

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية-ولاية قالمة-

إشراف الدكتورة:

صليحة عماري

من إعداد الطالبان:

شيماء بوشمال

منال بلعزلة

الموسم الجامعي: 2022/2023

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستري في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية-ولاية قالمة-

إشراف الدكتورة:

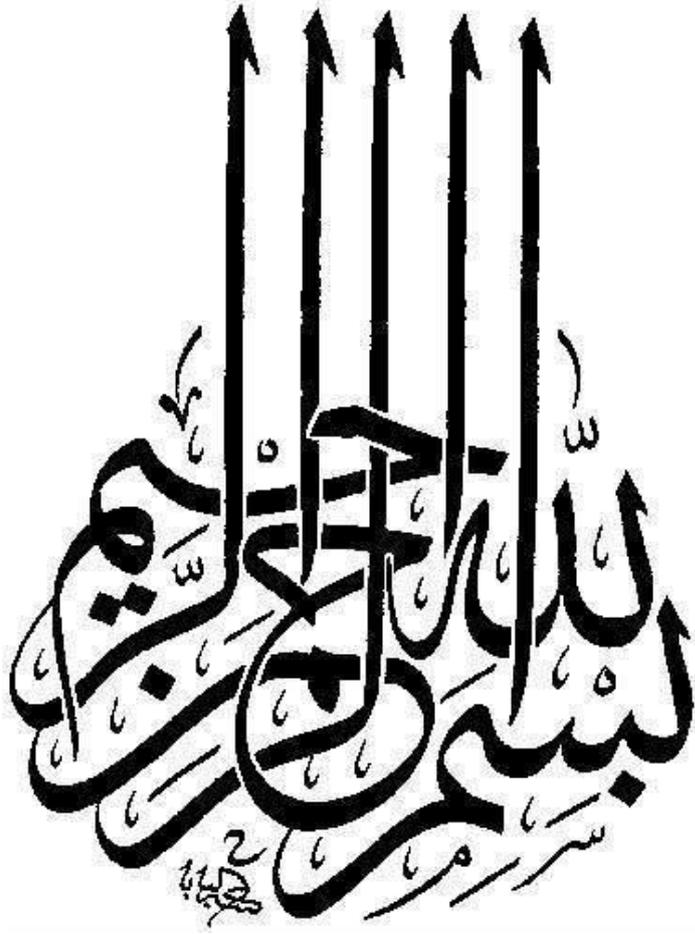
صليحة عماري

من إعداد الطالبتان:

شيماء بوشمال

منال بلعزلة

الموسم الجامعي: 2023/2022



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

﴿ خَيْرٌ

سورة المجادلة، الآية: 11.

﴿ وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ وَالرَّسُخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَأَمَّنَّا بِهِ ۗ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ

﴿ رَبِّنَا

سورة آل عمران، الآية: 07.

شكر و عرفان

نتوجه قبل كل شيء إلى الله عزوجل بالشكر العظيم والامتنان
الوفير على ما منحنا إياه من نعمة العون والتوفيق والسداد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿ [سورة التوبة: 105]

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات أعاننا وشدّ من عزمنا لإكمال هذا العمل المتواضع، فله جلّ
الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل نبينا عبده ورسوله "محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصلوات وأطهر
التسليم بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.
وعلى قول من لم يشكر الناس لم يشكر الله، أولاً نتقدم بفائق التقدير وخالص الشكر والإحترام لأستاذتنا الفاضلة
عماري صليحة المشرفة التي أغنت هذا العمل بجل الملاحظات والنصح والإرشاد والتوجيه وتابعت هذه الرسالة قارئة
وناقدة وموجهة لمحاولة إخراج هذا العمل بأبهى حلة وأفضل صورة.
وأقدم جزيل الشكر والعرفان لأستاذتي في قسم العلوم الاقتصادية للدور الذي يلعبونه في تكويننا وتعليمنا للوصول
لمبتغاننا ولكل من ساعدني من قريب أو بعيد ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور:

بن جلول خالد

ولن أنسي تقديم الشكر والامتنان لزملائي الذين ساعدوني في إتمام هذا العمل الذين قدموا لي التوجيه والنصيحة أو
كلمة طيبة في أي مكان.
وما توفيقني إلا بالله

الإهداء

إلى التي رحلت دون وداع ودون أمل في لقاء جديد، كم تمنيت وجودها في أول نجاحاتي وأسعد ساعة نجاح، إلى من كانت لي منبع للحب وبحر الحنان الذي لا ينتهي، وكانت سببا في زيادة طموحي وأملي وابتسامتي في الحياة.

جدتي الحبيبة "قرمية" رحمها الله.

إلى من رفعت لي شمعة في كل ليلة، لتنير لي طريق العلم والنجاح ومسالك الأخلاق، وحملت معي صعاب الحياة وشاركتني همومي وفرحتي ووقفت معي، وكانت سببا في وجودي.

أمي الغالية "وردة".

إلى من شقى في حياته ليوصلني لمكاني هذا و يكسبني ما أملك في هذه الحياة وتحدي الصعاب، إلى الذي منح الكثير وعمل المستحيل ولم ينتظر الشكر وزادني ثقة وأملا بمستقبل مشرق.

أبي العزيز "كمال".

إلى بلسم الجراح وروح القلب، إلى من صبروا ووقفوا معي طوال حياتي وخطو معي أولى خطواتي، وسيروا لي الصعاب حتى أصل للنجاح والفلاح بدعائهم لي.

إخوتي "زهراء، أمينة، وائل".

إلى من ساندتني وكانت نعم العون كلما وفعلا وساعدتني في مواصلة تعليمي وكانت صاحبة وجه طيب وأفعال حسنة في حياتي.

ابنة خالتي "حنان".

إلى من كانوا خير جليس وملؤوا قلبي بالدفء والبهجة في كل الأوقات وكانوا لي سنداً في مشواري

الدراسي والشخصي.

صديقاتي "أمينة-لبنى"

إلى من شاركتني الجهد بحب ووفاء وصبر ووقار، وكانت حافزا لإتمام هذا العمل وأمدتني بالعزيمة والإصرار.

صديقتي "منال".

شيماء

الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه، والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى

أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى من ساندتني في صلاتها ودعاءها إلى من سهرت الليالي لتنير دربي.

إلى من شاركتني أفراحي و أمانى إلى نبع العطف و الحنان و أجمل إبتسامة في حياتي

إلى أروع امرأة في الوجود أمي غاليتي.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار وعلمني العطاء بدون إنتظار.

إلى من سعى لأجلي راحتي ونجاحي وتحدى الصعاب في تعليبي.

إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي الغالي.

إلى من تقاسمت معهم حنان الأم والأب، إلى دفيء البيت وسعادته.

أخوأي أكرم وزينو، وفقهم الله في حياتهم وأدامهم لي.

إلى مشجعي وملجئي الذي به أستمد إصراري وعزتي، إلى من هو أقرب إليّ من روحي.

زوجي.

إلى أصحاب القلوب الكبيرة وذوي الوجوه النضرة.

جدتي حدة وجدتي حورية.

إلى أحق الناس بصحبتني، إلى الذين تسكن صورهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتمها.

" فريال ، صفاء، مروة، منال، هدى "

إلى من تشاركت معها جهدي وحضيت بحبها وصحبتني، إلى من كانت رمزا للثقة والرضا.

حبيبيتي شيماء.

إلى براعم العائلة الصغار "ميرال، رنيم، توبة نورالهدى، تقوى نورالإيمان، أحمد".

إلى كل من مدّ لي يد المساعدة ودعمي، وأخص بالذكر " إيناس، فاطمة الزهراء ".

منال

الملخص:

تعتبر المعرفة من أهم المصادر التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق تميز وتطور في مجال نشاطها وتكسيها ميزة تنافسية مختلفة عن منافسيها، إلا أن ذلك يتم بتوفر إدارة داخل المؤسسة تقوم بإدارة المعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق قيمة للمؤسسة في الأسواق.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة (إكتشاف، إمتلاك، مشاركة، تطبيق) في تحقيق وإمتلاك الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في بلدية بوعاتي محمود - قالمه - التي تم إختيارها لتكون محل دراستنا، حيث قمنا بتوزيع 45 إستبيان على إطارات داخل المؤسسة لإختبار متغيرات الدراسة وإستخدمنا برنامج SPSS لمعالجة وتحليل أرائهم حول موضوع دراستنا فإتبعنا مجموعة من الإختبارات المتنوعة لتوصل لأهداف هذه الدراسة الميدانية.

وقد لخصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) حيث قدر معامل الإرتباط لكل عملية على الترتيب بـ 0,841 و 0,756 و 0,084 و 0,472 وهو ما يدل على إهتمام المؤسسة بتحقيق ميزتها التنافسية بتطبيق إدارة المعرفة.

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

Summary:

Knowledge is considered one of the most important sources through which the organization can achieve distinction and development in its field of activity and gain a competitive advantage different from its competitors. .

This study aims to identify the role played by knowledge management processes (discovery, possession, participation, application) in achieving and possessing the competitive advantage of the Omar Bin Omar Foundation for food preserves in the municipality of Bouati Mahmoud - Qalma - which was chosen to be the subject of our study, where we distributed 45 questionnaires to Frameworks within the institution to test the variables of the study and we used the SPSS program to process and analyze their views on the subject of our study, so we followed a set of various tests to reach the objectives of this field study.

The study concluded several results, the most important of which is that there is a strong direct correlation with statistical significance at the level of significance 0.05 between knowledge management processes and competitive advantage (knowledge discovery, knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application), where the correlation coefficient for each process was estimated at 0.841 and 0.756, 0.084 and 0.472, which indicates the institution's interest in achieving its competitive advantage by applying knowledge management.

Keywords: knowledge, knowledge management processes, competitiveness, competitive advantage.

	الشكر
	الإهداء
	الملخص
.I	فهرس المحتويات
.II	فهرس الجداول
.III	فهرس الأشكال
.IV	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة
09	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
10	تمهيد
11	المبحث الأول إدارة المعرفة (الماهية والأهمية)
11	المطلب الأول نشأة وتطور إدارة المعرفة
13	المطلب الثاني مفهوم إدارة المعرفة
13	أولا تعريف إدارة المعرفة
14	ثانيا خصائص إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث أهمية وأهداف إدارة المعرفة
14	أولا أهمية إدارة المعرفة
15	ثانيا أهداف إدارة المعرفة
15	المبحث الثاني أساسيات إدارة المعرفة
16	المطلب الأول عناصر ومبادئ إدارة المعرفة
16	أولا عناصر إدارة المعرفة
18	ثانيا مبادئ إدارة المعرفة
19	المطلب الثاني أبعاد إدارة المعرفة
20	المطلب الثالث متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
21	المبحث الثالث ميكانيزمات إدارة المعرفة
21	المطلب الأول إستراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة
21	أولا إستراتيجيات إدارة المعرفة
22	ثانيا مراحل إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني نماذج وعمليات إدارة المعرفة
23	أولا نماذج إدارة المعرفة
29	ثانيا عمليات إدارة المعرفة
32	المطلب الثالث تحديات ومشاكل إدارة المعرفة

فهرس المحتويات

35	خلاصة	
36	الفصل الثاني : الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة	
37	تمهيد	
38	مدخل للميزة التنافسية	المبحث الأول
38	التطور التاريخي للميزة التنافسية	المطلب الأول
39	مفهوم الميزة التنافسية ودورة حياتها	المطلب الثاني
39	تعريف الميزة التنافسية	أولا
41	خصائص الميزة التنافسية	ثانيا
42	أهمية وأهداف الميزة التنافسية	المطلب الثالث
42	أهمية الميزة التنافسية	أولا
42	أهداف الميزة التنافسية	ثانيا
43	أساسيات الميزة التنافسية	المبحث الثاني
44	أنواع وأبعاد الميزة التنافسية	المطلب الأول
44	أنواع الميزة التنافسية	أولا
46	أبعاد الميزة التنافسية	ثانيا
48	مصادر ومداخل الميزة التنافسية	المطلب الثاني
48	مصادر الميزة التنافسية	أولا
50	مداخل الميزة التنافسية	ثانيا
53	مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم علي جودتها	المطلب الثالث
53	مؤشرات قياس الميزة التنافسية	أولا
55	معايير الحكم على جودة قياس الميزة التنافسية	ثانيا
56	إدارة المعرفة كآلية لرفع الميزة التنافسية	المبحث الثالث
56	دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	المطلب الأول
58	علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية	المطلب الثاني
60	إنعكاسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية	المطلب الثالث
61	ا. خلاصة	
62	الفصل الثالث إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	
63	تمهيد	
64	مدخل لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	المبحث الأول
64	تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	المطلب الأول
66	أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	المطلب الثاني
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية	المطلب الثالث

فهرس المحتويات

69	الخطوات المنهجية لدراسة الميدانية للمؤسسة والمعالجة الإحصائية لها	المبحث الثاني
70	منهجية الدراسة	المطلب الأول
73	قياس صدق وثبات أداة الدراسة	المطلب الثاني
78	دراسة إتجاهات والبيانات الوصفية لعينة الدراسة	المطلب الثالث
88	إختبار وتحليل فرضيات الدراسة	المبحث الثالث
89	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	المطلب الأول
90	إختبار فرضيات الدراسة	المطلب الثاني
102	تفسير نتائج فرضيات الدراسة	المطلب الثالث
105		خلاصة
107		الخاتمة العامة
112		قائمة المراجع
119		الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها	01
53	متطلبات تحقيق إستراتيجيات التنافس العامة	02
70	درجة قياس " ليكارد الخماسي "	03
71	مقياس إجابات الأفراد	04
72	معامل الإرتباط بين البعد " إكتشاف المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد	05
73	معامل الإرتباط بين البعد " إمتلاك المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد	06
73	معامل الإرتباط بين البعد " مشاركة المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد	07
74	معامل الإرتباط بين البعد " تطبيق المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد	08
75	الإتساق الداخلي بين عبارات الأبعاد و الدرجة الكلية للمحور الأول	09
75	الإتساق الداخلي بين العبارات و الدرجة الكلية المحور الثاني	10
76	معامل الإرتباط سيرمان لمحاور الإستبيان و الدرجة الكلية للإستبيان	11
77	ثبات محاور الإستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ	12
77	ثبات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية	13
78	توزيع العينة حسب الجنس	14
78	توزيع العينة حسب السن	15

فهرس الجداول

79	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	16
79	توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي	17
80	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	18
81	التحليل الإحصائي لعبارات البعد الأول " إكتشاف المعرفة " مع المحور الأول	19
82	التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني " إمتلاك المعرفة " مع المحور الأول	20
83	التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثالث " مشاركة المعرفة " مع المحور الأول	21
84	التحليل الإحصائي لعبارات البعد الرابع " تطبيق المعرفة " مع المحور الأول	22
86	التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول	23
88	التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية "	24
89	إختبار كلموغروف سيمرنوف و إختبار شايبرو ويلك لتوزيع الطبيعي للبيانات	25
90	إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	26
91	إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثانية	27
91	إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	28
92	إختبار ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	29
94	إختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	30
95	إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الأولى " إكتشاف المعرفة "	31
96	إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الثانية " إمتلاك المعرفة "	32

فهرس الجداول

97	إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الثالثة " مشاركة المعرفة "	33
98	إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الرابعة " تطبيق المعرفة "	34
98	إختبار تجانس المحور الأول حسب المتغيرات الديمغرافية	35
99	نتائج تحليل التباين الأحادى للمحور الأول حسب متغير الجنس	36
99	نتائج تحليل التباين الأحادى للمحور الأول حسب متغير السن	37
100	نتائج تحليل التباين الأحادى للمحور الأول حسب متغير المستوى التعليمي	38
100	نتائج تحليل التباين الأحادى للمحور الأول حسب متغير المنصب الوظيفي	39
101	نتائج تحليل التباين الأحادى للمحور الأول حسب متغير الخبرة المهنية	40

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01
17	عناصر إدارة المعرفة	02
25	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة	03
26	نموذج موئل (مونسكي) لإدارة المعرفة	04
27	نموذج Nonaket et Takouchi لإدارة المعرفة	05
28	نموذج ليونارد بارتن لإدارة المعرفة	06
29	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	07
40	دورة حياة الميزة التنافسية	08
48	الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية	09
52	علاقة الكفاءات و القدرات و المهارات لخلق الميزة التنافسية	10
55	مؤشرات قياس الميزة التنافسية	11
58	دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	12

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	وحدات شركة عمر بن عمر
02	القدرات الإنتاجية لوحدات شركة عمر بن عمر
03	الهيكل التنظيمي للمديرية العاملة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية – وحدة بوعاتي محمود _
05	جدول يبين عدد العمال
06	الإستيبيان
07	SPSS مخرجات برنامج
08	جدول ستودنت " القيمة الجدولية "
09	قائمة الأساتذة المحكمين

المقدمة

المقدمة

خلال القرن الماضي شهد العالم مجموعة من التطورات والاستكشافات والابتكارات التي أدت إلى حدوث ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا المعلوماتية، وأحدثت هذه التغيرات تحولا جذريا في طبيعة الاقتصاد حيث انتقل من إقتصاد مبني على رأس المال المادي والمالي إلى إقتصاد مبني على رأس المال الفكري والمعرفي، وهو الأمر الذي ألزم المؤسسات الاقتصادية على تتبع التغيرات الحاصلة ببيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على إستغلال الفرص المتاحة أمامها بطريقة فعالة بهدف مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه أي مؤسسة أثناء القيام بنشاطها.

في ظل التحولات السابقة والتي أحدثت تغيرا جذريا في مختلف أوجه الحياة - المجتمعات والمؤسسات -، أصبحت المؤسسات تسعى لتوظيف المورد البشري الذي يحمل كفاءات معرفية عالية في مجال عمله، ذلك أنها تعد من أهم الموارد التي تهتم بها المؤسسة لكونها قاعدة مهمة في نجاحها ومحركا إقتصاديا لها، لذا يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد الأساس الذي تركز عليه المؤسسة لخلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع وبالتالي تنمية الأداء ورفع كفاءة المؤسسة ومواكبة العصر الجديد، لذلك فقد تزامن ذلك مع تنامي واتساع تبني مفهوم إدارة المعرفة والتي تشكل إحدى أهم الوسائل الإدارية التي تعمل على تثمين الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتعزز من الكفاءة الاستراتيجية لها، فقد أصبحت إدارة المعرفة وفي ظرف قياسي تعد من أبرز العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأداءها المستفيدين من المؤسسة لإكتساب وخزن ومشاركة المعرفة، لما لذلك من انعكاس ايجابي على مكانتها في السوق التنافسي، وعليه فقد أوضحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتحقيق مزايا تنافسية حتى تتمكن من أن تتبوء مركز تنافسي قوي وتعمل على المحافظة عليه في وجه منافسيها من خلال تطبيق إدارة المعرفة التي بدورها تجعلها قادرة على تقديم سلع وخدمات بشكل فعال وأكثر كفاءة وذات جودة عالية من المنافسين وتزيد من ربحيتها.

باعتبار أن نظام إدارة المعرفة سوف يساهم في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال القدرة على إستغلال المعلومات وخلق المعرفة المطلوبة وتطويرها بإكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية وتوزيعها بشكل مستمر للإرتقاء والبقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة، ويكون فيه البقاء للأقوى.

ونظرا للإنتتاح الاقتصادي والتغيرات المتسارعة في البيئة التي تنشط بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإنه يتوجب عليها الحصول على مزايا تنافسية من أجل البقاء والتفوق في السوق، وذلك من خلال الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة والعمل على تطبيق عملياتها القائمة أساسا على الأصول المعرفية وإستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها على النحو الذي يحقق لها قيمة مضافة، ذلك أن إدارة المعرفة باتت العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات الاقتصادية حاليا، ومن هنا فإن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مطالبة بتفعيل المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة بإعتبارها أحد المعايير المساهمة في تقدم وتطور المؤسسات.

✓ إشكالية الدراسة

تعتبر إدارة المعرفة من أبرز الموارد التي يمكن أن تؤثر على المكانة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال إكتشاف وتطبيق المعرفة وإستغلال كل من المعرفة الضمنية والمكتسبة لدى المورد البشري بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتمكينها من الإستمرار والبقاء في السوق التنافسي.

المقدمة

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية؟

✓ الأسئلة الفرعية

حتى يتم دراسة هذا الموضوع بشكل مفصل ودقيق اشتقت من الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى إهتمام مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتطبيق عمليات إدارة المعرفة؟
2. ما مدى إمتلاك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للميزة التنافسية؟
3. هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة حسب المتغيرات الديمغرافية؟

✓ فرضيات الدراسة

كإجابة أولية عن التساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتطبيق عمليات إدارة المعرفة. و تنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بإكتشاف المعرفة.
 - الفرضية الفرعية الثانية: تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بإمتلاك المعرفة.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بمشاركة المعرفة.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتطبيق المعرفة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية للميزة التنافسية.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين إكتشاف المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين إمتلاك المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مشاركة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة حسب المتغيرات الديمغرافية.

✓ أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة في إبراز دور إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها على أرض الواقع ضمن حدود المؤسسة الإقتصادية، لما لها من تأثير على الرؤية المستقبلية والمكانة التنافسية في الأسواق، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- الدور الحيوي الكبير الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في اقتصاديات الدول وهذا ما يدفعها لإكتساب المعرفة حتى تحسن من مستواها التنافسي، وذلك لقدرة إدارة هذه المعرفة على تحسين جودة خدمات المؤسسة ومنه تعزيز قدرتها التنافسية.
- إنّ ربط عمليات إدارة المعرفة بموضوع الميزة التنافسية سيساهم بشكل كبير في خلق مكانة للمؤسسة؛
- ترتكز إدارة المعرفة على دراسة البيئة المعرفية، وذلك من خلال تنسيق الجهود البشرية والإمكانات المادية بطريقة تتلائم مع هيمنة المعرفة وبأسلوب يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات؛
- ان محاكاة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لكل ما هو جديد على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ورغبتها في تحقيق ميزة تنافسية كبيرة في الأسواق المحلية أو العالمية يفرض عليها الاهتمام بإدارة المعرفة حتى تتمكن من الاعتماد عليها كآلية لرفع الميزة التنافسيها لها.

✓ أهداف الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- محاولة فهم موضوع إدارة المعرفة بتسليط الضوء على مجمل المفاهيم و الأهداف والعمليات والإستراتيجيات الأساسية؛
- إعطاء نظرة مفصلة حول الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- دراسة إحصائية حول طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من وجهة نظر الموظفين .

✓ أسباب إختيار موضوع الدراسة

من المبررات التي أدت لدراسة هذا الموضوع المتمثل في دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية نذكر من أهمها

ما يلي:

- إن هذا الموضوع المدروس له علاقة متينة مع تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات؛
 - حداثة موضوع إدارة المعرفة لزيادة أهميته في ظل التطورات الخاصة بإقتصاد المعارف، بالإضافة لزيادة القيمة الفكرية للمعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية؛
 - الرغبة الشخصية والميول نحو دراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لأثر هذا الموضوع على مكانة المؤسسات في الأسواق؛
 - قابلية الموضوع للدراسة وتحديد قيمته العلمية وأهميته البالغة في تعزيز إقتصاد المؤسسات؛
- ✓ **حدود الدراسة**

حتى تتضح أهمية وملامح هذه الدراسة وجب تحديد مجموعة من الحدود تتمثل في:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في شكلها الموضوعي على دور إدارة المعرفة بعملياتها الأساسية (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية.
- **الحدود المكانية:** يتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة، وذلك بأخذ عينة من مجتمع الدراسة وتحليل آراءهم حول هذا الموضوع.
- **الحدود الزمنية:** حيث إنطلقت هذه الدراسة منذ بداية الفصل الثاني للموسم الدراسي 2023/2022 وحتى شهر ماي من نفس السنة.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في العمال الإداريين لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وأخذ آراء عينة منهم تبلغ 45 موظف.

✓ **منهج الدراسة**

يعتبر المنهج هو الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث عند قيامه بدراسة ظاهرة أو موضوع معين والتعرف عليها من كافة أوجهه وأبعاده المختلفة وهذا لوضع مفهوم صحيح وواضح حول الظاهرة محل الدراسة، وكذا الوصول للنتائج المطلوبة.

وحتى يتم التمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري من الدراسة، وهذا بإعتباره أكثر المناهج ملاءمة في دراسة هذا الموضوع، لأنه يعمل على جمع البيانات الخاصة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال الإستعانة بالمراجع العلمية باللغة العربية وكذا البحوث والدراسات وأيضاً المجالات. كما تمّ الاعتماد على المنهج الإحصائي في الجزء التطبيقي الخاص بدراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وذلك عند القيام بدراسة ميدانية بها وتوزيع الإستبيانات الخاصة بالموضوع على مجموعة من الموظفين وكذا تحليل كافة البيانات بإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة الموجودة في برنامج (SPSS) وذلك من أجل التوصل لنتائج مؤكدة ودقيقة.

✓ نموذج ومتغيرات الدراسة

حتى يتم توضيح موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية يجب دراسة المتغيرات الأساسية لهذا الموضوع وهما:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة والتي تتضمن أربعة عمليات أساسية هي: (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة والعمل على تطبيق المعرفة على أرض الواقع).

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

وكل هذا يتوضح في النموذج التالي:



✓ الدراسات السابقة

من أجل تأكيد موضوع الدراسة تمّ الإستعانة بمجموعة من الدراسات الماضية التي تتضمن نفس الموضوع اما بشكل جزئي أو كلي، والتي نذكر أهمها في:

1. دراسة عبد الرحمن أحمد العززي بعنوان " أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت، 2018: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة الممثلة بالمجالات التالية: (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات بدولة الكويت، من خلال إبراز العلاقة القائمة بين الأداء الداخلي وإدارة المعرفة داخل المجلس الأعلى لمحافظات دولة الكويت، ولقد توصلت للنتائج التالية:
- إدارة المجلس الأعلى لشؤون المحافظات تقوم بتعزيز مقدرة العاملين على التنوع الفكري لزيادة مستواهم المعرفي؛
 - المجلس يقوم بجمع البيانات وتطبيقات تقنية المعلومات لإكتساب وخزن المعرفة لتسهيل الوصول إليها من قبل جميع الموظفين؛
 - مواكبة الوسائل والبرامج التكنولوجية الحديثة في سبيل الحفاظ على مستوى أداء العاملين في المجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت؛
 - توسيع رقعة عمليات إدارة المعرفة داخليا وخارجيا والتي يكون لها التأثير الكبير على الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت.

2. دراسة عبد الرؤوف حجاج بعنوان " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007: لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية لشركة الورود، وذلك من خلال: محاولة تحديد مفهوم للميزة التنافسية وأنواعها، العمل على تحديد المصادر الداخلية في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية وإبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت في نهاية الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر الإبداع التكنولوجي من أحد الأسس التي يمكن أن تحقق التمييز للمؤسسة بغض النظر على مجال صناعتها أو المنتجات التي تقدمها.
- الوسائل والبرمجيات الإلكترونية كان لها أثر على جميع أبعاد الميزة التنافسية؛
- أن المؤسسة إذا توفر لديها الإبداع التكنولوجي في كافة الطرق والأساليب الإنتاجية فإن ذلك يعمل على تنمية ميزتها التنافسية.

3. دراسة حياة قمري بعنوان " دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة في مجال صيدال " ، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر، 2017: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية، ومن أجل تقييم المؤسسات الجزائرية في مجال المعرفة تم إختيار مجمع صيدال كنموذج للوقوف على واقع المعرفة وواقع الميزة التنافسية المستدامة فيه ومدى تبنيه للمعرفة كمدخل أساسي لإستدامة ميزته، وتمّ إستخلاص النتائج الخاصة بدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتمثل فيمايلي:

- تعتبر إدارة المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية لإستدامة الميزة التنافسية.
- الميزة التنافسية المستندة على المعرفة تكون مستدامة لكونها قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد.
- حتى تتمكن المؤسسات من إستدامة الميزة التنافسية التي تمتلكها يجب أن ترفع من قدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الإستراتيجية والموارد المعرفية المتمثلة في الإبداع المعرفي وتكنولوجيا المعرفة لتحسين التموضع الإستراتيجي للمؤسسة.

4. دراسة الأمين حلموس بعنوان " دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط "، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة المعرفة هي أساس تنظيم واستثمار الثروة الفكرية والمعرفية وتوظيفها في مجال الاستراتيجيات التسويقية من أجل التفوق التنافسي على منافسيها واكتساب ميزة تنافسية مؤكدة.
- وضع أساليب جديدة ومتطورة لضمان إستدامة المعارف وتخزينها وأرشفيتها من أجل تسهيل الوصول إلى المعارف وتوظيفها بطريقة دقيقة وهو ما يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.
- إدارة المعرفة تعتبر حقلاً معرفياً متخصصاً يتجاوز حدود الإرتباط بين الأبعاد المعرفية والتطبيقية حتى تصل لتكنولوجيا المعلومات وهو ما يزيد من القدرات التنافسية لمؤسسات.

✓ هيكل الدراسة

للتمكن من دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وللوصول للأهداف المرجوة والتأكد من الفرضيات المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة وخاتمة تتضمن النتائج النهائية التي تم التوصل إليها، أما العرض يشمل ثلاثة فصول أساسية تم هيكلتها كما يلي :

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة وينقسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تحت عنوان إدارة المعرفة " الماهية و الأهمية "، أما المبحث الثاني جاء بعنوان أساسيات إدارة المعرفة، في حين أنّ المبحث الثالث للفصل الأول فجاء بعنوان ميكانيزمات إدارة المعرفة.

أما في الفصل الثاني الذي جاء بعنوان الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة فيضم ثلاثة مباحث، حيث أنّ المبحث الأول له كان بعنوان مدخل للميزة التنافسية، والمبحث الثاني تحت عنوان أساسيات الميزة التنافسية، والمبحث الثالث جاء بعنوان إدارة المعرفة كآلية لرفع الميزة التنافسية.

أما الفصل الأخير فهو بعنوان إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وتضم ثلاثة مباحث، المبحث الأول مدخل لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، أما المبحث الثاني فهو يتناول الخطوات المنهجية للدراسة والمعالجة الإحصائية لها، أما في المبحث الثالث إختبار و تحليل فرضيات الدراسة .

✓ صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت أمام الطلبة.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

لإدارة المعرفة

تمهيد:

تعد المعرفة أساسا فاعلا في عمليات الإبداع والإبتكار داخل المؤسسات، وركيزة قوية للتسيير الإداري لها، وتسعى مختلف المؤسسات إلى اكتساب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري إستحداثها وتطويرها باعتبارها محددات أساسية لنجاح وتفوق كل مؤسسة مهما كان نوعها، وذلك لأنّ إدارة المعرفة تعتبر من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير كونها أكدت فعاليتها وتأثيرها الكبير في العديد من المجالات المختلفة.

وعليه سيتم في هذا الفصل دراسة كل من:

✓ إدارة المعرفة: الماهية والأهمية.

✓ أساسيات إدارة المعرفة.

✓ ميكانيزمات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: إدارة المعرفة: الماهية والأهمية.

تزايد الإهتمام بالمعرفة من قبل المؤسسات وذلك لما تلعبه من دور مهم ومميز في نجاحها، ولقد أصبح إتجاه المعرفة واسعاً وعميقاً ومتنوعاً وشاملاً لجميع إقتصاديات ومجالات الحياة المختلفة خلال السنوات الأخيرة، لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة، مفهوم، أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

المطلب الأول نشأة وتطور إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذا ليست بالأمر الجديد تماماً، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، ومن الواضح أن لهذه المقولة ما يساندها فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والإستفادة منها، فقد وجدت في نظام الطوائف والحرف اليدوية وفي كل المراحل التاريخية القديمة والحديثة، فأرباب العوائل مروا خبرتهم الحرفية إلى أبنائهم وهؤلاء فعلوا نفس الشيء وهكذا¹.

ورغم البدايات التي عرفها موضوع إدارة المعرفة إلا أن (Deve. Port) يرى أن الجذور التاريخية لهذا الموضوع ترجع إلى ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي كان روادها (تيلور، هنري فايول ...) الذين نادوا إلى لزوم تحقيق الكفاءة والفعالية والبحث العلمي والتخصص وتقسيم العمل وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة².

كما أنّ أول من استخدم مصطلح و تسمية إدارة المعرفة هو Don Marchand في الثمانينيات، فهو يرى بأنها المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker الذي يرى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، و أن المؤسسات ستكون من صناعات المعرفة الذين يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن والزملاء³.

وبذلك أصبح موضوع إدارة المعرفة موضوعاً ساخناً في بداية التسعينات وفي عام 1991 قدم "توماس سيتوارث" مقالا في مجلة بعنوان إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، ومقالاته المهمة حول رأس المال الفكري وإدارة المعرفة أصبحت مصدر اهتمام من قبل المؤسسات في ذلك الوقت كما بدأت القطاعات الخاصة في مطلع التسعينات مثل (C Packard, Hewle, IBM, Xerox, Herron) في تطبيق إدارة المعرفة، وفي عام 1993 صدر ببوسطن مؤتمر (America's Can Frarence on Information Systems Help) وتناول المؤتمر محاولات لتحديد موضوع إدارة المعرفة والتمييز بين البيانات والمعلومات، ثم قام (Nonaks and Takouchi) بإقتراح نظرية خلق المعرفة التنظيمية في كتابهم المشهور عام 1995 بعنوان (The knowledge-Creating Company How Japanese Companies Createt the dynamics of Innoration) وهو إحدى أكثر الكتب المعترف بها في إدارة المعرفة، وفي نفس السنة نشرت (Dorothy Leonard –Barton) كتاب بعنوان (Wells prings of knowlege Building and Sustaiming the Sourcas of Innovation) التي وصفت فيه أن المعرفة هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة، وقدمت تطبيقات عملية من المعرفة للاكتساب وتحقيق الميزة التنافسية، و

¹ حسن عبد الرحمن الشيباني، "إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009، ص 85.

