوق المحلية المحمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن القول أن المؤسسات الوطنية قد تكون ربحية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجار أو بسبب اختفاء او اضمحلال السوق.²

¹ عز الدين علي سويسي، ونعمة عباس الخفاجي، الميزة تنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2015، ص 70.

² رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم الميزة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 17-18.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

هناك علاقة ترابط بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد ونشر وتطبيق المعرفة بالميزة التنافسية.¹

أولاً: علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية

إن عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها، وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإلمامها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية التوليد المعرفة على توسيم وتنمية وتطوير المعرفة العامل ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة، تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات لاستقطاب المعرفة الضرورية ومن خلال استخدام هذه الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لمعالجة الموضوع من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من مهتمين بالموضوع، خلال فترة قصيرة ومن هنا يمكن توليد واكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يمكن بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى بخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تجديد وتوليد أفكار.

ثانياً: علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية

ويرى أنه يجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة، هناك أهمية لاكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي:

¹ ندى النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس ولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في إدارة أعمال، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا قسم إدارة أعمال، 1441 هـ / 2019م، ص 76.

1. أن تتبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.
2. أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسيع حقل المعرفة ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل خلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

ثالثاً: علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية

ان تطبيق عمليات إدارة المعرفة في منظمات تقود إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق الأنسب لإستراتيجية التنافسية لها، المعتمدة على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها الإدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث تطرقنا في المبحث الأول الى ماهية إدارة المعرفة وتوصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال التسيير وعملياتها التي تقوم على تشجيع وعلّي توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة في مختلف أنحاء المؤسسة بإضافة إلى أهميتها ومتطلباتها. كما تناولنا: ماهية الميزة التنافسية، وتوصلنا إلى ان الميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل والامكانيات التي تحقق قيمة المؤسسة، وتمكنها من التصدي لمنافسها في مجال عملها بإضافة إلى أهمية وانواع ومحددات وتم تحديد أبعاد الميزة التنافسية في العناصر التالي: التكلفة، الجودة، الربحية، الحصة في السوق.

وفي الأخير حاولنا معرفة العلاقة بين مختلف عمليات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية وتوصلنا الى ان هناك علاقة ترابط بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد ونشر وتطبيق المعرفة بالميزة التنافسية.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن

الفضنة بالمسيلة

تمهيد:

بعد ما تم عرض الإطار النظري للمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية والعلاقة بينها، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما سبق على ميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وسيتم ذلك من خلال من خلال استبيان وزع على مجموعة من العاملين بها وتحليل محاوره وتفسير النتائج وفق فرضيات البحث.

وقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
- المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول جاء بعنوان "بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الحضنة " سنتناول فيه نبذة تاريخية عن قطاع مطاحن الحضن بالمسيلة والتعريف بهذه المؤسسة والمطلب الثاني سنتناول فيه الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، أما المطلب الثالث فسننتظر فيه إلى مراحل العملية الإنتاجية.

المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة مطاحن الحضنة:

سنعرض في هذا المطلب تعريفاً بالمؤسسة، وأهدافها، وقدرتها الإنتاجية.

1- نبذة تاريخية عن قطاع مطاحن الحضنة بالمسيلة:

بعد إن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطن، غير إن دورها أنا ذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك في وضع خطط لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن، وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية ؛ ويكمن النشاط الأساسي للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، في تحويل الحبوب(القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة(السميد، الدقيق، عجائن غذائية والكسكس)¹.

2- التعريف بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تقع مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980. وقد عرفت مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عدت

¹ - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

تغيرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة إنتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدت الرياض بالمسيلة إلى مؤسسة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 متر مربع منها 12555 متر مربع مغطاة¹.

أسست المؤسسة التابعة "مطاحن الحضنة" في 01.10.1997 (مستخلص من مجلس الإدارة رقم 06، جلست يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997، بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج، ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000، وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج، وسنة 2016 اجري تقسيم جديد للمؤسسة الأم، وأصبحت مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للمؤسسة الفرعية حبوب قسنطينة، وتتكون مؤسسة مطاحن الحضنة من وحدات إنتاجية متمثلة في:²

- مطحنة واحدة، مطحنة واحدة حيث تم إنشائها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55، وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

- وتتكون من مسمدة جديدة، وقد تم انجازها من طرف المؤسسة الإيطالية من نوع "GOLFITO" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993. وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا، بتكلفة انجاز قدرها 563.986.101.84 دج.

¹- من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

²- من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة "

- تنشط مؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن مؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:
- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسن نوعيته؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛
- التسيير الأحسن للموارد البشرية فيا لمؤسسة؛
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة؛
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه؛
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة للإعلام، يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري، من حيث تباين مصالح وفروع الشركة، وسنعرض أهم دوائرهذه المؤسسة وخصائصها، والجدير بالذكر إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:¹

¹ - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

• رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذل بالتنسيق بين الوحدة ومثيلتها من نفس القطاع. والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكيله عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع؛
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمؤسسة مطاحن الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة وتقسيم المصالح عمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين بها:

قسم مهمتها لتنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة وتتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

1. قسم التنظيم والتسيير الداخلي (الهيكلية) للوحدة:

- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة؛
- مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة؛
- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها؛
- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى المؤسسة والمكلف بالنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين المؤسسة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة؛

- مكتب مساعداً لأمن إلى ثلاث ومهمته حماية المؤسسة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار؛¹

2. قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1.2. مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها: إلى أربعة مصالح هي:

1.2.2. مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج؛
- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

2.1.2. مصلحة الإنتاج: تهتم بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

- مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرتها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

- مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريضة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

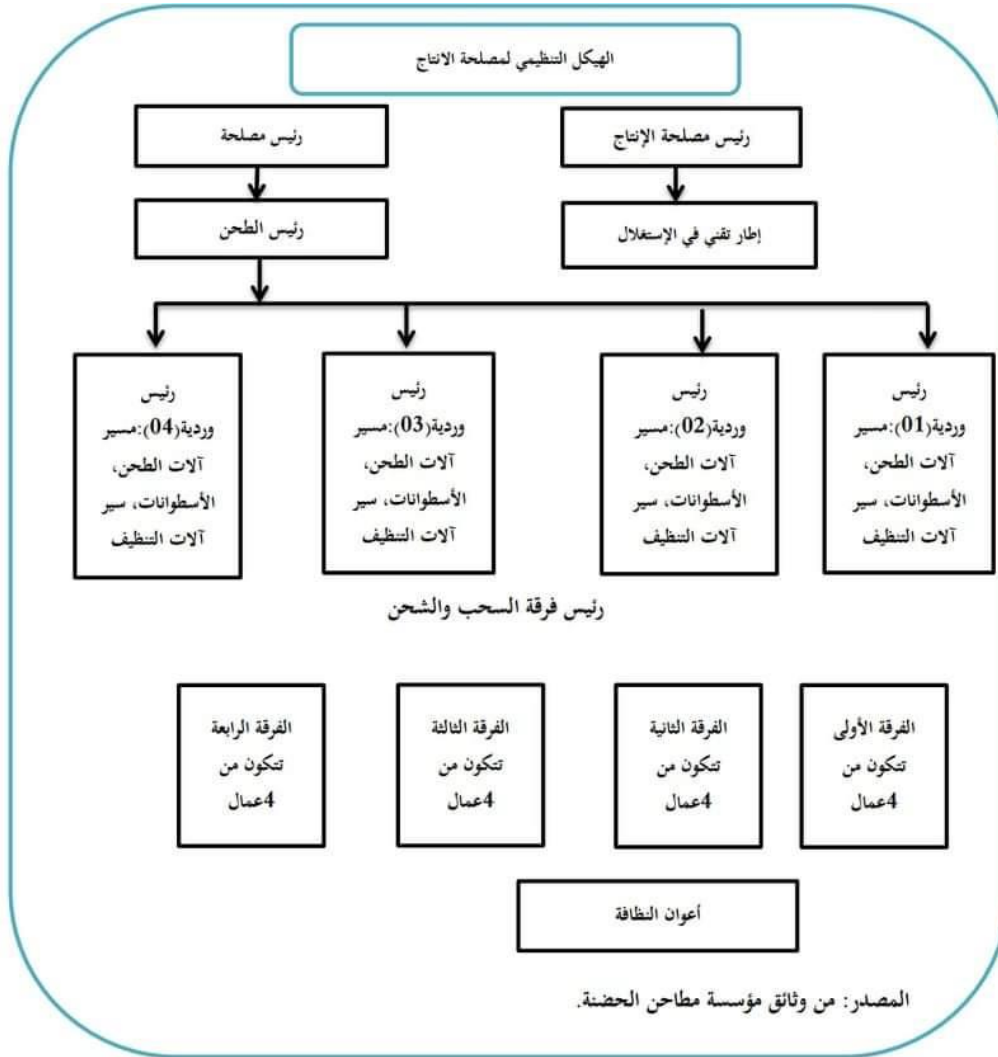
كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد؛ فرع الطحن والإنتاج؛ فرع الشحن والتوظيف؛

¹- من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

شكل 2: يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج:



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي لمصلحة الإنتاج يأخذ الشكل الهرمي، ما يؤكد تفرع وظائف المؤسسة، وما هو إلا وسيلة تمكننا من معرفة تقسيم العمل والاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر حتى تستخلص فكرة عامة عن مصلحة الإنتاج.

