

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم إقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

أهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة
الإقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-موبليس- بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

بن خليفة أحمد

الأستاذ المساعد:

زلاسي سامر

إعداد الطالبات:

عوادي مبروكة

سعد الله حميدة

شبحاني نعيمة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
ضو نصر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
د/ بن خليفة أحمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
د/ زلاسي سامر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرف مساعد
عدائكة أسماء	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2019



إهداء

إلى والدي ووالدتي.....براً ووفاءً
إلى إخوتي وأخواتي.....شكراً وعرفاناً
إلى أبناء إخوتي وأخواتي.....حُباً وأملاً
إلى كل أصدقائي.....احتراماً وتقديراً
إلى الذين أججوا أفكارى وبددوا حجب الظلمة في نفسيأساتذتي
إلى كل من أحبهم، إلى كل من ساعدني أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

مبروكة

إهداء

إلى المترعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحناناً
وأدين لها بكل عمري...أمي الغالية حفظها الله
إلى الذي عمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر
لي كل أسباب الراحة...أبي العزيز أبقاه الله لي ذكراً
إلى شريكي في الحياة...زوجي حفظه الله لي سنداً
إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح
وأفراحي...أخوتي الأعزاء وكافة الأهل والأقارب
إلى الذين أجلوا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في
نفسي...أساتذتي ومعلمي
أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

حميدة

إهداء

إلى التي لو لا كتفها لما أكملتُ الطريق...أمي الغالية
حفظها ورعاها الله وأطال في عمرها
إلى الذين أجلوا أفكارى وبددوا حجب الظلمة في
نفسي...أساتذتي
أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

نعيمه

شكر وعرفان

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدّنا بالقوة والصبر
على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

- الأستاذ المشرف الدكتور بن خليفة أحمد الذي كان خير موجه
وناصح ومعين والذي كان حاضراً وقت الحاجة
جزاك الله كل خير، جعلها الله في ميزان حسناته؛
- الأساتذة محكمي الاستبيان؛
- وإلى كل من ساهم في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

الطابات

Summary:

In this study, we addressed the importance of knowledge management in gaining competitive advantage, studying the case of The Algiers Telecommunications Corporation *Mobilis* in the valley, and our goal is to identify the point of view of the employees in the organization of the nature of the relationship between knowledge management processes and competitive advantage, and to achieve the objectives of the study. We used estha to collect data, and it was distributed to a sample of 35 employees. In the analysis of the data, we relied on descriptive statistical analysis, computational averages, standard deviations, repetitions and percentages. **and the results of the statistical analysis were based on a set of results, the most important of which were:**

* There is a medium-sized package relationship between the independent variable knowledge management and the variable dependent competitive advantage.

* Relationship test results have resulted in a relatively strong moral relationship between knowledge-generating dimension and competitive advantage.

* There is a moral weakness between the dimension of knowledge storage and competitive advantage.

Opening words: knowledge management, competitive advantage, knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application.

الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع أهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر *موبيليس* بالوادي، وهدفنا إلى التعرف على وجهة نظر الموظفين في المؤسسة لطبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة. إستخدمنا إستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ عددها 35 موظف. وإعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الاحصائي الوصفي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية. وقد أفرزت نتائج التحليل الاحصائي على مجموعة من النتائج أهمها:

* وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

* أسفرت نتائج اختبار العلاقة على وجود علاقة معنوية قوية نسبياً بين بُعد توليد المعرفة والميزة التنافسية.

* وجود ضعف معنوي بين بُعد تخزين المعرفة والميزة التنافسية.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.

Résumé:

Dans cette étude, nous avons abordé l'importance de la gestion des connaissances dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, en étudiant le cas de la Société des télécommunications d'Alger *Mobilis* dans la vallée, et notre objectif est d'identifier le point de vue des employés dans l'organisation de la nature de la relation entre les processus de gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel, et d'atteindre les objectifs de l'étude. Nous avons utilisé l'estha pour recueillir des données, et elles ont été distribuées à un échantillon de 35 employés. Dans l'analyse des données, nous nous sommes appuyés sur l'analyse statistique descriptive, les moyennes de calcul, les écarts types, les répétitions et les pourcentages. **Les résultats de l'analyse statistique ont donné un ensemble de résultats, dont les plus importants étaient les:**

* Il existe une relation de taille moyenne entre la gestion des connaissances variables indépendantes et l'avantage concurrentiel variable dépendant.