² عيسى خليفي، ربيعة قوادرية، "إدارة الرأسمال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 145.

³ عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة - مدخل تحليلي -"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 54.

في عام 1998 نشر (Davenport and Prasak) مقالا بعنوان (Working Knowledge How organisations Mange What they know) منذ ذلك الوقت أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الشائعة في كل أنحاء العالم¹.

لقد تطورت إدارة المعرفة خلال السنوات القليلة الماضية بشكل كبير مما جعلها تتقدم بشكل واضح من أجل إستكمال قاعدتها المنهجية المتمثلة في قوانينها الأساسية ومبادئها المرشدة حيث اقترح ستيفن ديننج (S.dennineg) مجموعة من القواعد لإدارة المعرفة وهي:

✓ أن المعرفة هي قاعدة بقاء الأعمال وهذا يتطلب أن يكون تقاسم المعرفة هو الخيار الاستراتيجي لأنه الأساس للبقاء الاقتصادي في الأعمال؛

✓ الجماعات المشتركة هي قلب وروح تقاسم المعرفة: المجموعات المشتركة هي مجموعات مهنية طوعية مكونة من أفراد ذوي إهتمامات ومصالح مشتركة وهذه الجماعات هي الإطار الأكثر كفاءة في تقاسم المعرفة وتعيجه؛

✓ إن الجماعات المشتركة الافتراضية تحتاج إلى التفاعل المادي حيث أن استخدام شبكات الأعمال من أجل تكوين الجماعات والفرق الافتراضية لأعضاء مستشارين لا بد من أن تعزز وتتكامل مع وجود العلاقات المباشرة الدورية؛

✓ إن تقاسم المعرفة له بعد داخلي وخارجي أي أن التقاسم يكون باتجاهين بما يضمن الحصول على المعرفة من كل مكان داخل الشركة وخارجها².

✓ إن سرد القصص يلهب المعرفة و هو أكثر قدرة على نقل بيئة العمل السياقية وأن الشركات عن طريق سرد القصة ستستطيع أن تحقق التزاوج الفعال بين الإتصالات ذات الطابع الروائي القصصي من جهة وذات الطابع

المجرد من جهة (كما تكنولوجيا المعلومات) بما يجعلها الإدارة الأكثر قوة في تقاسم المعرفة³.

إنطلاقا مما سبق يمكن القول أن الفترة الممتدة ما بين الثمانينيات ومنتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والإهتمام بموضوع إدارة المعرفة غير أن البداية الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات وبالتحديد بعد تنفيذ بعض البرامج ونجاحها في المؤسسات مثل مؤسسة "سكانديا" للتأمين وفي مختبرات "بكمان".

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

يتفاوت مفهوم إدارة المعرفة بتفاوت المداخل المعتمد عليها في تحديد هذا المفهوم، وكذلك بتفاوت المجالات والتخصصات وخلفيات الباحثين، كما يرجع أيضا إلى الدينامكية والتغيرات السريعة التي تتأثر بها إدارة المعرفة، وحتى يتم الوقوف على مفهوم إدارة المعرفة لا بد من التطرق لتعريفها والخصائص المميزة لها.

أولا: تعريف إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات، ويترتب على ذلك بناء وتنمية وتشغيل معلومات مشتركة عن العملاء ومتطلبات الأداء والمشكلات والحلول الممكنة لها"⁴.

¹ عيسى خليفي، ربيعة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-146.

² ربيعي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 157-158.

³ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 38.

⁴ علي السليبي، "إدارة التميز"، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص 208.

كما عرفها Gupta بأنها: "مجموعة من العمليات التي تحكم إبتكار ونشر والإستفادة من المعرفة بأشكالها المختلفة فهي تنطوي على إعادة هندسة الهياكل التنظيمية وتحفيز الأفراد العاملين ووضع أدوات تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على العمل الجماعي ونشر المعرفة في كافة أجزاء المؤسسة"¹.

وذكر كل من English and Baker بأن: "المعرفة هي عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات والمداخل تصمم لخلق ووقاية وإستخدام أصول المعرفة وذلك لتدفق المعرفة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبالتالي باستطاعتهم خلق قيمة للمؤسسة"².

كما تعرف بأنها: "الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعداد وتجميع وإستخدام للمعرفة بهدف إيجاد قيمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الإبتكار وإتخاذ القرار"³.

بالإضافة إلى تعريف آخر هي أن: "إدارة المعرفة هي تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لإتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريفا شاملا حول إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التي تستخدمها المؤسسات في الحصول على المعلومات وتنظيمها، وتخزينها بأفضل الأساليب المتاحة، ونشرها بين كافة العاملين في كافة المستويات، وتطبيقها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة".

ثانيا: خصائص إدارة المعرفة

تتسم إدارة المعرفة بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها في:

- إدارة المعرفة هي عبارة عن وحدة إدارية نظامية واضحة وصریحة؛
- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة والسياسات وبرامج مرتبطة بالمعرفة؛
- تقوم إدارة المعرفة بإنتاج المعرفة من خلال توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛
- تقوم إدارة المعرفة باختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها؛
- تستخدم إدارة المعرفة من أجل حل المشاكل والمساعدة في إتخاذ القرارات والتخطيط وهذا فيما يخدم مصلحة العمل⁵.

¹ عامر عبد الرزاق الناصر، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 35.

² أنس أيوب محمد بوادي، "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

³ معمر عقيل عبيد، "دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، العراق، 2015، ص 271.

⁴ ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 18.

⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006،

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تكتسي إدارة المعرفة أهمية كبيرة بأي مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها وطبيعتها، وذلك لما لها من دور كبير في تحديد مكانة ومركز تنافسي للمؤسسة، كما أنّ هذه الأخيرة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف من وراء إدارة المعرفة والتي تصب في مجملها بالآلية الفعالة التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل للمعرفة.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن أن تظهر أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه لتحقيق الأهداف؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- ✓ تكمن أهمية إدارة المعرفة في مساهمتها الفعالة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية حيث تمكن العاملين من التعامل مع العديد من القضايا الخاصة والجديدة¹.
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- ✓ تعد أداة تحفيزية للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- ✓ تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- ✓ تعزيز قدرات المؤسسات للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينها².

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة بكل مؤسسة إلى تحقيق ما يلي:

- إستقطاب المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وسبل الحصول عليها وحمايتها؛
- إستجلاب المعرفة اللازمة وتوليدها وتطويرها وتجديدها باستمرار؛
- توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم والمحافظة على استمرارية تدفق المعلومات للمعنيين لها بالسرعة المناسبة؛
- المساهمة في رفع أداء الموظفين بتزويدهم بالبيانات والأرقام وبقاعدة معلوماتية متكاملة ودقيقة تساعدهم في تحسين أداء عملهم ورفع كفاءاتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم³.
- تجمع أفضل الأفكار في الميدان وتقوم بنشر أفضلها؛
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛

¹ محمد فاتح محمود البشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2020، ص 28.

² أحلام عبايسة؛ أمانة العياش؛ ميمونة العياش، "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018، ص 07.

³ إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، "إدارة المعرفة: منحي تطبيقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص 58.

- تسعى إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكليف مع الإضطرابات والتعقيد على مستوى البيئة والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم!

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما لنجاح المؤسسات وضمان بقاءها وذلك من خلال مساهمتها في تطوير الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وهذا راجع لمجموعة العناصر والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، كما أن لإدارة المعرفة أبعاد مختلفة الإتجاهات بالإضافة إلى أن هناك حزمة من المتطلبات الواجب توفرها للتطبيق الجيد لإدارة المعرفة وكل هذا سنبيّنه في هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة

تبنى إدارة المعرفة على مجموعة من العناصر، والتي توفرها يساهم في نجاح دور إدارة المعرفة بأي مؤسسة اقتصادية، كما أنّ هذه الإدارة تركز على مجموعة من المبادئ والأسس وهو ما سيتم دراسته في هذا المطلب.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

إن لإدارة المعرفة مجموعة من العناصر التي تتضمنها والتي تتوضح فيما يلي:

- ✓ **التعاون**: إن التعاون يعني المستوى الذي يستطيع فيه أفراد العمل ضمن فريق واحد مساعدين بعضهم البعض وهذا في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق Team Warkpde، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين أقسام ووحدات المؤسسة، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الإتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساس دعم للمعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة؛
- ✓ **الثقة**: تعني الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الإتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات بتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة وما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة؛
- ✓ **التعلم**: التعلم أيضا يعد عنصرا هاما رئيسيا من عناصر إدارة المعرفة فالتعلم إنما يعني عملية إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في إتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين فكلما إكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكنوا من إستخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم وإتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل في المؤسسة، إن خلق المعرفة يعني تكوين البيانات والأرقام والمعلومات الضرورية اللازمة لاستخدامها في عملية إدارة المعرفة ومن هنا تبدو أهمية التعلم كعنصر هام من عناصر إدارة المعرفة للمعلومات والبيانات المختلفة².

¹ صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 45.

² عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

- ✓ البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصيح معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي "المستقبل للمعلومات";
- ✓ المعلومات: عبارة عن بيانات تصنع صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد فيتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم بغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الإتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش يمكن أن يكون في أشكال متعددة: الشكل الكتابي؛ صورة؛ محادثة مع طرف آخر؛ الشكل البياني.....الخ؛
- ✓ القدرات : بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع المعلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن إستخدامها والإستفادة منها وقد يمنح الله تعالى للقدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات والتصرف بها وهذه يمكن إعتبارها أحد أهم عناصر أو محاور المعرفة الأساسية المفقودة؛
- ✓ الخبرة : تعد ضرورة لإدارة المعرفة وهذا يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة وهذا يعني أنها مركزة ومتخصصة فهناك مستويات أفقية وعمودية ورأسية في المؤسسة فالتواصل بين رؤوس الأقسام مثلا في نفس المستوى يقوم على التشاور والتعاون وتبادل المعلومات والبيانات وتكوين المعرفة وتساعد على أداء العمل ونجاح إدارة المعرفة¹.
- ✓ الإبداع التنظيمي: وهو القدرة على خلق القيمة كالمنتجات والخدمات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام إجتماعي حاذق ومعقد ، والمعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة؛
- ✓ تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة ويرى البعض أن تكنولوجيا المعلومات عنصرا حاسما في عملية خلق المعرفة².

¹ أسامة محمد سيد علي، "اتجاهات إدارية معاصرة - إدارة المعرفة -"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر، 2013، ص 168.

² عبد الرحمن مجري العنزي، "أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، عمان، الأردن، 2018، ص 21.

ويمكن تلخيص كل عناصر إدارة المعرفة السابقة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01): عناصر إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة المعرفة ما يلي:

1- إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة: تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب إستثمار الأصول

الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة ومنها:

- تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر؛

- إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم تهذيبها؛

- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية وكذلك قدرات العاملين على خلق وتحصيل وإستخدام المعرفة.

وإذا كانت المعرفة مكلفة إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم الإدارة تكن قادرة على تلبية إحتياجات عملائها والرد

على إستفساراتهم بسرعة؛

2- الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: إن المؤسسات التي ترغب في إدارة المعرفة بفعالية

تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال كذلك أجهزة الكمبيوتر

الجديدة القادرة على القيام بأنواع أخرى وقد يكون البشر مكلفين ومشاكسين إلا أنهم بارعون في بعض مهارات المعرفة

فإذا أردنا فهم وإستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو دمجها مع أنواع أخرى من المعلومات فإن

البشر هم الأداة الأنسب لذلك من ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر والإتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث

تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة؛

3- إدارة المعرفة تتطلب مدراء المعرفة: إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة لرأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد فإن إدارة المعرفة تحتاج مجموعة معينة ضمن هيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن العمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بيئة تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة إستخدامها وهناك العديد من المؤسسات الخدمات والتي تؤدي دورا حيويا في إدارة المعرفة ولديها مسؤولين على مستوى عالي لذلك وحتى تكون وظيفة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم يجب أن يكون هدف مؤسسة كهذه هو تفعيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة وإستخدامها من قبل الآخرين¹.

4- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية: من غير المقبول أثناء عملية إدارة المعرفة أن تقوم بوضع وخلق بعض النماذج المرتبة الخاصة بالمعرفة على غرار ما أوضحته نماذج المعرفة ولكن الموسوعة البريطانية والتي تحكم عمليات تجميع المعرفة ولكن تقوم معظم المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم نقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء ، فربما يكون تشتيت المعرفة التي توضحه الخرائط غير منطقي ولكن مازال الأمر مفيد بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الإفتراضية وأن واضعها يفهمونها جيدا ولكن نادرا ما يقومون بتطبيقها بصورة كلية فيجب أن نعرف جميعنا أن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة مفردة غالبا ما تستجيب وتؤدي إلى أداء جيد؛

5- يعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المصري: إنه من الإلهام جدا أن تقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة حيث وجد أن تلك العمليات قد كرس لابتكار المعرفة (البحث) وتعبئتها (النشر) ثم بعد ذلك تطبيقها (تطور النظام) وعموما لقد أوجدت أساليب التطوير والتحسين الفعالة أرضية مشتركة بين إعادة الهندسة وبين القمة الخاصة بالعملية ولقد قام العديد من العمال المعرفين بتصميم أساليب لرفع المستويات المنخفضة فهذه العمليات تختلف تبعا للمؤسسات ولكنها تشتمل على تصميم المنتج والبحث في أحوال السوق والتنمية وأيضا تحتوي على العمليات الحيوية؛

6- إدارة المعرفة عملية غير منتهية: يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة لمؤسساتهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم ومع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقا فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقا وهو أن صيغ المعرفة دائما ما تتغير وأن هناك العديد من التكنولوجيات الحديثة وأساليب إدارة والقضايا الحديثة الخاصة بإهتمامات العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة فالمؤسسات تغيرت إستراتيجياتها وكياناتها التنظيمية والإهتمامات بالمنتج أو بالخدمات وأيضا فإن المديرين والموظفين الجديد لديهم إحتياجات جديدة².

¹ محمد عواد أحمد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 62-64.

² ربيعي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

المطلب الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من الأبعاد مختلفة الإتجاه والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ **البعد الاقتصادي:** ويرتبط بالبيئة التنافسية الخاصة بالمؤسسة والمفروضة من عولمة المبادلات مما يعنى بحث المؤسسة عن معايير التنمية الدائمة وإدماج أكبر لرأس مال البشري؛
- ✓ **البعد التنظيمي:** ويرتبط بالمؤسسة وكيفية حصولها على المعرفة والتحكم فيها وهذا يرتبط بطريقة التسيير والإدارة¹.
- ✓ **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث والمنتجات والكيان الجماعي والبرمجي وقواعد بيانات وإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المميز والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية وبذلك فإن المنظمة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛
- ✓ **البعد الاجتماعي:** يتناول تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء فرق من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناعات المعرفة ومشاركة وتقاسم الخبرات الشخصية وبناء علاقات بين الأفراد وتأسيس فرق تنظيمية داعمة².

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

حتى تكون إدارة المعرفة متجانسة ومترابطة مع بعضها البعض يجب توفر مجموعة من المتطلبات لتطبيقها على أكمل وجه وفي صورة وشكل صحيح وهذا للوصول للأهداف الموضوعية، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- ✓ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم والمعرفة وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح العمل والتعاون ضمن الفريق؛
- ✓ **القوة البشرية:** إن عنصر الأفراد هو أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة وذلك لأن خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة يتم من خلال الأفراد بينما تعتبر التكنولوجيا والثقافة وغيرها من الأدوات المساعدة لتسهيل تطبيق إدارة المعرفة فنظرا لدور الموارد البشرية يجب على المؤسسات أن تركز الإهتمام في تطوير قدراتها من خلال الإرتقاء بعمليات التوظيف وتفعيل برامج التدريب والتكوين وتقويم الأداء وتقديم مكافئات وتحفيزات مجزية للعاملين في مجال المعرفة³.

- ✓ **الهيكل التنظيمية:** يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات تعد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها

¹ سمهان بن لعلام، "إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية"، مجلة الحكمة الدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 02، مركز الحكمة، الجزائر، 2022، ص 189.

² أحلام لعبابسة؛ أمنة العياش؛ ميمونة مرابط، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ ايناس أبو بكر الهوش، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، دار حميثرا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2019، ص 94.

ودرايتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة تشغيلها واستخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية:

- ✓ القيادة التنظيمية: تتطلب إدارة المعرفة نمط غير عادي من القيادة حتى يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة، فالقادة لم يوصفوا بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مدربون ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو قائد الذي يتصف بثلاثة صفات: القدرة على رؤية الآخرين، أن يكون قدوة لهم، وأن تكون لهم القدرة على الرؤية في أكثر من مضمون، كما يجب على القادة أن يقوم بالإنصال والتعامل الدائم مع الموظفين، كما يجب عليهم التحقيق من المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي الإنعكاسات للحقائق والبيانات وليست إستنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي¹.
- ✓ تكنولوجيا المعلومات: هو الإستخدام والإستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل إلى تسهيل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها والذين لهم السلطة في إستعمالها وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر².

المبحث الثالث: ميكانزمات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تركز على الخبرات البشرية والمعلومات التي يتم جمعها والتي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات وكل هذا يتم حسب إستراتيجيات متنوعة ومراحل وعمليات متتالية ومترابطة حتى تجعل الموظف له القدرة على الوصول إلى حلول أفضل، وإدارة المعرفة مجموعة من الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تواجهها أثناء تطبيقها على أرض الواقع.

المطلب الأول: استراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة

حتى تكون إدارة المعرفة فعالة داخل المؤسسة يجب أن تمر على مراحل متعددة، كما أن لها إستراتيجيات تبني عليها للوصول إلى مبتغاها.

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك ثلاثة إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات وهي على النحو التالي:

- ✓ إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجيات تدريجياً وذلك حينما يكون وضع المؤسسات مناسباً وحينما يكون الأفراد المعنيين يتمتعون بمستوى عالٍ من الإهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسة ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً؛

¹ ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011، ص 182.

² فاتن نبيل محمد أبو زريق، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 25.

- ✓ إستراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ويتيح للمؤسسة تحقيق مكتسبات التنافسية:
- ✓ إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتصف هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وسريعة¹.

بالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات يمكن أن تتم إدارة المعرفة من خلال الإعتماد على الإستراتيجيات التالية:

- ✓ إستراتيجية الترميز: تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتجديد والقياس والنقل والتفاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قاعدة معرفية قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جمع العاملين من أجل الإطلاع عليها وإستيعابها في أعمال المؤسسة المختلفة:
- ✓ إستراتيجية الشخصية: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للقياس وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه، غير القابلة للوصف والنقل والتعلم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، هذه الإستراتيجية تسمى أيضاً بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء إتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك:
- ✓ إستراتيجية جانب العرض: تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها:
- ✓ إستراتيجية جانب الطلب: تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة وتتجه نحو التعلم والإبداع².

وتتجه المؤسسات الناجحة لاستخدام هذه الإستراتيجيات معاً لذا يتم إختيار الدمج بينهم أفضل ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بمرحلتين أوليتين هما:

1- مرحلة المبادرة: يكون التركيز على:

¹ هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 75.

² حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص ص 112، 113.

- بناء البنية التحتية؛

- بناء العلاقات الإنسانية؛

- نظام الكفاءات؛

- إدارة الثقافة التنظيمية؛

- تكنولوجيا الاتصالات.

2- مرحلة النشر: ويكون التركيز على النقاط التالية:

- تبرير الأفكار؛

- وضع إجراءات وسياسات التبرير؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحليل الأفكار لتبريرها؛

- مراقبة المعرفة وأدوات التحكم؛

- الحصول على المعرفة التي يتم تبريرها وتحكيمها¹.

زيادة على هذه المرحلتين توجد مرحلتين إضافيتين هما:

1- مرحلة التكامل الداخلي: النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المؤسسة بحيث تركز الإدارة على تكامل المعرفة في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتصنيفها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة وينبغي على المؤسسة تكوين جماعات عمل من الخبراء المتخصصين الذين يساهمون في تفعيل جودة المعرفة؛

2- مرحلة التداخل التكامل الخارجي: تحاول المؤسسة أن تتكامل مع بعض المؤسسات الأخرى والأفراد الخارجيين عنها مثل العملاء؛ الموردین؛ والمؤسسات المختلفة، وفي هذه الحالة توفر المؤسسة الموارد والأنشطة والوقت لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب بما يتناسب مع المنافسة مع التنظيمات المختلفة وكذلك تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المؤسسات الأخرى².

المطلب الثاني: نماذج وعمليات إدارة المعرفة

لقد قدم العديد من الباحثين مجموعة من النماذج التي تبني على أساسها عمليات إدارة المعرفة وكل هذا لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة، وسيتم توضيح كل هذا بالمطلب التالي.

أولاً: نماذج إدارة المعرفة:

أصبح مفهوم إدارة المعرفة شائع الاستخدام في نشاطات المؤسسات الداخلية والخارجية لذلك وضعت حزمة من النماذج التي يمكن للمؤسسة إتباع إحداها، وبالتالي سنذكر فيما يلي أهم النماذج المقدمة لإدارة المعرفة:

1- نموذج Marquardt: اقترح Marquardt مدخل نظامي شمولي لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير على التسلسل:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 94، 95.

² حسن محمد عتوم؛ يمني أحمد عتوم، "إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص 93.

- الإكتساب Acquisition؛

- التوليد Creation؛

- الخزن Storage؛

- إستخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining؛

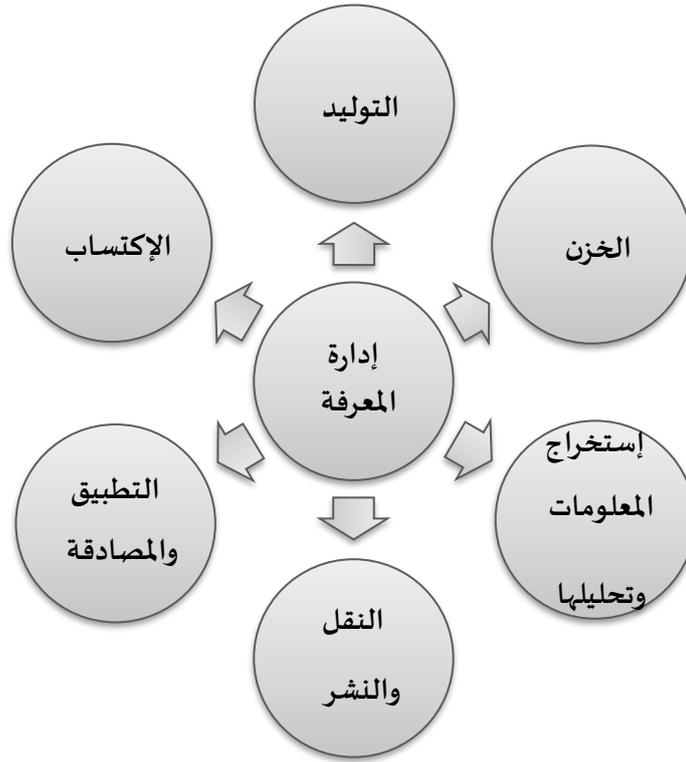
- النقل والنشر Transfer and Dissemination؛

- التطبيق والمصادقة Application and Validation¹.

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست².

والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين هذه العمليات:

الشكل رقم (02): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.



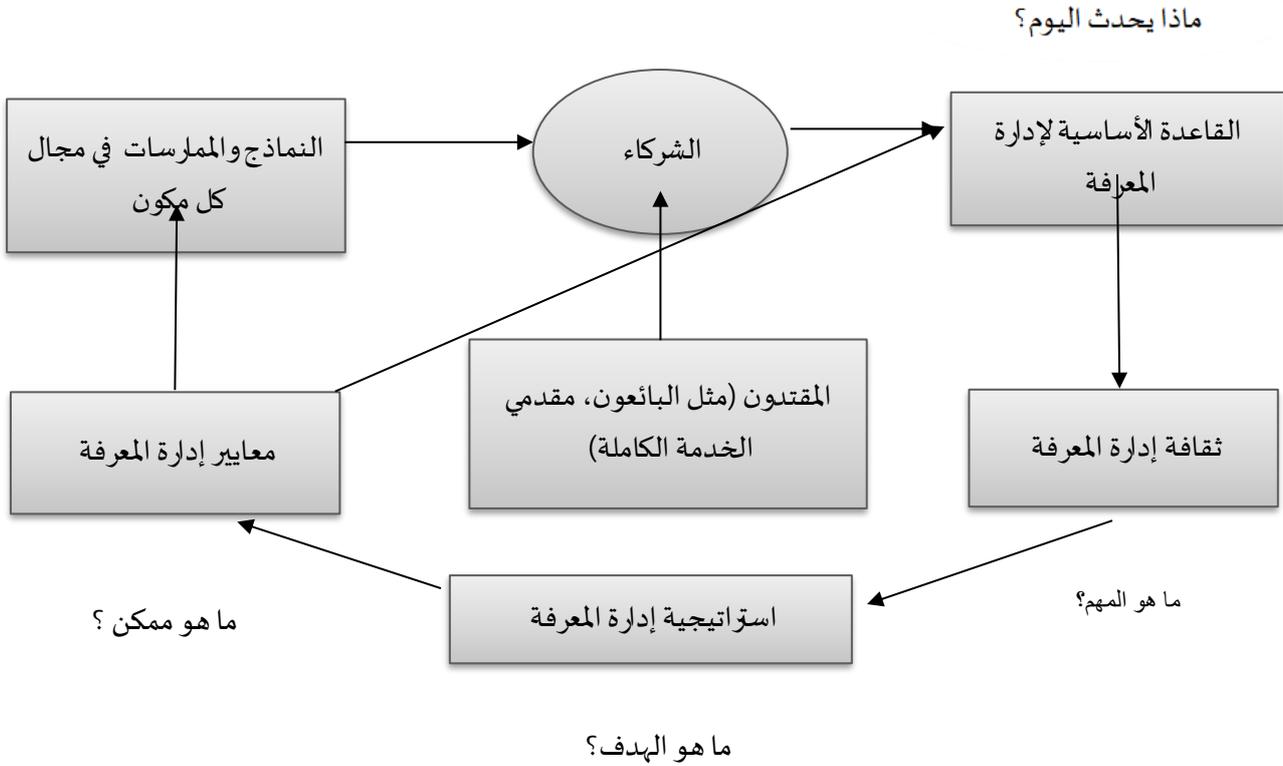
المصدر: جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2012، ص 61.

¹ حسن بوزناق، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013، ص 15، 16.

² جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2012، ص 61.

2- نموذج موئل لإدارة المعرفة: قدم نموذج موئل من طرف دينس وينسكي، حيث يقدم النموذج على إستراتيجية عمل المعرفة أي أن المعرفة عبارة عن خبرة بدون بداية ولا نهاية، وهذا النموذج ذو سلسلة دائرية متكونة من أربعة عناصر متفاعلة كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): نموذج موئل (مونسكي) لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 119.

تعمل كل العناصر المبينة في الشكل بصورة مستقلة إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، كما يلي:

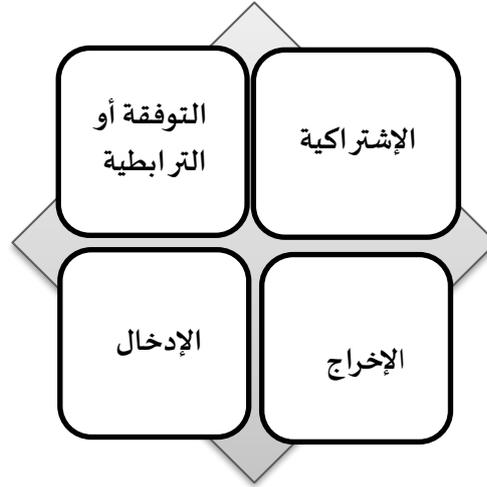
- ✓ القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة (ماذا يحدث اليوم؟)؛
- ✓ ثقافة إدارة المعرفة: هي الثقافة التي توجه الإستراتيجية والتي تحدد الإنجاه والقيم والتفضيلات والتكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأهداف الهامة للمؤسسة (ما هو مهم؟)؛
- ✓ أهداف إدارة المعرفة: تتمثل هذه الأهداف عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين إستغلال المؤسسة لمواردها ولقدراتها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة (ما هو الهدف الأساسي؟)؛
- ✓ معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا، والقدرات المتحققة مقارنة مع المنافسين (ما هو ممكن؟)¹.

3- نموذج Nonaka et Takouchi: بالإعتماد على المعرفة الضمنية والصريحة قدم Nonaka et Takouchi أربع طرق لنقل المعرفة وهي:

¹ أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 90، 91.

- ✓ **الإشترابية:** هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث أنها عندما تتفاعل مع شخص ما أو عدة أشخاص يمكن أن تتيح المعرفة لأفراد آخرين، فحيث هذا انتقال يتم بالأعمال الجماعية مثل الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين؛
 - ✓ **الإخراج:** هي المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالإستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم؛
 - ✓ **التوفقة أو الترابطية:** وهي المعرفة الواضحة أي الصريحة نحو الصريحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج فيما بينها لتكون حجم من المعرفة عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية، وسائل الإتصال والإعلام؛
 - ✓ **الإدخال:** من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل¹.
- والشكل رقم (04) يوضح نموذج Nonaka et Takouchi لإدارة المعرفة.

الشكل رقم (04): نموذج Nonaka et Takouchi لإدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

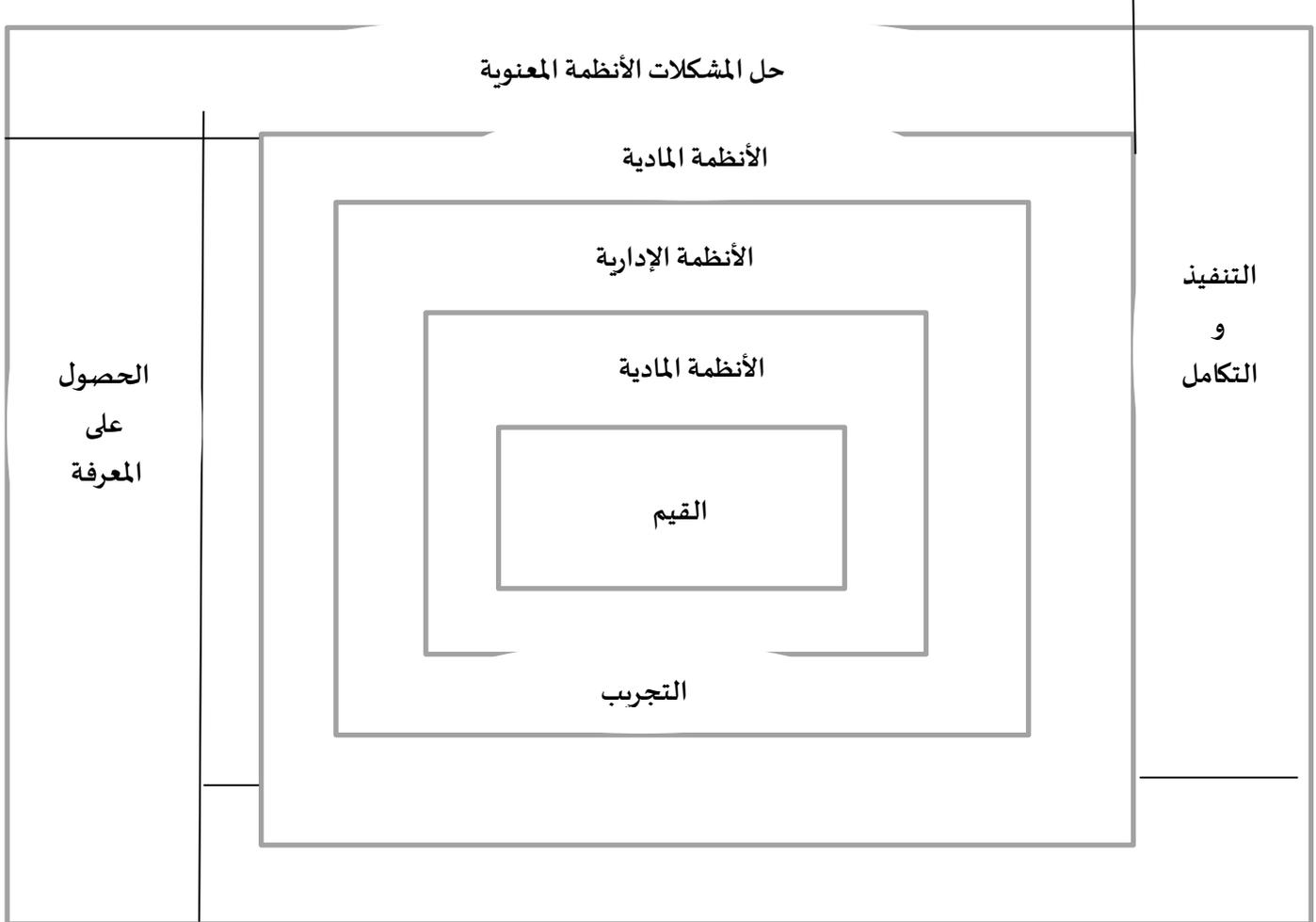
- 4- نموذج ليونارد بارتن (Leonard Barton): يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، و أن هذه المعرفة تكون على أربعة أشكال هي:
- ✓ المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهنا يمكن أن تكون مثلاً في تصميم ممثلة في براءة إختراع وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها؛
 - ✓ المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية ، و هنا يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
 - ✓ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب للمؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة و الخبرة؛

¹ حسن بوزناق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 14 ، 17 .

✓ المعرفة قد توجد أيضا في (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو في الثقافة التنظيمية¹.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : نموذج ليونارد بارتن لإدارة المعرفة.