3.1.2. مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات

الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا/24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى¹:

- فرع **الإلكتروميكانيك والكهرباء:** ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات؛

- فرع **الميكانيك العام:** وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات؛

4.1.2. مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها

الرئيسي هو تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى

ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب؛

- فرع تسيير مخزون الأكياس؛

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2.2. مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية

الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة

تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية؛

3.2. مديرية الإدارة والمالية: وتتقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

➤ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع

المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع

الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية البشرية.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبا المبيعات.

¹ - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

فرع المحاسبات.

➤ **مصلحة الموارد البشرية:** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من اجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء اكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

➤ **مصلحة الوسائل للمؤسسة:** ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للمؤسسة.

- المتابعة الميدانية للاستثمارات.

- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته¹.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسة مطاحن الحضنة.

1. وظائف الشركة:

1.1. الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه... الخ).

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، الدراسات، التقييم... الخ)

- ضمان نشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات الإنتاج، تسيير الملفات التقنية... الخ)

2.1. الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

- بيع المنتجات المتمثلة في السميد والفريزة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكي.

¹ - من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم التعرض في هذا المبحث الى مراحل اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة محل الدراسة، مع تبين وتحديد المجتمع والعينة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع بيانات، والأدوات الإحصائية اللازمة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة .

المطلب الاول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار ثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة المفردات الاحصائية التي تشترك في صفة أساسية تفهم الباحث أثناء دراسة الموضوع، إذ يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من موظفين في مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من عدة موظفين في مؤسسة محل الدراسة وتم توزيع الاستبيان الدراسة على عينة تتكون من (32) موظف وتم الاجابة على كل الاستمارات.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة وهي الاستبيان وقد تكونت من محورين وهي:

المحور الأول: تعلق بالبيانات الديمغرافية الخاصة بالمجتمع الدراسة والمتمثلة في الجنس والعمر والحالة الاجتماعية ومستوى التعليمي والفئة المهنية.

المحور الثاني: تعلق بالمتغير المستقل إدارة المعرفة والذي يتكون من أربع عمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتمثلة في 16 عبارة.

أما المتغير التابع هو الميزة التنافسية الذي يتمثل في 10 عبارات

جدول 3: يوضح توزيع عبارات أداة الاستبيان

عدد العبارات	البعد	
4	- توليد المعرفة	المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة)
4	- تخزين المعرفة	
4	- نشر المعرفة	
4	- تطبيق المعرفة	
10	الميزة التنافسية	المحور الثالث: (الميزة التنافسية)
26	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

ومنه نحاول معرفة آراء اتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور باستخدام مقياس ديكارت الخماسي، والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم.

جدول 4: مقياس ديكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: اختبار وصدق ثبات الدراسة

ويتم ذلك عن طريق أو من خلال:

1. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): وتم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم أخذ بعين الاعتبار

الملاحظات التي على أساسها قامت الطالبة بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة بشكل نهائي.

2. اختبار الثبات: يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه ولإجراء اختبار الثبات لفقرات الاستبيان تم استخدام ألفا كرومباخ لكل محور وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 5 : قيمة معامل (ثبات ألفا كرومباخ)

أبعاد إدارة المعرفة	معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	0.81
تخزين المعرفة	0.80
نشر المعرفة	0.83
تطبيق المعرفة	0.81
محور الميزة التنافسية	0.88

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من الجدول رقم (05): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.80) كأدنى قيمة، و(0.88) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

أولاً: محور عمليات إدارة المعرفة

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق محور عمليات إدارة المعرفة عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول 6: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
توليد المعرفة		توليد المعرفة		توليد المعرفة		توليد المعرفة	
**0.56	18	*0.31	12	**0.68	07	**0.79	01
**0.45	19	**0.62	13	**0.61	08	**0.71	02
**0.58	20	**0.55	14	**0.56	09	**0.66	03
**0.71	21	**0.85	15	**0.75	10	*0.31	04

** دال عند ($\alpha=0.01$)، * دال عند ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من الجدول رقم(06): أن جميع معاملات إرتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) و($\alpha=0.05$)، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للمقياس

ثانيا: الميزة التنافسية

صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التّحقق من صدق محور الميزة التنافسية عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول 7: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه

الارتباط	العبارة
**0.56	17
**0.57	18
**0.48	19
*0.30	20
**0.66	21
**0.54	22
**0.74	23
**0.78	24
**0.71	25
**0.72	26

** دال عند $(\alpha=0.01)$ ، * دال عند $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من الجدول رقم(07): أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ و $(\alpha=0.05)$ ، ما يعتبر مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي للمقياس

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

وسنعمد في دراستنا على نتائج المعالجة الإحصائية التي توصلنا الي تحديدها بعد تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

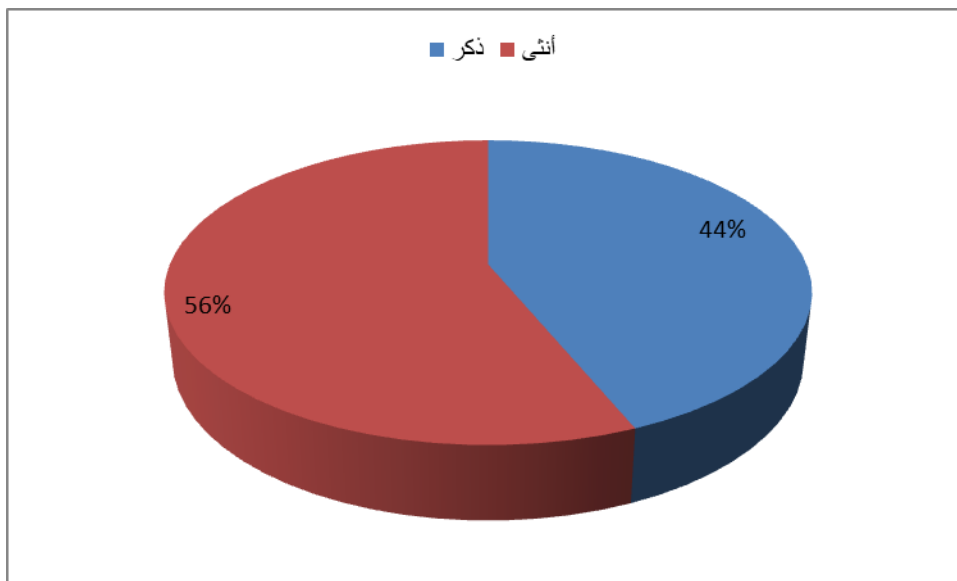
1. المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
43.8%	14	ذكر
56.3%	18	أنثى
100%	32	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 3: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

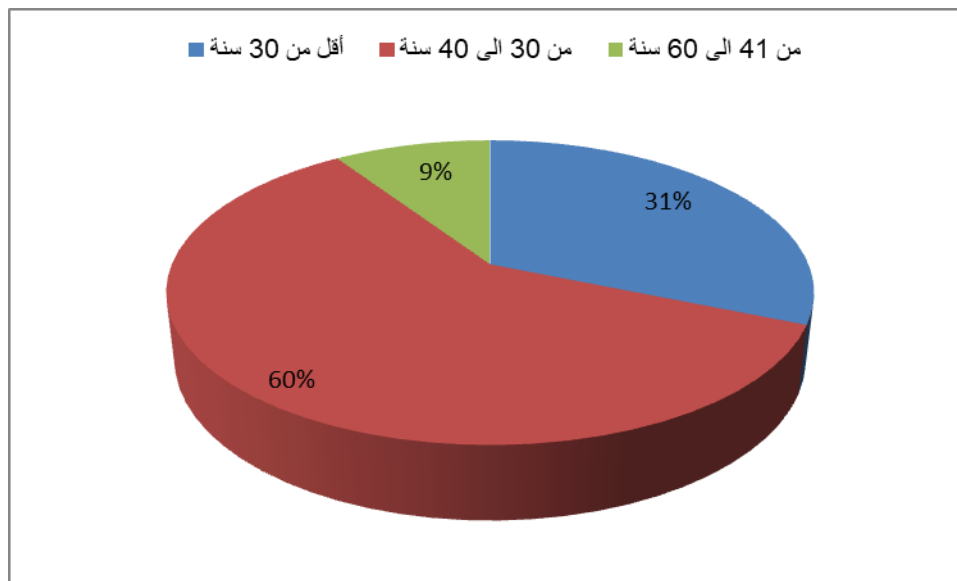
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 32 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 14 فرد بنسبة 43.3%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 18 فرد أي مانسبته 56.3% وهم الأعلى نسبة.