* Les résultats des tests relationnels ont donné lieu à une relation morale relativement forte entre la dimension génératrice de connaissances et l'avantage concurrentiel.

* Il y a une faiblesse morale entre la dimension du stockage des connaissances et l'avantage concurrentiel.

Mots d'ouverture: gestion des connaissances, avantage concurrentiel, diagnostic des connaissances, génération de connaissances, stockage des connaissances, diffusion des connaissances, application des connaissances.

الفهرس

المحتويات	الصفحة
الاهداء	I
شكر وعرفان	II
الملخص	V
الفهرس	VI
قائمة الجداول	VIII
قائمة الاشكال	IX
قائمة الملاحق	X
مقدمة عامة	أ- و
الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	02
المبحث الأول: الإطار النظري	03
المطلب الأول: إدارة المعرفة	03
الفرع الاول: مفهوم إدارة المعرفة	03
الفرع الثاني: عمليات ادارة المعرفة	05
المطلب الثاني: الميزة التنافسية	07
الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية	07
الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية	10
المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة	14
المطلب الأول: المتغير المستقل	14
الفرع الأول: دراسات عربية	14
الفرع الثاني: دراسات أجنبية	16
المطلب الثاني: المتغير التابع	18
الفرع الأول: دراسات عربية	18
الفرع الثاني: دراسات أجنبية	20
خلاصة الفصل	23

الفصل الثاني	
الدراسة التطبيقية دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر*موبليس*	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر*موبليس*
26	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
26	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الأم إتصالات الجزائر
27	الفرع الثاني: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر*موبليس*
28	المطلب الثاني: أهداف وإلتزامات ومبادئ مؤسسة إتصالات الجزائر*موبليس*
28	الفرع الأول: أهداف
28	الفرع الثاني: الإلتزامات والمبادئ
29	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
29	المطلب الأول: أدوات الدراسة المستخدمة
30	الفرع الأول: مرحلة التصميم الأولى (عرض الإستبيان)
30	الفرع الثاني: هيكل الإستبيان ومجتمع الدراسة
32	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
32	الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة وصدق وثبات الإستبانة
34	الفرع الثاني: خصائص العينة وتحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي
45	الفرع الثالث: مناقشة نتائج التحليل وإختبار الفرضيات
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة عامة
65	قائمة المراجع
66	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	31
02	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	31
03	يوضح مقياس التحلي	31
04	نتائج اختبار ثبات وصدق الإستبيانة	33
05	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	34
06	توزيع عينة دراسة حسب السن	35
07	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	36
08	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	37
09	توزيع عينة دراسة حسب عدد الدورات التكوينية	38
10	تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الأول	39
11	تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الثاني	40
12	تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الثالث	41
13	تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الرابع	42
14	تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الخامس	43
15	تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي حول محور الميزة التنافسية	44
16	اختبار التوزيع الطبيعي	46
17	الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (الجنس مع سنوات الخبرة)	47
18	اختبار كاي تربيع للجنس وسنوات الخبرة	48
19	الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (المستوى التعليمي مع سنوات الخبرة)	48
20	اختبار كاي تربيع (المستوى التعليمي مع الدورات التكوينية)	49
21	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	50
22	اختبار مان وتني لعينتين مستقلتين	51
23	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للسن	52
24	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	53
25	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للخبرة المهنية	54
26	اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا عدد الدورات التكوينية	54
27	نتائج اختبار أثر عمليات المعرفة على الميزة التنافسية	55
28	نتائج الإنحدار المتعدد لعمليات المعرفة على الميزة التنافسية	56

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
05	عمليات إدارة المعرفة	02
11	أبعاد الميزة التنافسية	03
34	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
35	توزيع عينة الدراسة حسب السن	05
36	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
37	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	07
38	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية	08

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
66	الإستبيان في صفته النهائية	01
72	قائمة الأساتذة المحكمين	02
74	مخرجات SPSS	03

مقدمة عامة

تمهيد:

من نتائج الثورة العلمية والتقنية وحركة المتغيرات العالمية، بروز ظواهر مختلفة في المؤسسات والشركات، وهي إرتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية، إذ أصبحت تمثل نسباً متزايدة في أصول الشركات والمؤسسات، وتكون تلك الأصول غير الملموسة أساساً من عنصر هام وهو المعرفة، تلك المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، ومتابعة المنافسين التي تستثمر فيها المؤسسات. من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات متمثلة في محاولة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة، لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة في مواردها البشرية وغير المستغلة، حتى يمكنها الإستثمار فيها وإستغلالها أحسن إستغلال وهذا ما يعرف بـ (إدارة المعرفة). وفي العالم المعاصر أصبحت المؤسسات أكثر إستيعاباً وإستخداماً لإدارة المعرفة نتيجةً لسرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسين وضغوط العملاء من ناحية ثانية، لذا تجد المؤسسات المعاصرة قد أصبحت أكثر إعتماً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول الأكفء والأسرع للعملاء وسبق المنافسين، ويتمثل إستخدام المعرفة داخل المؤسسة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات ضمن المجالات التسويقية والإنتاجية والإدارية. إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب، بل أصبحت أيضاً في حد ذاتها عنصراً من عناصر المنافسة، إتخذت إتجاهات متعددة ومختلفة عبرت عن أهميتها منذ نصف الثاني من القرن الماضي، حيث كان ولازال إقتصاد المعرفة يقوم على الإختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الإستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم.

1- إشكالية الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى مساهمة إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس) بالوادي وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

- كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس)

بالوادي؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم عملية تشخيص المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس) بالوادي ؟
- هل تساهم عملية توليد المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس) بالوادي ؟

- هل تساهم عملية تخزين المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي ؟
- هل تساهم عملية نشر المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي ؟
- هل تساهم عملية تطبيق المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي ؟

2-فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على الأسئلة الفرعية تنطلق الدراسة من فرضية أساسية مفادها:

- لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

تتفرع تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي عند مستوى معنوية 5%.
- لا تساهم عملية توليد المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي عند مستوى معنوية 5%.
- لا تساهم عملية تخزين المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي عند مستوى معنوية 5%.
- لا تساهم عملية نشر المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي عند مستوى معنوية 5%.
- لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي عند مستوى معنوية 5%.

3-مبررات إختيار الموضوع:

أ) الأسباب الذاتية:

- الميولات الشخصية لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته؛
- معرفة كيفية تطوير المؤسسات لقدراتها التنافسية؛
- معرفة إذا كانت إدارة المعرفة تطبق فعلا في المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة كيف تعمل إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- رغبة في الإطلاع وتنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع.

(ب) الأسباب الموضوعية:

- توجيه نظر المسؤولين إلى ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة والعمل على تطويرها؛
- معرفة كيف تساهم إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية؛
- الدور الكبير والمتزايد للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية الاقتصادية؛
- الاهتمام المتزايد بأهمية الميزة التنافسية في إعطاء المؤسسة حصة سوقية مهمة وزيادة الربحية والاستغلال الأمثل لمواردها؛

- معرفة واقع إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي وتأثيرها عليها.

4-أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على مفهوم وعمليات إدارة المعرفة؛
- محاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأبعادها؛
- التعرف على وجهة نظر الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- تحديد العوائق التي تعرقل التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي ؛
- محاولة تقديم الإقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي.

5 - أهمية الدراسة:

تكمن أهميتها في كونها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً على حد علم الباحثين، تتعلق بقياس مساهمة عمليات إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية في العالم عموماً والجزائر خصوصاً، لأن إدارة المعرفة تمثل عصباً أساسياً للمؤسسة الحديثة في سعيها، لتكيف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر، كما أشارت العديد من الدراسات وخصوصاً الأجنبية إلى أن إدارة المعرفة تعد المصدر الإستراتيجي لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات التي تواجه منافسة كبيرة وكذلك الأمر في مؤسسة اتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي ، كما توضح هذه الدراسة أهمية اكتساب الميزة التنافسية، وضرورة الحفاظ عليها عن طريق إدارة المعرفة، ومن جهة أخرى

الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة خصوصا في ظل المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، والعمل على إستقطاب الزبائن وتوعية المنظمات بأهمية تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تقدمها .

6-حدود الدراسة:

أ) الحدود الزمانية:

المدة الزمنية التي إستغرقتها هذه الدراسة كانت من شهر ديسمبر 2019 الى غاية شهر ماي 2020

ب) الحدود المكانية:

أما عن مكان الدراسة فكان في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي

7-منهجية وأدوات الدراسة:

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

ومن أجل انجاز هذه الدراسة تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

- الكتب والمجلات؛
- الأبحاث والدراسات السابقة؛
- بعض مواقع شبكة الانترنت؛
- المقابلة الشخصية حول دراسة الحالة.