المصدر: محمد عواد الزبادات، " اتجاهات إدارية معاصرة _ إدارة المعرفة _ " ، دار العلم والإيمان، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص 119. وهذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث أن المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على معرفة التجريب، الإبتكار كلها محدودة، لذا تشجع المؤسسة على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية².

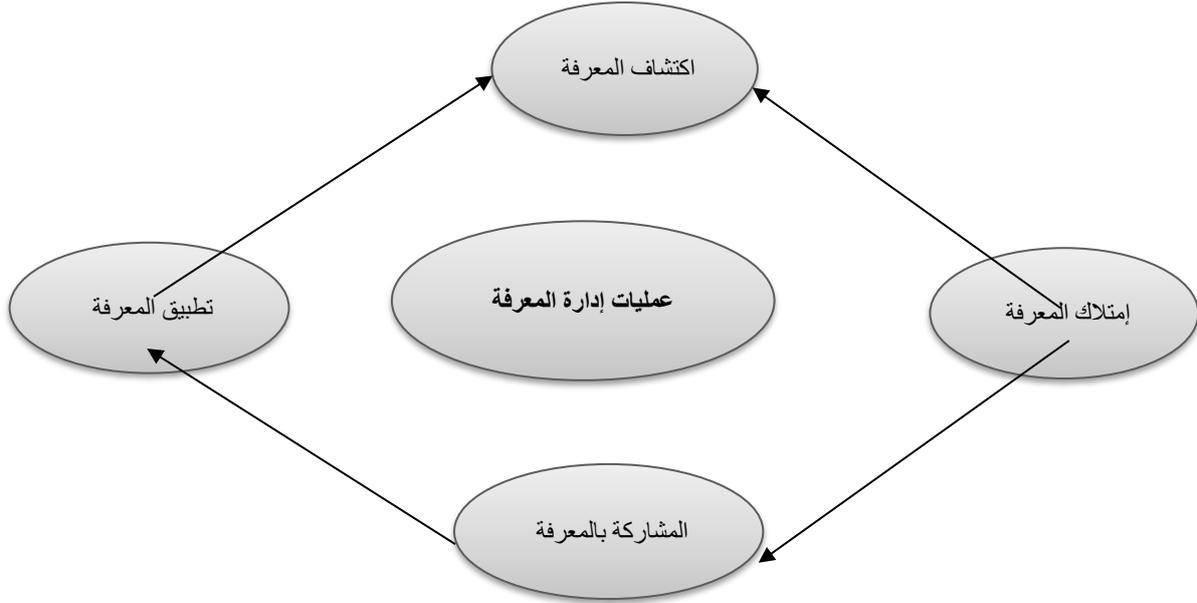
¹ محمد عواد الزبادات ، مرجع سبق ذكره، ص 119 .

² المرجع نفسه ، ص 120 .

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، ولغرض دراستنا هذه سنركز على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، كونها الأشمل وتعمل بشكل تكاملي ترتيبي فيما بينهم وتعتمد كل عملية على الأخرى، ولكل عملية منهم فروع وهذا يتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

وسيتم فيما يلي توضيح هذه العمليات:

- 1- عملية إكتشاف المعرفة¹: وهي عملية إكتشاف معرفة جديدة وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية ويتم إكتشافها من البيانات أو المعلومات أو من توليف معرفة مسبقة وهذا يتم من خلال العمليات الفرعية التالية:
 - ✓ التركيب: تستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة جديدة صريحة من خلال مزج و تجميع معارف صريحة متوفرة وبيانات أو معلومات لتكون مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة.
 - ✓ التنشئة الإجتماعية (التفاعل الإجتماعي): من خلال تفاعل الأشخاص مختلفين في معارفهم وأفكارهم والهدف من هذا التفاعل هو تكوين معرفة ضمنية جديدة.

إن إكتشاف المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو إبتكار أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أن عملية إكتشاف المعرفة يجب أن لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل تمتد إلى كل المجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فكل مسؤول عن عملية الإكتشاف وهذا ما يؤكد (نونكا و تاكوتشي): "إن الأفراد فقط هم الذين يكتشفون المعرفة (يولدون) أي أن المؤسسة لا تستطيع إكتشاف المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات إكتشاف المعرفة التي يقوم بها الأفراد".

¹ ناصر محمد سعود جرادات، "إدارة المعرفة"، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 134.

2- عملية إمتلاك المعرفة¹: تظهر المعرفة مع الأفراد والجماعات ومن التطبيقات والتكنولوجيات المختلفة بالإضافة إلى الكيانات الإدارية المختلفة المستويات مثل الوحدات الإدارية والمؤسسات والشبكات داخل المؤسسات كما أن المعرفة يمكن أن تكون ضمنية ومصريح بها كما وفي كثير من الأحيان تكون مستقرة في أذهان الأفراد كما أن المعرفة يمكن أيضا أن تستقر في أشكال المختلفة للتصريح بها في المشاركة الفردية إلا أن القليل من الأفراد الذين من الممكن أن يخشوا التصريح بها وعليه فمن الضروري إمتلاك المعرفة الضمنية من أذهان الأفراد كما هو الحال للمعرفة المصحح بها من الأدلة التي يستخدمها الأفراد أنفسهم ويجري ذلك بالتركيز على إمتلاك المعرفة التي من الممكن تعريفها على أنها إسترجاع المعرفة الضمنية والمصحح بها.

3- عملية المشاركة بالمعرفة²: تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المؤسسة كون تبادل الأفكار والخبرات و المهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى الأفراد حيث تكون هذه المعرفة سواء المصحح بها أو الضمنية وكل هذا عن طريق الإتصالات وهنا لا بد توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي:

✓ المشاركة بالمعرفة وتعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني باستطاعة المستلم المعرفة من أن يفهمها بشكل كاف بما يجعله قادر على القيام بالفعل.

✓ ماذا تعني المشاركة؟ وهل هي المعرفة بدلا من الإتصالات المستندة على المعرفة وهذا يعني بأن ما يريده المرسل هو المشاركة المستلمة للمعرفة بما يجعله قادر على إتخاذ الفعل بموجبها كما أن الرسالة تحتوي وببساطة على الإنتفاع من المعرفة من دون المساهمة المستلمة في المشاركة بالمعرفة.

✓ المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المؤسسات وتعتبر عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الضرورية في إسناد ودعم الإبتكارات داخل المؤسسة وكذلك أداؤها.

وعملية مشاركة المعرفة أو نقلها تعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة"، وكذلك توزيع ونشر الأفكار والمهارات والخبرات من مورد بشري إلى آخر وذلك من أجل الاستفادة من المعرفة.

4- عملية تطبيق المعرفة³: إن عملية تطبيق المعرفة تؤدي إلى إثراء التجارب والمصاحبة لها ونقل المعرفة باستمرار إلى أفاق ومجالات متعددة ومن خلال تطبيقات في الواقع العملي، إن إستخدام المعرفة آلية تتضمن إستيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع حيث أن الهدف النهائي لجميع العمليات ودورة حياة المعرفة ونماذجها المتنوعة هي الوصول إلى هذه الغاية وهي إستخدام عبر وضع هذا الأصل التنظيمي _ المعرفة _ موضع التنفيذ ولتحقيق مزايا الإستفادة منها في تحسين المنتج وحل المشكلات وتحقيق التميز، إن عملية تطبيق المعرفة مهمة في المؤسسة ليس بالضرورة

¹ عبد الستار علي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل لإدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 295.

² المرجع نفسه، ص 297.

³ حسن موسي قاسم البناء، "أثر استراتيجيات التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 45.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

أن تكون المؤسسة التي تملك المعرفة هي التي تضمن الميزة التنافسية، بل من تستخدم وتطبق المعرفة في أحسن وجه هي التي تضمن الميزة التنافسية.

والجدول التالي يوضح مختلف عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها.

الجدول رقم (01): عمليات إدارة المعرفة و أنشطتها.

أنشطة العمليات	عمليات إدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> - محاولة اكتشاف المعرفة. - الاستحواذ. - التزويد بالمعرفة. - تطوير وتنمية المعرفة. - تحديثها وتطويرها. 	اكتشاف المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> - محاولة تفسير المعرفة. - تصنيف المعرفة المتوصل إليها. - توحيدها وتجميعها وتصنيفها. - تقييمها وصيانتها والمحافظة عليها. - تخزين المعرفة وحمايتها. 	امتلاك المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق سبل الوصول إليها. - ثبوتها وإقرارها رسمياً. 	المشاركة بالمعرفة
<ul style="list-style-type: none"> - استغلال المعرفة. - استخدام المعرفة. - نشرها وبثها. - التواصل بها. - المشاركة بها. 	تطبيق المعرفة

المصدر: حسن موسى قاسم البناء، "أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 45.

المطلب الثالث: تحديات ومشاكل إدارة المعرفة

قد تبدو المعرفة بمثابة ضمان ضد الفشل على اعتبار أن الفرق بين قرار الرشيد وغير الرشيد في جوهره هو الفرق في الكمية المتاحة من المعلومات أو المعرفة لكل منها و من ذلك فإن إدارة المعرفة نجاحاتها كما لها إخفاقاتها إن إدارة المعرفة لازلت تسعى إلى إرسال مفاهيمها وممارساتها للأفضل لتحسين أدائها وزيادة فعاليتها وتعظيم نتائجها الإيجابية وحيث أنه لا يوجد نظام غير قابل للفشل أو غير مؤكد للنجاح وتوجد فيه مجموعة من الإخفاقات في مشروعات إدارة المعرفة وهذا يعود إلى أسباب أهمها:

- أن إدارة المعرفة تقوم كثيرا على التكنولوجيا دون أن تهتم بشكل عميق إن كان النظام المقترح لإدارة المعرفة الشركة الملائمة لحاجاتها وأهدافها؛
- نقص الدعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة؛
- عدم تقديم حوافز للأفراد المستخدمين لإدارة المعرفة؛
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة مما ينعكس سلبيا على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها؛
- الجهل بأهمية نقل المعرفة وعدم رصد المعرفة المهمة الصريحة والضمنية نتيجة الإنشغال بالعمل التنفيذي اليومي؛
- عدم توفر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة ونشرها¹.
- كما يوجد مجموعة من المعوقات التي يواجهها المنفذ عند تنفيذ البرامج الإدارية للمعرفة أهمها ما يلي:
- الإعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المؤسسة وإلى ضعف ذاكرة المؤسسة؛
- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق إدارة المعرفة؛
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التميز بين البيانات والمعلومات والمعرفة².
- إن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تمثلت في التخطيط السيء، وعدم توفر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة، وعدم توفر الدعم من الإدارة العليا، والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة الذين ليس لهم المهارات أو القدرات اللازمة لأداء العمل و مواجهة مختلف هذه التحديات والمشاكل، يجب على المديرين إتخاذ مجموعة من التدابير نذكر منها:
- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تجديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- تمكن الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- التركيز والإهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- على المديرين أن يعكسوا المعرفة كظاهرة تنظيمية وهذا يتطلب تطوير الفهم المشترك للمعرفة وإتاحة الفرص للأفراد ليتحاووا حول المعرفة وتشجيعهم على المساهمة في تحديد السلوكيات والعمليات الجماعية ذات العلاقة بالمعرفة³.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

² عمر أحمد الهمشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 144، 145.

³ ثروت عبد الحميد عيسى، "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 36.

خلاصة:

لقد أصبح إلزاما على المؤسسات اتباع عمليات إدارة المعرفة داخل محيطها العملي (إكتساب المعرفة، إكتشاف، مشاركة المعرفة وتطبيقها)، وهذا لتوفير القدرات الواسعة الحديثة في التميز والتفوق والريادة والإبداع في نشاطاتها، إنَّ إدارة المعرفة تعد حقا عمليا حديثا ومن أهم التحديات الأساسية المفروضة عليها لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والفوز بمكان تنافسي وهو يعني البقاء في عالم الأعمال والمؤسسات حيث تعتبر المعرفة الجيدة والمثلى من أهم المدخل التي تساهم في تحقيق التميز للمؤسسة إذ لا بد من الحفاظ على العلاقات الاستراتيجية بين إدارة المعرفة والموظفين لأنها من مكامن القوة الإدارية، فهي تعتبر أساس خلق الثروة والمصدر الرئيسي لأي نمو إقتصادي وهي وظيفة أساسية في كل مؤسسة تنافسية.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

وعلاقتها بإدارة

المعرفة

تمهيد:

نظرا لشدة التنافس بين المؤسسات أصبح من الضروري على المؤسسة أن تميز منتجاتها وخدماتها عن غيرها من المؤسسات، أي أنّ امتلاك الميزة التنافسية باتت هي الركيزة الأساسية والاستراتيجية الفعالة التي يمكن أن توصل المؤسسة لغاياتها وأهدافها المستقبلية، فإذا امتلكت المؤسسات ميزة تنافسية فهذا يؤكد قدرتها على التعامل الجيد مع مواردها البشرية أو المادية أو حتى المالية.

وتعتبر المعرفة الضمنية أو الصريحة التي يمتلكها المورد البشري وإستغلالها بطريقة فعالة أحد الآليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي جيد ومواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، أي أنّ إدارة المعرفة تعتبر من التوجهات الممكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق ميزة تنافسية لها، وبالتالي فهي تشكل أهم الركائز التي تضمن بقاء المؤسسات وإزدهارها وتوفر لها التخصيص الأمثل للقدرات والمهارات والموارد، لذلك فكل مؤسسة حاليا تهتم بجميع أنواع عمليات إدارة المعرفة، أي كيفية إكتشافها وإمتلاكها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها على أرض الواقع حتى تضمن للمؤسسة إمتلاكها للميزة التنافسية.

وسيتم تناول هذا الفصل من خلال التطرق إلى:

- ✓ مدخل للميزة التنافسية.
- ✓ أساسيات الميزة التنافسية.
- ✓ إدارة المعرفة كألية لرفع الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال راجع للإهتمام الكبير بالتنافسية فهي المؤشر الأساسي لضبط خطوات المؤسسة وذلك لبقائها في السوق وتطويرها وتوسيعها وكذا تحفيز العاملين على تقديم المزيد من العطاء والإبداع لتحقيق الميزة التنافسية فوجب التعرف على التطور التاريخي للميزة التنافسية ومختلف المفاهيم المقدمة لها وأهميتها وأهدافها المرجوة بالإضافة إلى دورة حياتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية

من الصعب تحديد تاريخ ظهور المنافسة فهي موجودة منذ أن وجدت المؤسسات ولحد الأن وبأساليب ودرجات متباينة من مرحلة لأخرى لكن ما لا يختلف عليه إثنان هو أن زيادة عدد المؤسسات وكثرة المنتجات من صنف واحد وتحسن الوضع الإقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدة المنافسة بشكل عام، مما جعل الميزة التنافسية وتحقيقها محط إهتمام الباحثين والمختصين في الإدارة، إن الميزة التنافسية تحدد من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التي يتم الحصول عليها من التفرد وعدم القدرة على التقليد للأفعال والمنتجات التي تشكل أساس الموقع التنافسي وتكون المؤسسة مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات المبنية على أساس تاريخ المؤسسة وذات جذور راسخة في سلوك الأفراد وأن قدرة المؤسسة على المنافسة في الأمد القصير تعتمد على خصائص الخدمات والمنتجات من حيث السعر والأداء في حين أنها في الأمد الطويل تعتمد على القدرة بأقل تكلفة وبشكل أسرع مما يفعل المنافسون في بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة وتنشأ الميزة التنافسية من خلال الكفاءة المقارنة، الكفاءة الداخلية، الكفاءة التنظيمية، قوة المساومة، كلفة الدخل، الخصائص الفردية للمنتج والكلفة المرتبطة بالبحث والتطوير¹.

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin ثم إلى Selznich الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث أن هاذين الباحثين إتفقا بأن الميزة التنافسية هي: "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ثم وضع كل Porter و Day الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية إذ اعتبر بأنها هدف إستراتيجي لذلك ففي الثمانينيات قدم مجموعة من الكتب التي تتحدث بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية فقد كان مفهوم الميزة النسبية هو السائد بين الإقتصاديين ورجال الأعمال والتي تعني وجود وفرات في عنصر من عناصر الإنتاج أو أكثر أي أنها مزايا طبيعية متمثلة في وفرة الموارد الخام أو وفرة رأس المال أو وفرة اليد العاملة².

وفي منتصف التسعينات برز مفهوم Competitive Advantage في الكثير من المجالات كالإدارة والإقتصاد والتجارة والتسويق، تعتبر فكرة التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية من أهم البدايات للميزة التنافسية وذلك من خلال قدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند على المهارات البشرية وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي أصبح من الضروري إستخدام مصطلح الميزة التنافسية، ومن بين الأسباب التي أدت لظهور الميزة التنافسية نذكر أهمها:

¹ يعي قحطان محمود، "التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 93، 92.

² معالم فهبي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتطبيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 58.

- ✓ ظهور حاجة جديدة للمشتري وتغيرها: حيث يقوم المشتريين بتنمية وتطوير حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم ففي هذه الحاجات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة جديدة؛
- ✓ ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث التغير التكنولوجي يمكن أن يخلق فرصا جديدة في مجالات التصميم للمنتج وطرق التسويق والإنتاج والخدمات المقدمة للزبون؛
- ✓ تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتأثر في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، الموارد الخام، الطاقة الداعمة، الإعلان، النقل، المواصلات، الآلات¹.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الركيزة المهمة التي تضبط خطوات وأهداف المؤسسة والتي تحفز العاملين على تقديم أفضل ما عندهم خلال ساعات العمل لتحقيق أكبر عائد وللتفوق على منافسيها في السوق، وسيتم تقديم مجموعة من التعاريف والخصائص المقدمة للميزة التنافسية من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية ودورة حياتها

من بين أهم المفكرين في الميزة التنافسية هو Porter حيث عرفها أنها: "مكانة موقع المؤسسة في الصناعة هي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل أو متوسط الربحية الصناعية، فالمؤسسة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكتسب معدلات عالية على الرغم من عدم الملاءمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً"². كما أنها تعرف بـ: "قدرة المؤسسة على عرض منتجات عالية الجودة بنفس تكاليف المؤسسات المنافسة أو بقيمة متساوية لأقل التكاليف أو مقارنة إمتيازات المؤسسة بالنسبة لغيرها وأخذ وضعيات متميزة في المنافسة تسمح بتحقيق أداءات إقتصادية عالية على المدى الطويل"³.

كما أن الميزة التنافسية تشير بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁴.

أما من وجهة نظر ميسسكون وزملاءه فإنهم يروا بأن الميزة التنافسية هي: "القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها"⁵.

من خلال التعاريف المقدمة سابقا يمكن أن نقدم تعريف شاملا وواضحا حول الميزة التنافسية بأنها مفهوم إستراتيجي يعكس الوضع التنافسي المميز للمؤسسة ومقارنة بمنافسيها ويتجلى ذلك من خلال تقديم الزبون قيمة

¹ علاء فرج قحطان، "التخطيط الإستراتيجي"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 33.

² عز الدين سويبي؛ نعمة عباسي الحفاجي، "الميزة التنافسية وفق لمنظور الإستراتيجيات التغير التنظيمي"، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 70.

³ مصطفى بودرامة، "أبجديات العولمة لصناعة من المنتج الوطني إلى المنتج العالمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019، ص 91.

⁴ مصطفى محمد أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

⁵ عبد الناصر ملك حافظ؛ حسين وليد حسين عباس، "الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 106.

مضافة أو منفردة عن سلع المنافسين لتضمن للمؤسسة تقديم أداء مميزاً شاملاً ربحيتها وإملاك ولاء الزبائن وتحقيق حصة سوقية عالية ويتم ذلك من خلال إمتلاك موارد مميزة والتي تتمثل في المعارف والكفاءات الإستراتيجية.

- حتى تكون للميزة التنافسية فعالية عالية يجب أن تكون:
- ✓ حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ✓ ممكن الدفاع عنها: خصوصاً في تقليد المنافسين لها؛
- ✓ مستمرة: أي إمكانية إستمرارها خلال الزمن¹.

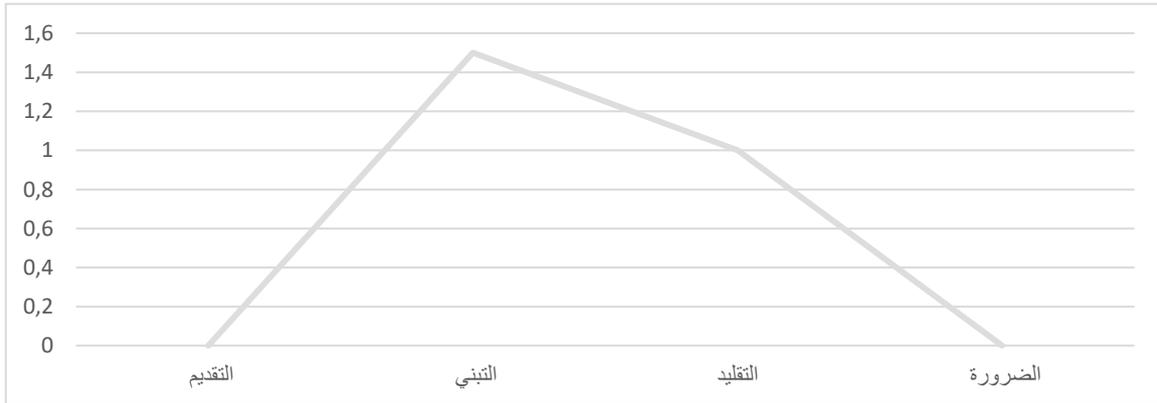
وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية؛ لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع، ونقصد بالإستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (07): دورة حياة الميزة التنافسية.

حجم

الميزة

المراحل



المصدر: نبيل مرسي خليل، " التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الكتاب للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

وهذه المراحل متمثلة في:

- *مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر؛
- *مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها؛
- *مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛

¹ سمية بن عامر بوران، " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 107، 108.

*مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد¹.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

إن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والمميزات والتي يجب أن تتوفر حتى تكون فعالة ويكون تأثيرها على المؤسسة كبير، وهي تتمثل فيما يلي:

- ✓ التمتع بالديمومة: إذن أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية تعتمد على المؤسسات الأخرى على تقليدها؛
- ✓ إستمرارية التطوير والتحسين والتجديد: إذن أن بناء الإستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقابليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة، الأمر الذي يحملها تكاليف عالية ومما ينعكس في المحافظة عليها؛
- ✓ عدم إمكانية تقليدها على طول الوقت؛
- ✓ إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة؛
- ✓ أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة².
- ✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ على أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ أنها تعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
- ✓ أنها تحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها³.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في دورة حياة المؤسسة فمن خلالها تستطيع هذه الأخيرة البقاء والنمو والإستمرارية في بيئة شديدة المنافسة وفي التطور التكنولوجي والعولمة السريعة الحادثة في السنوات السابقة، فللميزة التنافسية أهداف تسعى لتحقيقها حتى تكون فعالة.

أولا: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة نذكر منها:

¹ عبد الله عقون، " إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014، ص 69.

² باديس مجاني؛ ريمة طبول، " تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية "، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع واستيراد الكتب، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 93.

³ أحمد زعدار، " المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية "، دار جريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 47.

- أن الميزة التنافسية تعمل على إضافة الحد الأقصى من القيمة بالنسبة للزبائن كما أنها تساهم في تحسين الأنشطة اللوجستية للمؤسسة كما أنها تعمل على تحسين سلاسل التجهيز والمحافظة على إستمرارها على النحو يمكن المؤسسة من إدارة نشاطاتها المتقاطعة؛

- أن الميزة هي سلاح تنافسي أساسي لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمؤسسات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وإملاك القدرات اللازمة لتلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف وإستغلال الفرص المتغيرة إستغلالاً سريعاً؛

- الميزة التنافسية تمثل مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها من خلال إمتلاكها لرضا الزبائن وولاءهم قياساً بالمنافسين¹.

- هي محفز ومحرك للمؤسسات لتنمية مواردها وتعزيز قدراتها التي تدفعها للبحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها؛

- هي الأساس الذي يصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة حيث أن المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها من أجل دعم ميزتها التنافسية لأنها تعتبر سبب نجاحها².

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الميزة التنافسية هي:

- الإنتفاع الواسع على الآخرين: بمعنى المرور من مرحلة الإنغلاق على الذات إلى مرحلة الإنفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكوناً رئيسياً من مكونات المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين الواقع والحاضر وأيضاً مستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة للميزة التنافسية سيزيد عدد المستهلكين لمنتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأخلاق الزبائن و إكتسابها خبرة معينة في التعامل معهم والإنفتاح حتى على المنافسين والموردين؛

- كثافة الربح والسعي لتحقيقه: فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل: زيادة العائد (أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الإستثمار)، زيادة المردودية (القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع) وزيادة الدخل (الأجور، المكافآت)؛

- التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق؛

- الإطلاع المباشر على أهم الإكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل للمشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالإكتشاف والبحث في آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وإمكانية التميز بمنتجات أو خدمات المؤسسة³.

- إمكانية المؤسسة من جذب إهتمام الزبائن بمنتجاتها المتميزة عن منافسيها؛

¹ أكرم أحمد الطويل، " إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص 63.

² علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

³ عبد الحكيم عبد الله النسور، " الأداء التنافسي لشركات الصناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 23.

- تضع المؤسسة أهداف مستقبلية ترغب في الوصول إليها وإستغلال الفرص التي تكتسبها؛
- التمكن من الدخول في أسواق جديدة والتعامل مع زبائن جدد ومواجهة منافسين الحاليين والمستقبليين¹.

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من بين أهم المناهج التي تستخدمها المؤسسة وذلك للبقاء والإستمرارية وتعزيز القدرة والمكانة التنافسية في ظل التغيرات والتحولات الكبيرة في المحيط الداخلي والخارجي لها، لذلك فإن المؤسسات تسعى جاهدة للحصول على ميزة تنافسية وذلك عند استخدامها كافة مهارات وقدراتها وثرواتها سواء البشرية أو المادية أو المالية، وسيتم دراسة مصادر الحصول على الميزة التنافسية وأنواعها ومختلف مداخلها واستراتيجياتها وكذا مؤشرات قياسها والمعايير الأساسية للحكم على جودتها.

المطلب الأول: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

حتى تتمكن المؤسسات من التفوق على منافسيها وتحقيق الأثر على رغبات الزبائن إستطاع المفكرين تحديد نوعين من الميزة التنافسية، ومن أجل قياس هذه الأخيرة تم وضع أبعاد أساسية يمكن من خلالها قياس درجة تحقيق الميزة في المؤسسات وتحديد المكانة السوقية لها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز وهما الأكثر إستخداماً من قبل المؤسسات بالإضافة إلى ميزة التمايز المركز وهي نوع جديد ولكن التعامل به قليل وكل هذه الأنواع مبينة كما يلي:

1- **ميزة التكلفة الأقل:** وهي الميزة التي تأتي للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة الأدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الإقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الأقل مقارنة مع منافسيها في نفس القطاع أو السوق مما يعكسه بتحقيق الأرباح وعوائد أكبر، وهناك من يسميها أيضاً الميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاز إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة إنخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية، وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع كل العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف².

ولتحقيق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل والتي تتعلق ببعض العناصر والتحكم بها مقارنة بمنافسيها، ومن بين هذه العناصر:

- مراقبة التعلم: التعلم أو التكوين ليس تلقائياً بل نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات والعمال على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين؛

¹ سمية بروبي، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 171 .

² زرزار العياشي؛ كريمة عياد، " استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال "، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 184 .

- 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 إستغلالها من جهة أخرى؛
 - مراقبة الإلحاق: ويكون ذلك بطريقتين إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل إستغلال الإمكانيات المشتركة بينهما أو كمعرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج القيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛
 - مراقبة الرزنامة: أحيانا تستفيد المؤسسات السابقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة وتختار تفاضل بين مجموعة من الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فإن إستراتيجية الحذر والتريث هي الطريقة الأنجح وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحول المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض إكتشاف نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص ثم دخول إلى القطاع مع معرفة أفضل الأوضاع التنافسية السائدة؛
 - العمليات والإجراءات: غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف؛
 - مراقبة الحجم: يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات ووسائل الإنتاج المتطورة و تقليص التكاليف حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر ومن سوق إلى آخر¹.
- 2- ميزة التمييز: إن تمييز المنتج يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (خصائص خاصة، جودة أعلى للمنتج، خدمات ما بعد البيع...)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز².
- ومن أجل تحقيق هذا النوع من الميزة التنافسية يجب توفر ما يلي:
- المقاييس أو الإجراءات التقديرية: وهي مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تشكل عاملا بسيطا مسيطرا على نقود المؤسسة مثل: خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، التكنولوجيا المستعملة في نشاط المؤسسة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة لمراقبة النشاط؛
 - الروابط: وهي الروابط الموجودة مع الموردين، قنوات التوزيع، الأنشطة الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى أقسام هم:

¹ نبيل محمد موسي، " استراتيحية الإدارة العليا: اعداد وتنفيذ ومراجعة "، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 97.

² مصطفى يوسف كافي، " إدارة المواهب البشرية في المنظمة "، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص

1. الروابط بين الأنشطة: حيث كلما كان هناك تنسيق بين الأنشطة كلما كانت هناك سرعة في آجال التسليم وتلبية حاجيات الزبون في وقت أسرع؛

2. روابط بين الزبون: ففي حالة وجود تنسيق مع الموردين تمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها عن بقية المنتجات الأخرى؛

3. روابط مع قنوات التوزيع: سواء من خلال روابط بين هذه القنوات أو من خلال تنسيق الأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع؛

• الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التمييز المؤسسة بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة النشاط فمثلا المؤسسة التي كانت السبابة في استعمال صورة معينة للمنتج يمكن أن تفاجئ منافسيها وتحقيق مصادر التمييز وفي المقابل هناك بعض القطاعات تقتضي التأخر عن الدخول لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛

• المرونة: التنوع والتطور حسب تغير الطلب أي حجم المرونة مع متغيرات البيئة التنافسية؛

• الوقت: سرعة التسليم وفي الوقت المناسب وتغطية أكبر نسبة من الطلب في السوق؛

• الجودة: خلال رفع مستوى الإشباع والرضا لدى المستهلك بما يتطابق مع مواصفات إستهلاك المنتج؛

حيث وضع بعض المفكرين نوعا ثالثا ولكنه قليل الحدوث وهو ما يسمى ب "ميزة التمييز بتكلفة أقل"، إن هذا النوع من الميزة التنافسية يكون عند عرض المنتجات والخدمات المختلفة والمنفردة والمميزة عن منتجات المنافسين بأقل الأسعار وذلك رغبة في تلبية إحتياجات المستهلكين¹.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

ترتكز الميزة التنافسية على خمسة أبعاد أساسية تتمثل في: التكاليف، المرونة، الجودة، التسليم، الإبداع، وهذه الأبعاد أكدها جميع المفكرين والاقتصاديين، وسيتم شرحها كما يلي:

1. التكاليف: إن جميع المؤسسات تسعى لتخفيض التكلفة وتطبيق التكلفة المراقبة المستمرة على الموارد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، لذلك فيجب عليهم أن يعدلوا بين التكلفة وما تقدمه من خصائص ومميزات لمنتجاتها وخدماتها².

¹ منصور ورقية، " دور نظام المعلومات في تعزيز التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 68.

² مصطفى يوسف كافي، "إقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 217.

2. **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الإعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وهذه الجودة تتمثل في: تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء في الوقت والمكان المناسب وهذا ما يكسبها ولاءهم وينعكس على المكانية السوقية وربحيتها والحصة السوقية الضخمة التي يمكن أن تكتسبها¹.
3. **التسليم:** تهتم المؤسسات بوقت إستلام الطلبية ووقت الإنتهاء منها حتى تصل للزبون وتلبي إحتياجاته، والتسليم هو إيصال المنتج للزبون ويدعي أيضا بوقت الإنتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الإختبار، التغليف، الشحن².
4. **الإبداع:** وهو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حاليا، كما تتحقق ميزة الابتكار والإبداع أيضا من خلال إكتشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين وهو ما يطلق عليه اليقظة الإستراتيجية³.
5. **المرونة:** وهو من بين أهم الأبعاد التي تركز عليها الميزة التنافسية وهي تعني التأقلم مع مختلف التغيرات والتحويلات التي تحدث في رغبات المستهلكين وكيفية مواجهة المؤسسة لهذه التحويلات وذلك من خلال التصميمات الجديدة التي تضعها المؤسسة حسب حاجات المستهلك وتناسب مع القدرة الشرائية له، فالمرونة هي المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات وللإستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت عند إستغلال التقنيات الحديثة حتى تكسب الميزة التنافسية، وتظهر المرونة في:
 - مرونة الحجم: وتعني القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك؛
 - مرونة مزيج المستهلك: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة المزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقنيات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم منتجات ومواصفاتها التقنية⁴.

¹ إلياس سالم، " التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال "، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، الجزائر، 2021، ص 240.

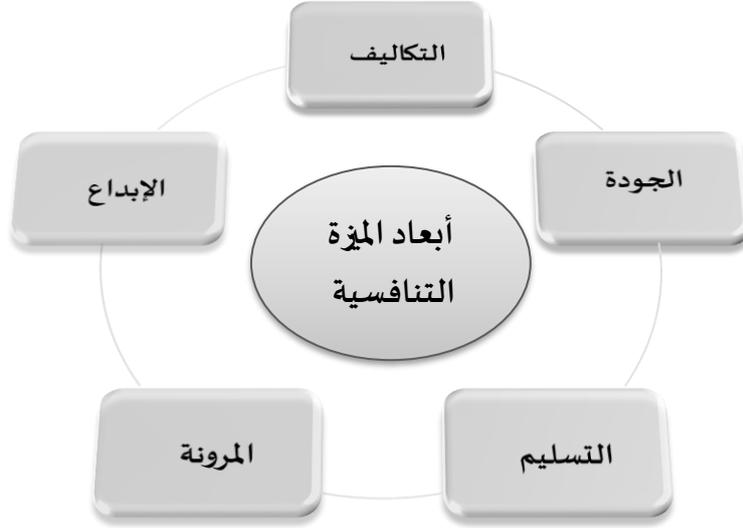
² إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص 241.