جدول 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
31.3%	10	أقل من 30 سنة
59.34%	19	من 30 الى 40 سنة
9.4%	3	من 41 الى 60 سنة
100%	32	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

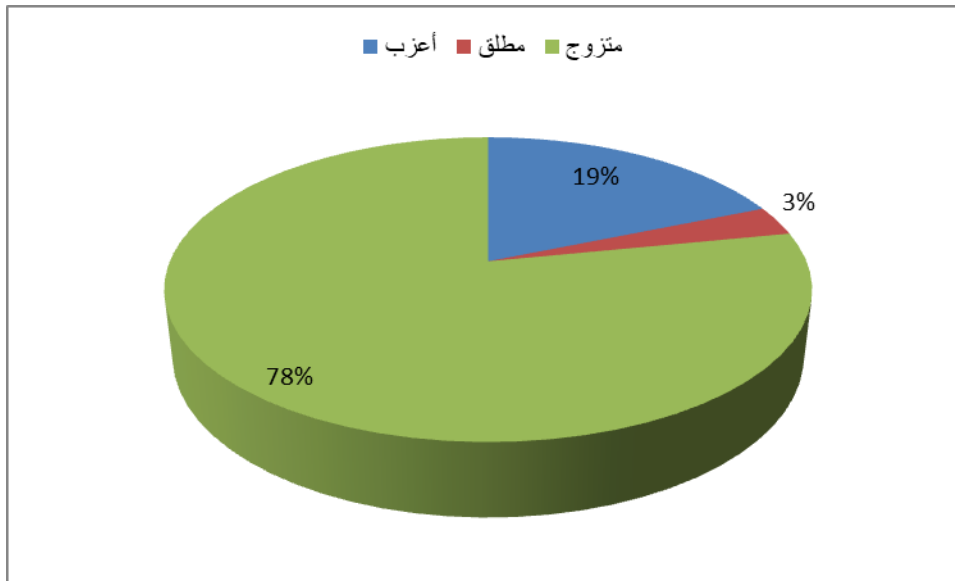
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 32 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 10 أفراد بنسبة 31.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة قدر بـ 19 فرد أي ما نسبته 59.34% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 60 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ 3 أفراد أي ما نسبته 9.4% .

جدول 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
18.8%	6	أعزب
3.1%	1	مطلق
78.1%	25	متزوج
100%	32	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

جدول 11: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

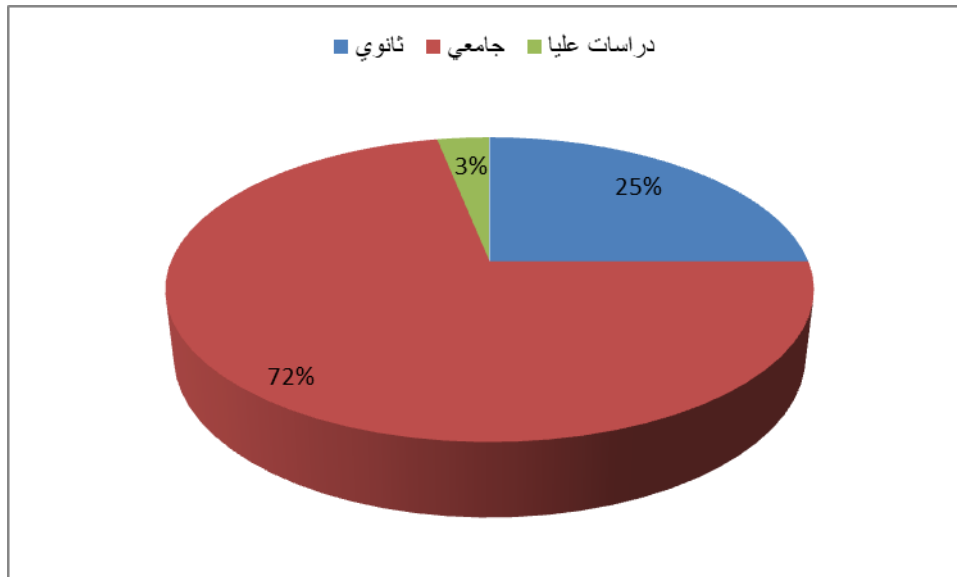
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 32 فرد، نلاحظ أن عدد العزاب قدر بـ 6 أفراد بنسبة 18.8%، في حين نلاحظ أن عدد المطلقين قدر بـ 1 فرد فقط أي ما نسبته 3.1%، أما عدد المتزوجين فقد قدر بـ 25 فرد أي ما نسبته 78.1% وهم الأعلى نسبة.

جدول 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
25%	8	ثانوي
71.9%	23	جامعي
3.1%	1	دراسات عليا
100%	32	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 5: التمثيل النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

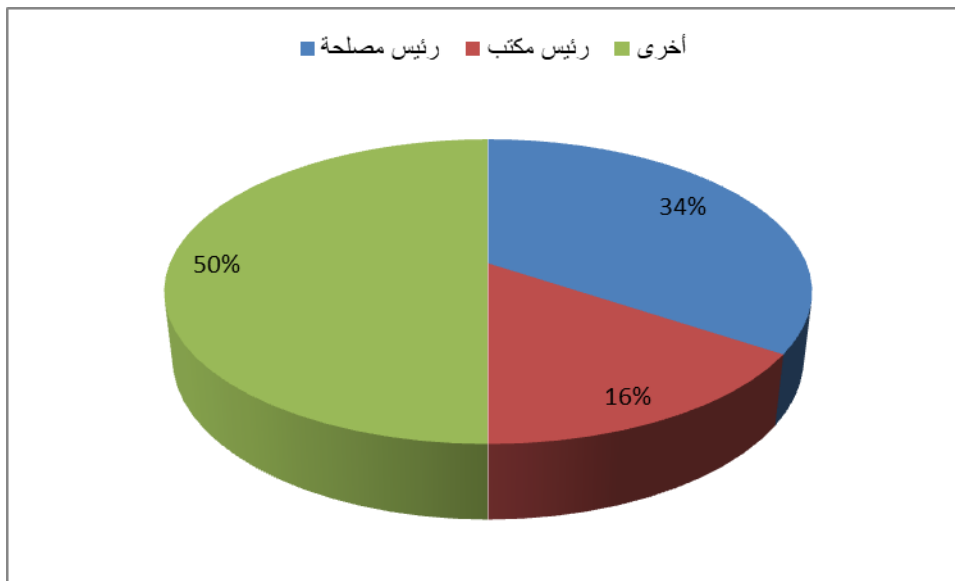
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 32 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي ثانوي قدر بـ 8 أفراد بنسبة 25%، في حين قدر عدد الأفراد الذين مستواهم التعليمي جامعي قدر بـ 23 فرد بنسبة 71.9% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فقد قدر عددهم بـ 1 فرد فقط بنسبة 3.1%.

جدول 13: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	11	34.4%
رئيس مكتب	5	15.6%
أخرى	16	50%
الإجمالي	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

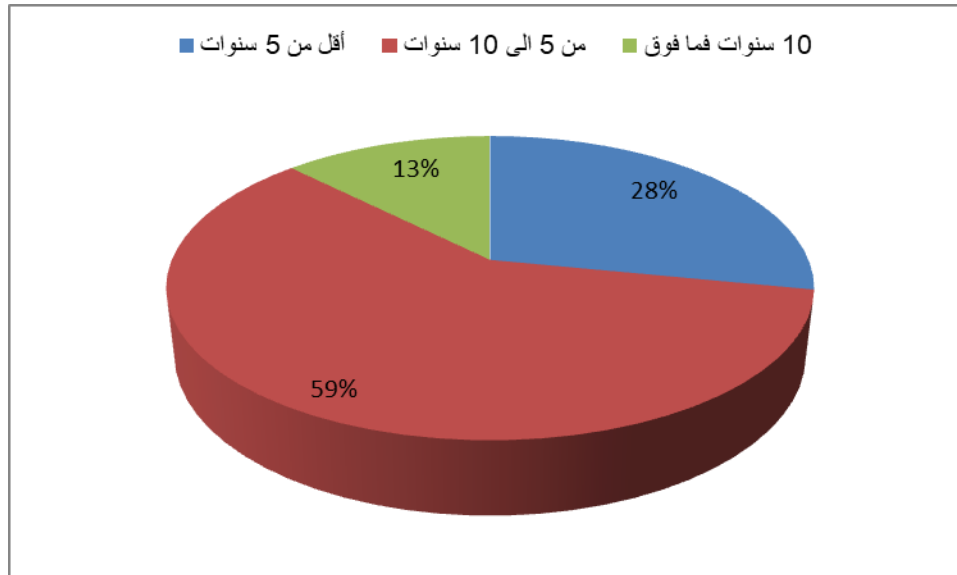
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 32 فرد، نلاحظ أن عدد رؤساء المصالح قدر بـ 11 فرد بنسبة 34.45%، في حين نلاحظ أن عدد رؤساء المكاتب قدر بـ 5 أفراد أي ما نسبته 15.6%، أما بالنسبة للأفراد الذين يشغلون وظائف أخرى فقد قدر عددهم بـ 16 فرد بنسبة 50% وهم الأعلى نسبة.