8-صعوبات البحث:

- شساعة موضوع إدارة المعرفة؛
- نقص الكتب حول موضوع الميزة التنافسية؛
- صعوبة الالتقاء مع مدير الشركة وإجراء الدراسة إلا عن طريق العلاقات الخاصة؛
- عدم الدقة والعشوائية في بعض الأحيان من خلال إجابات بعض المستجوبين.

9-تقسيمات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تقسيم الموضوع إلى فصلين إذ خصصنا فصل للجانب النظري، وفصل للجانب التطبيقي. ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري

والدراسات السابقة وتم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول الإطار النظري حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناول دراسات عربية وأجنبية سابقة للمتغير المستقل والمتغير التابع. وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية وتم تقسيمه إلى مبحثين، تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي ، أما في المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها. لنختم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الإقتراحات.

10- متغيرات ونموذج الدراسة:

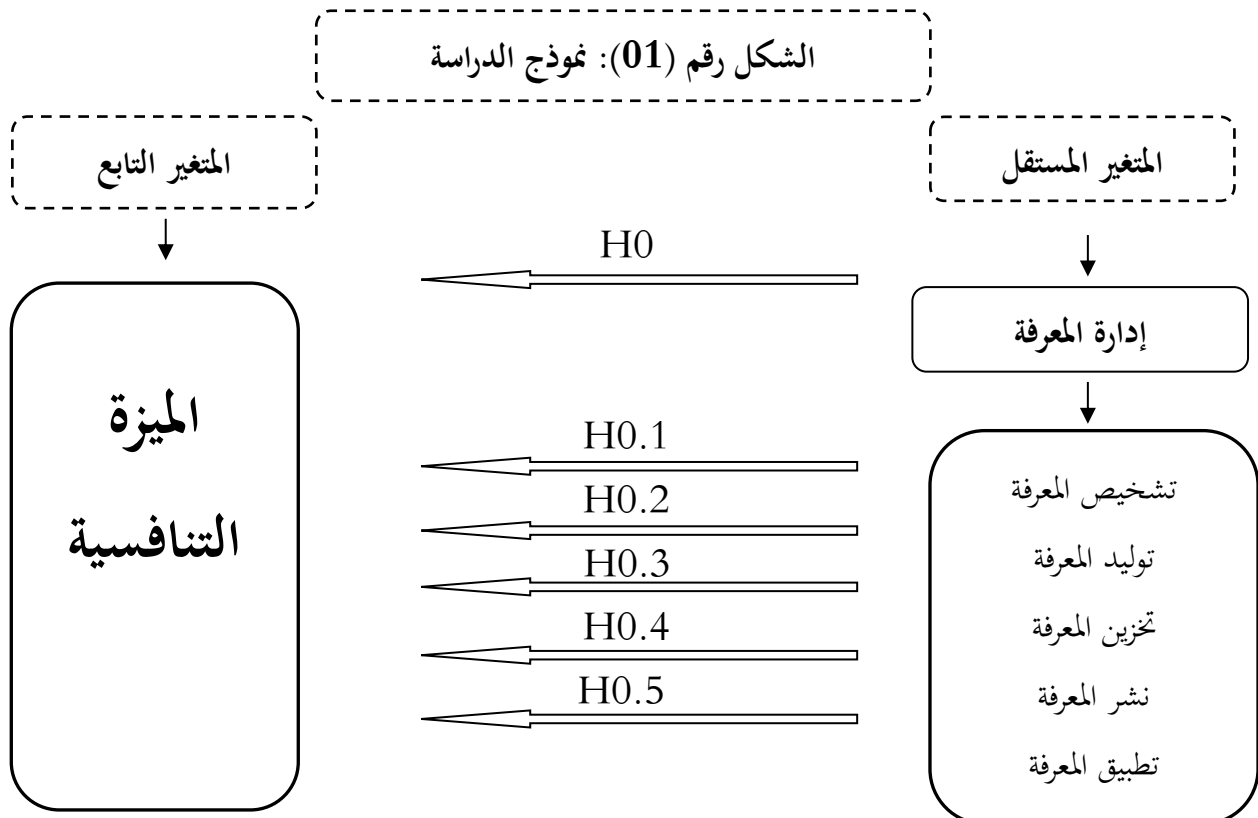
1-متغيرات الدراسة:

سنتطرق من خلال هذه الدراسة إلى المتغيرات التالية:

- أ) المتغير المستقل: إدارة المعرفة وتشمل العمليات التالية (تشخيص، توليد، تخزين، نشر، تطبيق).
ب) المتغير التابع: الميزة التنافسية.