³ عبد الوهاب حفيان، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 50.

⁴ الهام بوحبيبة، " إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية "، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر، 2019، 85.

والشكل الموالي يوضح الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية.

الشكل رقم (08) : الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: مصادر ومداخل الميزة التنافسية

تنوع مصادر ومداخل الميزة التنافسية مع تعدد موارد ومصادر المؤسسة، ولذلك سيتم التطرق لمصادر الميزة التنافسية ومداخلها ضمن هذا المطلب.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تنبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل المؤسسة، كونها هي التي تعمل على خلق أو إبتكار الميزة التنافسية، حيث أن هذه المؤسسة هي نظام يعمل في بيئة خارجية تأثر وتتأثر بها، لذا فإن أي من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية، إذ أن الهدف النهائي للمؤسسة هو أن تكون مخرجاتها ذات قيمة أكبر للزبون من مخرجات منافسيها، وفق لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون كالاتي:

المدخلات: تمثل الموارد التي تغذي نظام المؤسسة لكي تستمر في فعاليتها، الموارد تشمل جميع المدخلات الرأسمالية والمادية والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، وأن المؤسسة تسيطر وتدير هذه الموارد بالطريقة التي تحسن وتدعم قدراتها في خلق القيمة لسوق المستهدف، وأن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي إلى ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل من المنافسين، وفي إشارة إلى أن الموارد التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون قيمة نادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها لأن

تلك الموارد ستتيح للمؤسسة أداء نشاطاتها بصورة أفضل من منافسيها، مما يعني تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد أعلى من المعدل وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها¹.

العمليات: تتمثل في كافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يتحقق التفوق في السوق التي تعمل بها، وبالتالي فإن الإرتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية إرتباطا وثيقا وقويا ولا جدوى كم إمتلاك المدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية بل أنها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لزيون².

وعليه فإن الميزة تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بتكلفة أقل وذلك من خلال الإرتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحنى الخبرة لدى العاملين

حيث يرتبط منحنى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن، إذ بمرور الوقت وزيادة التعلم والتدريب يتمكن العاملون من زيادة مستوى إنتاجاتهم والإرتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التالف والضياعات إلى حد أدنى ممكن، والوصول إلى مستوى التلف الصفري، وهذا ما يحقق بعدا مهما من أبعاد الميزة التنافسية وتحقيقها.

حيث يرى المفكر العبيدي بأنه توجد مصادر أخرى للميزة التنافسية وهي:

1. السمعة والشهرة: وهي موارد المؤسسة التي يمكن من خلالها تحديد أسعار مرتفعة للمنتج أو الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال تقديم أسعار تنافسية لمنتجاتها وتملك كذلك علامة تجارية متفوقة تسهم في تحقيق فائدة لمستخدميها؛

2. المعمارية: وهي تشير إلى الهيكل الفريد للعلاقات التعاقدية التي تعدها المؤسسة للحصول على الموارد إذ تقوم ببناء هذه العلاقات مع العاملين وهي تعد بمثابة معمارية داخلية، أما العلاقات مع المجهزين والزبائن فتسمى المعمارية الخارجية؛

3. الابتكار: يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية، إذ تمثل أنسب الطرائق لإيجاد الموارد الجديدة لكي تستخدمها المؤسسة وتحقق التفوق على المنافسين؛

4. الموجودات الإستراتيجية: وهذه الموجودات لا تعتمد على قدرة المؤسسة بل على ميادينها أو ما تملكه من حصة سوقية وطريقة إختيارها للأسواق لتبيع منتجاتها³.

ثانيا: مداخل الميزة التنافسية

من أجل تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات وضعت مجموعة من المداخل والمقاربات من أشهرها مدخل سلسلة القيمة ومدخل الموارد كأساس لبناء الميزة بالإضافة إلى مدخل الإستراتيجيات العامة؛

¹ تامر البكري؛ أحمد هاشم الصقال، " التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية "، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 116، 117.

² تامر البكري، " إستراتيجية التسويق "، جهينة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص ص 209، 210.

³ أكرم احمد الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 66.

1-مدخل سلسلة القيمة: إن سلسلة القيمة هي سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات ، كما تمثل مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة و ذلك إنطلاقا من تكوين الأفكار و الوصول إلى خدمات ما بعد البيع ، و من أهم المفكرين الذين وضعوا سلسلة القيمة هم Porter في الخمسينيات من القرن الماضي بهدف تخفيض تكاليف الأنظمة العسكرية حيث أنه يرى من المستحيل فهم الميزة التنافسية عن طريق النظر للمنظمة ككل بل فحصها من خلال معرفة النشاطات المولدة للقيمة حتى نتمكن من إكتشاف المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية، وهذه العملية تتكون من أنشطة أساسية وأنشطة داعمة:

- الأنشطة الأساسية: وهي متعلقة بالخلق الفعلي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسويقها وتسليمها للزبون إضافة لخدمة ما وراء البيع وهذه الأنشطة تتكون من أنشطة الإنتاج، أنشطة التسويق، أنشطة التموين الداخلي، التموين الخارجي، والخدمات التي تقدمها المؤسسة؛

- الأنشطة الداعمة: وهي تلك العناصر التي تساعد الأنشطة الأساسية على القيام بعملها وتوفير المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة وتشمل هذه أنشطة كل من البنية التنظيمية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التجهيزات، تحسين فعالية المؤسسة، تسيير التكاليف والقيمة، التحكم في تكاليف الدعم، ضمان التمييز¹.

2- مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية: حتى يتم تحقيق الميزة التنافسية يجب التكامل في الموارد و القدرات و المهارات التي تضمن و بشكل كبير تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة و التفوق على منافسها ، و حسب هذه النظرة فالمؤسسة هي مجموعة من الموارد التي تتمثل في الموارد المالية المتضمنة الموارد النقدية التي بإمكان المؤسسة إستعمالها و الموارد المادية كالمصنع و المعدات و الموقع و الموارد الأولية و الموارد البشرية التي تتمثل في المهارات و المؤهلات و تدريب الأفراد ضمن المؤسسة و رأس المال الفكري و موارد المؤسسة العامة و هذه الموارد يتم السيطرة عليها من قبل المؤسسة و التي تمكنها من إعداد و تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها و نجاحها ، و حتى تساهم كل هذه الموارد في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز بما يلي²:

- مساهمة الموارد في خلق وبناء الميزة داخل المؤسسة؛
- ندرة الموارد وتمييزها عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛
- عدم قابلية المورد التقليدي بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- لا يمكن تبديلها بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

¹ آسيا بن عمر، " مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة إبراهيم سيبوط سلطان، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020، ص 122

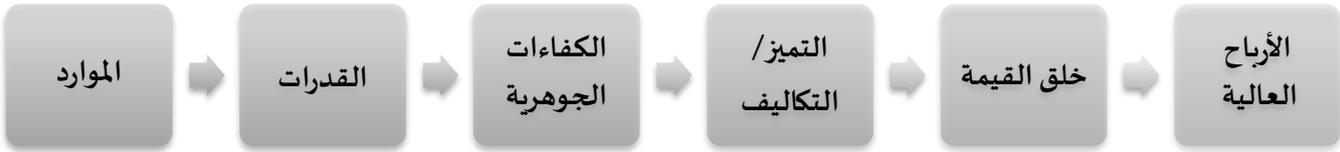
² مهدي ساطوح، " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص 101.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

وتنقسم هذه الموارد إلى موارد ملموسة وغير ملموسة¹:

- **موارد ملموسة:** تشمل كل من الموارد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية وتشير إلى تلك الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة بناء على سياسات وخطط معينة.
 - **موارد غير ملموسة:** يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة، لأنه من الصعب تحديدها لعدم وجود قاعدة عامة لذلك وتشمل التكنولوجيا المعلومات والمعرفة والكفاءات، وقد اكتسب موضوع الموارد غير الملموسة أهمية كبيرة باعتبارها من متطلبات المنافسة الحديثة بالنسبة للمؤسسة.
- توجد علاقات تجمع بين كل من الموارد والقدرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): علاقة الكفاءات والقدرات والمهارات لخلق الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

من خلال الشكل يتبين أن مدخل الموارد هو الركيزة لبناء القدرات وتحقيق الكفاءات الجوهرية والتميز في الجودة والإبداع والكفاءة والاستجابة للزبائن كل ذلك يخلق قيمة عالية للمؤسسة مقارنة بمنافسها تزيد من حصتها السوقية (الأرباح).

3- مدخل الإستراتيجيات العامة: رأى Porter أن الإستراتيجيات العامة ترتبط بالمركز النسبي للمؤسسة، كون أن هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأرباح وضمان بقاءها وخوض سباق التنافس، حيث أن هذه الإستراتيجيات تتلاءم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والهدف من إتباع الإستراتيجيات هو التميز والتفوق على منافسها، وهذه الإستراتيجيات تتمثل في ثلاث إستراتيجيات أساسية هي: قيادة التكلفة، التمايز والتركيز، ويمكن للمؤسسة إتباع أكثر من إستراتيجية واحدة على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث، لأن ذلك يتطلب التنفيذ الفعال لكل إستراتيجية على حدى، وتتحدد هذه الإستراتيجيات بتوفر ثلاثة مكونات هي:

- ✓ **طريق التنافس:** تشمل عدة إستراتيجيات كإستراتيجية التسعير، التوزيع إلخ؛
- ✓ **ميدان التنافس:** يتضمن إختيار الأسواق والمنافسين؛

¹ آسيا بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

✓ أساس التنافس: يتمثل في الأصول والمهارات التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة في الأجل الطويل¹.

ويمكن توضيح متطلبات تحقيق إستراتيجيات التنافسية العامة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02): متطلبات تحقيق استراتيجيات التنافسية العامة.

متطلبات تحقيقها	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأس المال المتوفر بالمؤسسة؛ - إشراف محكم على العمالة؛ - مهارات هندسية في مجال العمليات؛ - نظام توسيع منخفض التكاليف وحوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية. 	<u>إستراتيجية قيادة التكلفة</u>
<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية قوية وكفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية؛ - السمعة الحسنة للمؤسسة في مجال الجودة والريادة في التكنولوجيا؛ - أجور جيدة لاستقطاب العمال والعلماء والكفاءات المبدعة وحوافز نوعية بدلا من الكمية. 	<u>إستراتيجية التمايز</u>
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على وضع قواعد وأسس لفئة معينة أو سوق مستهدف، من خلال التركيز على تخفيض التكاليف والتميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة والتميز في مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة؛ - تفادي الإنحراقات وتركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة ذلك يجعل المؤسسة أقل عرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية؛ - وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين زيادة الربحية من جانب وتوسيع الحصة السوقية من جانب آخر؛ - تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقديمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية؛ - السرعة والمرونة بالإضافة إلى إقتصاديات الحجم الأقل تكلفة . 	<u>إستراتيجية التركيز</u>

المصدر: مهدي ساطوح، " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص 100.

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

لقياس درجة وفعالية المؤسسة ومستوى الميزة التنافسية لها في الأسواق ومكانتها بين منافسيها توجد حزمة من المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الميزة بالإضافة إلى معايير لدراسة جودة الميزة التنافسية.

¹ آسيا بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 125.

أولاً: مؤشرات الميزة التنافسية

لقد توصل جميع المفكرين والباحثين إلى أنه يوجد نوعين من المؤشرات الكمية والنوعية التي يمكن أن تؤكد للمؤسسة على أنها تمتلك الميزة التنافسية ودرجتها ومستواها داخل الأسواق المنافسة.

1- المؤشرات الكمية: والتي تتمثل في:

✓ **الربحية:** تعرف على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الإستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين إستثمارات المشروع وإستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل¹.

✓ **الحصة السوقية:** يستخدم للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، مقارنة مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق وإنخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاثة طرق:

أ- الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق؛

ب- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكثر المنافسين في السوق؛

ج- حصة السوق المخدم: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم².

✓ **حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها³.

2- **المؤشرات نوعية:** هي نوع آخر يستخدمه القليل من المؤسسات وهي تضع لدراسة مستوى رضا ورغبة الزبائن في استهلاك منتجات المؤسسة وذلك لما تملك من مميزات وخصائص جيدة تتلائم مع حاجياته مقارنة مع المنافسين، وتنقسم المؤشرات النوعية إلى:

أ- **النوعية المدركة:** وهي مستوى من النوعية والرضا التي يكتشفها الزبون عند استعمال المنتجات، يمكن أن تكون في الدرجة المرغوب فيها ويمكن أن تكون أقل وهذا ينعكس على درجة رضاه على عدمه؛

ب- **النوعية المتوقعة:** وهي النوعية التي يأمل الزبون وجود ما يحتاجه في المنتجات وهذا أمر يصعب تحقيقه وهذا للتغير بين رغبات ومميزات الزبائن؛

ج- **النوعية القياسية:** وهو ذلك المستوى الذي تقدمه المؤسسة والذي يتطابق مع المواصفات الأساسية المحدد من قبلها والمخطط له⁴.

¹ محمد فوزي علي عتوم ، " رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 46 .

² المرجع نفسه ، ص 47 .

³ عبد الرؤوف حجاج ، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 5 .

⁴ عبد الرؤوف حجاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

من بين هذين المؤشرين الأكثر استخداما هي المؤشرات الكمية، لما تتمتع به من مزايا مثل: توفر المعلومات والوثائق اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، حيث يمكن حسابها بدقة وسهولة وتكون نتائجها صحيحة وحقيقية وتبين الوضع الحقيقي للمؤسسة.

الشكل رقم(11): مؤشرات قياس الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاثة عوامل هي:

1- مصدر الميزة: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- ✓ مزايا مرئية منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للإستمرار والتواصل عن المزايا المرئية عن تمييز المنتج / الخدمة؛
- ✓ مزايا مرئية مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها إسنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمارات المستمرة والمتروكة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، البحوث والتطورات، التسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة¹.

2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على المؤسسة الإعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد،

¹ وسيلة بوازيد، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2012، ص 22.

الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن إستمرارية أطول في التمييز¹.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، خلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة².

المبحث الثالث: إدارة المعرفة كآلية لرفع الميزة التنافسية

لقد إتخذت المؤسسات في السنوات الأخيرة المنافسة كأساس من أجل البقاء والإستمرارية في السوق والتفوق على منافسها، وحتى تكتسب المؤسسة الميزة التنافسية المتميزة على الآخرين يجب على المؤسسة تبني نظام إدارة المعرفة داخلها وذلك لما تلعبه المعرفة الضمنية أو المكتسبة من أثر كبير على نشاط وسرعة ومكانة المؤسسة.

المطلب الأول : دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم المرتكزات وأساس تقدم المؤسسات، لذلك فإن المؤسسة تسعى جاهدة للتغلب على منافسها من خلال الإستغلال الأمثل لمختلف الموارد والقدرات والمهارات التي تكتسبها وتطبيق إستراتيجياتها يساعدها على تحقيق غاياتها في وقت قصير.

حتى تحصل المؤسسة على علامة تجارية مشهورة وتجذب العملاء الجدد وترضي العملاء الحاليين وترفع إيراداتها وتحسن مكانتها التنافسية في السوق يجب عليها أن تركز على استخدام عمليات إدارة المعرفة في نشاطاتها اليومية وتشارك المعرفة الضمنية والمكتسبة بين عمالها وهذا لتحسين القدرات التنافسية حتى تتمكن من بناء الميزة التنافسية .

تمثل إدارة المعرفة أداة فعالة لاستثمار مختلف الموارد الفكرية والمالية والمادية وتشجع القدرات الإبداعية والإبتكارية للمورد البشري وذلك حتى تخلق معرفة جيدة وجديدة وتكشف على مختلف التغيرات البيئية التي يمكن أن تحدث مثل تغير حاجات ورغبات الزبائن وزيادة أو نقص في المواد الأولية التي يعمل المورد على توفيرها، فإذا طبقت عمليات إدارة المعرفة تطبيقاً جيداً فإن هذا يساعدها في الحصول على الميزة التنافسية، وفي هذا المطلب سيتم توضيح دور عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

1- دور عملية إكتشاف وإمتلاك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: عندما نقول إكتشاف المعرفة يعني إستقطاب المعرفة من المصادر التي تمتلكها المؤسسة سواء من خبرة العاملين أو من مختصين داخليين أو خارجيين، حيث تعمل على تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة وإمامها للرأس المال المعرفي، وترتكز عملية إكتشاف المعرفة على تطوير وتنمية معرفة العاملين وذلك بإتباع دورات تكوينية وتدريبية لهم واستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات حتى تستقطب المعرفة الضرورية للمؤسسة وتزودها بأفكار جديدة³.

¹ الوليد هلال، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص 32.

² عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ عبد المالك بوركو، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 100.

إن إمتلاك المؤسسة للمعرفة يساعدها على مرونتها عمليا وفق رؤية مرتبطة أساسا بتسيير الموارد المعرفية وتقديم قراءة منسجمة لمختلف جوانب المعرفة، كما أنّ إمتلاك المعرفة يساعد على إتخاذ القرارات المؤثرة على السلوك التنافسي للمؤسسة حيث تعتمد على قدرات موظفيها وكفاءاتهم المعرفية وكل هذا من اكتساب معارف جديدة وحديثة¹.

2- دور عملية مشاركة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: حتى تضمن المؤسسة إستمرارية مزاياها التنافسية تسعى إلى تطوير أليات وعمليات إكتساب المعرفة وتوزيعها على المستويات الإدارية والعملية في الوقت المناسب وتركز على إستخدام الوسائل الإلكترونية والمكتبيات وكذا الدورات التكوينية من أجل نشر ومشاركة المعرفة الضمنية والظاهرة بين العمال وتقوي روح التعاون بينهم حتى تنتقل بشكل كلي عبر الممارسات وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة وتوسع مجال معارفها، وتركز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز سواء للعاملين أو المؤسسة، وهذا ما أكدته Grundstein غراندستان على أهمية إكتساب المعرفة ونشرها للأسباب التالية:

- أن تبادل المعرفة ونشرها يتم من خلال التفاعل الذي يحصل بين العاملين؛
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة؛
- أن المعرفة الضمنية صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لترجمة و تطوير المعرفة الظاهرة².

3- دور عملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: إن تنفيذ المعرفة في الوقت والمكان المناسبين ومن قبل الأشخاص الذين لهم خبرة في هذا المجال يساعد المؤسسة على تطبيق إستراتيجياتها للوصول إلى هدف المؤسسة من إمتلاك الميزة التنافسية؛

إدارة المعرفة تعتبر أداة ووسيلة لتحقيق إستراتيجيات تنافسية للمؤسسة التي من شأنها أن تحقق التفوق التنافسي لها، إذ يوجد ربط علمي ودقيق بين إدارة المعرفة وإستراتيجيات الميزة التنافسية وعند تطبيق المعرفة يؤدي إلى تجديد أساليبها وتقنياتها في صياغة أفضل لها؛

إذ أن عملية تطبيق المعرفة تعني تطوير المنتجات المقدمة وبأساليب وتقنيات حديثة وهذا التطوير يكون على أرض الواقع، وعند التطبيق السليم لهذه المعرفة تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية أكبر من منافسيها، وهو ما يسمح بنشر المعرفة سواء لموظف واحد أو لمجموعة من الموظفين يعملون في فريق متكامل يواجهون المشاكل الحالية ويتنبؤون للصعوبات والعقبات المستقبلية³.

حيث أن كل من Burk و Juan and M ercebles وكذلك اللجنة الإقتصادية والإجتماعية بأن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجيات التنافسية تحمل في حقيقتها فوائد إستراتيجية مهمة وأن التطبيق السليم لها يعد أساس التفوق التنافسي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ جمال العيص، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية "، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 03 العدد 01، جامعة طرطوس، سوريا، 2019، ص 17.

² العلوان محمد أحمد محمود العلوان، " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعية الأدوية في الأردن "، مجلة المعارف، المجلد 15، العدد 02، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020، ص 15.

³ عبد الهادي داودي، " أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية "، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2021، ص 07.

الشكل رقم (12): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

لا ينتهي الأمر في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية وتنوع مصادرها، وإنما يتطلب من المؤسسة الإقتصادية أو الخدماتية أن تطور وتنمي القدرات التنافسية بهدف المحافظة على هذه المزايا وعدم تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد منتجات المؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من إكتساب الميزة التنافسية يجب عليها الإبداع والتطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة وكذا الإلتزام بالإستثمار المتواصل في رأس المال البشري أو رأس المال المادي، وتتمثل علاقة إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- ✓ التركيز على إستغلال الفرص التسويقية التي يتيحها المحيط الخارجي لتحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمواردها وعملائها وكذا معايشتها مع الوضع التنافسي مما يسمح بالدخول إلى أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية؛
- ✓ إن توفير المعرفة المطلوبة وتقديم المنتج أو الخدمة الموجودة في الوقت المحدد يعتبر قيمة وميزة تنافسية مما يضمن التفوق على المنافسين وبالتالي تحقيق ولاء الزبائن؛
- ✓ تسعى إدارة المعرفة إلى تنمية أداء ورفع كفاءة المؤسسة ومواكبة العصر الحديث؛
- ✓ مساهمة إدارة المعرفة في إدخال العاملين في برامج تدريب وتطوير من شأنه العمل على تعظيم أدائهم وهو ما يزيد من القيمة السوقية للمؤسسة¹.
- ✓ تساهم إدارة المعرفة بشكل فعال في تطوير وتحسين نوعية المنتجات المقدمة للمستهلك وكذا البحث عن فرص إستثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية الوصول لأهداف المؤسسة؛
- ✓ إن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته مزايا أو فوائد إستراتيجية مهمة يعود حتما إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ تعمل إدارة المعرفة على ضبط العمليات والمبادرات التجارية من أجل اكتساب قدرات ومزايا تنافسية وتخصيص المعرفة وإدارتها بإعتبارها مورد يمكن إستغلاله، فإنطلاقا من نظرية موارد إدارة المعرفة تقوم بالمزج بين الثقافة

¹ سعيد جردير؛ فوزية مقاش، " أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية "، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص 09.

- التنظيمية والتعلم التنظيمي وكذلك التكنولوجيا والأشخاص والعمليات من أجل رفع مستوى المال الفكري وترفع من الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة من بين مصادر الحصول على الميزة التنافسية وذلك لما تمتلكه من موارد ملموسة كالتقنيات والتكنولوجيا التي تحاول المؤسسة إستغلالها بطريقة مثلى لخلق قيمة للمؤسسة وغير ملموسة كالمهارات والخبرات والتفكير الإبداعي وغيرها؛
- ✓ تنهي إدارة المعرفة إلى القدرات الإستثنائية التي تمتلكها المؤسسة والتي تسمح لها بأداء أنشطتها الرئيسية بكفاءة وتتمثل في المهارات والمكتسبات المتميزة وتمكنها من المنافسة بأفضل ما يمكن لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ إن التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والموارد التي تمتلكها المؤسسة يسمح لها بتطوير القدرات المميزة والكفاءة ويمكنها من المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من منافسها لخلق قيمة سوقية للمؤسسة وللزبائن؛
- ✓ الإستعانة بالميزة التنافسية المستندة على المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار إشكالية تقليدها أو زوالها بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة، كون أن المعرفة تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة¹.

المطلب الثالث: إنعكاسات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

- إن لإدارة المعرفة مجموعة من الإنعكاسات التي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن بين هذه الإنعكاسات نذكر مايلي:
- ✓ إنعدام الواقعية في ترويج نظام المعرفة مما يؤدي إلى التسبب في إكتناز المعرفة وتراكم الخبرات لدى العاملين التي تولد الأفكار وتطور الابتكارات وتصيغ الأهداف وتصنع القرارات الضامنة للمزايا التنافسية².
- ✓ عدم الإهتمام بالموارد البشري باعتباره من أئمن الأصول التي تمتلكها المؤسسة وليس مجرد أفراد لأن المعرفة تنبثق من عقول البشر، وذلك بإختيار الأمتل والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء للمورد البشري والذي يستهدف تحقيق الميزة التنافسية بزيادات القدرات التنافسية التي يحملها هذا المورد³.
- ✓ ليس للمؤسسة القدرة على الإستجابة والتكيف للتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر على خلق وإدامة الميزة التنافسية وذلك لعدم تفسيرها لمعلومات المحيط والبيئة التنافسية وتعامل معها بشكل أفضل وتحليل مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية، حيث أن أنظمة المعرفة تمثل المورد المزود بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات والإحاطة بالظروف البيئية التنافسية⁴.

¹ وهيبية حسين داسي، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 150، 151.

² حكيم بن حسان، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية -، المجلد 24، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 04.

³ سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص 154.

⁴ آسيا بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بإدارة المعرفة

- ✓ صعوبة تنفيذ المؤسسة للإستراتيجيات التنافسية وذلك راجع لعدم التطبيق الصحيح لعمليات إدارة المعرفة.
- ✓ هدف المؤسسة في إستغلال المعارف القديمة وعدم رغبتها في إكتساب معارف جديدة وتطويرها هذا ما يحد من قدراتها التنافسية¹.

¹ نبيل كنوش ؛ محمد كنوش، " دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ببعض المؤسسات قطاع الإلكترونيك في سطيف"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021، ص 05.

خلاصة:

إن إمتلاك الميزة التنافسية يعد هدفا أساسيا تسعى إليه جميع المؤسسات في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة في عصر العولمة، إضافة إلى أنها من بين العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسات على تحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجياتهم ورغباتهم بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى أي ذات جودة عالية، وذلك من خلال تصميمها وتنفيذها بغرس ثقافة الجودة في كل مرحلة من المراحل التي يمر بها المنتج ، بالإضافة إلى التحسين والتطوير والتحديث بإعتبارهم من مرتكزات الميزة التنافسية. إذ تسعى كل مؤسسة إلى تحسين وضعها التنافسي ومركزها في السوق لما يضمن لها البقاء والإستمرارية بإتخاذ الإستراتيجيات التنافسية التي تتلائم مع ظروف المؤسسة والبيئة المحيطة بها . كما لا يمكن تصور تحقيق الميزة التنافسية دون معرفة والتي تعتبر مزيج بين المعلومات والإبداع الشخصي الذي يساهم في خلق طرق وأساليب تمكن من التفوق والتغلب على المنافسين بالتطبيق الفعال للمعرفة، كما أنها أيضا تساهم في خلق مزايا تنافسية من خلال إنتاج معرفة جديدة وتطويرها وتحسينها باستمرار وبالتالي تحقق إمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية التنافسية .

الفصل الثالث:
إدارة المعرفة
وتأثيرها على الميزة
التنافسية لمؤسسة
عمر بن عمر

تمهيد:

تعمل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على مواكبة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية وكذا التقنية وتستعمل الوسائل والتقنيات الأحدث لتبادل المعطيات والمعارف بين موظفيها، والتي تساعد على تسريع عملية إنتاجها، كما تهدف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية لإمتلاك ميزة تنافسية وترفع من كفاءة عمالها وتحسن من منتجاتها من حيث الجودة والتكلفة ويتم ذلك من خلال تطبيقها للمعرفة داخل إدارتها بناء على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، فمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من بين المؤسسات التي تهتم بتوظيف موظفين ذو كفاءة وخبرة في مجال عملهم وهذا ما إنعكس على المكانة التنافسية لها فأصبحت هي الرائدة في مجال نشاطها، وتساهم بذلك في تنمية الإقتصاد الوطني. بناء على ما تم تقديمه في الفصلين السابقين سنقوم بإسقاط مختلف المعلومات والنتائج النظرية على أرض الواقع في مؤسسة عمر بن عمر وذلك لعرض الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخلها.

✓ مدخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

✓ الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية لها.

✓ إختبار وتحليل فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: مدخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تعتبر مؤسسة عمر بن عمر من أهم المؤسسات الصناعية والغذائية الموجودة في الجزائر، فلطالما كان المستهلك الجزائري يرغب في استهلاك مصبرات عمر بن عمر (العجائن والمصبرات...)، فهذه الأخيرة تسعى جاهدة خلال دورة حياتها إلى تعزيز مكانتها التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو الدولية أو حتى العالمية. في هذا المبحث سوف نقوم بتقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في ولاية قالمة بلدية بوعاتي محمود لأنها تعتبر من أولى الوحدات التي بدأت بها هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم مؤسسة عمر بن عمر كبداية نشأتها وموقعها والقدرات الإنتاجية لكل وحدة من وحداتها.

أولا- تعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية¹:

مؤسسة عمر بن عمر هي مؤسسة عائلية متوارثة بين أبناء عمر بن عمر منذ أن توفي الأب عمر بن عمر، حيث تأسست سنة 1984 وكان أول مكان لها هو ولاية قالمة ببلدية بوعاتي محمود وكانت مساحتها تقدر بـ 37000 م²، وكانت ذو وحدة صغيرة وذات نشاط محدود وحجم إنتاجي قليل جدا وتعتبر مؤسسة عمر بن عمر مؤسسة ذات وحدة مسؤولية محدودة.

تضم مؤسسة عمر بن عمر ثلاث مؤسسات مختلفة الإنتاج وهي تتمثل في: مؤسسة عمر بن عمر المنتجة للمصبرات المختلفة الطماطم والهريسة والمربي، ومؤسسة مطاحن عمر بن عمر والتي يتم فيها تحويل وإنتاج القمح الصلب إلى السميد، ومؤسسة أخرى تهتم بإنتاج العجائن والكسكس...، لذلك فإنها تعتبر من أكبر الرواد في تحويل المنتجات الزراعية والغذائية والتي تمتاز منتجاتها بالجودة العالية والتكلفة المناسبة للمستهلكين وهو ما جعلها مؤسسة رائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني.

تم إنجاز مصبرات الغذائية بعد إجراء الدراسات والأبحاث التمهيدية، كالتركيز على المنطقة الجغرافية وما يتلاءم مع نشاط الشركة، ليبدأ نشاط مؤسسة عمر بن عمر الحقيقي في أبريل سنة 1984، وبدأت في الإنتاج الفعلي في أوت 1986 من وحدة معالجة صغيرة لمصبرات الطماطم ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة، وبحسب سجلات الشركة فإن نشاط وإنتاج الشركة شهد تطورا ملحوظا في زيادة حجم الاستثمارات منذ ذلك الحين حيث طورت ونوعت منتجاتها الصناعية حتى أصبحت من أنجح المؤسسات على مستوى الوطن، ومن منتجاتها نجد:

- ✓ مصبرات معجون الطماطم في علب من حجم 1 كغ، ½ كغ، ¼ كغ.
- ✓ مصبرات الهريسة (معجون الفلفل الحار) في علب من حجم 1 كغ، ½ كغ، ¼ كغ.
- ✓ مصبرات المربي في علب من حجم 1 كغ، ½ كغ.

كما خرجت من حدود السوق الناشطة فيه إلى أسواق ولاية سكيكدة، المسيلة، الجلفة.

¹وثائق متحصل عليها من قبل المؤسسة.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

كان رأس المال الذي بدأت به مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية CAB يقدر بـ 600.000.000.00 دج، واستثمر هذا المبلغ في إنتاج الطماطم المصنعة وكانت طاقتها الإنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا الإنتاجها للمواد الأولية لأعمالها وكانت هذه المواد طبيعية تأتي من الأراضي إلى المصنع مباشرة وبفضل المجهودات والقدرات المبذولة والشوط الكبير الذي مرت به المؤسسة للوصول لغاياتها، وكانت تستحوذ على السوق المحلية في الجزائر بطاقة إنتاج تفوق 7600 طن يوميا وهو ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحمولة.

لقد كانت مؤسسة عمر بن عمر في تصاعد إنتاجي منذ ظهورها، ففي الفترة 1986 إلى 2015 كان إنتاجها ما بين 3000 طن إلى 67000 طن، وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية تقدر بـ 14400 طن يوميا وذلك راجع لزيادة عدد الأراضي الزراعية للمادة الأولية الطماطم كذلك إلى زيادة القدرات والمجهودات التي يقدمها المزارعون والعمال.

ثانيا- الموقع الجغرافي للمؤسسة

تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في فرع بوعاتي محمود وهو في شمال شرق ولاية قالمة والتي تبعد 19 كلم عن الولاية حيث يحدها من الجنوب بلدية الركنية ومن الغرب بلدية بكوش لخضر ومن الشرق بلديتي الفجوج وهليوبوليس¹.

ثالثا- القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تتمثل القدرات الإنتاجية للوحدات التابعة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية²:

وحدة بوعاتي محمود (قالمة): تنتج بحجم 1600 طن / اليوم، أي 48000 طن / عام من الطماطم، و 29000 طن / عام من الفلفل الحار (و هذا هو محل الدراسة).

وحدة الفجوج (قالمة) تنتج بحجم 3000 طن / اليوم من الطماطم، ما يعادل 120000 طن / عام.

وحدة خوبانة (المسيلة) تنتج بحجم 300 طن / اليوم، من المشمش أي ما يعادل 9000 طن / عام، و بحجم 4000 طن / عام من الفلفل الحار.

وحدة بومعيزة (سكيكدة) تنتج بحجم 4500 طن / اليوم، ما يعادل 90000 طن / عام

وحدة سعيدة (الجلفة) تنتج 6000 طن / اليوم ما يعادل 110000 طن / عام.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

تسعي مؤسسة مصبرات عمر بن عمر لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها³:

1- أهداف إنتاجية:

- تعمل على إمتلاك الموارد الأولية بكمية كبيرة لتفادي مشكلة ندرتها وتخزينها بطريقة عملية وصحية؛
- تقوم بتوفير متطلبات وحاجات الزبائن بكميات معتبرة ومناسبة دون إتلاف ما يبقي؛
- استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتسريع وتيرة العمل وتحسين جودة المنتجات؛

¹وثائق متحصل عليها من قبل المؤسسة.