جدول 14 : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	28.1%
من 5 إلى 10 سنوات	19	59.4%
10 سنوات فما فوق	4	12.5%
الإجمالي	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 32 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين أقدميتهم المهنية أقل من 5 سنوات قدر بـ 9 أفراد

بنسبة 28.1%، في حين عدد الأفراد الذين أقدميتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 19 فرد بنسبة 59.4% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين الاقدمية لديهم تفوق 10 سنوات فقد قدر عددهم بـ 4 أفراد بنسبة 12.5%.

2. تحليل عبارات المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

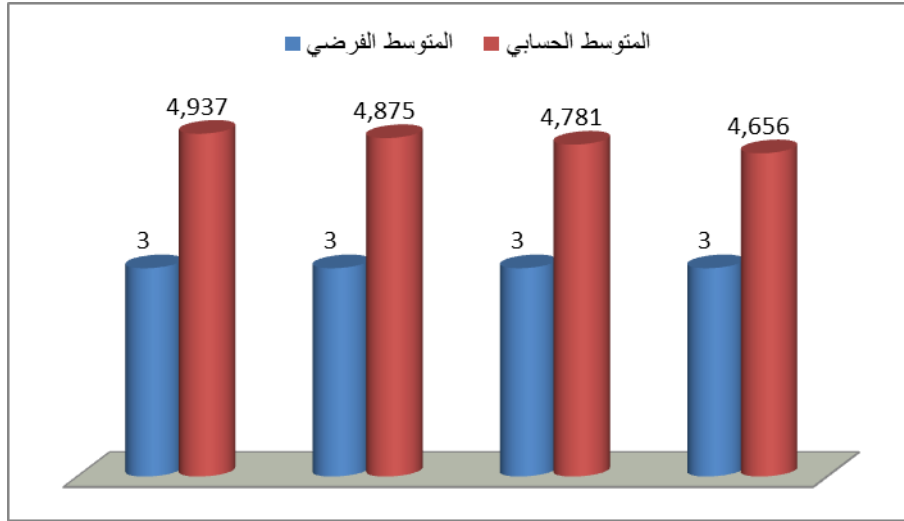
1.2. تحليل عبارات البعد الأول: توليد المعرفة

جدول 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	4.937	.2459	1	عالية
2	تدعم المؤسسة وتحفز الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها	4.875	.3360	2	عالية
3	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	4.781	.4200	3	عالية
4	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها	4.656	.5453	4	عالية
	المتوسط العام لبعد توليد المعرفة	4.81	0.12	//	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 8: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (32) فرد على بعد توليد المعرفة جاءت حسب الترتيب التالي عبارة "تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ4.93، تليها في المرتبة الثانية عبارة "تدعم المؤسسة وتحفز الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها" بمتوسط حسابي قدر بـ4.87، وفي الأخير عادة المرتبة الرابعة لعبارة "تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها" بمتوسط حسابي بلغ بـ4.65، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وبتجاه البديل "موافق" حيث أن المتوسط الحسابي للبعد ككل بلغ 4.81

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى توليد المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

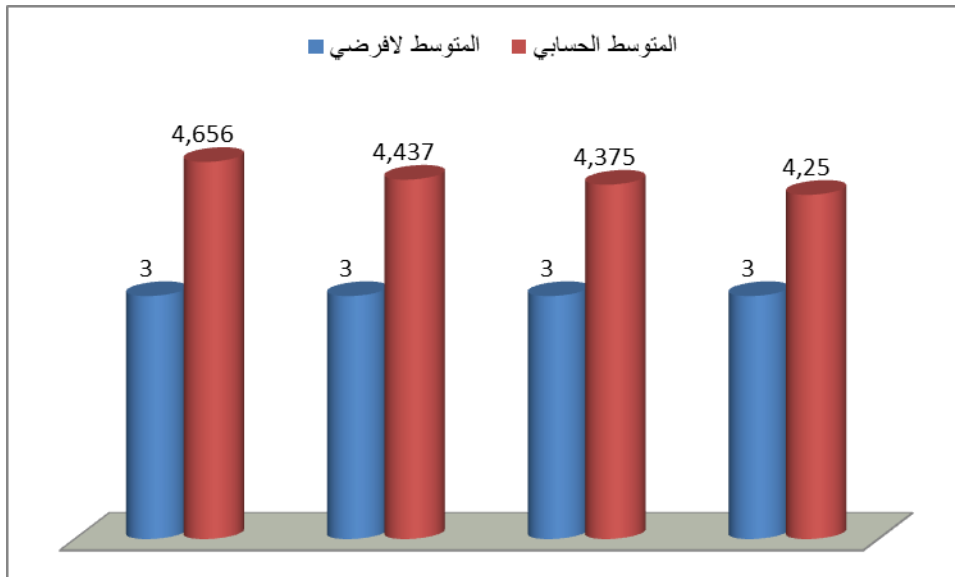
2.2. تحليل عبارات البعد الثاني : تخزين المعرفة

جدول 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجي فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات	4.656	.5453	1	عالية
6	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	4.437	.8775	2	عالية
7	تمتلك المؤسسة نظام لصيانة وحماية معلوماتها	4.375	.9755	3	عالية
8	يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها.	4.250	.9503	4	عالية
	المتوسط العام لبعء تخزين المعرفة	4.42	0.16	//	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 9: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد تخزين المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (32) فرد على بعد تخزين المعرفة جاءت حسب الترتيب التالي عبارة " تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجياي فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ4.65، تليها في المرتبة الثانية عبارة "تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار " بمتوسط حسابي قدر بـ4.43، وفي الأخير عادة المرتبة الرابعة لعبارة " يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها " بمتوسط حسابي بلغ بـ 4.25، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق " حيث أن المتوسط الحسابي للبعد ككل بلغ 4.81

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تخزين المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

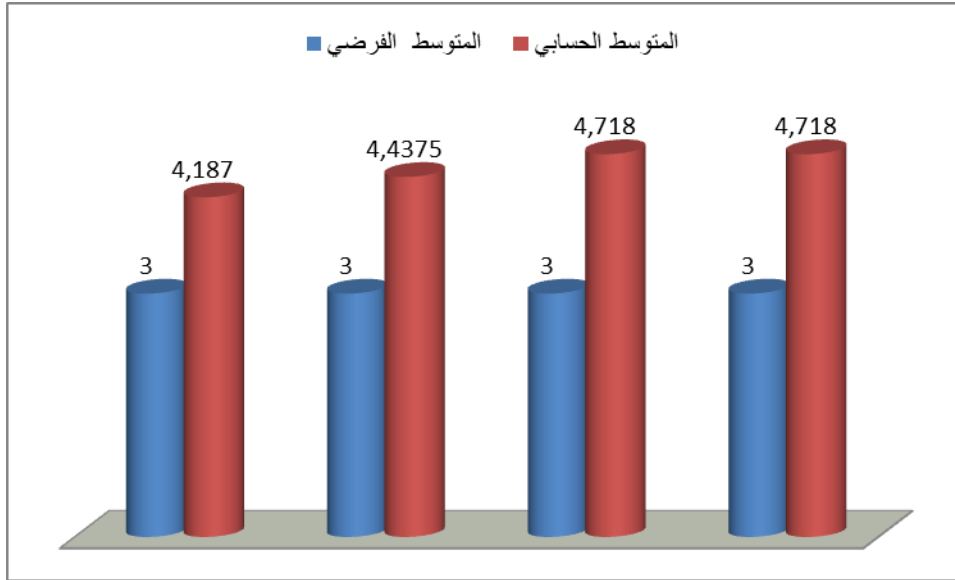
3.2. تحليل عبارات البعد الثالث : نشر المعرفة

جدول 17: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد نشر المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية	4.187	1.029	3	عالية
10	تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة لأفراد العاملين	4.437 5	.7156	2	عالية
11	يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الدورية	4.718	.5226	1	عالية
12	يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالحها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات	4.718	.5226	1	عالية
	المتوسط العام لبعد نشر المعرفة	4.51	0.25	//	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 10: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد نشر المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (32) فرد على بعد نشر المعرفة جاءت حسب الترتيب التالي كل من عبارة "يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الدورية" وعبارة "يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام وفروع المؤسسة ومصالحها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.71 تليهما في المرتبة الثانية عبارة "تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة لأفراد العاملين" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.43، وفي الأخير عادة المرتبة الثالثة لعبارة "توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية" بمتوسط حسابي بلغ بـ 4.18، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق" حيث أن المتوسط الحسابي للبعد ككل بلغ 4.51

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى نشر المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