2-نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة وذلك من خلال الشكل التالي:



الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

إن المؤسسات الهادفة الى تحقيق الميزة التنافسية لا تهمها المعرفة في حد ذاتها وإنما في القدرة علي توظيفها لخلق قيمة مضافة، إضافة الى تحقيق لأداء متميز والذي ينبثق عنه ميزة تنافسية، لقد أصبحت المعرفة أحد أهم المصادر الإستراتيجية والأكثر أهمية للمنظمة، هذا ما أجمع عليه العلماء وخبراء الإدارة والإقتصاد، فالإقتصاديات الكلاسيكية قامت علي أساس أن عوامل الإنتاج المادية الأرض، الآلة، رأس المال المادي وهي العوامل التي تبني ثروة المؤسسات وتحقق التميز، إلا أن هذا المفهوم بدأ بالاندثار والتغير ليدخل عنصر جديد وهو المعرفة، والتي تلعب دوراً كبيراً في تشكيل راس المال الفكرة بإعتباره أهم متغير في معادلة عوامل الإنتاج المحققة للثروة، ومع زيادة الضغوطات المستمرة في عالم المال والأعمال والإنتفاع علي الأسواق الخارجية، إضافية الي تطور تقنيات المعلومات واشتراكها واندماجها مع تقنيات الإتصال، كان لابد من إستحداث أسلوب إداري جديد يتناسب مع المفاهيم الجديدة لعناصر الإنتاج ويكرس معني البحث والتطوير، ويسهل الولوج الي مصادر المعرفة، كما ينظم عملية الفرز والفرقة بين المعارف العادية والأخرى التنافسية وهذا ما يسمى بـ " إدارة المعرفة " والذي يعتبر أسلوباً إدارياً يسعى إلى توليد المعارف وتصنيفها وترتيبها بما يحقق تميزاً وتفرداً لمنظمات الأعمال وهذا ما سنطرق إليه في هذ الفصل من خلال تقسيمه الي مبحثين:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري.

❖ المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات من أهمها مجال الأعمال، وفي ظل هذا التحول الكبير، كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية. وأصبحت إدارة المعرفة تشكل حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقتها لكي تتكيف مع العالم المتغير.

وتعاضد دور إدارة المعرفة بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وأصل المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

المطلب الأول: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتيجة ثورة الاتصالات القائمة على الحاسوب، والبرمجيات، وكذلك العولمة وزيادة حجم السوق، وزيادة حدة المنافسة التي أدت إلى تحقيق أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وإدارة المعرفة تعد منحى جديد نسبياً اهتمت به المؤسسات لتحقيق أهدافها، ويعد المنحى من أهم التوجهات التي أبرزت اهتمام تلك المؤسسات بالعنصر البشري سيما وإن إنشاء المعرفة ونشرها هي مهمة تحتاج إلى الجهد البشري بالدرجة الأولى والمباشرة، يقدم هذا المطلب نبذة عن إدارة المعرفة حيث يعرض مفهومها وعملياتها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكياته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه وفي مايلي بعض التعريفات لإدارة المعرفة:

حيث يعرفها (wiig) بأنها: "تخطيط، تنظيم، مراقبة، تنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، العمليات، القدرات، الإمكانيات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.¹

¹ ابراهيم الملكاوي الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص24.

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوء لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح.¹

1- هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة قيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.²

2- إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، ويدعم من القيادة العليا ذات الرؤيا الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.³

3- إن إدارة المعرفة بشكل عام تعمل على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسب.⁴

4- إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.⁵

5- ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نعطي تعريفا لإدارة المعرفة: "إدارة المعرفة تعني الإستغلال الأمثل للمعارف بالمؤسسة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المؤسسة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، مما يستدعي البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة في مختلف النشاطات، ومحاولة تقييمها، وأخيرا المحافظة عليها من الإندثار وتخزينها إن أمكن، وبدرجة أعلى خلق المؤسسة للمعرفة وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز".⁶

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 29.

² محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 56.

³ عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 27.

⁴ أسسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 23.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 92.