² وثائق متحصل عليها من قبل المؤسسة. (أنظر الملحق رقم 03 و04)

³ وثائق متحصل عليها من قبل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمرين عمر للمصبرات الغذائية.

- إستغلال رأس المال لشراء آلات ومعدات ضخمة حتى تصل لمستوى كبير من التنافسية؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج دون المساس بجودة المنتجات.

2- أهداف تسويقية:

- توسيع نطاق السوق الداخلي لتقريب المنتجات للمستهلك؛
- إكتساب ولاء العملاء الحاليين ورضاء العملاء المستقبليين؛
- إحترام إنتقادات لعملاء حول نوعية المنتجات أو كيفية تعليبها؛
- ترغّب في إيصال منتجاتها لأسواق عالمية؛
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج .

3- أهداف تموينية:

- تخزين الموارد الأولية من مراكز الإنتاج؛
- زيادة عدد المومنين للموارد الأولية لتحقيق الإكتفاء وبالتالي زيادة الكمية المنتجة؛
- تحسين عملية تخزين المواد الأولية؛
- الحصول على أفضل نوعية من الموارد الأولية وبتكاليف مناسبة؛

4- أهداف إدارية:

- توظيف عمال مناسبين وذو خبرة في مجال عملهم؛
- إستخدام أحدث الوسائل الإلكترونية وأشهر المعدات الإنتاجية؛
- تقديم معلومات مناسبة تساعد العملاء من شراء المنتجات و تموين المؤسسة؛
- الحفاظ على سمعة المؤسسة بناء علاقات جيدة مع موردين والموزعين والعمال.

5- أهداف الشخصية:

- زيادة ربحية المؤسسة؛
- تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق الداخلي والخارجي؛
- العمل على توسيع وزيادة عدد الوحدات الإنتاجية لها؛
- تعمل على تطوير وابتكار منتجات جديدة بشكل دوري؛

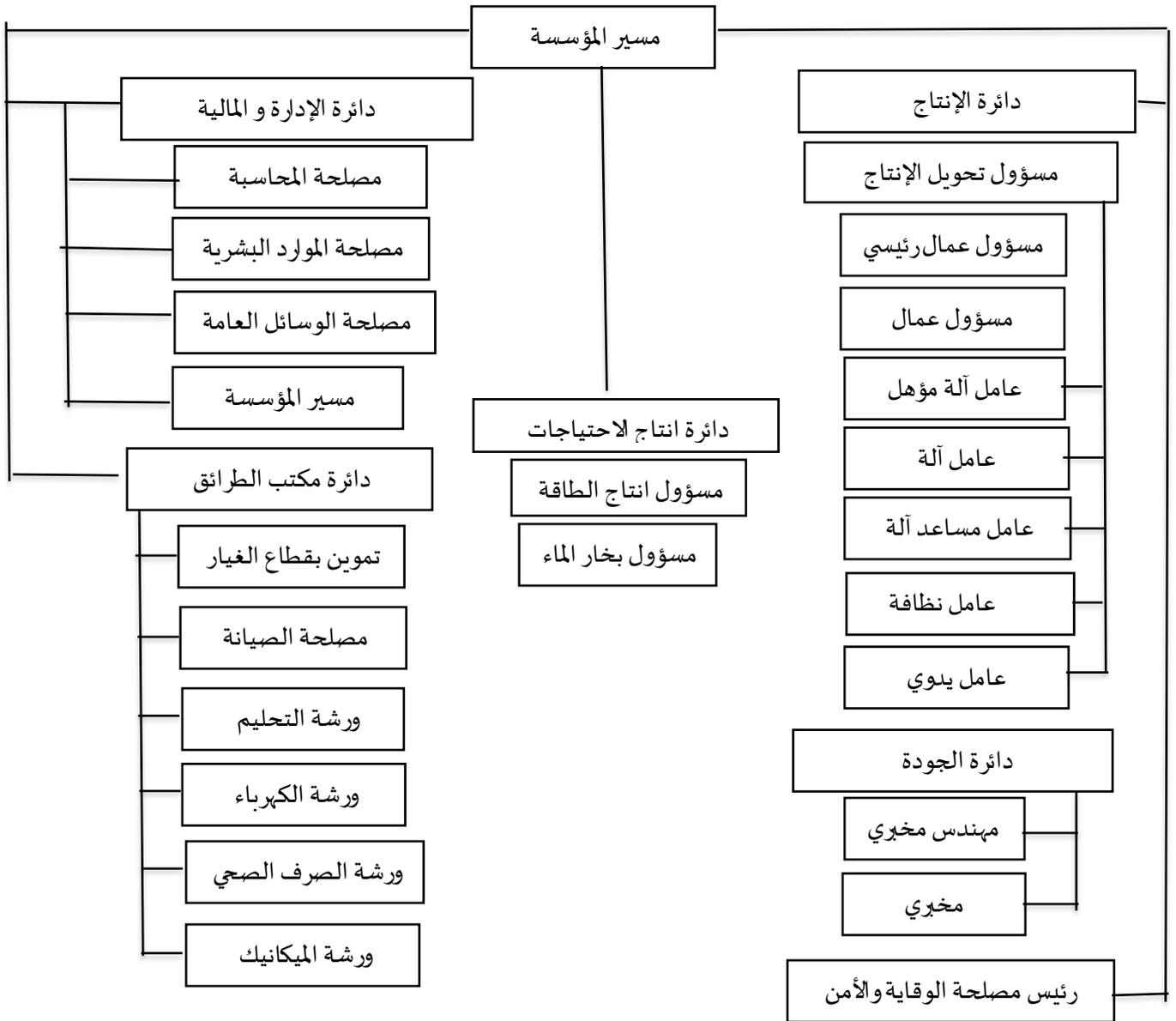
الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

- القضاء على استرداد المواد المصبرة من الخارج لتحقيق اكتفاء داخلي ؛
- تهدف للوصول لجودة منتجات عالية عن طريق تطبيق الإيزو 9000/20000 حتى تحسن قدراتها التنافسية ؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية

من خلال الهيكل الموضح لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات CAB، سيتم توضيح مهام كل دائرة من دوائر هذه المؤسسة كما يلي¹:

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية (وحدة بوعاتي محمود – قائمة –)



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ وثائق متحصل عليها من طرف المؤسسة (الملحق رقم 06)

- 1- الإدارة العليا: وهي تأتي في الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات لبلدية عمر بن عمر، ويترأسها صاحب الشركة وتهتم بالقرارات الإستراتيجية.
- 2- المديرية العامة: ويتولاها مدير المؤسسة (المدير العام) المكلف بإدارة والتسيير من طرف صاحب الشركة والمشرف على تولى المسؤولية الكاملة التي تخص المؤسسة.
- 3- مدير الوحدة: وهو المسؤول على وحدة عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود يهتم بجميع نشاطات التي تقوم بها المؤسسة، سواء الإنتاج أو التسويق أو التمويل.
- 4- دائرة الإنتاج: وهي الدائرة التي يتم من خلالها الاهتمام بكيفية الحصول على المزداد الأولية وتحويل كل من الطماطم أو الهريسة أو المربي علي التوالي وتقوم بتحويلها إلى مصبرات غذائية ويتم مراقبة عملية الإنتاج من قبل مجموعة من الأفراد ألا وهم: مسؤول وحدة الإنتاج، مسؤول عمال رئيسي، مسؤول عمال، عامل آلة مؤهل، عامل آلة، عامل مساعد آلة، وعامل نظافة، عامل يدوي .
- إن كل من هؤلاء العمال له مهمة خاصة به وهذا حسب المستوى الدراسي له وكذا حسب خبرته المهنية في مجال إنتاج المصبرات المعلبة.
- 5- دائرة الجودة: ويتولاها مجموعة من الموظفين المختصين في مراقبة ومتابعة عملية الإنتاج وقياسها حسب المعايير الموضوعية ويتولى هذه المهمة مهندس مخبري ومخبري وهذه الدائرة تهتم إبتداءا من المواد الأولية إلى غاية الوصول للمنتج النهائي وكما أنها تهتم أيضا بمختلف الإقتراحات التي يضعها المستهلك عند إستهلاكه للمنتج وذلك حتى يتم تحسين هذا الأخير.
- 6- دائرة الإدارة والمالية: وتنقسم إلى دائرة محاسبية ويتولاها محاسب خبير وتهتم بجميع العمليات الإدارية والمحاسبية والمالية، وتقوم بتسجيل العمليات والأنشطة اليومية التي تجري داخل المؤسسة بمختلف المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، كما أن في هذه الدائرة يتم مراقبة مختلف الإيرادات والنفقات الشهرية والسنوية وتتبع الوضعية المالية لها، ودائرة إدارية ويتم ضمن هذه الدائرة وضع جميع الوسائل والألات التي تحتاجها المؤسسة في عملية إنتاجها وتتمثل في الأوراق، الأقلام، تجهيزات مكتبية، تجهيزات إعلامية وتجهيزات خاصة بملابس العمال.
- كما أن هذه الدائرة تضم مصلحة مهمة للمؤسسة ألا وهي مصلحة الموارد البشرية هذه المصلحة تهتم بدراسة المحيط الذي يعمل فيه العامل كما تدرس الفواتير الخاصة بأجور العمال بالإضافة إلى تسيير المورد البشري وتوظيفه وتسريحه وكذا وضع تقارير حول العطل والإجازات التي يأخذها العامل.
- 7- دائرة الإتصال والتسويق: وتهتم بالعلاقات الخارجية والداخلية وكذلك بالتوزيع والترويج للمنتج .
- 8- دائرة مكتب الطرائق: هذه الدائرة تتضمن مختلف المصالح التالية:
 - ✓ مصلحة الصيانة: وهي تهتم بتصليح الآلات الإنتاجية ومختلف الكمبيوترات الموجودة داخل المؤسسة أو مختلف المعدات التكنولوجية التي تستخدمها في نشاطها وهذه المصلحة تضم كل من مصلحة الكهرباء والميكانيك، ورشة تبديل القطع وهذه المهمة تخص عمال الصيانة.

✓ مصلحة التموين بقطاع الغيار: وهي تعتبر المصلحة الخاصة بالجهة التقنية الخاصة بالإنتاج من توجيه وتشخيص مختلف أجهزة الإنتاج والظروف الضرورية اللازمة لسيرورة العمل، بصورة أخرى، أي توفير مختلف اللوازم التي تحتاجها الآلة لمتابعة نشاطها الإنتاجي.

المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية لها

حتى تتمكن من دراسة أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، سنقوم في هذا المبحث بعرض الخطوات المناسبة لهذه الدراسة الميدانية، وكذا عرض الأدوات والأساليب لتحليل الإستبيان .

المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية

سننطلق في هذا المطلب إلى تقديم المنهجية المتبعة لهذه الدراسة من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها بالإضافة إلى أدوات و الأساليب المستعملة للوصول للأهداف المرجوة .

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

بناء على موضوع دراستنا المتمثل في : "دو إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر للمصبرات الغذائية"، فإن مجتمع دراستنا تمثل في مجموعة من الموظفين يعملون في إطارات مختلفة في مؤسسة عمر بن عمر، حيث بلغ عدد الموظفين في هذه المؤسسة 334 موظف ، ولقد إعتمدنا على العينة العشوائية في إختيار عينة الدراسة والتي بلغ حجمها 45 موظف، إذ تم توزيع 45 إستمارة على الموظفين من خلال الدراسة الميدانية و تم إسترجاع 41 إستمارة، وبعد فحص الإستمارات المسترجعة تأكدنا أن جميعها تحقق شروط الإجابة الصحيحة.

ثانياً - متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

المتغير التابع: هو الميزة التنافسية بإعتبارها وسيلة لإمداد المؤسسة بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها لأجل بناء مزايا تنافسية تضمن لها التقدم على المؤسسات المنافسة لها.

المتغير المستقل: وهو إدارة المعرفة تتمثل في أنها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية وداخلية معينة لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة سريعة ودقيقة، وإدارة المعرفة تقوم على أربعة عمليات رئيسية وهي إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة.

ثالثاً- أدوات الدراسة

من أجل جمع البيانات والمعلومات التي تخص دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية تمّ الإستعانة بأداتين أساسيتين هما: الملاحظة والإستبيان اللتان تتناسبان مع طبيعة المجتمع والموضوع وذلك حتى يتم التوصل إلى نتائج دقيقة تخص العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

✓ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة لجمع المعلومات منذ أقدم العصور وما زال الإعتماد عليها في حياة الفرد ومعاملاته مع الغير إلى وقتنا الحالي، وهي عبارة عن متابعة لظاهرة أو موضوع معين أو مجموعة من الأفراد محددين خلال

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

فترة زمنية معينة وذلك حتى يتم التوصل لبيانات ومعلومات خاصة بالموضوع، حيث تعتبر الملاحظة أداة تظهر خلال إستكشاف ميدان الدراسة للتقرب لواقع الظاهرة والتعرف على طبيعة وظروف العمل الجماعي للمؤسسة محل الدراسة¹.

✓ الإستبيان: يكون الإستبيان عبارة على إستمارة يتم توزيعها على أفراد العينة المدروسة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع من أجل إختبار الفرضيات الموضوعية وتوضيح النقاط الغامضة فيه².

تم إعداد الإستمارة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية على النحو التالي:

1-القسم الأول: والذي يخص البيانات الديمغرافية (الشخصية) تتضمن العناصر التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية.

2-القسم الثاني: ويتضمن محاور الدراسة، ويتكون من 24 عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: الذي جاء تحت عنوان إدارة المعرفة والذي يتضمن لـ 15 عبارة تدرس العمليات الأساسية لإدارة المعرفة (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة).

المحور الثاني: والذي جاء تحت عنوان الميزة التنافسية التي تشمل لـ 9 عبارات تهدف لدراسة مستوى الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

وكان مجموع العبارات التي يتضمنها الإستبيان لـ 24 عبارة تخص موضوعنا، تم تحديد إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات وفق مقياس "ليكارت الخماسي" وذلك لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان بعد أن تم تفرغها في برنامج SPSS وهو برنامج لمعالجات إحصائية من خلال إستخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لتحليل إجابات الأفراد وإختبار هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (03) : درجات مقياس " ليكارت الخماسي".

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

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على الدراسات السابقة.

من أجل تحديد طول خلايا في مقياس ليكارت الخماسي ووضع النقط الدنيا والعليا للمقياس وتم حساب المدى

حساب المدى (طول الفئة) = أكبر قيمة - أقل قيمة / أكبر قيمة

وعليه فإن المدى = $5/1-5 = 0,8$. ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة (أي إلى الواحد الذي يمثل بداية

المقياس) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

¹ علي فلاح الزعبي، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي - إداري"، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2016، ص 174.

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعيج، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 73.

الجدول رقم (04) : مقياس إجابات الأفراد

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإستجابة	1	2	3	4	5
المدى	1.80-01	2.61-1.81	3.42-2.62	4.23-3.43	5-4.24

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على الدراسات السابقة.

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها الفرعية وإختبار الفرضيات المطروحة تم استخدام البرنامج

الإحصائي SPSS لمعالجة وتحليل البيانات الرقمية، تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط سيرمان: وهو إختبار لمعرفة درجة صدق عبارات المحاور مع الإستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدي ثبات عباراته.
- معامل سيرمان براون ومعامل غاتمان للتجزئة النصفية: لدراسة ثبات الإستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية: وهو إختبار لدراسة خصائص البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد إستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه عبارات الدراسة.
- إختبار كلومغروف -سمرنوف: وهو إختبار يتم إستخدامه لمعرفة نوع البيانات إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- إختبار الارتباط الخطي : وهو مقياس لقوة وإتجاه علاقة الارتباط بين محاور الدراسة.
- إختبار ستودنت T test : لعينة واحدة لمعرفة متوسطات درجة الإستجابة و التأكد من دلالة المتوسط لكل عبارة من عبارات الإستبيان .
- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA: للتعرف على فروقات بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البيانات الديمغرافية.

المطلب الثاني : قياس صدق وثبات أداة الدراسة

نعني بمصطلح صدق وثبات الإستبيان هو القدرة على إعطاء نتائج متماثلة مهما تم إعادة تطبيقه على نفس العينة تحت نفس الشروط والظروف، ويعتبر خاصية مهمة وضرورية للحكم على جودة أداة الدراسة.

أولاً: قياس صدق أداة الدراسة

ويقصد بصدق الأداة هو قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبيان المستخدم في البحث، يتم الاعتماد على ما يلي:

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

1- صدق المحكمين: وهو عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين والتي تتكون من أساتذة مختصين في مجال الدراسة العلمية، ويطلب منهم تقديم آرائهم حول عبارات الإستبيان ومدى كفاءة أداة البحث من حيث عدد عبارات ومحتواها وصياغتها اللغوية، وتم الأخذ بملاحظاتهم و تعليقاتهم حيث تم تعديل أو حذف أو تغيير في بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحا لدى أفراد العينة، وهذا حتى يصبح الإستبيان متناسق مع أهداف الدراسة.

2- قياس الإتساق الداخلي: يعرف الإتساق الداخلي أنه مقياس يدرس مدى صدق أداة الدراسة، وتهتم بدرجة التناسق والتجانس بين كل عبارة مع البعد أو المحور المتضمنة له، وذلك من خلال إستخدام معامل الإرتباط الرتبي لسبيرمان الذي يقيس مدى إتساق العبارات مع المحور الذي تنتهي له.

➤ قياس الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: وجرى حساب الإتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية للإستبيان وتم قياسه بمعامل سيرمان وذلك إنطلاقا من البرنامج الإحصائي SPSS.

أ- الإتساق الداخلي بين عبارات البعد الأول (إكتشاف المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد:

الجدول رقم (05) : معامل الإرتباط بين عبارات بعد الأول (إكتشاف المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
01	يتم إكتشاف المعرفة بتوظيف أصحاب الخبرات	**0,541	0,01
02	تعتمد المؤسسة على طرق جديدة لإكتساب المعرفة المتعلقة بالأطراف الخارجيين	0,293	0,063
03	توفر المؤسسة قنوات إتصال بين العاملين بشكل رسمي لتوليد المعرفة	*0,349	0,025
04	تهدف المؤسسة لتوليد المعرفة من خبراء مختصين	**0,452	0,03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v 27).

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية 0,05 المعتمد في العبارات الأولى والثالثة والرابعة وهذا ما يشير لوجود إتساق بين هذه العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، بينما العبارة الثانية فهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 والتي تساوي 0,063 وهو يبين أنه لا يوجد إتساق بين هذه العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، كما يتبين من خلال معامل إرتباط سيرمان أن كل معاملات الإرتباط بين جميع العبارات التابعة للبعد الأول مع الدرجة الكلية للبعد موجبة عند مستوي المعنوية 0,05 حيث يتراوح بين الحد الأدنى 0,293 والحد الأعلى 0,541 لمعاملات الإرتباط سيرمان.

ب- الإتساق الداخلي بين عبارات البعد الثاني (إمتلاك المعرفة) والدرجة الكلية للبعد:

الجدول رقم (06) : معامل الإرتباط بين عبارات بعد الثاني (إمتلاك المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
01	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتبني إدارة المعرفة من أجل تطبيقها	**0,809	0,001
02	تعمل المؤسسة على إمتلاك معارف جديدة بإدخال تقنيات متطورة	**0,419	0,006
03	تقوم المؤسسة بحفظ معرفتها في أجهزة وبرامج حاسوبية	**0,654	0,001

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

بناء على نتائج الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية Sig بين جميع عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد وهو ما يوضح أن هناك إتساق وصدق بين عبارات البعد الثاني (إمتلاك المعرفة) والدرجة الكلية للبعد.

كما يوضح معامل إرتباط سييرمان أن كل معاملات الإرتباط بين جميع عبارات البعد مع الدرجة الكلية للبعد موجبة عند مستوى المعنوية 0,05 ، وتتموضع بين الحد الأدنى 0,419 والحد الأعلى 0,809 لمعاملات الإرتباط سييرمان.
ج- الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (مشاركة المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد:

الجدول رقم (07) : معامل الإرتباط بين عبارات بعد الثالث (مشاركة المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
01	تستخدم المؤسسة الأدوات الإلكترونية لنشر المعرفة مثل الشبكات الإلكترونية بين الموظفين	*0,392	0,011
02	تقوم المؤسسة بدورات ومحاضرات وملتقيات لتوزيع المعرفة	*0,363	0,020
03	تعمل المؤسسة بنشر المعرفة على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة	**0,550	0,001
04	يتشارك الموظفون معارفهم الضمنية لتحقيق التوجهات المستقبلية	**0,540	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

من خلال الجدول السابق ونتائجه يتضح أن مستوى المعنوية Sig بين جميع عبارات البعد الثالث (مشاركة المعرفة) والدرجة الكلية للبعد أقل من مستوى المعنوية 0,05 المعتمد وهذا ما يدل على أن هناك إتساق وصدق بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد.

كما أن هذا الجدول السابق يبين أن معامل الإرتباط سييرمان لجميع عبارات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للبعد موجبة عند مستوى المعنوية 0,05 والتي تتراوح بين الحد الأدنى 0,363 والحد الأعلى 0,550 لمعاملات الإرتباط سييرمان.
د- الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد:

الجدول رقم (08) : معامل الإرتباط بين عبارات بعد الرابع (تطبيق المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
01	تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة في جميع مستوياتها	**0,725	0,001
02	تعمل المؤسسة على إستغلال المعرفة لإزالة العقبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة	**0,641	0,001
03	تهتم المؤسسة بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة لزبون	**0,478	0,002
04	تضم المؤسسة فرق متخصصة لدراسة أدوات تطبيق المعرفة ومراقبتها	**0,571	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

إستناد على نتائج الجدول أعلاه يتبين ان مستوى المعنوية Sig لعبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) مع الدرجة الكلية للبعد أقل من المستوى المعنوية 0,05 المعتمد عليه في دراستنا، وهو ما يؤكد بأن هناك إتساق وصدق بين عبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية للبعد.

كما يوضح الجدول من خلال معامل الإرتباط سييرمان أن جميع العبارات التابعة للبعد الرابع والدرجة الكلية للبعد موجبة عند مستوى المعنوية 0,05 والتي تتراوح بين الحد الأدنى 0,478 والحد الأعلى 0,725 لمعاملات الإرتباط. ه-الإتساق الداخلي بين أبعاد المحور الأول و الدرجة الكلية له:

الجدول رقم (09) : معاملات الإرتباط بين أبعاد المحور الأول و الدرجة الكلية له.

الرقم	الأبعاد	معامل الإرتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
01	إكتشاف المعرفة	**0,699	0,001
02	إمتلاك المعرفة	**0,611	0,001
03	مشاركة المعرفة	**0,451	0,003
04	تطبيق المعرفة	**0,555	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v 27).

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل إرتباط أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية له ، حيث نلاحظ ان قيمة Sig لكل بعد أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث كانت معاملات الإرتباط لهذه الأبعاد محصورة بين الحد الأدنى 0,451 والحد الأعلى 0,699 مما يشير إلى وجود إتساق بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (إدارة المعرفة)، و هو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

➤ الإتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له:

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية له.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
01	تحرص المؤسسة على تقديم سلعتها وفق أفضل المعايير العالمية	**0,352	0,024
02	يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة	*0,371	0,017
03	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية	**0,470	0,002
04	تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	**0,523	0,001
05	توفر المؤسسة أنظمة التدريب والتكوين لتطوير مهارات الموظفين	**0,668	0,001
06	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إقتراحات العاملين في تحسين المنتج	0,292	0,064
07	لدى المؤسسة القدرة على الإستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر	0,278	0,002
08	تتميز خدمات المؤسسة بجودة عالية	**0,514	0,001
09	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	0,130	0,078

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v 27).

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن مستوى المعنوية Sig لمعظم العبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له أقل من مستوى المعنوية 0,05 المعتمد في الدراسة وهو ما يؤكد وجود إتساق وصدق داخلي بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له، ولكن توجد بعض العبارات مثل عبارة السادسة والعبارة الأخيرة حيث كان مستوى المعنوية Sig لديهم أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وهو ما يدل على عدم وجود إتساق داخلي بين هذه العبارات والمحور الثاني.

كما يبين الجدول معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور حيث كانت قيمة المعاملات موجبة عند مستوى المعنوية 0,05 وكانت القيمة تتراوح بين الحد الأدنى 0,130 والحد الأعلى 0,668 لمعاملات الارتباط. 3- قياس الصدق البنائي: ويقصد بالصدق البنائي هو مدى إرتباط محاور الإستبيان مع القيمة الكلية للإستبيان، يتم إستعمال معامل الارتباط سييرمان لقياس مدى إتساق وصدق المحاور مع القيمة الكلية للإستبيان ويعتبر من الحسابات الإحصائية التي يقوم بها برنامج SPSS.

الجدول رقم (11) : معامل الارتباط سييرمان لمحاور الإستبيان بالدرجة الكلية له.

الرقم	المحاور	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
01	إدارة المعرفة	0,662	0,001
02	الميزة التنافسية	0,866	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v 27).

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوي المعنوية Sig لمحاور الإستبيان والدرجة الكلية لإستبيان أقل من مستوى المعنوية 0,05 المعتمد في دراستنا، هذا ما يؤكد بوجود إتساق داخلي بين محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

كما يبين بأن جميع معاملات الارتباط لمحاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان موجبة عند مستوى المعنوية 0,05 والتي تتراوح معاملات الارتباط للمحور الأول بـ 0,662 والمحور الثاني 0,866، كل هذا يؤكد بوجود إتساق بنائي بين محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان.

ثانيا- قياس ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة المستخدمة لدراسة الإستبيان يقصد به مدى إستقرار نتائج الإستبيان إذا ما تم إعادة توزيعه في نفس الظروف ونفس العينة ولتحليل نفس الموضوع، ولدراسة ثبات الإستبيان يوجد إختبارين هما معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية.

➤ قياس ثبات أداة دراسة الإستبيان بالإستعانة بمعامل ألفا كرونباخ:

إن معامل ألفا كرونباخ هو مقياس إحصائي يتم الفحص بإستعمال مستوى الإتساق الداخلي لأدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وكذا تحليلها، وتم تطبيق هذا المعامل على الإستبيان وتم التوصل للجدول التالي:

الجدول رقم (12): ثبات محاور الإستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0,595	12	القيمة الكلية للمحور الأول
0,418	09	القيمة الكلية للمحور الثاني
0,634	24	قيمة الثبات الكلية للإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج (SPSS v 27).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الإستبيان هي على التوالي 0,595 للمحور الأول (إدارة المعرفة) و0,480 للمحور الثاني (الميزة التنافسية) والقيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبيان بلغت 0,634 وهي أكبر من الحد الأدنى 0,6 وهذا يدل أنّ الإستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات. إن صدق و ثبات الإستبيان يدل على أنه صالح للإستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

المطلب الثالث: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

يضمن الإستبيان في الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (الشخصية) والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية، خلال هذا المطلب ندرس توزيع العينة وفق البيانات الديمغرافية وإتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الإستبيان.

أولا-توزيع البيانات الشخصية لأفراد العينة: يتم دراسة توزيع البيانات الشخصية لأفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي والمنصب الوظيفي وكذا الخبرة المهنية لعينة تبلغ 41 فرد من مجتمع الدراسة، وتم تحليلها وفقا للتكرارات والنسب المئوية لكل خاصية.

1- الجنس:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68.3%	28	ذكر
31.7%	13	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v 27).

بناء على نتائج الجدول أعلاه فإن عدد الذكور للعينة المدروسة بلغ 28 ذكراً بنسبة مئوية تقدر بـ 68.3٪، وعدد الإناث قدر بـ 13 أنثى أي بنسبة مئوية قدرت بـ 31.7٪ من إجمالي مجتمع الدراسة 41 عينة.

2- السن:

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
29.3%	12	من 20 سنة إلى 30 سنة
43.9%	18	من 31 سنة إلى 40 سنة
19.5%	8	من 41 سنة إلى 50 سنة
7.3%	3	من 51 سنة إلى 60 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v 27).

من خلال الجدول السابق يتبين أن الفئة العمرية الأكثر تواجداً ضمن العينة المدروسة هي من 31 سنة إلى 40 سنة ذات التكرار 18 والنسبة المئوية 43.9٪، ثم تليها الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة بتكرار 12 ونسبة مئوية 29.3٪، والفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة ذات التكرار 8 ونسبة مئوية 19.5٪، ثم الفئة العمرية من 51 سنة إلى 60 سنة ذات التكرار 3 والنسبة المئوية 7.3٪.

3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.1 %	7	تقني سامي
29.3 %	12	ليسانس
39 %	16	ماستر
14.6 %	6	دراسات عليا متخصصة
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS v 27).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذو المستوى التعليمي ماستر ذات التكرار 16 وبلغت نسبتها 39٪، ثم يليه في المرتبة الثانية المستوى التعليمي ليسانس يبلغ تكراره 12 ونسبته المئوية 29.3٪، ثم المستوى التعليمي تقني سامي ذو التكرار 7 ونسبته المئوية 17.1٪، أما المستوى التعليمي التالي هو الدراسات العليا المتخصصة وقدر تكراره 6 ونسبته المئوية 14.6٪.

4- المنصب الوظيفي:

الجدول (16): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
2.4 %	1	المدير
36.6 %	15	رئيس قسم
61%	25	موظف
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS v27).

بناء على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن منصب الموظفين جاء بتكرار 25 ونسبة مئوية 61٪ ويمثل أغلب أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي، ومنصب رئيس القسم بتكرار 15 ونسبة مئوية 36.6٪، وفردا واحدا من أفراد العينة يشغل منصب المدير بنسبة 2.4٪.

5- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (17): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
19.5 %	8	أقل من 5 سنوات
36.6 %	15	5 - 10 سنوات
31.7 %	13	11 - 15 سنة
12.2 %	5	أكثر من 16 سنة
100 %	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS v 27).

توزعت الخبرة المهنية في العمل لهذه المؤسسة على أربعة فئات لكل فئة نسبة مئوية مختلفة عن بعضها، حيث كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية من 5-10 سنوات ذات التكرار 15 ونسبة مئوية 36.6 %، تليها الفئة من 11-15 سنة بتكرار 13 ونسبة مئوية 31.7 %، ثم الفئة أقل من 5 سنوات بتكرار 8 ونسبة مئوية 19.5 %، ولفئة الأخيرة هي أكثر من 16 سنة ذات التكرار 5 والنسبة المئوية 12.2 %.

ثانيا- : تحليل الوصفي للأراء العينة

من أجل القيام بتحليل إحصائي وصفي لعبارات الإستبيان قمنا بإستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بغرض تحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول كل عبارات الإستبيان.

➤ التحليل الإحصائي لعبارات أبعاد المحور الأول " إدارة المعرفة " : حيث يتضمن المحور الأول أربعة أبعاد التي تدرس المعرفة وتساعد على تطبيقها وتحليل إجابات أفراد العينة حول موضوع إدارة المعرفة لدى المؤسسة محل الدراسة، وتمّ دراسة أبعاد المحور الأول من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، هذا ما تم توضيحه في العناصر التالية:

أ- تحليل آراء العينة لعبارات البعد الأول (إكتشاف المعرفة) للمحور الأول:

الجدول رقم (18): التحليل الإحصائي لعبارات للبعد الأول " إكتشاف المعرفة" من المحور الأول.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
01	يتم إكتشاف المعرفة بتوظيف أصحاب الخبرات	4,12	0,860	مو افق	03
02	تعتمد المؤسسة على طرق جديدة لإكتساب المعرفة متعلقة بالأطراف الخارجيين	4,05	0,698	مو افق	04
03	توفر المؤسسة قنوات إتصال بين العاملين بشكل رسمي لتوليد المعرفة	4,29	0,262	مو افق بشدة	02
04	تهدف المؤسسة لتوليد المعرفة من خبراء مختصين	4,37	0,538	مو افق بشدة	01
	المجموع	4,20	0,115		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS v 27).

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

العبارة 01: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارة الأولى "يتم إكتشاف المعرفة بتوظيف أصحاب الخبرات" قدر بـ 4,12 يقع في المجال الرابع (3,43-4,23) أي أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، الإنحراف المعياري لها يقدر بـ 0,860 ويدل على أن تشتت آراء أفراد العينة ضعيف، ومنه فإن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتوظيف أصحاب الخبرات لإكتشاف المعرفة، فجاءت في المرتبة الثالثة.

العبارة 02: المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "تعتمد المؤسسة على طرق جديدة لإكتساب المعرفة متعلقة بالأطراف الخارجيين" يبلغ 4,05 وهي قيمة تقع في المجال الرابع (3,43-4,23) أي أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، والإنحراف المعياري للعبارة الثانية للبعد الأول قدر بـ 0,698 يدل على أن تشتت آراء أفراد العينة لهذه العبارة ضعيف، ومنه فإن المؤسسة تقوم بإتباع طرق جديدة لإكتساب المعرفة مثل الأطراف الخارجيين، وجاءت في المرتبة الرابعة.

العبارة 03: المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "توفر المؤسسة قنوات إتصال بين العاملين بشكل رسمي لتوليد المعرفة" يبلغ 4,29 وتقع في المجال الخامس (4,24-5) أي أن آراء أفراد العينة موافقون بشدة على هذه العبارة، أما الإنحراف المعياري لها يقدر بـ 0,262 يدل على تشتت ضعيف، ومنه فإن المؤسسة تعمل على توليد المعرفة من خلال وضع قنوات إتصال بين العمال، وكانت في المرتبة الثانية.

العبارة 04: يتمثل المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة "تهدف المؤسسة لتوليد المعرفة من خلال خبراء مختصين" بالقيمة المقدرة بـ 4,37 حول آراء أفراد العينة وهي تأتي في المجال (4,24-5)، ويوضح هذا أن أفراد العينة يوافقون بشدة حول العبارة الأخيرة، والإنحراف المعياري لهذه العبارة قدر بـ 0,538 وهذا ما يدل على وجود تشتت ضعيف، وكما يبين بأن المؤسسة ترغب بتوظيف خبراء خارجيين حتى تقوم بتوليد معارف جديدة ومتطورة، تحصلت على المرتبة الأولى.