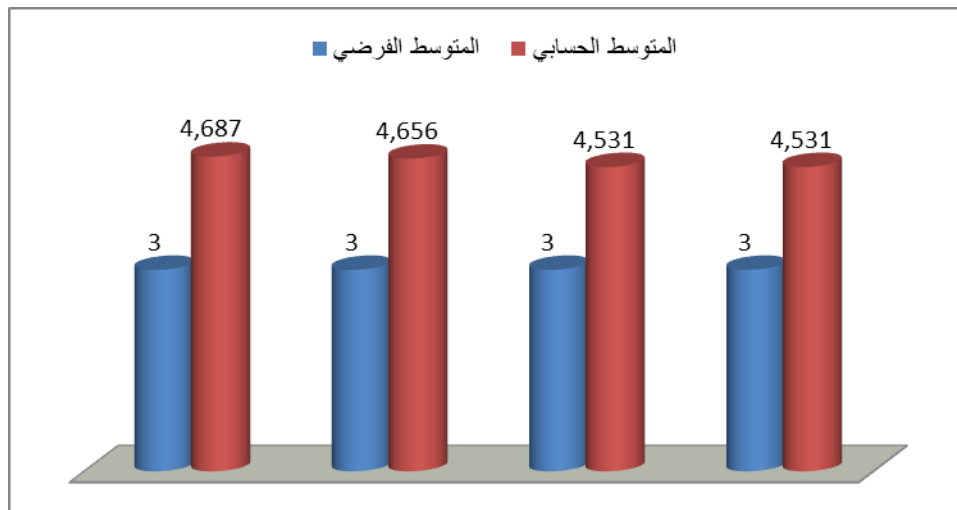
4.2. تحليل عبارات البعد الرابع: تطبيق المعرفة

جدول 18: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	تطبيق المؤسسة المعرفة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه	4.687	.5922	1	عالية
14	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	4.656	.6530	2	عالية
15	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	4.531	.6712	3	عالية
16	تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج	4.531	.6213	3	عالية
	المتوسط العام لبعء تطبيق المعرفة	4.60	0.08	//	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 11: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات بعد تطبيق المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (32) فرد على بعد تطبيق المعرفة جاءت حسب الترتيب التالي عبارة "تطبيق المؤسسة المعرفة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.687 يليها في المرتبة الثانية عبارة "تعمل المؤسسة على

إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة " بمتوسط حسابي قدر بـ4.65، وفي الأخير عادة المرتبة الثالثة لكل من عبارة " تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل " وعبارة " تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج " بمتوسط حسابي بلغ بـ 4.53، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق " حيث أن المتوسط الحسابي للبعد ككل بلغ 4.60

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

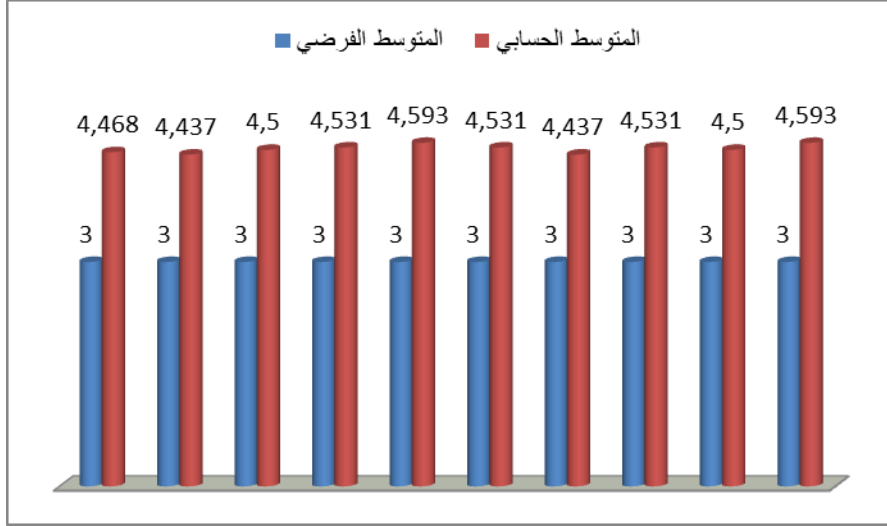
3. تحليل عبارات المحور الثالث: الميزة التنافسية

جدول 19: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور الميزة التنافسية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
17	يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة	4.468	.6712	4	عالية
18	تدرك إدارة الشركة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض	4.437	.7156	5	عالية
19	تأخذ الشركة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها	4.500	.6720	3	عالية
20	تقوم الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار	4.531	.671	2	عالية
21	تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات زبائننا	4.593	.7120	1	عالية
22	تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	4.531	.6213	2	عالية
23	تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب	4.437	.6690	5	عالية
24	تعمل الشركة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين	4.531	.8793	2	عالية
25	تشجع الشركة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر	4.500	.8424	3	عالية
26	تخصص الشركة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	4.593	1.011	1	عالية
	المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية	4.55	0.51	//	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v 25

شكل 12: يوضح الفروق بين المتوسطات الحسابية والمتوسطات الفرضية لعبارات محور الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (32) فرد على محور الميزة التنافسية جاءت حسب الترتيب التالي كل من عبارة "تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات زبائنها" وعبارة "تخصص الشركة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.59 تليهما في المرتبة الثانية كل من عبارة "تقوم الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار" وعبارة "تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج" وعبارة "تعمل الشركة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين" بمتوسط حسابي قدر بـ 4.53، وفي الأخير عادة المرتبة الخامسة لكل من عبارة "تدرك إدارة الشركة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض" وعبارة "تقوم الشركة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ بـ 4.43، وكل العبارات السابقة جاءت بدرجة عالية وباتجاه البديل "موافق" حيث أن المتوسط الحسابي للبعد ككل بلغ 4.55

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

1. الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول 20: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الميزة التنافسية	
معنوي	0.00	3.13	0.00	9.79	RSquar0.24 R 0.49	أدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 13 : يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.49) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات إدارة المعرفة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة R^2 0.24 أي أن إدارة المعرفة تفسر حوالي 24 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (9.79) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 3.13 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ".

2. الفرضيات الفرعية:

1.2. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة

الفرضيتين التاليتين:

- H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية

للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

- H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية

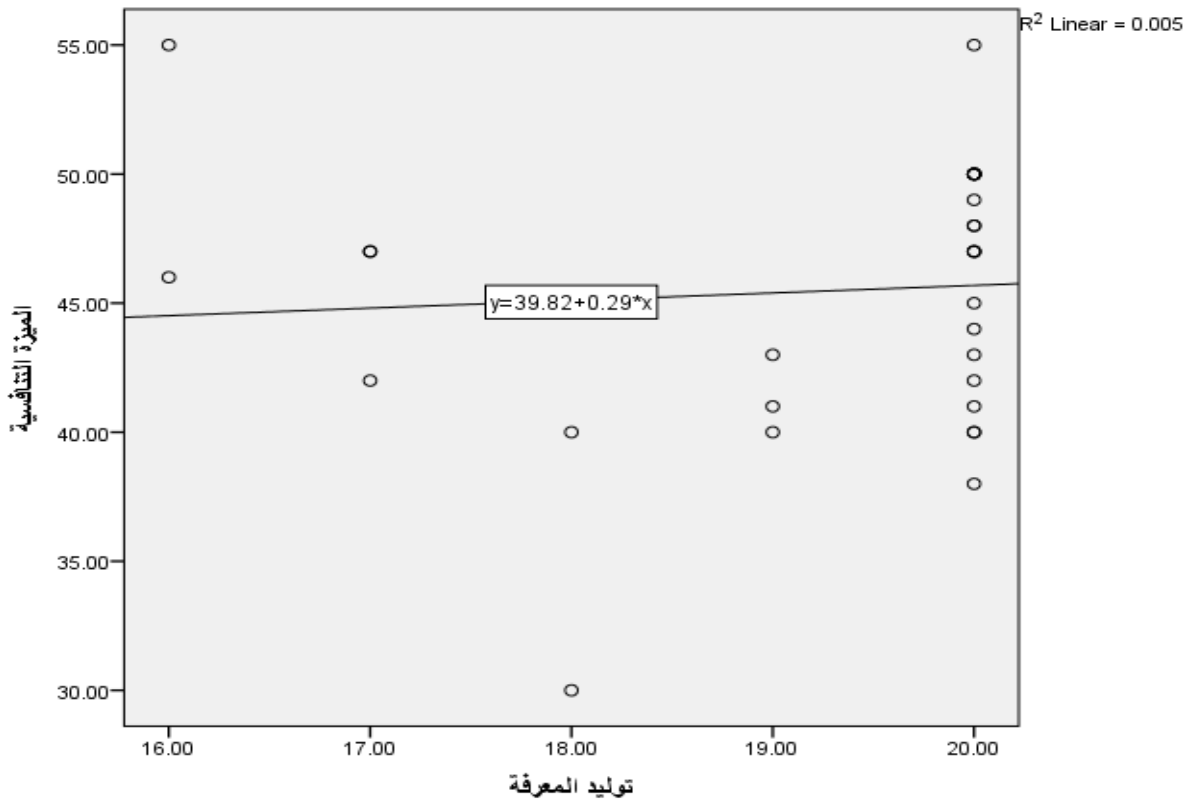
للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 21: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الميزة التنافسية	جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.69	0.39	0.69	0.15	RSquar0.005 R 0.07	توليد المعرفة

شكل 14: يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الأولى



من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.07) وهي قيمة موجبة ضعيفة، أي انه لا يوجد ارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (0.15) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

- وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 0.39 وهي قيمة غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ " لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن بالمسيلة".