ب- تحليل آراء العينة لعبارات البعد الثاني (إمتلاك المعرفة) للمحور الأول:

الجدول رقم (19) : التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني (إمتلاك المعرفة) للمحور الأول.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
01	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتبني إدارة المعرفة من أجل تطبيقها	4,12	0,710	موافق	03
02	تعمل المؤسسة على إمتلاك معارف جديدة بإدخال تقنيات متطورة	4,37	0,238	موافق	01
03	تقوم المؤسسة بحفظ معرفتها في أجهزة وبرامج حاسوبية	4,32	0,272	موافق بشدة	02
	المجموع	4,26	0,162		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v27).

بناء على نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

العبارة 01: "تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتبني إدارة المعرفة من أجل تطبيقها" تحمل متوسط حسابي قدر بـ 4,12 تأتي في المجال الرابع (3,43-4,23) معناه أن آراء أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، والإنحدار المعياري لها يقدر بـ 0,710

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

ما يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، حسب هذا يتضح أن المؤسسة حتى تتمكن من إمتلاك معارف جديدة ومتطورة وضعت سياسات وشروط في عملها، وكانت في المرتبة الثالثة .

العبارة 02: " تعمل المؤسسة على إمتلاك معارف جديدة بإدخال تقنيات متطورة" تحمل متوسط حسابي قدر بقيمة 4,37 الموجودة في المجال الخامس (4,24-5)، أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة حول هذه العبارة، والانحراف المعياري لها يقدر بـ 0,238 ذات التشتت الضعيف في آراء أفراد العينة، ومنه فإن المؤسسة تقوم بشراء تقنيات حديثة ومتطورة حتى تمتلك معرفة جديدة، واحتلت المرتبة الأولى .

العبارة 03: " تقوم المؤسسة بحفظ معرفتها في أجهزة وبرامج حاسوبية"، قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة 4,32 والموجودة في المجال الخامس (4,24-5)، أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة حول هذه العبارة، وانحرافها المعياري المقدر بـ 0,272 يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وهو ما يبين أن المؤسسة تستخدم أجهزة وبرامج حاسوبية لحفظ معرفتها وذلك لحمايتها من المنافسين، و جاءت في الرتبة الثانية.

ج- تحليل آراء العينة لعبارات البعد الثالث (مشاركة المعرفة) للمحور الأول:

الجدول رقم (20) : التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثالث (مشاركة المعرفة) للمحور الأول.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
01	تستخدم المؤسسة الأدوات الإلكترونية لنشر المعرفة مثل الشبكات الإلكترونية بين الموظفين	4,39	0,344	موافق بشدة	03
02	تقوم المؤسسة بدورات ومحاضرات وملتقيات لتوزيع المعرفة	4,51	0,306	موافق بشدة	01
03	تعمل المؤسسة بنشر المعرفة على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة	4,432	0,222	موافق بشدة	02
04	يتشارك الموظفون معارفهم الضمنية لتحقيق التوجهات المستقبلية	4,27	0,70	موافق بشدة	04
	المجموع	4,37	0,113		

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

بناء على نتائج الجدول أعلاه يتضح أن:

العبارة 01: " تستخدم المؤسسة الأدوات الإلكترونية لنشر المعرفة مثل الشبكات الإلكترونية بين الموظفين" تحمل متوسط حسابي يقدر بـ 4,39 الموجودة في المجال الخامس (4,24-5) أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة، والانحراف المعياري له 0,344 يؤكد وجود تشتت في آراء العينة، وعليه فإن المؤسسة تستعين بأدوات إلكترونية لنشر ومشاركة المعرفة، وجاءت في المرتبة الثالثة .

العبارة 02: " تقوم المؤسسة بدورات ومحاضرات وملتقيات لتوزيع المعرفة" ذات المتوسط الحسابي 4,51 الموجود في المجال الخامس (4,24-5) أي أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة، والانحراف المعياري له يقدر بـ 0,306 يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة ومنه فإن المؤسسة تعمل على نشر المعرفة عن طريق ندوات ومحاضرات لعمالها بصفة دورية، واحتلت المرتبة الأولى .

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

العبارة 03: "تعمل المؤسسة بنشر المعرفة على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة" قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 4,32 الموجودة في المجال (5-4,24) هذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة، الانحراف المعياري لها يقدر ب 0,344 يوضح وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وعليه فإن المؤسسة تقوم بمشاركة معرفتها على جميع الموظفين الإداريين داخل هيكلها، وكانت في المرتبة الثانية .

العبارة 04: " يتشارك الموظفون معارفهم الضمنية لتحقيق التوجهات المستقبلية" وقدر المتوسط الحسابي لها ب 4,27 الموجودة في المجال (5-4,24) وهذا ما يدل على الموافقة بشدة لأفراد العينة لهذه العبارة، أما الانحراف المعياري لها فيقدر ب 0,70 وهو ما يوضح وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، ومنه المؤسسة تمتلك معارف ضمنية تسعى لمشاركتها مع الآخرين حتى تصل لأهدافها المرجوة، وجاءت في المرتبة الرابعة .

د- تحليل آراء العينة لعبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) للمحور الأول :

الجدول رقم (21): التحليل الإحصائي لعبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) للمحور الأول:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
01	تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة في جميع مستوياتها	4,10	0,74	موافق	02
02	تعمل المؤسسة على إستغلال المعرفة لإزالة العقبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة	4,05	0,598	موافق	04
03	تهتم المؤسسة بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة لزبون	4,12	0,710	موافق	01
04	تضم المؤسسة فرق متخصصة لدراسة أدوات تطبيق المعرفة ومراقبتها	4,07	0,770	موافق	03
	المجموع	4,08	0,48		

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

من خلال الجدول يتبين أن:

العبارة 01: "تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة في جميع مستوياتها" ذات المتوسط الحسابي المقدر ب 4,10 المتواجد في المجال الرابع (4,23-3,43) ما يدل على موافقة أفراد العينة لهذه العبارة، أما انحرافها المعياري فقدر ب 0,74 وهذا ما يؤكد وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، ما يبين أن المؤسسة يجب عليها أن تنفذ المعرفة على كافة مستوياتها، وكانت في المرتبة الثانية.

العبارة 02: "تعمل المؤسسة على إستغلال المعرفة لإزالة العقبات التي تحد من قدرة الموظفين علي تطبيق المعرفة" ويقدر المتوسط الحسابي لها ب 4,05 المتواجدة في المجال الرابع (4,23-3,43) وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، في حين أن الانحراف المعياري لها يقدر ب 0,74 وهو يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، ومنه فإن المؤسسة تقوم بإزالة المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تواجه الموظف عند تطبيقه لإدارة المعرفة، وجاءت في المرتبة الرابعة.

العبارة 03: "تهتم المؤسسة بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة للزبون" ذات المتوسط الحسابي المقدر ب 4,12 الموجود في المجال الرابع (4,23- 3,43) يدل على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري لها

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

يقدر بـ 0,710 يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة، وعليه فإن المؤسسة تهتم بتحسين الخدمات المقدمة للزبون بصفة مستمرة، واحتلت المرتبة الأولى.

العبارة 04: " تضم المؤسسة فرق متخصصة لدراسة أدوات تطبيق المعرفة ومراقبتها" ذات المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,07 المتواجد في المجال الرابع (3,43-4,23) وهو ما يؤكد موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أما الانحراف المعياري لها فيقدر بـ 0,770 ويدل على وجود تشتت في آراء أفراد العينة، ومنه فإن المؤسسة تعمل على تخصيص مجموعة من الأفراد لمراقبة سيرورة عملية تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع، وجاءت في المرتبة الثالثة.

هـ - تحليل آراء العينة لعبارات لأبعاد المحور الأول :

الجدول رقم (22) : التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول " إدارة المعرفة "

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
01	إكتشاف المعرفة	4,20	0,115	موافق	03
02	إمتلاك المعرفة	4,26	0,162	موافق	02
03	مشاركة المعرفة	4,37	0,113	موافق	01
04	تطبيق المعرفة	4,08	0,483	موافق	04
	المجموع	4,23	0,75		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v 27).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

البعد الأول: " إكتشاف المعرفة " له متوسط حسابي يقدر بـ 4,20 وهذه القيمة متواجدة في المجال الرابع (3,43-4,23) وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذا البعد، بإنحراف معياري يقدر بـ 0,115 ذات التشتت الضعيف في آراء أفراد العينة حول بعد إكتشاف المعرفة، وكانت في المرتبة الثالثة.

البعد الثاني: " إمتلاك المعرفة " يقدر المتوسط الحسابي لها بـ 4,26 وهي قيمة متواجدة في المجال الخامس (4,24-5) وهو يدل على موافقة أفراد العينة بشدة لهذا البعد، بإنحراف معياري يقدر بـ 0,162 يؤكد على وجود تشتت ضعيف في آراء أفراد العينة حول بعد إمتلاك المعرفة، وجاءت في المرتبة الثانية .

البعد الثالث: " مشاركة المعرفة " الحاملة لمتوسط حسابي مقدّر بـ 4,37 هذه القيمة متواجدة في المجال الخامس (4,24-5) ما يدل على الموافقة بشدة لأفراد العينة على هذا البعد، وإنحرافه المعياري المقدر بـ 0,113 يؤكد على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول بعد مشاركة المعرفة، واحتلت المرتبة الأولى.

البعد الرابع: " تطبيق المعرفة " ذو المتوسط الحسابي 4,07 هذه القيمة متواجدة في المجال الرابع (3,43-4,23) ويدل على موافقة أفراد العينة لهذا البعد، بإنحراف معياري يقدر بـ 0,770 يدل على وجود تشتت ضعيف حول آراء أفراد العينة للبعد تطبيق المعرفة، واحتلت المرتبة الأخيرة .

أما المتوسط الحسابي للمحور الأول " إدارة المعرفة " يقدر بـ 4,08، وهذه القيمة متواجدة في المجال الرابع (3,43-4,23) وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة لهذا المحور، أما الانحراف المعياري الخاص به يقدر بـ 0,48 وهو ما يؤكد على وجود تشتت في آراء أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

3- تحليل آراء العينة لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

الجدول رقم (23) : التحليل الإحصائي لعبارات العينة للمحور الثاني " الميزة التنافسية "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الرتبة
01	تحرص المؤسسة على تقديم سلعتها وفق أفضل المعايير العالمية	4,24	0,739	موافق بشدة	05
02	يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة	4,44	0,352	موافق بشدة	02
03	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية	4,05	0,798	موافق	09
04	تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	4,22	0,726	موافق	06
05	توفر المؤسسة أنظمة التدريب والتكوين لتطوير مهارات الموظفين	3,80	1,461	موافق	08
06	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار إقتراحات العاملين في تحسين المنتج	4,51	0,306	موافق بشدة	01
07	لدى المؤسسة القدرة على الإستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر	4,39	0,294	موافق بشدة	03
08	تتميز خدمات المؤسسة بجودة عالية	4,07	1,120	موافق	07
09	تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	4,39	0,244	موافق بشدة	04
	المجموع	4,23	0,119		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v 27).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

العبارة 01: " تحرص المؤسسة على تقديم سلعتها وفق لأفضل المعايير العالمية " يقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 4,24 الموجودة في المجال الخامس (4,24- 5) تدل على رأي موافق بشدة حسب آراء العينة للعبارة، وإنحرافها المعياري المقدر بـ 0,739 تؤكد وجود تشتت ضعيف في آراء العينة للعبارة، وهو ما يوضح بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقديم منتجاتها وفقا للمعايير العالمية حتى تكتسب ميزة تنافسية، وجاءت في المرتبة الخامسة .

العبارة 02: "يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة " يقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 4,44 الموجودة ضمن المجال الخامس (4,24- 5) تدل على رأي موافق بشدة حسب آراء العينة للعبارة، وإنحراف معياري يقدر بـ 0,352، وهذا ما يوضح وجود تشتت ضعيف في آراء العينة للعبارة، وهو ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تعمل بإستراتيجية التكلفة الأقل لإكتساب ميزة تنافسية، وكانت في المرتبة الثانية .

العبارة 03: " تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية " ويقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 4,05 الموجودة ضمن المجال الرابع (3,43- 4,23) وتدلل على رأي موافق حسب آراء العينة للعبارة، وإنحراف المعياري يقدر بـ 0,798 ويوضح وجود تشتت ضعيف في آراء العينة للعبارة، وعليه فإن المؤسسة تطور منتجاتها عن طريق إستخدام أسلوب البحث والتطوير بصفة مستمرة، وجاءت في المرتبة التاسعة.

العبارة 04: "تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية" يقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 4,22 الموجودة في المجال الرابع (3,43 – 4,23) وتدلل على رأي موافق حسب آراء العينة للعبارة، بإنحراف معياري يقدر بـ 0,726 ويوضح وجود تشتت ضعيف حسب آراء العينة للعبارة، ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تقدم منتجات ذات جودة عالية ، و جاءت في المرتبة السادسة .

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

العبارة 05: " توفر المؤسسة أنظمة التدريب والتكوين لتطوير مهارات الموظفين " يقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 3,80 الموجودة في المجال الرابع (3,43- 4,23) وتدلل على رأي موافق حسب آراء العينة للعبارة، بإنحراف معياري يقدر بـ 1,461 وهو يؤكد على عدم وجود تشتت في آراء العينة للعبارة، وهذا يوضح أن المؤسسة محل الدراسة تطور مهارات موظفيها عن طريق تكوينهم وتدريبهم للزيادة من القدرات التنافسية لهم، وجاءت في المرتبة الثامنة.

العبارة 06: " تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار إقتراحات العاملين في تحسين المنتج " يقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 4,51 الموجودة ضمن المجال الخامس (4,24- 5) تدل على رأي موافق بشدة حسب آراء العينة للعبارة ، بإنحراف معياري يقدر بـ 0,306 يبين وجود تشتت ضعيف في آراء العينة للعبارة، وهو يبين أن المؤسسة تهتم بالزبائن و آرائهم ، و جاءت في المرتبة الأولى.

العبارة 07: " لدى المؤسسة القدرة على الإستجابة لتغيير أذواق الزبائن بشكل مستمر " يقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 4,39 الموجودة في المجال الخامس (4,24- 5) وتدلل على رأي موافق بشدة حسب آراء العينة للعبارة، بإنحراف معياري يقدر بـ 0,294 ويؤكد على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة للعبارة، وعليه فإن المؤسسة تعمل على معرفة أذواق الزبائن بشكل دائم وتسعى لتلبية رغباتهم، وجاءت في المرتبة الثالثة.

العبارة 08: " تتميز خدمات المؤسسة بجودة عالية " يقدر المتوسط الحسابي لها بقيمة 4,07 الموجودة في المجال الرابع (3,43- 4,23) تدل على رأي موافق حسب آراء العينة للعبارة، بإنحراف معياري يقدر بـ 1,120 وهو ما يدل على عدم وجود تشتت في آراء العينة للعبارة، وعليه فإن إهتمام المؤسسة بكيفية تقديم خدماتها يكون كبير لإكتساب رضا وولاء الزبائن ، و جاءت في المرتبة التاسعة.

العبارة 09: " تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع " يقدر المتوسط الحسابي لها بـ 4,39 الموجودة في المجال الخامس (4,24- 5) وتدلل على رأي موافق بشدة حسب آراء العينة للعبارة، بإنحراف معياري يقدر بـ 0,244 وهو يدل على وجود تشتت ضعيف في آراء العينة للعبارة، وهو ما يوضح أن المؤسسة ترغب في تحسين منتجاتها بتشجيع عمالها على الإبداع والإلتقان في عملهم، وجاءت في المرتبة الرابعة.

المبحث الثالث: إختيار وتحليل فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وذلك لمعرفة الأثر الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة الأساسية في تعزيز الميزة التنافسية ومن أجل دراسة هذا الموضوع تم وضع فرضيات أساسية تدرس هذا الموضوع وتم التأكد من صحة هذه الفرضيات أو رفضها عن طريق إستخدام مجموعة من الإختبارات المعلمية التي من شأنها أن تصل إلى نتائج تفصيلية توضح مستوى التجانس بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة.

لدراسة صحة الفرضيات المطروحة بهذا الموضوع تم إستعمال مجموعة من الإختبارات المعلمية التي من شأنها أن تصل لنتائج دقيقة، ويوجد شرط أساسي لهذه الإختبارات هو أن تتبع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

المطلب الأول: إختيار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

لتحديد إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع توزيعاً طبيعياً أم من التوزيعات الإحتمالية الأخرى، هناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الإستبيان منها إختيار

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

كلموغروف سمرنوف وإختبار شايبرو ويلك للمطابقة، وخلال تطبيق هذا الإختبار على بيانات الإستبيان الخاص بدراستنا نضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : بيانات الإستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H_1 : بيانات الإستبيان لا تتبع التوزيع الطبيعي.

عند إستخدام إختبار كلموغروف سمرنوف وإختبار شايبرو ويلك للتمكن من قبول أو رفض الفرضيات التي تم وضعها، تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (24) : إختبار كلموغروف سمرنوف و إختبار شايبرو ويلك لتوزيع الطبيعي للبيانات.

Shapiro-Wilk			Kolmorov-Smirnov			إختبار نوع توزيع إجابات العينة على متغيرات الدراسة
Sig	ddl	Statistic	Sig	ddl	Statistic	
0,005	41	0,915	0,011	41	0,159	إدارة المعرفة
0,031	41	0,940	0,001	41	0,191	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SpSS(v27).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ أفراد العينة يساوي 41 فرد، يتبين أن نتيجة إختبار كلموغروف سمرنوف وتظهر أن مستوى المعنوية Sig للمحور الأول " إدارة المعرفة " بلغت 0,011 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وعليه فإنّ بيانات المحور الأول لا تتبع توزيعا طبيعيا حسب هذا الإختبار.

والمحور الثاني "الميزة التنافسية" أجاب عليه 41 فرد من أفراد العينة، ويوضح إختبار كلموغروف سمرنوف تظهر مستوى المعنوية Sig للمحور الثاني بلغت 0,001 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وعليه فإنّ بيانات المحور الثاني لا تتبع توزيعا طبيعيا حسب هذا الإختبار.

وبناء على نتائج إختبار شايبرو ويلك فإن مستوى المعنوية Sig للمحورين بلغت 0,005 و 0,031 على الترتيب أقل من مستوى المعنوية 0,05 المعتمد في دراستنا، وعليه فإنّ بيانات هذا الإستبيان لا تتبع توزيعا طبيعيا حسب هذا الإختبار. من خلال التحاليل السابقة الخاصة بالتوزيع الطبيعي لبيانات الإستبيان فإن هذه البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي و وفقا لنظرية النهايات المركزية فإنّ البيانات تؤول للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة تبلغ 45 عينة و بالتالي فهو يفوق 30 عينة ، وعلى حسب هذه النظرية يمكننا إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام مختلف الإختبارات الإحصائية.

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

سيتم إختبار الفرضيات الرئيسية كالتالي :

1 - إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يتمثل مضمون الفرضية الأولى في :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

للإجابة على هذه الفرضية الرئيسية الأولى قمنا بتقسيمها إلى فرضيات فرعية وتم استخدام اختبار ستودنت لعينة الدراسة لأبعاد المحور الأول لدراسة تلك الفرضيات والتي تتمثل في:

1. الفرضية الفرعية الأولى: " تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بإكتشاف المعرفة" وعليه نضع:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بإكتشاف المعرفة.
- الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بإكتشاف المعرفة.

والجدول التالي يوضح نتائج لإختبار ستودنت:

الجدول رقم (25): نتائج إختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الأولى.

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance de la différence a 95%		Différence	Sig	Df	T	
Supérieur	Inférieur					
1.314	1.1001	1.207	0.001	40	22.765	إكتشاف المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

تم استخدام تحليل ستودنت (T Test) في الجدول السابق، حيث أظهرت النتائج أن قيمة المحسوبة للبعد الأول (إكتشاف المعرفة) حسب إختبار ستودنت يقدر بـ 22,765 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تقدر بـ 2,0211، وما يؤكد معنوية مستوى الدلالة الذي قدر بـ 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية إكتشاف المعرفة ونرفض الفرضية الصفرية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: " تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية " بإمتلاك المعرفة " وعليه نضع

الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية " بإمتلاك المعرفة.
- الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية " بإمتلاك المعرفة.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

والجدول التالي يبين نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الثانية.

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance de la différence a 95%		Différence	Sig	Df	T	
Supérieur	Inférieur					
1,395	1,141	1,268	0,001	40	20,156	إمتلاك المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS(v27).

أظهرت النتائج الجدول أعلاه وحسب تحليل ستودنت أن القيمة المحسوبة للبعد الثاني (إمتلاك المعرفة) حسب اختبار ستودنت قدرت بـ 20.156 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تقدر بـ 2,0211، كذلك تبين أن معنوية مستوى الدلالة تقدر بـ 0,001 وهو أقل من المستوى المعنوية المعتمد 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية إمتلاك المعرفة ونرفض الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: "تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بمشاركة المعرفة"، ومنه نطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بمشاركة المعرفة.
- الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بمشاركة المعرفة.

وعليه نجد نتائج الجدول التالية بإستخدام اختبار ستودنت:

الجدول رقم (27) : نتائج اختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الثالثة.

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance de la différence a 95%		Différence	Sig	Df	T	
Supérieur	Inférieur					
1,470	1,265	1,371	0,001	40	26,147	مشاركة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج (SPSS (v27).

بناءً على تحليل ستودنت (T Test) في الجدول السابق، حيث أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة للبعد الثالث (مشاركة المعرفة) حسب اختبار ستودنت تقدر بـ 26,147 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تقدر بـ 2,0211، وما يؤكد معنوية مستوى الدلالة الذي قدر بـ 0,001 وهو أقل من المستوى المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية مشاركة المعرفة ونرفض الفرضية الصفرية.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بعملية تطبيق المعرفة" و منه نضع الفرضيات الصفرية والبدلية كما يلي:

- الفرضية الفرعية H_0 : لا تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بعملية تطبيق المعرفة.
- الفرضية البديلة H_1 : تهتم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بعملية تطبيق المعرفة.

باستعمال تحليل ستودنت نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الثالثة.

Test sur échantillon unique						تطبيق المعرفة
Valeur de test = 3						
Intervalle de confiance de la différence a 95%		Différence	Sig	Df	T	
Supérieur	Inférieur					
1,304	0,866	1,0853	0,001	40	9,998	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (v27).

تم استخدام تحليل ستودنت (T Test) في الجدول السابق، حيث أظهرت النتائج أن القيمة المحسوبة لإختبار ستودنت للبعد الرابع (تطبيق المعرفة) تقدر بـ 9,998 وهي أكبر من القيمة الجدولية التي تقدر بـ 2,0211، وما يؤكد معنوية مستوى الدلالة الذي قدر بـ 0,001 وهو أقل من المستوى المعنوية المعنوية المعتمد 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية تطبيق المعرفة ونرفض الفرضية الصفرية. وعليه ومن خلال النتائج السابقة لإختبار ستودنت (T test)، يمكننا أن نقول بأن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تهتم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة على أرض واقعها (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

2- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

والتي يتمثل مضمونها في: "تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ميزة تنافسية" للإجابة على هذه الفرضية وضعنا الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ميزة تنافسية.
- الفرضية البديلة H_1 : تمتلك مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ميزة تنافسية.

حتى نستطيع الإجابة عليها وإختيار إحدى الفرضيتين نستخدم إختبار ستودنت الذي يدرس مدى إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وتم التوصل للجدول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار ستودنت (T Test) للفرضية الرئيسية الثانية.

Test sur échantillon unique					
Valeur de test = 3					
Intervalle de confiance de la différence a 95%		Différence	Sig	Df	T
Supérieur	Inférieur				
1,344	1,127	1,235	0,001	40	22,973

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار ستودنت نقول أن القيمة المحسوبة للمحور الثاني تقدر بـ 22,973 وهي أكبر من القيمة الجدولية والتي تقدر بـ 2,0211، كما تبين أن معنوية مستوى الدلالة الذي قدر بـ 0,001 وهي قيمة أقل من قيمة المعنوية المعتمد 0,05 وعليه فإننا نقول بأن مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تمتلك ميزة تنافسية كبيرة في الأسواق التنافسية.

3- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولدراسة هذه الفرضية نستخدم إختبار الإرتباط الخطي وهو مقياس يقيس مستوى الإرتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث إذا زاد أو نقص قيمة إحداهم فإن الأخر يتأثر بذلك ولإستعمال هذا الإختبار يشترط وجود توزيع طبيعي للعينة، نضع الفرضية الصفرية والبديلة الخاصة بالفرضية الرئيسية وهي بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وللتمكن من دراسة هذه الفرضية تمّ تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إكتشاف المعرفة والميزة التنافسية.

وعليه تم وضع الفرضية الصفرية والفرضية البديلة الخاصة بها كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إكتشاف المعرفة والميزة التنافسية.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إكتشاف المعرفة و الميزة التنافسية.

وباستخدام إختبار الإرتباط الخطي تم التوصل الى نتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (31) : نتائج إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الأولى.

			Spearman's rho
الميزة التنافسية	إكتشاف المعرفة		إكتشاف المعرفة
0.32	1.00	Correlation Coefficient	
0.841	.	Sig	
41	41	N	
الميزة التنافسية	إكتشاف المعرفة		الميزة التنافسية
1.00	0.32	Correlation Coefficient	
.	0.841	Sig	
41	41	N	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن البعد الأول " إكتشاف المعرفة " له علاقة عكسية (إرتباط سالب) مع المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث قدر معامل الإرتباط بـ 0,32 بمستوى دلالة قدر بـ 0,841 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إكتشاف المعرفة والميزة التنافسية ونرفض الفرضية البديلة.

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إمتلاك المعرفة والميزة التنافسية.

للإجابة على هذه الفرضية نضع الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إكتشاف المعرفة والميزة التنافسية.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إكتشاف المعرفة والميزة التنافسية.

بإستخدام إختبار الإرتباط الخطي نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (32) : نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الفرعية الثانية.

الميزة التنافسية		إمتلاك المعرفة		Spearman's rho
0,50	1,00	Correlation Coefficient	إمتلاك المعرفة	
0,756		Sig		
41	41	N		
1,00	0,50	Correlation Coefficient	الميزة التنافسية	
	0,756	Sig		
41	41	N		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن البعد الثاني "إمتلاك المعرفة" له علاقة عكسية (إرتباط سالب) مع المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث قدر معامل الإرتباط بـ 0,50 بمستوى دلالة قدر بـ 0,756 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05، و منه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إمتلاك المعرفة والميزة التنافسية و نرفض الفرضية البديلة.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية المشاركة المعرفة و الميزة التنافسية .

حتى نستطيع الوصول لنتيجة معينة لهذه الفرضية قمنا بطرح الفرضية الصفرية والفرضية البديلة الخاصة بها كما يلي:

▪ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إمتلاك المعرفة والميزة التنافسية.

▪ الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية إمتلاك المعرفة والميزة التنافسية.

وبناء على إختبار الإرتباط الخطي تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (33) : نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

الميزة التنافسية		مشاركة المعرفة		Spearman's rho
0,273	1,00	Correlation Coefficient	مشاركة المعرفة	
0,084	.	Sig		
41	41	N		
1,00	0,273	Correlation Coefficient	الميزة التنافسية	
.	0,084	Sig		
41	41	N		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

تبين نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن البعد الثالث "مشاركة المعرفة" له علاقة عكسية (إرتباط سالب) مع المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث قدر معامل الارتباط ب 0,273 بمستوى دلالة قدر ب 0,084 وهو أكبر من مستوي المعنوية المعتمد 0,05، ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية مشاركة المعرفة والميزة التنافسية و نرفض الفرضية البديلة .

4. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية.

والإجابة على هذه الفرضية الفرعية نضع الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التاليتين:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية مشاركة المعرفة والميزة التنافسية.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية مشاركة المعرفة والميزة التنافسية .

نتحصل على الجدول التالي بإستخدام إختبار الارتباط الخطي:

الجدول رقم (34) : نتائج اختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الرابعة.

الميزة التنافسية		تطبيق المعرفة		Spearman's rho
0,116	1,00	Correlation Coefficient	تطبيق المعرفة	
0,472	.	Sig		
41	41	N		
1,00	0,116	Correlation Coefficient	الميزة التنافسية	
.	0,472	Sig		
41	41	N		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

بناء على نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن البعد الرابع "تطبيق المعرفة" له علاقة عكسية (إرتباط سالب) مع المتغير التابع (الميزة التنافسية) حيث قدر معامل الإرتباط ب 0,116 بمستوى دلالة قدر ب 0,472 وهو أكبر من مستوي المعنوية المعتمد 0,05، و منه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية و نرفض الفرضية البديلة .

3- إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لدراسة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب المتغيرات الديمغرافية (الشخصية): الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة ، ولدراسة هذه الفرضية نستخدم إختبار تحليل التباين ANOVA يعتبر من الإختبارات المعلمية لدراسة بعض الفروقات بين المتوسطات لعينتين أو أكثر ومن الشرط الواجب توفرها هو التوزيع الطبيعي و تجانس التباين ، مما سبق توصلنا أن الإستبيان يتبع التوزيع الطبيعي حسب نظرية النهايات المركزية ، لذا يجب التأكد من تجانس التباين لكل المتغيرات الديمغرافية وإختبار الفروقات بعد ذلك .

1. إختبار تجانس التباين لبيانات الديمغرافية للدراسة

لقيام بهذا الإختبار نقوم بوضع الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

- الفرضية الصفرية H_0 : التباين متجانس.
- الفرضية البديلة H_1 : التباين غير متجانس.

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (35) : نتائج اختبار التجانس للمحور الأول حسب المتغيرات الديمغرافية.

العامل	الجنس	السن	المستوى التعليمي	المنصب الوظيفي	الخبرة المهنية
إحصائية ليفن	0,474	0,819	1,1776	0,11	0,374
مستوى المعنوية	0,495	0,492	0,169	0,915	0,772

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للمتغيرات الديمغرافية أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 حيث تقدر مستوى المعنوية للمتغير الجنس بـ 0,495 ومتغير السن مستواه المعنوي يقدر بـ 0,492 ومتغير المستوى التعليمي المستوي المعنوية له يقدر بـ 0,196 و كذا متغير المنصب الوظيفي يقدر مستواه المعنوي بـ 0,915 ومتغير الخبرة المهنية يقدر مستواها المعنوي بـ 0,772 ، من خلال هذا نقول أن بيانات الدراسة لها تباين متجانس ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

بعد التأكد من التباين متجانس لبيانات الدراسة وإتباعها لتوزيع الطبيعي نقوم بإختبار تحليل التباين الأحادي كمايلي:

2_ إختبار التباين الأحادي للمحور الأول حسب المتغيرات الديمغرافية

✓ إختبار الفروقات حسب متغير الجنس:

▪ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب الجنس.

▪ الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب الجنس.

الجدول رقم (36) : نتائج تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب متغير الجنس.

مجموع المربعات	درجة الحرية dl	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية Sig
0,009	1	0,009	0,116	0,736
2,988	39	0,007		
2,997	40			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للمحور الأول (إدارة المعرفة) حسب متغير الجنس يساوي 0,736 و هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم تواجد فروقات في آراء العينة حول المحور الأول " إدارة المعرفة " حسب الجنس.

✓ إختبار فروقات المحور الأول حسب متغير السن

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

▪ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب السن.

▪ الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب السن.

الجدول رقم (37) : نتائج تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب المتغير السن.

مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية dl	مجموع المربعات	
0,694	0,486	0,38	3	0,114	بين المجموعات
		0,078	37	2,883	داخل المجموعات
			40	2,997	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

بناء على الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للمحور الأول (إدارة المعرفة) حسب متغير السن يساوي 0,694 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم تواجد فروقات في آراء العينة حول المحور الأول " إدارة المعرفة " حسب السن.

✓ إختبار فروقات المحور الأول حسب متغير المستوى التعليمي

▪ الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب المستوى التعليمي.

▪ الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (38) : إختبار تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية dl	مجموع المربعات	
0,570	0,679	0,52	3	0,156	بين المجموعات
		0,077	37	2,846	داخل المجموعات
			40	2,997	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

يظهر الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية للمحور الأول (إدارة المعرفة) حسب متغير المستوى التعليمي يساوي 0,570 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم تواجد فروقات في آراء العينة حول المحور الأول " إدارة المعرفة " حسب المستوى التعليمي.

✓ إختبار فروقات المحور الأول حسب متغير المنصب الوظيفي

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب المنصب التعليقي .
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب المنصب الوظيفي .

الجدول رقم (39) : نتائج اختبار التباين الأحادي للمحور الأول حسب متغير المنصب الوظيفي.

مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية dl	مجموع المربعات	
0,482	0,743	0,056	2	0,113	بين المجموعات
		0,075	38	2,884	داخل المجموعات
			40	2,997	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية للمحور الأول (إدارة المعرفة) حسب متغير المنصب الوظيفي يساوي 0,482 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم تواجد فروقات في آراء العينة حول المحور الأول " إدارة المعرفة " حسب المنصب الوظيفي .
 ✓ اختبار فروقات المحور الأول حسب متغير الخبرة المهنية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب الخبرة المهنية.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء العينة حول المحور الأول (إدارة المعرفة) حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (40) : نتائج اختبار التباين الأحادي للمحور الأول حسب متغير الخبرة المهنية.

مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية dl	مجموع المربعات	
0,974	0,073	0,06	3	0,018	بين المجموعات
		0,081	37	2,979	داخل المجموعات
			40	2,997	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS(v27).