2.2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

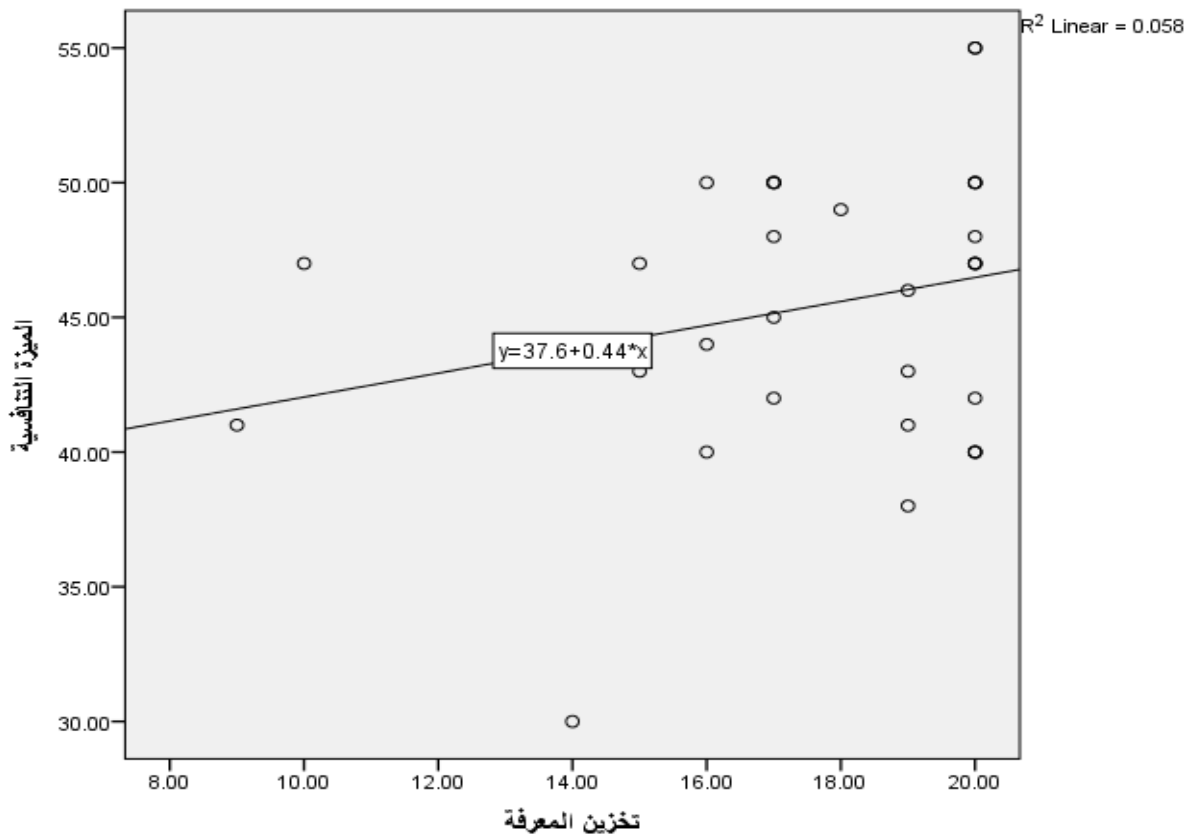
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول 22: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الميزة التنافسية	
معنوي	0.18	1.35	0.18	1.83	RSquar0.05 R 0.24	تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 15 : يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثانية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.24) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما ارتفعت درجات تخزين المعرفة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة R^2 أي أن تخزين المعرفة يفسر حوالي 0.5 فقط بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (1.83) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 1.35 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة

ب " لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة".

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية

للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة

مطاحن الحضنة بالمسيلة.

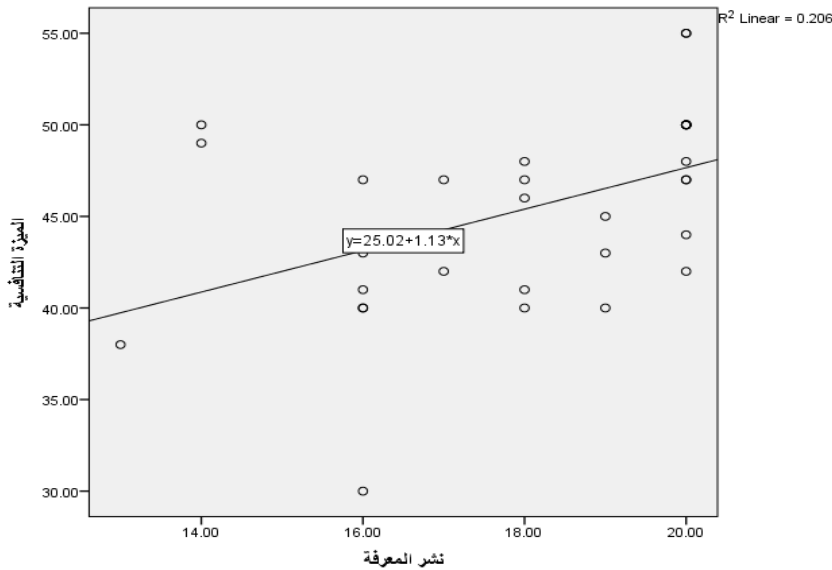
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول 23: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الميزة التنافسية	
معنوي	0.009	2.79	0.00	7.80	RSquar0.20 R 0.45	نشر المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 16: يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين نشر المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.45) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات نشر المعرفة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة R^2 0.20 أي أن نشر المعرفة يفسر حوالي 20 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (7.80) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.79 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة " .

4.2. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

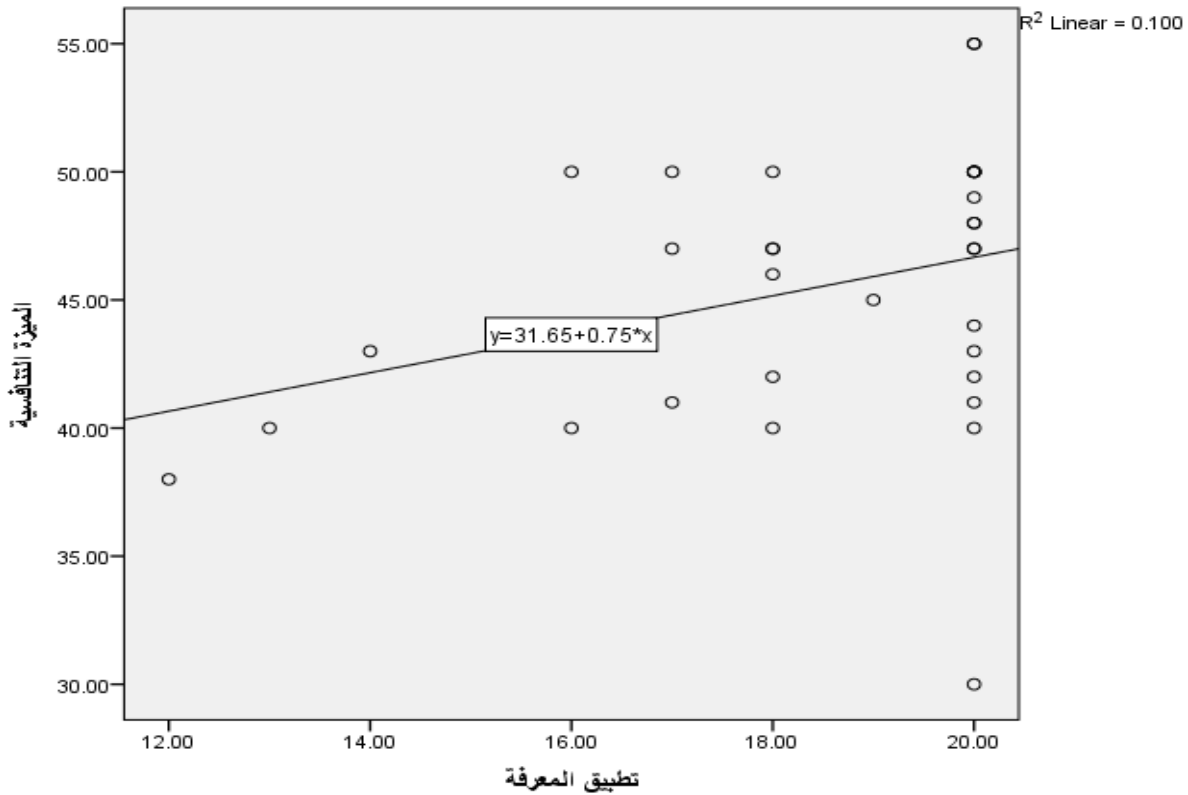
و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول 24: يمثل الانحدار الخطي

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الميزة التنافسية	
معنوي	0.04	1.82	0.04	3.33	RSquar0.10 R 0.31	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل 17 : يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.31) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما ارتفعت درجات تطبيق المعرفة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة R^2 0.10 أي أن تطبيق المعرفة يفسر حوالي 10 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (3.33) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 1.82 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة".