يبين من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية للمحور الأول (إدارة المعرفة) حسب متغير الخبرة المهنية يساوي 0,974 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم تواجد فروقات في آراء العينة حول المحور الأول " إدارة المعرفة " حسب الخبرة المهنية.

المطلب الثالث : تفسير نتائج فرضيات الدراسة

من خلال نتائج فرضيات "الموضحة في المطلب السابق" التي توصلنا إليها بإستعمال مختلف الإختبارات "ستودنت، الإرتباط الخطي، تحليل التباين" تم التوصل لمجموعة من التفسيرات نذكر أهمها:
أولاً: تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

تتضمن الفرضية الرئيسية إذا كانت مؤسسة عمر بن عمر تهتم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة أم لا، ومن خلال النتائج تبين أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعمليات إدارة المعرفة بمستوى معنوية قوي ذو دلالة إحصائية قدرت بـ (0,001) لجميع أبعاد إدارة المعرفة حسب آراء أفراد العينة، والتي تم دراسة صدقها من عدمه من خلال الفرضيات الفرعية التالية والتي أكدت جميعها بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعمليات إدارة المعرفة حيث كان البعد الأول " إكتشاف المعرفة" حيث تكتشف المؤسسة وتولد المعرفة من خلال طرق مختلفة من أهمها إستغلال المعارف المتواجدة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالإضافة لأفكار العاملين الحاملين للمعرفة، أما البعد الثان " إمتلاك المعرفة" يبين أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بإمتلاك وإكتساب المعارف الجديدة وذلك كم خلال تحليل المعارف الداخلية للموظفين والعمل بإقتراحاتهم وكذا الإستعانة بخبراء خارجيين وإستعمال وسائل وتقنيات جديدة، في حين أن إهتمام المؤسسة بالبعد الثالث " مشاركة المعرفة" حيث تعمل على توزيع المعارف من خلال المبادلات الفردية أو الإجتتماعات الداخلية حيث تعمل على إيصالها للأفراد والجهات التي تحتاج في عملها معرفة أي أن مبادرة نشر ومشاركة المعرفة على مستويات المؤسسة كان لها أثر على أداء الأفراد عند مستوى معنوية قوي، وبناء على النشر الفعال والسريع بين موظفي المؤسسة يكون البعد الرابع "تطبيق المعرفة" دقيق و صحيح وذلك بالتنفيذ الصحيح من قبل مختصين في مجال المعارف وكذا المراقبة المستمرة لعملية تطبيق المعرفة حيث إذا وجد خطأ أو تعديل فإنهم يقومون به حتى تكون المعرفة المكتسبة والمعمول بها لها التأثير الفعال والكبير على نشاط المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً : تفسير الفرضية الرئيسية الثانية

حيث تدرس هذه الفرضية إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تمتلك الميزة التنافسية، وبناء على الدراسة السابقة تبين أن هذه المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية عالية وذلك من خلال إتباعها لإستراتيجيات تنافسية فعالة وحسن تنظيمها ليهيكلها التنظيمي بالإضافة لقدرتها الكبيرة على المنافسة بناء على جودة وتميز منتجاتها وبذلك تحتل مكانة تنافسية واسعة في الأسواق الداخلية والخارجية.

ثالثاً : تفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

عند دراسة العلاقة التي تجمع بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية تبين من خلال الجداول السابقة وجود علاقة إرتباط عكسية بين عمليات إدارة المعرفة (ابعاد المعرفة) والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 حيث توضح في جدول الإرتباط الخطي للبعد الأول مع الميزة التنافسية عدم وجود علاقة إرتباط بين إكتشاف المعرفة والميزة التنافسية إذ بلغ مستوى المعنوية له بـ 0,841 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد الدراسة 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية لعملية إكتشاف المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية و نرفض الفرضية البديلة ، بينما البعد الثاني "إمتلاك المعرفة" والميزة التنافسية لهما علاقة إرتباط عكسية بين هذه المتغيرين حيث بلغ مستوى المعنوية 0,765 وهي أكبر من قيمة

الفصل الثالث: إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

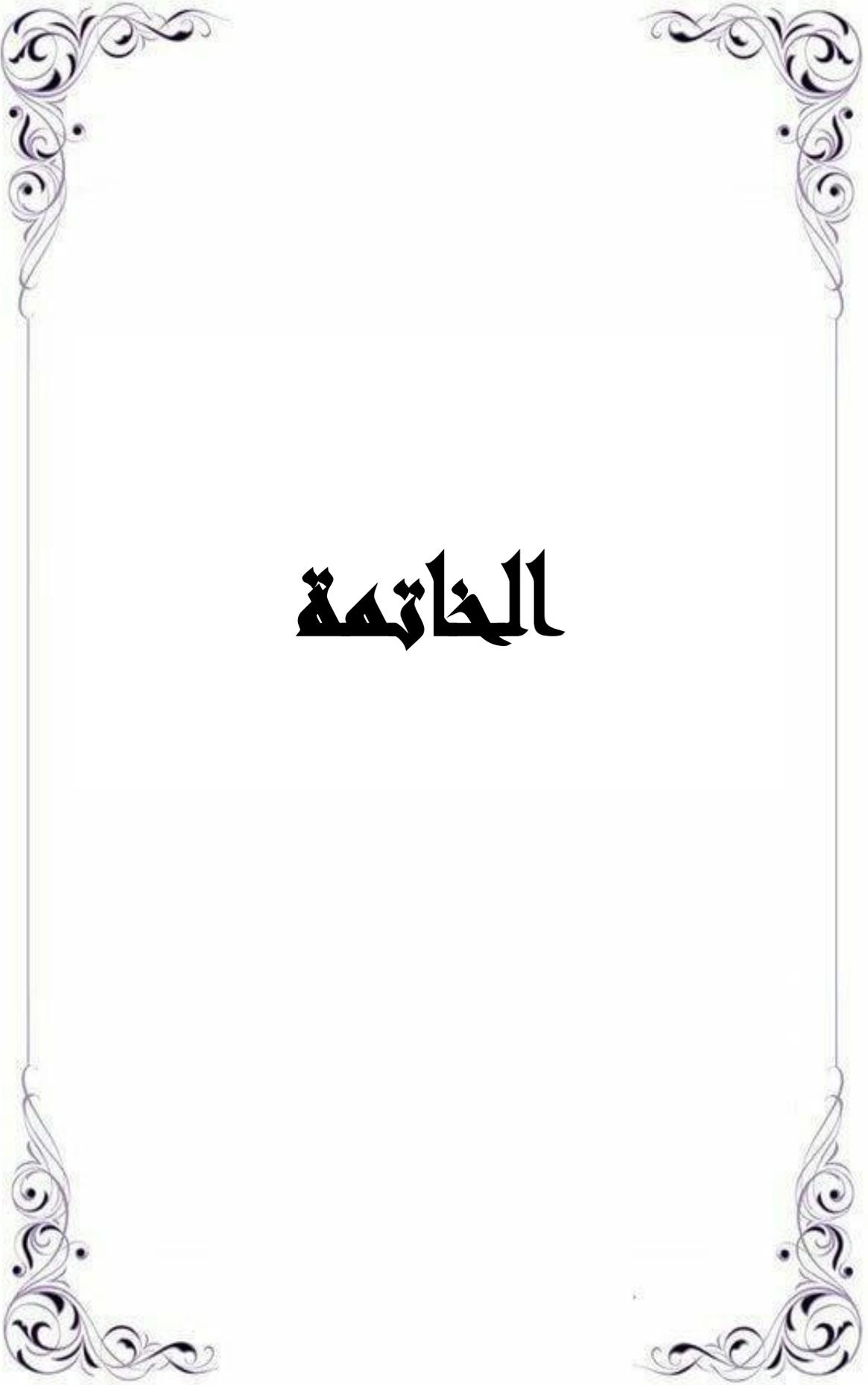
مستوى المعنوية المعتمد 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية لعملية إمتلاك المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية و نرفض الفرضية البديلة ، بينما جدول الإرتباط الخطي للبعد الثالث والميزة التنافسية فإنه يؤكد عدم وجود علاقة إرتباط إذ بلغ مستوى معنويتها بـ 0,084 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة و الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ونرفض الفرضية البديلة، في البعد الأخير " تطبيق المعرفة " يدرس العلاقة التي تربط بينها و بين الميزة التنافسية يتضح عدم وجود علاقة إذ بلغ مستوى المعنوية لها بـ 0,472، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة إرتباط ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية و نرفض الفرضية البديلة.

رابعا : تفسير الفرضية الرئيسية الرابعة

والتي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة حسب المتغيرات الديمغرافية، حيث وجدنا هناك تجانس في آراء أفراد العينة و لا توجد فروقات في آراء أفراد العينة حول مختلف المتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) وكانت آراء الأفراد متشابهة مع بعضها البعض وتوجد تفاوتات بينهم.

خلاصة:

لقد تم التركيز خلال هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة والذي يهدف إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية عمر بن عمر للمصبرات الغذائية محاولة إسقاط وتجسيد إلى ما جاء في الجانب النظري على الواقع العملي الملموس، وذلك لإبراز أهمية إدارة المعرفة وبيان علاقة عملياتها على الميزة التنافسية من خلال آراء أفراد العينة على أسئلة الإستبيان وإستخدامنا اختبار الإرتباط الخطي الذي ظهر من خلاله وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (أبعاد المتغير المستقل) مع الميزة التنافسية (المتغير التابع).



المخاتمة

الخاتمة.

نظرا للأبعاد والمجالات المختلفة التي أصبحت تمتلكها إدارة المعرفة خلال السنوات السابقة بفعل التطور التكنولوجي والمعلوماتي والذي شمل جميع مراحل دورة حياة المؤسسة، مما أدى لتحول إدارة المعرفة لأكبر التحديات بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما اختلف نوعها أو طبيعتها، لذا فإن هذه الأخيرة تسعى لتبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع التغيرات والتقلبات التي تحدث في بيئة الأعمال للوصول لأفضل الأداءات من خلال تطوير منتجاتها وتحديث أهدافها وإستراتيجياتها باستخدام الوسائل والآلات الفعالة بسرعة وجودة عالية بناء على مكتسبات وقدرات العمال على استعمال تلك التقنيات الحديثة. حيث أن عمليات إدارة المعرفة تتماشى مع مختلف الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها للوصول للأهداف المسطرة نظرا لأن إدارة المعرفة أصبحت مصدرا أساسيا لتحويل البيانات و المعلومات المعرفية الباطنية إلى معارف ذات أهمية وقيمة عن طريق تطبيق المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وهذا ما يزيد من المكانة التنافسية لها بين منافسيها.

من خلال دراستنا هذه لموضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية نظريا تبعها الدراسة الميدانية التي حاولنا من خلالها إسقاط هذا الموضوع على أرض الواقع من خلال زيارتنا لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تحصلنا على مجموعة من النتائج.

نتائج الدراسة:

بناء على ما تم تقديمه في الدراسة النظرية والدراسة الميدانية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ النتائج النظرية:

- تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المصطلحات التي باتت إدارات المؤسسات بمختلف أنواعها تستخدمها؛
- إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المرتبطة والمتكاملة مع بعضها البعض في سلسلة حلقيه متتالية (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)؛
- تتمثل الميزة التنافسية في أنها عبارة عن عوامل وإمكانيات تحقق قيمة للمؤسسة في الأسواق وتكسيها عنصر الإختلاف والتميز مقارنة بمنافسيها؛
- هناك العديد من الأبعاد المكونة للميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتنافس وتتفوق من خلالها (التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة، التسليم)؛
- أصبح إهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة من أكبر إهتماماتها لتأثيرها الإيجابي على الميزة التنافسية؛
- إدارة المعرفة تمثل مركزا أساسيا لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في جميع المجالات حيث يمكنها تحقيق ذلك بالتطبيق الصحيح لعمليات إدارة المعرفة؛
- تسعى إدارة المعرفة إلى الإستغلال العقلاني والأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة والكفاءات التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات تنافسية وتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية قوية؛
- الإستغلال العقلاني للمورد الإستراتيجي المعرفي الذي يمتلكه الإنسان من أهم أسباب إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية؛
- تعتبر المهارات والكفاءات التي يمتلكها المورد البشري من أهم القدرات التنافسية التي تعمل على تحسين المكانة التنافسية للمؤسسات.

✓ النتائج التطبيقية:

- خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية نستنتج ما يلي:
- تحرص مؤسسة محل الدراسة على إستعمال أحدث الوسائل والألات التكنولوجية لإنتاج منتجاتها بجودة عالية وكفاءة كبيرة وتوفيرها بسرعة؛
 - تعمل المؤسسة على إستغلال المورد البشري وإعطاءه الأجر الذي يتناسب مع مستوى كفاءتهم وخبراتهم وكذلك فترات عملهم؛
 - تقوم المؤسسة بتغييرات تنظيمية وبرمجية تتماشى مع التغييرات البيئية – الداخلية والخارجية – بغية المحافظة على مكانتها التنافسية في الأسواق؛
 - تهتم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة وذلك يظهر من خلال إهتمامها بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المعرفية وتوظيف أفراد مختصين في ذلك؛
 - تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية إكتشاف المعرفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05، وذلك بتوظيفها أصحاب الخبرات وإكتسابها وسائل وآلات تكنولوجية تساعدها في عملها؛
 - تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية إمتلاك المعرفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05، وذلك بتطبيق سياسة واضحة لرغبتها في استحواد معارف جديدة؛
 - تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية مشاركة المعرفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05، عن طريق محاضرات وملتقيات لتوزيع المعارف؛
 - تهتم المؤسسة محل الدراسة بعملية تطبيق المعرفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05، بتنفيذ المعارف عبر كافة المستويات الإدارية و بإستخدام كافة التقنيات الحديثة لتسريع نشاطاتها؛
 - تعمل المؤسسة محل الدراسة جاهدة لإمتلاك الميزة التنافسية القوية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة 0,05.
 - لا توجد علاقة إرتباط بين إكتشاف المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية حيث كان مستواها المعنوي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 وقدر ب 0,841؛
 - لا توجد علاقة إرتباط بين إمتلاك المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية حيث قدر مستوى معنوية ب 0,756 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05؛
 - لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين مشاركة المعرفة والميزة التنافسية بمستوى معنوية قدر ب 0,084؛
 - لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بمستوى معنوية قدر ب 0,472؛
 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في آراء افراد العينة حول محور إدارة المعرفة حسب المتغيرات الديمغرافية.

إقتراحات والتوصيات الدراسة:

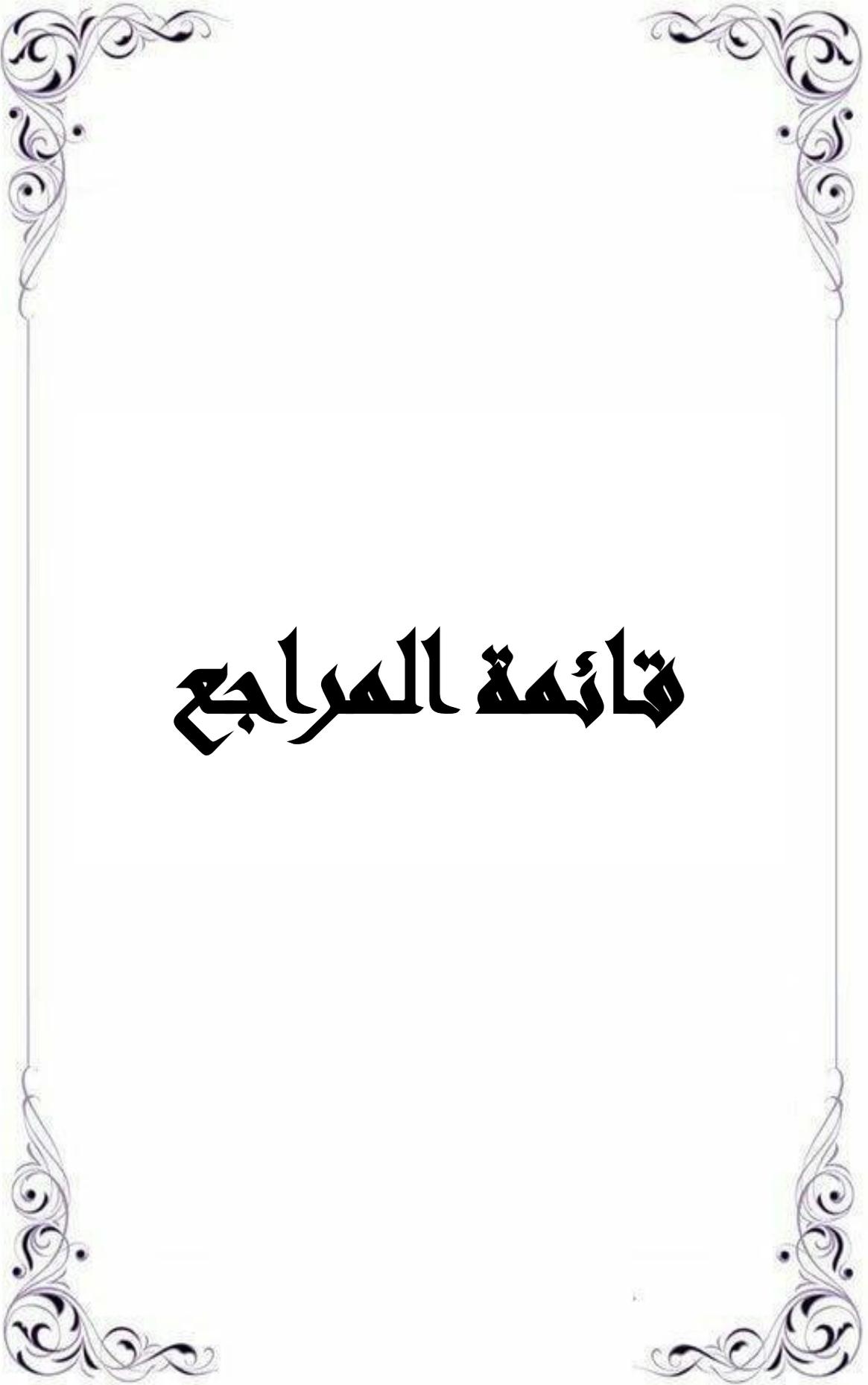
من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكننا وضع مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- يجب على المؤسسة الإهتمام أكثر بإدارة المعرفة وذلك ببناء قسم خاص بها وتحديد مهامها وإستراتيجياتها الخاصة حتى تصل للأهداف المرجو الوصول لها؛
- على المؤسسة إعطاء أهمية للمورد البشري والتعامل معه بشفافية، فهو عنصر من عناصر نجاح إدارة المعرفة خاصة ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية؛
- يجب أن تكون قدرات المؤسسة تركز على الفهم الجيد لحاجات ورغبات الزبائن والإستجابة لها وذلك من خلال المرونة على التكيف مع التغيرات المستمرة للزبائن والعمل على كسب ولاءهم؛
- يجب على المؤسسة السعي وراء دعم الجهود الهادفة لتعزيز إدارة المعرفة في المؤسسة وتفعيلها بشكل يخدم ويدعم قدرتها التنافسية في السوق؛
- تطور المؤسسة معارفها بتثقيف موظفيها بشتى أشكالها وكيفية إدارتهم لها وذلك من خلال التدريب والتعليم المستمر وكذا دعم عمليات الإبداع والإبتكار لرفع مستوى كفاءاتهم وتزويدهم بالمعارف الجديدة في مجال عملهم؛
- على المؤسسة توظيف عمال ذوي الخبرة والكفاءة وترغب بامتلاكها كملكية خاصة للمؤسسة؛
- على المؤسسة العمل على تطوير منتجاتها وخدماتها بطريقة مستمرة مع تطورات السوق والمحيط الخارجي للبقاء والإستمرار في ظل الديناميكية المحيطة بها؛
- خلق جو ملائم لاكتساب المعرفة ونشرها بين الموظفين والمشاركة في تقديم أفكارهم ومكتسباتهم العلمية؛
- تحفيز المؤسسة موظفيها على زيادة معارفهم عن طريق تقديم حوافز معنوية ومادية ومالية وهو ما ينعكس إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- لتحقق المؤسسة ميزة تنافسية يتطلب عليها تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتهم وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار.

أفاق الدراسة:

لتطوير الفكر و الأداء الجامعي لدى الطلاب في مجال دراستنا ، نرى بأن لهذا الموضوع أفاق مستقبلية يجب على الباحث إجراء دراسات وبحوث حولها هي:

- علاقة المعارف الباطنية بتحقيق المزايا التنافسية.
- دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية.
- أثر المعرفة على إستراتيجيات الميزة التنافسية .
- دور التكوين والتدريب على تنمية إدارة المعرفة .
- دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات.



قائمة المراجع

ا: الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
2. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، "إدارة المعرفة: منحي تطبيقي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
3. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيان، "مناهج وطرق البحث العلمي"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
4. أحمد زعدار، "المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
5. أسامة محمد سيد علي، "اتجاهات إدارية معاصرة - إدارة المعرفة -"، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر، 2013.
6. أكرم أحمد الطويل، "إدارة اللوجستيك والمزايا التنافسية"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
7. أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. إيناس أبو بكر الهوش، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعلم العالي"، دار حميثرا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2019.
9. باديس مجاني؛ ريمة طبول، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع واستيراد الكتب، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017.
10. تامر البكري، "استراتيجية التسويق"، جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
11. تامر البكري؛ أحمد هاشم الصقال، "التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
12. ثروت عبد الحميد عيسى، "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.
13. حسن عبد الرحمن الشيمي، "إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2009.
14. حسن محمد عتوم؛ يماني أحمد عتوم، "إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
15. حسن موسي قاسم البناء، "أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.

قائمة المراجع.

16. حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
17. ريجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
18. ريجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011.
19. زرزار العياشي؛ كريمة غياد، "استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
20. سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
21. صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
22. عامر عبد الرزاق الناصر، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
23. عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة - مدخل تحليلي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
24. عبد الستار علي، عامر قندلجي، غسان العمري، "المدخل لإدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
25. عبد الناصر ملك حافظ؛ حسين وليد حسين عباس، "الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
26. عبد الوهاب حفيان، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
27. عز الدين سويسي؛ نعمة عباسي الحفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور الإستراتيجيات التغير التنظيمي"، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
28. عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
29. علاء فرج قحطان، "التخطيط الإستراتيجي"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
30. علي السلي، "إدارة التميز"، دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002.
31. علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
32. علي فلاح الزعبي، "مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق : مدخل منهجي - إداري"، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2016.
33. عمر أحمد الهمشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

قائمة المراجع.

34. عيسى خليفي؛ ربيحة قوادرية، "إدارة الرأسمال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.
35. محمد عواد أحمد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
36. محمد فاتح محمود البشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2020.
37. مصطفى بودرامة، "أبجديات العولة لصناعة من المنتج الوطني إلى المنتج العالمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.
38. مصطفى محمد أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
39. مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
40. مصطفى يوسف كافي، "إدارة المواهب البشرية في المنظمة"، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2018.
41. معالم فهيم حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتطبيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
42. ناصر محمد سعود جرادات، "إدارة المعرفة"، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
43. نبيل محمد موسي، "استراتيجية الإدارة العليا: اعداد وتنفيذ و مراجعة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
44. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
45. نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
46. هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
47. ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
48. يحي قحطان محمود، "التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019.

ثانيا- المذكرات والأطروحات:

1. أحلام عبابسة؛ أمانة العياش؛ ميمونة العياش، " دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية "، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2018.
2. آسيا بن عمر، " مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير جامعة إبراهيم سيبوط سلطان، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020.
3. أنس أيوب محمد بوادي، "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردنية، الأردن، 2009.
4. جوبر محمد، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2012.
5. حسن بوزناق، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013.
6. سمية بروبي، " دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
7. عبد الحكيم عبد الله النسور، " الأداء التنافسي لشركات الصناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي "، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، (منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
8. عبد الرحمن مجاي العنزي، " أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، عمان، الأردن، 2018.
9. عبد الرؤوف حجاج، " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها "، رسالة ماجستير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
10. عبد الله عقون، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
11. عبد الله عقون، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
12. عبد المالك بوركوة، "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2012.
13. فانت نبل محمد أبو رزيق، " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية "، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة السياسية لدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

قائمة المراجع.

14. فاتن نبيل محمد أبو رزيق، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة السياسية لدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
15. محمد فوزي علي عتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، (منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، عمان، الأردن، 2009.
16. منصور ورقية، "دور نظام المعلومات في تعزيز التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
17. الهام بوحبيبة، "إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر، 2019.
18. وسيلة بوازيد، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2012.
19. الوليد هاللي، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير، (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009.
20. وهيبة حسين داسي، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.

ثالثا- المجالات:

1. إلياس سالم، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2021.
2. جمال العص، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 03، العدد 01، جامعة طرطوس السورية، سوريا، 2019.
3. حكيم بن حسان، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-، المجلد 24، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
4. سعيد جردير؛ فوزية مفراش، "أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية"، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
5. سمات بن لعلام، "إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية"، مجلة الحكمة الدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 02، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022.
6. عبد الهادي داودي، "أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف، ميلة، الجزائر، 2021.

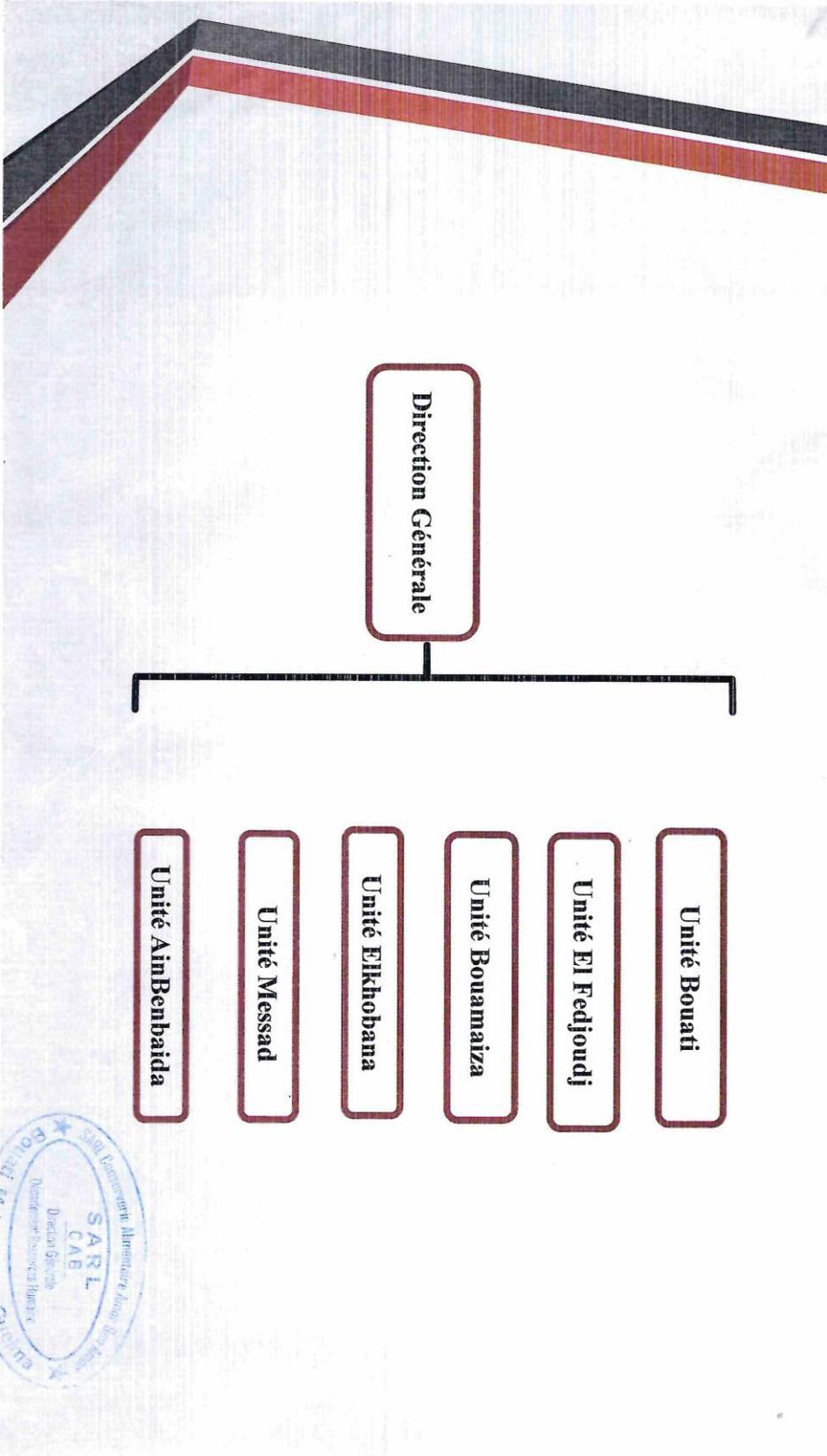
قائمة المراجع.

7. عوض الرفاعي غالب، "مدخل إشارات السوق وإدارة المعرفة"، مجلة الزيتونة لدراسات والبحوث العلمية، المجلد 03، العدد 02، جامعة الزيتونة الأردنية، 2003.
8. العلوان محمد أمحمود العلوان، "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعية الأدوية في الأردن"، مجلة المعارف، المجلد 15، العدد 02، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020.
9. معمر عقيل عبيد، " دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 29، جامعة واسط، العراق، 2015.
10. مهدي ساطوح، " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
11. نبيل كنوش؛ محمد كنوش، " دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ببعض المؤسسات قطاع الإلكترونيك في سطيف"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01)



الملحق رقم (02)

Unité BOUATI MAHMOUD	Unité EL FEDJOUJ	Unité BOUMAIZA	Unité KHOBBANA	Unité AIN BEN BEIDA	Unité MESSAAD
<p>Entrée en exploitation Année 1996</p> <p>Site Commune de Bouati Mahmoud W Guelma, Superficie 4 Ha</p> <p>Coût de l'investissement 4 200 000 000.00 DA</p> <p>Capacités installées</p> <p>Ligne de transformation</p> <p>Tomate Fraîche: 2400 Tonnes/J</p> <p>Ligne de transformation de piment fort : 20 000 Tonnes/J</p> <p>Ligne de produits finis: concentré de tomate: 35 000 Cartons/J</p> <p>Effectifs: 321</p>	<p>Entrée en exploitation Année 2006</p> <p>Site Commune El Fedjoudj W Guelma, Superficie 4 Ha</p> <p>Coût de l'investissement 2 200 000 000.00 DA</p> <p>Capacités installées</p> <p>Ligne de transformation</p> <p>Tomate Fraîche: 3600 Tonnes/J</p> <p>Ligne de produits finis: concentré de tomate: 35 000 Cartons/J</p> <p>Effectifs: 225</p>	<p>Entrée en exploitation Janvier 2011</p> <p>Site Zi de Boumaiza, Commune de Ben Azzouz W de Skikda</p> <p>Superficie 4 Ha</p> <p>Coût de l'investissement 2 600 000 000.00 DA</p> <p>Capacités installées</p> <p>Ligne de transformation</p> <p>Tomate Fraîche: 4500 Tonnes/J</p> <p>Ligne de produits finis: concentré de tomate: 15 000 Cartons/J</p> <p>Sauce Tomate: 9000 Bocaux/J</p> <p>Pizza Sauce: 9000 Bocaux/J</p> <p>Effectifs: 210</p>	<p>Entrée en exploitation Juin 2014</p> <p>Site Zi Commune de Bir Henri W M'sila</p> <p>Superficie 6 Ha</p> <p>Coût de l'investissement 1 000 000 000.00 DA</p> <p>Capacités installées</p> <p>Ligne de transformation matières fraîches: Piment, Abricot, Figses et Fraises: 500 T/J</p> <p>Ligne produits finis: Confiture de fruits : 60 Tonnes/J</p> <p>Effectifs: 123</p>	<p>Entrée en exploitation Novembre 2018</p> <p>Site ZAC Commune de Ain Ben Beida W de Guelma</p> <p>Superficie 8.6 Ha</p> <p>Coût de l'investissement 3 800 000 000.00 DA</p> <p>Capacités installées</p> <p>Ligne de transformation</p> <p>Tomate fraîche: 4000 T/J</p> <p>Effectifs: 44</p>	<p>Entrée en exploitation Mars 2016</p> <p>Site Zi Commune de Messaad W Djelfa</p> <p>Superficie 1.2 Ha</p> <p>Coût de l'investissement 700 000 000.00 DA</p> <p>Capacités installées</p> <p>Ligne de transformation matières fraîches: Abricots et Piment: 6000 T/J</p> <p>Effectifs: 4</p>



عسبن عسبن

Amor Benamor

Bouati Mahmoud
W. Guelma - Algeria
Tel: +213 (0)37 23 83 00/01
Fax: +213 (0)37 23 83 02
Email: cab@amorbenamor.com
www.amorbenamor.com



الملاحق

الملحق رقم (03)

SECURITE SOCIALE			DESTINATAIRE	
CNAS CNAS GUELMA			SARL CONSERVERIE AMOR BENAMOR CITE BENARBIA SADEK BOUATI MAHMOUD W GUELMA	
CODE AGENCE	DATE DE RECEPTION	PERIODE DE COTISATION	NUMERO COTISANT	CLASSE
12400	09/04/2023	MARS (03) 2023	24577520 51	01

DECLARATION DE COTISATIONS même avec la mention néant

A fournir au plus tard le: 09/04/2023

CODE	NATURE DES COTISATIONS	DECOMPTÉ DES COTISATIONS			MOUVEMENT DU PERSONNEL	
		ASSIETTE	TAUX	MONTANT	ENTREE	SORTIE
R22	REGIME GENERAL	15 135 214,50	34.5%	5 221 649,00	0	0
R98	FNPOS REGIME GENERAL	15 135 214,50	0.5%	75 676,07		
					EFFECTIF TOTAL EN EXERCICE	
					334	
TOTAL DES COTISATIONS DUES..				5 297 325,07		

ENTREE : Nombre de travailleurs embauchés durant la période de cotisation.

SORTIE : Nombre de travailleurs débauchés durant la période de cotisation.

EFFECTIF TOTAL : Nombre de travailleurs en exercice à la fin de la période de cotisation.

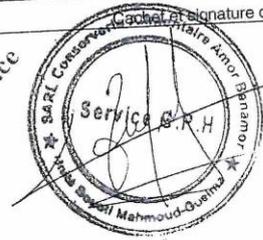
BORDEREAU DE VERSEMENT DES COTISATIONS			
JOURNEE	CANAL	PERIODE	Montant versé à déduire
			0.00
	13	MARS (03) 2023	Montant de versement
			0.00
IDENTIFICATION COTISANT			Montant en lettres :
24577520 51			CINQ MILLION DEUX CENTS QUATRE-VINGT-DIX-SEPT MILLE TROIS CENTS VINGT-CINQ DINAR(S) ET SEPT CENTIME(S)
SARL CONSERVERIE AMOR BENAMOR CITE BENARBIA SADEK BOUATI MAHMOUD W GUELMA			REGELEMENT PAR :
			Chèque bancaire N° : 5357237
			Banque : Gulf Bank Algérie
			Date du chèque : 09/04/2023

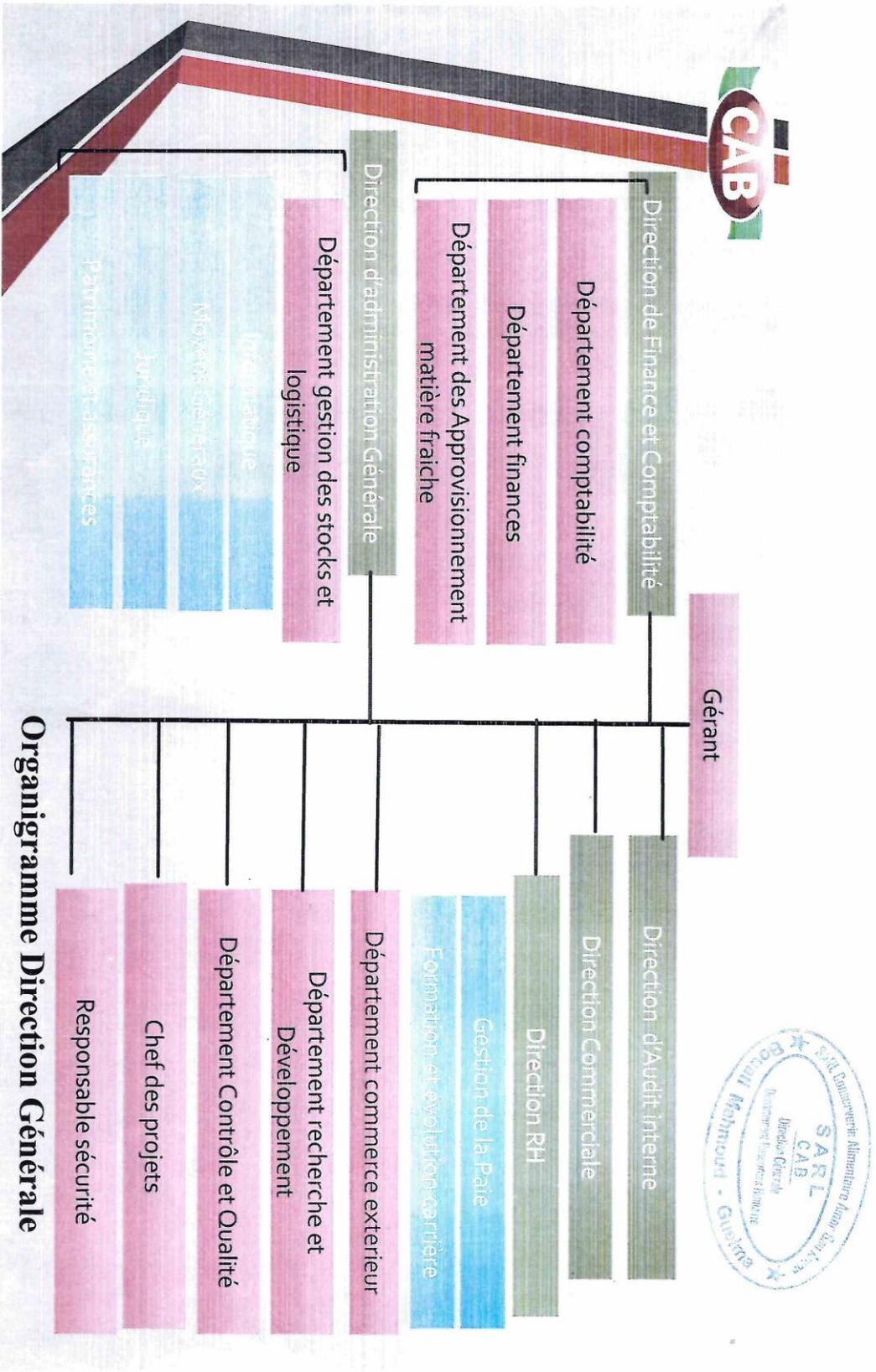
Certifiée exacte à : GUELMA

Le : 09/04/2023



Z. SENSRI
Chef de Service

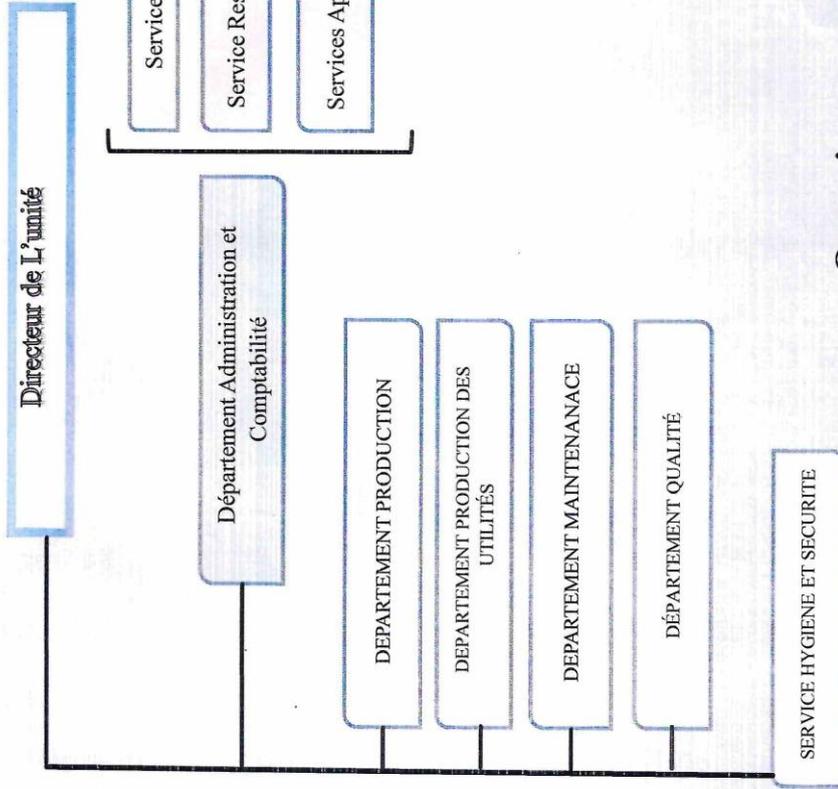




Organigramme Direction Générale

الملحق رقم (05)





Organigramme Unité de production

الملاحق

الملحق رقم (06)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة المشرفة:

عماري صليحة

الطالبتين:

بوشمال شيماء

بلعزلة منال

إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد (ة) الكريم (ة)

إن الإستبيان الذي سنقدمه لكم اليوم عبارة عن بحث علمي حول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية _ دراسة حالة مصبرات عمر بن عمر (بوعاتي محمود) _

حيث يهدف هذا الإستبيان للإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، كما أننا نأمل بأن تمنحنا من وقتك بعض الدقائق للإجابة عليه ، لذا نشكرك على تعاونك و كلنا ثقة بدقة الإجابة و موضوعيتها حول الفقرات الواردة فيه ، و نحيطكم علما بأن جميع البيانات و المعلومات التي سوف نأخذها من مؤسستكم نستخدمها للدراسة العلمية فقط ، و ستكون دقة إجابتك و مساهمتك عوننا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية و عملية .

وتقبل منا فائق الإحترام والتقدير

الملاحق

المحور الأول: البيانات الديمغرافية

الجنس: ذكر ، أنثى

السن: من 20 إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة إلى 60 سنة

المستوى التعليمي: تقني سامي ليسانس

ماجستير دراسات عليا متخصصة

المنصب الوظيفي: مدير رئيس قسم

موظف

الخبرة المهنية: 5 سنوات فأقل 5 - 10 سنوات

11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

الملاحق

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يرجى الإجابة على هذه العبارات بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إكتشاف المعرفة						
01	يتم إكتشاف المعرفة بتوظيف أصحاب الخبرات					
02	تعمل المؤسسة على توفير وسائل التكنولوجيا للموظفين لابتكار و استحداث المعرفة					
03	توفر المؤسسة قنوات إتصال بين العاملين بشكل رسمي لتوليد المعرفة					
04	تهدف المؤسسة لتوليد المعرفة من مختصين و خبراء خارجيين					
إمتلاك المعرفة						
01	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتبني إدارة المعرفة من أجل تطبيقها					
02	تعمل المؤسسة على امتلاك معارف جديدة بإدخال تقنيات و أنظمة متطورة					
03	تكتسب المؤسسة معارفها من خلال تجارب موظفيها و منافسيها و مختصين خارجيين					
04	تقوم المؤسسة بحفظ معرفتها في أجهزة و برامج حاسوبية					
مشاركة المعرفة						
01	تستخدم المؤسسة وسائل و أدوات إلكترونية لنشر المعرفة مثل الشبكات الإلكترونية بين موظفيها و زبائها					
02	تقوم المؤسسة بدورات و محاضرات و ملتقيات لتوزيع المعرفة					
03	تعمل المؤسسة بنشر المعرفة على كل مستويات الإدارية في المؤسسة					
04	يتشارك الموظفون معارفهم الضمنية لتحقيق التوجهات المستقبلية للمؤسسة					
تطبيق المعرفة						
01	تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة في جميع مستوياتها					
02	تعمل المؤسسة على استغلال المعرفة لإزالة العقبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة					
03	تهتم المؤسسة بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة للزبون					

الملاحق

					تضم المؤسسة فرق مختصة لدراسة أدوات تطبيق المعرفة و مراقبتها	04
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثالث : الميزة التنافسية

يرجى التفضل بوضع علامة (X) بجانب العبارات الآتية وفق ما ترونه مناسب من بين الخيارات المتاحة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحرص المؤسسة على تقديم سلعتها وفق أفضل المعايير العالمية					
02	يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة					
03	تستخدم المؤسسة البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية					
04	تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية					
05	توفر المؤسسة أنظمة التدريب و التكوين لتطوير مهارات الموظفين					
06	تحرص المؤسسة على تقديم المنتجات للزبائن في الوقت المحدد					
07	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إقتراحات العاملين في تحسين المنتج					
08	تعمل المؤسسة بمرونة كافية لتلبية حاجات و رغبات الزبائن					
09	تستجيب المؤسسة لتغيرات السوق					
10	تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية					
11	تسعى المؤسسة على تشجيع روح الإبداع و الإبتكار بين موظفيها					

الملاحق

الملحق رقم (07) : مخرجات برنامج SPSS

1. معامل الارتباط بين العبارات البعد الأول " إكتشاف المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد:

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		F		تعتمد المؤسسة على طرق وسائل لإكتساب المعرفة المتعلقة بالأطراف الخارجية	توفر المؤسسة كوات إتصال بين العاملين بشكل رسمي لوليد المعرفة	تهدف المؤسسة لوليد المعرفة من خبراء مختصين	
Rho de Spearman	F	Coefficient de corrélation	1,000	,541**	,293	,349*	,452**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	,063	,025	,003
		N	41	41	41	41	41
بم إكتشاف المعرفة بتوظيف أصحاب الخبرات	F	Coefficient de corrélation	,541**	1,000	-,253	-,107	,212
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,111	,507	,183
		N	41	41	41	41	41
تعتمد المؤسسة على طرق وسائل لإكتساب المعرفة المتعلقة بالأطراف الخارجية	F	Coefficient de corrélation	,293	-,253	1,000	-,055	-,174
		Sig. (bilatérale)	,063	,111	.	,733	,275
		N	41	41	41	41	41
توفر المؤسسة كوات إتصال بين العاملين بشكل رسمي لوليد المعرفة	F	Coefficient de corrélation	,349*	-,107	-,055	1,000	-,034
		Sig. (bilatérale)	,025	,507	,733	.	,835
		N	41	41	41	41	41
تهدف المؤسسة لوليد المعرفة من خبراء مختصين	F	Coefficient de corrélation	,452**	,212	-,174	-,034	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	,183	,275	,835	.
		N	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2. معامل الارتباط بين العبارات البعد الثاني " إمتلاك المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد:

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		G		تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتبني إدارة المعرفة من أجل تطبيقها	تعمل المؤسسة على إمتلاك معارف جديدة بإدخال تقنيات و أنظمة متطورة	تقوم المؤسسة بحفظ معرفتها في أجهزة و برامج حاسوبية
Rho de Spearman	G	Coefficient de corrélation	1,000	,809**	,419**	,654**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	,006	<,001
		N	41	41	41	41
تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتبني إدارة المعرفة من أجل تطبيقها	G	Coefficient de corrélation	,809**	1,000	,067	,362*
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,676	,020
		N	41	41	41	41
تعمل المؤسسة على إمتلاك معارف جديدة بإدخال تقنيات و أنظمة متطورة	G	Coefficient de corrélation	,419**	,067	1,000	-,056
		Sig. (bilatérale)	,006	,676	.	,728
		N	41	41	41	41
تقوم المؤسسة بحفظ معرفتها في أجهزة و برامج حاسوبية	G	Coefficient de corrélation	,654**	,362*	-,056	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,020	,728	.
		N	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

3. معامل الارتباط بين العبارات البعد الثالث " مشاركة المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد :

Corrélations non paramétriques

Corrélations

Rho de Spearman	H		1,000	,392*	,363*	,550**	,540**
		Coefficient de corrélation	1,000	,392*	,363*	,550**	,540**
		Sig. (bilatérale)	.	,011	,020	<,001	<,001
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,392*	1,000	-,161	,008	-,160
		Sig. (bilatérale)	,011	.	,314	,963	,317
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,363*	-,161	1,000	-,084	,031
		Sig. (bilatérale)	,020	,314	.	,603	,845
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,550**	,008	-,084	1,000	,209
		Sig. (bilatérale)	<,001	,963	,603	.	,190
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,540**	-,160	,031	,209	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,317	,845	,190	.
		N	41	41	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4. معامل الارتباط بين العبارات البعد الرابع " تطبيق المعرفة " مع الدرجة الكلية للبعد:

Corrélations non paramétriques

Corrélations

Rho de Spearman	I		1,000	,725**	,641**	,478**	,571**
		Coefficient de corrélation	1,000	,725**	,641**	,478**	,571**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	,002	<,001
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,725**	1,000	,395*	,125	,426**
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,011	,437	,005
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,641**	,395*	1,000	,303	,186
		Sig. (bilatérale)	<,001	,011	.	,054	,245
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,478**	,125	,303	1,000	,059
		Sig. (bilatérale)	,002	,437	,054	.	,715
		N	41	41	41	41	41
		Coefficient de corrélation	,571**	,426**	,186	,059	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,005	,245	,715	.
		N	41	41	41	41	41

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

5. معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول و الدرجة الكلية له :

Corrélations non paramétrique

Corrélations

			X	F	G	H	I
Rho de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1,000	,699**	,611**	,451**	,555**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001	,003	<,001
		N	41	41	41	41	41
	F	Coefficient de corrélation	,699**	1,000	,293	,313*	,176
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,063	,047	,270
		N	41	41	41	41	41
	G	Coefficient de corrélation	,611**	,293	1,000	,057	,022
		Sig. (bilatérale)	<,001	,063	.	,725	,893
		N	41	41	41	41	41
	H	Coefficient de corrélation	,451**	,313*	,057	1,000	,196
		Sig. (bilatérale)	,003	,047	,725	.	,220
		N	41	41	41	41	41
	I	Coefficient de corrélation	,555**	,176	,022	,196	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,270	,893	,220	.
		N	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط بين العبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية له:

Corrélations non paramétrique

الملاحق

Corrélations

		Y	تحرص المؤسسة على تقديم سبلها وفق أفضل المعايير العالمية التالية	بعد السمر عامل رئيسي لأي المؤسسة في عملية مواجهة التحافة	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية	تسعى إدارة المؤسسة إلى تبنيها التحافة على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	توفر المؤسسة أنظمة التدريب والتكوين لتطوير مهارات الموظفين	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار إجراءات العاملين في تحسين النتائج	لدى المؤسسة القدرة على الإجابة لغير أدائها لأن يكون بشكل مستمر	تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية	تسعى المؤسسة عملها على الإبداع
Rho de Spearman	Y										
	Coefficient de corrélation	1,000	,352*	,371 [†]	,470**	,523**	,668**	,292	,278	,514**	,130
	Sig. (bilatérale)	.	,024	,017	,002	<,001	<,001	,064	,078	<,001	,418
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
تحرص المؤسسة على تقديم سبلها وفق أفضل المعايير العالمية	Coefficient de corrélation	,352*	1,000	-,019	,198	,314 [†]	-,026	-,030	-,030	,017	-,042
	Sig. (bilatérale)	,024	.	,905	,214	,046	,870	,854	,853	,918	,793
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
بعد السمر عامل رئيسي لأي المؤسسة في عملية مواجهة التحافة	Coefficient de corrélation	,371 [†]	-,019	1,000	,181	,351 [†]	,006	,310 [†]	,392 [†]	,023	-,315 [†]
	Sig. (bilatérale)	,017	,905	.	,257	,025	,969	,049	,011	,887	,045
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية	Coefficient de corrélation	,470**	,198	,181	1,000	,069	,364 [†]	,056	-,014	,165	,045
	Sig. (bilatérale)	,002	,214	,257	.	,669	,019	,730	,929	,302	,780
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
تسعى إدارة المؤسسة إلى تبنيها التحافة على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	Coefficient de corrélation	,523**	,314 [†]	,351 [†]	,069	1,000	,084	,108	,255	,216	-,158
	Sig. (bilatérale)	<,001	,046	,025	,669	.	,601	,500	,108	,175	,325
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
توفر المؤسسة أنظمة التدريب والتكوين لتطوير مهارات الموظفين	Coefficient de corrélation	,668**	-,026	,006	,364 [†]	,084	1,000	,036	,098	,406**	,125
	Sig. (bilatérale)	<,001	,870	,969	,019	,601	.	,824	,542	,008	,436
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار إجراءات العاملين في تحسين النتائج	Coefficient de corrélation	,292	-,030	,310 [†]	,056	,108	,036	1,000	-,008	,260	-,182
	Sig. (bilatérale)	,064	,854	,049	,730	,500	,824	.	,961	,101	,256
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
لدى المؤسسة القدرة على الإجابة لغير أدائها لأن يكون بشكل مستمر	Coefficient de corrélation	,278	-,030	,392 [†]	-,014	,255	,098	-,008	1,000	-,171	-,039
	Sig. (bilatérale)	,078	,853	,011	,929	,108	,542	,961	.	,284	,809
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية	Coefficient de corrélation	,514**	,017	,023	,165	,216	,406**	,260	-,171	1,000	-,048
	Sig. (bilatérale)	<,001	,918	,887	,302	,175	,008	,101	,284	.	,766
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
تسعى المؤسسة عملها على الإبداع	Coefficient de corrélation	,130	-,042	-,315 [†]	,045	-,158	,125	-,182	-,039	-,048	1,000
	Sig. (bilatérale)	,418	,793	,045	,780	,325	,436	,256	,809	,766	.
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

6. الإتساق البنائي لمحاور الإستبيان مع الدرجة الكلية له:

Corrélations non paramétriques

Corrélations

		Z	X	Y	
Rho de Spearman	Z	Coefficient de corrélation	1,000	,662**	,866**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001	<,001
		N	41	41	41
	X	Coefficient de corrélation	,662**	1,000	,240
		Sig. (bilatérale)	<,001	.	,130
		N	41	41	41
	Y	Coefficient de corrélation	,866**	,240	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	,130	.
		N	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

7. ثبات المحور الأول للإستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ:

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,595	15

8. ثبات المحور الثاني للإستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,418	9

9. ثبات محاور الإستبيان حسب معامل ألفا كرونباخ:

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,634	24

الملاحق

10. توزيع العينة حسب الجنس:

Statistiques

الجنس

N	Valide	41
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	68,3	68,3	68,3
	أنثى	13	31,7	31,7	100,0
Total		41	100,0	100,0	

11. توزيع العينة حسب السن:

Fréquences

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	12	29,3	29,3	29,3
	من 31 سنة إلى 40 سنة	18	43,9	43,9	73,2
	من 41 سنة إلى 50 سنة	8	19,5	19,5	92,7
	من 51 سنة إلى 60 سنة	3	7,3	7,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	

12. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

Fréquences

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثقي سامي	7	17,1	17,1	17,1
	ليسانس	12	29,3	29,3	46,3
	ماستر	16	39,0	39,0	85,4
	دراسات عليا مخصصة	6	14,6	14,6	100,0
Total		41	100,0	100,0	

الملاحق

13. توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي:

Fréquences

		المنصب الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدبر	1	2,4	2,4	2,4
	رئيس قسم	15	36,6	36,6	39,0
	موظف	25	61,0	61,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

14. توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

Fréquences

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	19,5	19,5	19,5
	5 - 10 سنوات	15	36,6	36,6	56,1
	11 - 15 سنة	13	31,7	31,7	87,8
	أكثر من 16 سنة	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

15. التحليل الإحصائي لعبارة البعد الأول " إكتشاف المعرفة " للمحور الأول:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
F	41	4,2073	,115
يتم إكتشاف المعرفة بتوظيف أصحاب الخبرات	41	4,12	,860
تعتمد المؤسسة على طرق وسائل لإكتساب المعرفة المتعلقة بالأطراف الخارجية	41	4,05	,698
توفر المؤسسة قنوات إتصال بين العاملين بشكل رسمي لتوليد المعرفة	41	4,29	,262
تهدف المؤسسة لتوليد المعرفة من خبراء مختصين	41	4,37	,538
N valide (liste)	41		

الملاحق

16. التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثاني "إمتلاك المعرفة" للمحور الأول:

Descriptive

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
G	41	4,2683	,162
تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتبني إدارة المعرفة من أجل تطبيقها	41	4,12	,710
تعمل المؤسسة على إمتلاك معارف جديدة بإدخال تقنيات و أنظمة متطورة	41	4,37	,238
تقوم المؤسسة بحفظ معرفتها في أجهزة و برامج حاسوبية	41	4,32	,272
N valide (liste)	41		

17. التحليل الإحصائي لعبارات البعد الثالث "مشاركة المعرفة" للمحور الأول:

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
H	41	4,3720	,113
تستخدم المؤسسة وسائل إلكترونية لنشر المعرفة مثل الشبكات الإلكترونية بين موظفيها	41	4,39	,344
تقوم المؤسسة بدورات و محاضرات و مؤتمرات لتوزيع المعرفة	41	4,51	,306
تعمل المؤسسة بنشر المعرفة على كل المستويات الإدارية في المؤسسة	41	4,32	,222
يتشارك الموظفون معارفهم الضمنية لتحقيق الواجهات المستقبلية للمؤسسة	41	4,27	,701
N valide (liste)	41		

الملاحق

18. التحليل الإحصائي لعبارات البعد الرابع "تطبيق المعرفة" للمحور الأول:

19. Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
I	41	4,0854	,483
تلتزم المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة في جميع مستوياتها	41	4,10	,740
تعمل المؤسسة على إسعاد المعرفة لإزالة العقبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة	41	4,05	,598
تهتم المؤسسة بتطبيق المعارف المكتسبة لتحسين الخدمات المقدمة للزبون	41	4,12	,710
تضم المؤسسة فرق مخصصة لمراقبة عملية تطبيق المعرفة	41	4,07	,770
N valide (liste)	41		

21. التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول "إدارة المعرفة":

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
X	41	4,2332	,075
F	41	4,2073	,115
G	41	4,2683	,162
H	41	4,3720	,113
I	41	4,0854	,483
N valide (liste)	41		

الملاحق

20. التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني "الميزة التنافسية":

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
Y	41	4,2358	,119
تحرص المؤسسة على تقديم سلحتها وفق أفضل المعايير العالمية	41	4,24	,739
بعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسه	41	4,44	,352
تستخدم المؤسسة البحث و التطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية	41	4,05	,798
تبني إدارة المؤسسة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	41	4,22	,726
توفر المؤسسة أنظمة التدريب و الشكوب لتطوير مهارات الموظفين	41	3,80	1,461
تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إهراحات العاملين في تحسين المنتج	41	4,51	,306
لدى المؤسسة القدرة على الإستجابة لتغير أذاق الزبائن بشكل مستمر	41	4,39	,294
تتميز منتجات المؤسسة بجوده عالية	41	4,07	1,120
تشجع المؤسسة عمالها على الإبداع	41	4,39	,244
N valide (liste)	41		

21. إختبار كلموغروف سمرنوف و إختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي لبيانات المحور الأول "إدارة المعرفة":

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
X	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
X	,159	41	,011	,915	41	,005

a. Correction de signification de Lilliefors

الملاحق

22. إختبار كلموغروف سمرنوف و إختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني "الميزة التنافسية":

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Y	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Y	,191	41	<,001	,940	41	,031

a. Correction de signification de Lilliefors

23. إختبار كلموغروف و إختبار شابيرو ويلك للتوزيع الطبيعي لبيانات الإستبيان:

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Z	41	100,0%	0	0,0%	41	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Z	,151	41	,019	,957	41	,124

a. Correction de signification de Lilliefors

الملاحق

24. نتائج إختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الأولى:

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
F	22,765	40	,000	1,20732	1,1001	1,3145

25. نتائج إختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الثانية:

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
G	20,156	40	,000	1,26829	1,1411	1,3955

26. نتائج إختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الثالثة:

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
H	26,147	40	,000	1,37195	1,2659	1,4780

الملاحق

27. نتائج إختبار ستودنت (T Test) للفرضية الفرعية الرابعة:

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
I	9,998	40	,000	1,08537	,8660	1,3048

28. نتائج إختبار ستودنت (T Test) للفرضية الرئيسية الثانية:

Test T

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Y	22,973	40	,000	1,23577	1,1271	1,3445

29. نتائج إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الأولى:

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			F	Y
Rho de Spearman	F	Coefficient de corrélation	1,000	,032
		Sig. (bilatérale)	.	,841
		N	41	41
	Y	Coefficient de corrélation	,032	1,000
		Sig. (bilatérale)	,841	.
		N	41	41

الملاحق

30. نتائج إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الثانية:

Corrélations non paramétriques

Corrélations			G	Y
Rho de Spearman	G	Coefficient de corrélation	1,000	,050
		Sig. (bilatérale)	.	,756
		N	41	41
	Y	Coefficient de corrélation	,050	1,000
		Sig. (bilatérale)	,756	.
		N	41	41

31. نتائج إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الثالثة:

Corrélations non paramétriques

Corrélations			H	Y
Rho de Spearman	H	Coefficient de corrélation	1,000	,273
		Sig. (bilatérale)	.	,084
		N	41	41
	Y	Coefficient de corrélation	,273	1,000
		Sig. (bilatérale)	,084	.
		N	41	41

32. نتائج إختبار الإرتباط الخطي للفرضية الفرعية الرابعة:

Corrélations non paramétriques

Corrélations			I	Y
Rho de Spearman	I	Coefficient de corrélation	1,000	,116
		Sig. (bilatérale)	.	,472
		N	41	41
	Y	Coefficient de corrélation	,116	1,000
		Sig. (bilatérale)	,472	.
		N	41	41

الملاحق

33. نتائج إختبار التجانس للمحور الأول حسب الجنس:

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	df1	df2	Sig.
X	Basé sur la moyenne	,474	1	39	,495
	Basé sur la médiane	,207	1	39	,651
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,207	1	38,216	,651
	Basé sur la moyenne tronquée	,370	1	39	,547

34. نتائج تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب الجنس:

ANOVA

X

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,009	1	,009	,116	,736
Intra-groupes	2,988	39	,077		
Total	2,997	40			

35. نتائج إختبار التجانس للمحور الأول حسب السن:

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	df1	df2	Sig.
X	Basé sur la moyenne	,819	3	37	,492
	Basé sur la médiane	,635	3	37	,597
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,635	3	34,624	,597
	Basé sur la moyenne tronquée	,784	3	37	,511

الملاحق

36. نتائج تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب السن:

ANOVA

X

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,114	3	,038	,486	,694
Intra-groupes	2,883	37	,078		
Total	2,997	40			

37. نتائج إختبار التجانس للمحور الأول حسب المستوى التعليمي:

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
X	Basé sur la moyenne	1,776	3	37	,169
	Basé sur la médiane	,786	3	37	,510
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,786	3	25,971	,513
	Basé sur la moyenne tronquée	1,595	3	37	,207

38. نتائج تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب المستوى التعليمي:

ANOVA

X

	Somme des carrés	Df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,156	3	,052	,679	,570
Intra-groupes	2,840	37	,077		
Total	2,997	40			

الملاحق

39. نتائج إختبار التجانس للمحور الأول حسب المنصب الوظيفي:

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
X	Basé sur la moyenne	,011	1	38	,916
	Basé sur la médiane	,003	1	38	,955
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,003	1	37,959	,955
	Basé sur la moyenne tronquée	,002	1	38	,966

40. نتائج تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب المنصب الوظيفي:

ANOVA

X

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,113	2	,056	,743	,482
Intra-groupes	2,884	38	,076		
Total	2,997	40			

41. نتائج إختبار التجانس للمحور الأول حسب الخبرة المهنية:

Unidirectionnel

Tests d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	df1	df2	Sig.
X	Basé sur la moyenne	,374	3	37	,772
	Basé sur la médiane	,219	3	37	,883
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,219	3	22,971	,883
	Basé sur la moyenne tronquée	,294	3	37	,829

الملاحق

42. نتائج تحليل التباين الأحادي للمحور الأول حسب الخبرة المهنية:

ANOVA

X

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,018	3	,006	,073	,974
Intra-groupes	2,979	37	,081		
Total	2,997	40			

جدول توزيع ستودنت

جدول Z: توزيع Student's t

P	.10	.05	.025	.01	.005
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617
	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576

الملاحق

الملحق رقم (09) قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	القسم
01	خالد بن جلول	أستاذ دكتور	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -	قسم العلوم الإقتصادية
02	خديجة عزوزي	أستاذة محاضرة أ	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -	قسم العلوم التجارية

الملاحق

République Algérienne Démocratique & Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Guelma

Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences
de Gestion

Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قالمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تالّة، في: 2023/02/08

رقم: 49/ق.ع.إ.ك.ع.إ.ت.ع.ت.ح.ق.ا/2023

إلى السيد مدير مؤسسة عمر بن عمر - قالة-

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،

يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطالبتين الآتي اسمائهما:

1- بوشمال شيماء

2- بن عزلة منال

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2023/2022

عنوان المذكرة:

دور إدارة المعرفة في تحقيق إظيرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية.



ع. رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
قسم البحث العلمي

الدكتور: براهيمة نبيل



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

▪ السيد (ة): شيماء بوشمال الصيفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 403173549 والصادرة بتاريخ: 2022.10.06.

▪ السيد (ة): منال بلعزلة الصيفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 404665380 والصادرة بتاريخ: 2023.02.12.

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسات.

عنوانها: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "بلدية بوعاتي محمود-قالمة -"

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية و

النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (بن)

التاريخ: 2023.05.08

* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

الملخص:

تعتبر المعرفة من أهم المصادر التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق تميز وتطور في مجال نشاطها وتكسيها ميزة تنافسية مختلفة عن منافسيها، إلا أن ذلك يتم بتوفر إدارة داخل المؤسسة تقوم بإدارة المعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق قيمة للمؤسسة في الأسواق.

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة (إكتشاف، إمتلاك، مشاركة، تطبيق) في تحقيق وإمتلاك الميزة التنافسية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في بلدية بوعاتي محمود - قالمة - التي تم إختيارها لتكون محل دراستنا، حيث قمنا بتوزيع 45 إستبيان على إطارات داخل المؤسسة لإختيار متغيرات الدراسة وإستخدامنا برنامج SPSS لمعالجة وتحليل آرائهم حول موضوع دراستنا فإتبعنا مجموعة من الإختبارات المتنوعة لتوصل لأهداف هذه الدراسة الميدانية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية (إكتشاف المعرفة، إمتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) حيث قدر معامل الإرتباط لكل عملية على الترتيب بـ 0,841 و 0,756 و 0,084 و 0,472 وهو ما يدل على إهتمام المؤسسة بتحقيق ميزتها التنافسية بتطبيق إدارة المعرفة.

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

Summary:

Knowledge is considered one of the most important sources through which the organization can achieve distinction and development in its field of activity and gain a competitive advantage different from its competitors. .

This study aims to identify the role played by knowledge management processes (discovery, possession, participation, application) in achieving and possessing the competitive advantage of the Omar Bin Omar Foundation for food preserves in the municipality of Bouati Mahmoud - Qalma - which was chosen to be the subject of our study, where we distributed 45 questionnaires to Frameworks within the institution to test the variables of the study and we used the SPSS program to process and analyze their views on the subject of our study, so we followed a set of various tests to reach the objectives of this field study.

The study concluded several results, the most important of which is that there is a strong direct correlation with statistical significance at the level of significance 0.05 between knowledge management processes and competitive advantage (knowledge discovery, knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge application), where the correlation coefficient for each process was estimated at 0.841 and 0.756, 0.084 and 0.472, which indicates the institution's interest in achieving its competitive advantage by applying knowledge management.

Keywords: knowledge, knowledge management processes, competitiveness, competitive advantage.