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة مطاحن الحضنة من خلال التطرق إلى تعريفها، وهيكلها التنظيمي وشرح منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات حيث اعتمدت الاستمارة التي وزعت على اطارات المؤسسة وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبعد استرجاع العبارات وتحصيل بياناتها واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية لدور إدارة المعرفة وعملياتها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلنا إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، كما توصلت الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ماعدا تخزين المعرفة فإنها لا تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة".

خاتمة

خاتمة:

يشهد العالم الاقتصادي اليوم منافسة عالية وغير مسبوقه 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، وأصبحت إدارة المعرفة وظيفية 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 مطاحن الحضنة بالمسيلة كدراسة حالة لهذه الظاهرة. ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات وكذا آفاق الدراسة نوضحها كما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة**1- نتائج الجانب النظري:**

- 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 الأصل أكثر من العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية
- تحظى إدارة المعرفة باهتمام كبير من طرف المهتمين بإدارة الأعمال

- ان الولاء الذي تكتسبه المؤسسة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها ميزة تنافسية دائمة ويكسبها عوائد وقيمة سوقية عالية.
- ان المعرفة هي شيء غير ملموس ذو اهمية يمتلكها الافراد.
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت اليها المؤسسة بوضع استراتيجيات مجهودات قصد امتلاكها.
- تهدف المؤسسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية الى الحصول علي فرص تسويقية جديدة وضمن مكانتها ونموها واستمراريتها.
- يمكن خلق قيمة مضافة للمنظمة بالتضافر جهود لأفرادها وتوفر إمكانيات المساعدة على ذلك.
- يمكن توفير بنية هيكلية متينة لإدارة المعرفة بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة لتعلم ومشاركة المعارف.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام بغدارة المعرفة وتوفر متطلباتها في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا يدل على إطارات ومسيري المؤسسة يعطون أهمية بالغة للمعرفة وتطوير معارف وخبرات الموظفين.
- أظهرت نتائج الدراسة: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الميزة التنافسية ومنه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.07) وهي قيمة موجبة ضعيفة، أي انه لا يوجد ارتباط بين توليد المعرفة والميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (0.15) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي.
- أظهرت نتائج الدراسة: أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الميزة التنافسية ومنه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

بلغت (0.24) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما ارتفعت درجات تخزين المعرفة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة 0.05SquarR أي أن تخزين المعرفة يفسر حوالي 0.5 فقط بالمئة من التباين في الميزة التنافسية ، وبالنظر إلى قيمة (F) نجد أنها بلغت (1.83) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

- أظهرت نتائج الدراسة: أنه يوجد أثر ودلالة إحصائية لنشر المعرفة على الميزة التنافسية ومنه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين نشر المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.45) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما ارتفعت درجات نشر المعرفة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة 0.20SquarR أي أن نشر المعرفة يفسر حوالي 20 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (7.80) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

- أظهرت نتائج الدراسة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية ومنه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية بلغت (0.31) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما ارتفعت درجات تطبيق المعرفة كما ارتفعت معها درجات الميزة التنافسية، في حين بلغت قيمة 0.10SquarR أي أن تطبيق المعرفة يفسر حوالي 10 بالمئة من التباين في الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (3.33) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

الاقتراحات:

وفقا لاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الإطار النظري وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها:

- يجب على المؤسسة إقناع الأفراد بأهمية المشاركة بتقديم الأفكار ومكتسباتهم العلمية
- يجب على المؤسسة تطوير تقنيات وبرامج لإدارة المعرفة في المؤسسة
- يجب على المؤسسة الاستعانة بالمعارف خارج هذه المؤسسات لغرض الاستفادة منها
- يجب على المؤسسة إنشاء شبكة اتصال داخلي لإدارة المعرفة.
- يجب على المؤسسة توفير معرفة وقدرات تنافسية متميزة تنعكس على الأفراد
- يجب على المؤسسة تأسيس قسم في الشركة باسم إدارة المعرفة أو تحديد مهامه واستراتيجياته

أفاق الدراسة:

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

- أثر التكنولوجيا لإدارة المعرفة على جودة الأداء المستدام.
- تحقيق التميز للمؤسسات الالكترونية
- علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة
- مساهمة إدارة المعرفة في تمكين العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم معلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط، عمان، الأردن 2009.
2. ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان سنة 2008م.
3. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
4. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية، في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2012.
5. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافع المعلومات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط، الاسكندرية، مصر، 2013.
6. سم جلال، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين، الجامعة المنتصرية، 2004.
7. عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2018.
8. عز الدين علي سويسي، ونعمة عباس الخفاجي، الميزة تنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2015.
9. علاء عبد الرزاق سامي، تكنولوجيا المعلومات، دار المكتبة الوطنية، ط، عمان، الأردن، 2008.
10. علاء عبد الرزاق سامي، تكنولوجيا المعلومات، دار المكتبة الوطنية، ط1، عمان، الأردن، 2008.
11. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمد البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، عمان، الأردن، 2012.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
13. محمد عواد، معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. الملكاوي إبراهيم، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، عمان، دار الوراق، 2007.

15. نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
16. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية مصر، 1998.
17. نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، دار الوراق، عمان، 2009.
18. نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2001.
19. هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

1. اسامة سالمين دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للمؤسسة، جامعة أم البواقي، 2013، 2014.
2. بوعزوز شيشون، اهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، الجزائر، ديسمبر، 2014.
3. رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم الميزة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
4. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011/2010.
5. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة مقارنة لمجموعة من شركات صناعية، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب 2013.

6. منصورى رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة بنك BADR، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.

7. ندى النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركة بوهيات المهندس ولاية الخرطوم، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة أعمال، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا قسم إدارة أعمال، 1441 هـ / 2019م.

ثالثا: المجلات والدوريات والملتقيات

1. إيمان سعود أبو نضير، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء التميز في القطاع الحكومي، الرياض - المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009.

2. بلقايد براهيم 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.

3. 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 جوان، 2019.

4. عبيدات مقدم، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 12، يناير 2015.

5. فؤاد نجيب الشيخ، فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والأربعون، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، سبتمبر 2004.

6. من وثائق مؤسسة مطاحن الحضنة. على الموقع

<https://vymaps.com/DZ/201205630052288/>

الملاحق



الملحق رقم 01: الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير

قسم : علوم التسيير السنة الثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

استبيان



دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة-

سيدي الفاضل :

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة وهذا من خلال صبر آراء وتعهدهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة واستعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملء استبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب.

شاكرين ومقدرين كل ما بذلتموه م جهد ووقت وتقبلوا خالص تحياتي

مباركي نسرين / العناق مروة

ملاحظة : الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك:

المحور الأول:

البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية :

1- الجنس

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 60

3- الحالة الاجتماعية

أعزب أرمل متزوج أرمل

4- المستوى التعليمي :

أقل من ثانوي : ثانوي : جامعي مهندس دراسات

5- الفئة المهنية:

رئيس مصلحة رئيس مكتب أخرى

6- الأقدمية :

أقل من خمسة سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة
المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة					
أولاً: توليد المعرفة					
					1- تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها
					2- تدعم المؤسسة وتحفز الأفراد العاملين على البحث عن المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.
					3- تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها
					4- تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين فيها.
ثانياً: تخزين المعرفة					
					5- تمتلك المؤسسة نظام تكنولوجي فعال ومتطور من أجل معرفة تخزين البيانات والمعلومات
					6- تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار
					7- تمتلك المؤسسة نظام لصيانة وحماية معلوماتها
					8- يتوفر لدى المؤسسة وسائل اتصال تساعد العاملين للوصول إلى المعارف المخزنة لديها.
ثالثاً: نشر المعرفة					
					9- توزع المعرفة بكل سهولة في المؤسسة عن طريق الاتصالات والعلاقات غير الرسمية
					10- تمتلك المؤسسة ما يكفي من القدرات والوسائل لإيصال المعرفة لأفراد العاملين
					11- يتم توزيع المعرفة في المؤسسة عن طريق فرق العمل والاجتماعات الدورية.
					12- يتم تبادل وتدوير الخبراء والمختصين بين أقسام



					وفروع المؤسسة ومصالحها كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم.
رابعاً: تطبيق المعرفة					
					13- تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق التدريب وبرامج التوجيه
					14- تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.
					15- تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل
					16- تعتمد المؤسسة على المشاركة في تنفيذ البرامج
المحور الثالث : الميزة التنافسية					
					17- يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي لإدارة الشركة
					18- تدرك إدارة الشركة بأن تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض
					19- تأخذ الشركة بعين الاعتبار شهادة التمييز في رسالتها
					20- تقوم الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار
					21- تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات زبائنها
					22- تسعى الشركة إلى تخفيض تكاليف منتوجاتها دون المساس بجودة المنتج
					23- تقوم الشركة بتسليم منتوجاتها في الوقت المناسب
					24- تعمل الشركة على تخفيض التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين
					25- تشجع الشركة الأفراد على الإبداع بشكل مستمر
					26- تخصص الشركة مبالغ معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS



Cronbach's Alpha	N of Items
.814	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.807	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.835	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.810	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	10

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	43.8	43.8	43.8
	أنثى	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	10	31.3	31.3	31.3
	من 30 الى 40 سنة	19	59.4	59.4	90.6
	من 41 الى 60 سنة	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أعزب	6	18.8	18.8	18.8
	مطلق	1	3.1	3.1	21.9
	متزوج	25	78.1	78.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	25.0	25.0	25.0
	جامعي	23	71.9	71.9	96.9
	دراسات عليا	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الفئة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	11	34.4	34.4	34.4
	رئيس مكتب	5	15.6	15.6	50.0
	أخرى	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الاقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	28.1	28.1	28.1
	من 5 الى 10 سنوات	19	59.4	59.4	87.5
	10 سنوات فما فوق	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	32	4.9375	.24593	.04348
س2	32	4.8750	.33601	.05940
س3	32	4.7813	.42001	.07425
س4	32	4.6563	.54532	.09640

One-Sample Test	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1س	44.565	31	.000	1.93750	1.8488	2.0262
2س	31.566	31	.000	1.87500	1.7539	1.9961
3س	23.990	31	.000	1.78125	1.6298	1.9327
4س	17.181	31	.000	1.65625	1.4596	1.8529

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5س	32	4.6563	.54532	.09640
6س	32	4.4375	.87759	.15514
7س	32	4.3750	.97551	.17245
8س	32	4.2500	.95038	.16801

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
5س	17.181	31	.000	1.65625	1.4596	1.8529
6س	9.266	31	.000	1.43750	1.1211	1.7539
7س	7.973	31	.000	1.37500	1.0233	1.7267
8س	7.440	31	.000	1.25000	.9074	1.5926

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
9س	32	4.1875	1.02980	.18204
10س	32	4.4375	.71561	.12650
11س	32	4.7188	.52267	.09240
12س	32	4.7188	.52267	.09240

One-Sample Test	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
9س	6.523	31	.000	1.18750	.8162	1.5588
10س	11.363	31	.000	1.43750	1.1795	1.6955
11س	18.602	31	.000	1.71875	1.5303	1.9072
12س	18.602	31	.000	1.71875	1.5303	1.9072

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
13س	32	4.6875	.59229	.10470
14س	32	4.6563	.65300	.11544
15س	32	4.5313	.67127	.11867
16س	32	4.5313	.62136	.10984

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
13س	16.117	31	.000	1.68750	1.4740	1.9010
14س	14.348	31	.000	1.65625	1.4208	1.8917
15س	12.904	31	.000	1.53125	1.2892	1.7733
16س	13.940	31	.000	1.53125	1.3072	1.7553

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
17س	32	4.4688	.67127	.11867
18س	32	4.4375	.71561	.12650
19س	32	4.5000	.67202	.11880
20س	32	4.5313	.67127	.11867
21س	32	4.5938	.71208	.12588
22س	32	4.5313	.62136	.10984
23س	32	4.4375	.66901	.11827
24س	32	4.5313	.87931	.15544
25س	32	4.5000	.84242	.14892
26س	32	4.5938	1.01153	.17881

One-Sample Test	
	Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س17	12.377	31	.000	1.46875	1.2267	1.7108
س18	11.363	31	.000	1.43750	1.1795	1.6955
س19	12.627	31	.000	1.50000	1.2577	1.7423
س20	12.904	31	.000	1.53125	1.2892	1.7733
س21	12.661	31	.000	1.59375	1.3370	1.8505
س22	13.940	31	.000	1.53125	1.3072	1.7553
س23	12.155	31	.000	1.43750	1.1963	1.6787
س24	9.851	31	.000	1.53125	1.2142	1.8483
س25	10.072	31	.000	1.50000	1.1963	1.8037
س26	8.913	31	.000	1.59375	1.2291	1.9584

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة المعرفة ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.221	4.63774
a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة				
b. Dependent Variable: الميزة التنافسية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	210.709	1	210.709	9.796	.004 ^b
	Residual	645.260	30	21.509		
	Total	855.969	31			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة						

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.436	12.498		.515	.610
	ادارة المعرفة	.532	.170	.496	3.130	.004

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	40.4527	48.9568	45.4688	2.60712	32
Residual	-12.57868-	8.16926	.00000	4.56233	32
Std. Predicted Value	-1.924-	1.338	.000	1.000	32
Std. Residual	-2.712-	1.761	.000	.984	32

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	توليد المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.072 ^a	.005	-.028-	5.32759

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.472	1	4.472	.158	.694 ^b
	Residual	851.496	30	28.383		
	Total	855.969	31			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39.823	14.253		2.794	.009
	توليد المعرفة	.293	.739	.072	.397	.694

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	44.5156	45.6887	45.4688	.37983	32
Residual	-15.10216-	10.48438	.00000	5.24096	32
Std. Predicted Value	-2.509-	.579	.000	1.000	32
Std. Residual	-2.835-	1.968	.000	.984	32

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخزين المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.240 ^a	.058	.026	5.18518

a. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.386	1	49.386	1.837	.185 ^b
	Residual	806.583	30	26.886		
	Total	855.969	31			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.601	5.877		6.398	.000
	تخزين المعرفة	.444	.328	.240	1.355	.185

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	41.5973	46.4817	45.4688	1.26218	32
Residual	-13.81747-	8.51828	.00000	5.10086	32
Std. Predicted Value	-3.067-	.803	.000	1.000	32
Std. Residual	-2.665-	1.643	.000	.984	32

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نشر المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 ^a	.206	.180	4.75857

a. Predictors: (Constant), نشر المعرفة

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	176.649	1	176.649	7.801	.009 ^b
	Residual	679.320	30	22.644		
	Total	855.969	31			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), نشر المعرفة

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.024	7.368		3.396	.002
	نشر المعرفة	1.132	.405	.454	2.793	.009

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	39.7384	47.6618	45.4688	2.38712	32
Residual	-13.13418-	9.12965	.00000	4.68119	32
Std. Predicted Value	-2.401-	.919	.000	1.000	32
Std. Residual	-2.760-	1.919	.000	.984	32

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق المعرفة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.316 ^a	.100	.070	5.06771

a. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.518	1	85.518	3.330	8 ^b 4.0
	Residual	770.451	30	25.682		
	Total	855.969	31			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة



Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.650	7.626		4.150	.000
	تطبيق المعرفة	.751	.411	.316	1.825	.84.0

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	40.6591	46.6653	45.4688	1.66091	32
Residual	-16.66529-	8.33471	.00000	4.98530	32
Std. Predicted Value	-2.896-	.720	.000	1.000	32
Std. Residual	-3.289-	1.645	.000	.984	32

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: مسجلو، صم، المسجلين إدارة أعمال



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: مسجلو، صم، المسجلين تخصص: إدارة أعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	مباركي نسرين	171735090313	200334326	
02	العناق مروة	171735090310	200334314	

عنوان المذكرة:

دور إدارة الكورفة في تحقيق الكفاءة التنافسية

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
أ.د. حراحبة العيد إدارة أختية العيد	منية سليم مدير التريض البشرية	عليه السلام رئيس قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc>

<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ : 035-33-33-035



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:



ة محمد بوضياف بالمسيلة
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إدارة الأعمال

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): المولود(ة) بتاريخ: 1994/06/18 ب: عين خضراء
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 331314 الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 عن: عين خضراء
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2019/2020
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة

أصح بشرقي أي إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2020/06/01

التوقيع و البصمة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة مطاحن الحضنة . بولاية المسيلة . و لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باختيار عينة قصدية بلغ عددها (32) عامل، وتمثلت أداة الدراسة في توزيع استبيان لجمع البيانات، واعتمدنا على البرنامج الاحصائي (spss) لتحليل البيانات،

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: هناك اهتمام من طرف إدارة المؤسسة إدارة المعرفة، بوجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، تطبيق) علي تحقيق الميزة التنافسية في مطاحن الحضنة بالمسيلة.

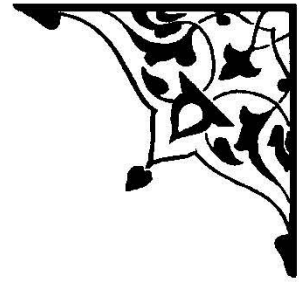
الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، استراتيجيات إدارة المعرفة.

Abstract:

This study aims to identify the role of knowledge management in achieving competitive advantage, a case study of the Al-Hudna M'sila Company in the state of M'sila. To achieve the objectives of this study, we selected an intentional sample of (32) workers. statistician (spss) for data analysis,

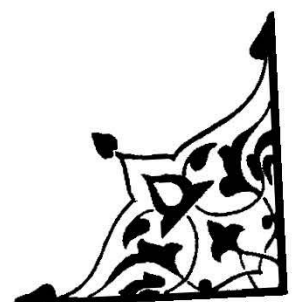
The study reached a set of results, most notably: There is interest on the part of the management of the institution in knowledge management, and there is a positive impact of knowledge management processes (generation, storage, dissemination, application) on achieving competitive advantage in the brood mills in M'sila.

Keywords: knowledge management, competitive advantage, knowledge management strategies.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