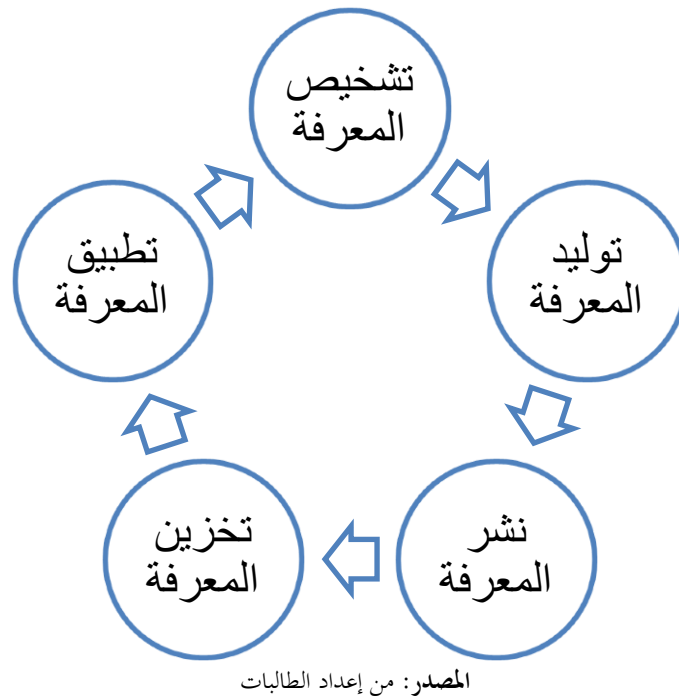
⁶ حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة

دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 18.

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف وترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، والتي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية، وقد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة، تخزين المعرفة، ثم تطبيق المعرفة.

الشكل رقم (02): يوضح عمليات إدارة المعرفة



ويمكن شرح الشكل التالي كما يلي:

أولاً- تشخيص المعرفة: تعد تلك العملية أمراً مهماً في البرامج الخاصة لإدارة المعرفة، وبناءاً على ذلك التشخيص يتم وضع أسس وبرامج العمليات الأخرى، لأنه من أهم نتائج تلك العملية معرفة نوع ودرجة المعرفة المتوافرة في المنظمة وذلك بمقارنتها بالمعرفة المطلوبة، وتهدف عملية التشخيص إلى اكتشاف المعرفة التنظيمية، والكشف عن أصحاب تلك المعرفة ومواقعها، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص وتحديد أبعاده ليتم تحديد ما تحتاج إليه المنظمة من الإحتياجات المعرفية التي تساهم في نجاح وتحقيق عملياتها.¹

ثانياً- توليد المعرفة: هو خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق الإنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في تطوير المواهب والإحتفاظ بها.²

ثالثاً- نشر المعرفة: يشير نشر المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها لأكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة، ويدخل في هذا الإطار كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة، وإذا لم تقم المؤسسة بنشر المعرفة بشكل كفؤ فلن تولد عائداً مقابلها، وإذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام أدوات إلكترونية فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم.

رابعاً - تخزين المعرفة: باتت عملية تخزين المعرفة والإحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام لصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة لما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الإحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.³

¹ ابراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)،

دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014-2015، ص

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 62.

³ علي عبد الله، الأستاذ بوسهوه نذير، مداخلة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مقدمة بالملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد بجلب، البليدة، ص 09.

خامسا-تطبيق المعرفة: فهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة وهي أهم عملياتها من أجل انتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها. وقد وفرت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة بما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي مما يؤدي إلى الابتكار. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة من بينها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية ومبادرات العمل، والتدريب من قبل الخبراء والمستشارين.¹

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

لقد أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة خاصة في إطار ما يسمى بالعملة الاقتصادية التي تمثل في نفس الوقت فرصة وتهديد للمؤسسة من اجل تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مركز رئيسي في مختلف الأبحاث والدراسات الاقتصادية وأصبحت المؤسسات تتسارع الى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية والبحث على سبيل استدامتها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تجتهد المنظمة في البيئة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك الا إذا حازت على عناصر تميزها على منافسيها ولا يمكن أن نعرف الميزة التنافسية دون أن نتطرق الى تعريف المنافسة والتنافسية تُعرف المنافسة على أنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين الأعوان الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر".² أما تعريف التنافسية: "فهو تشير الى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".³

¹ هدى بوشنوقة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، 2012-2013، ص

² رزيقة بجاوي، الابداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012-2013، ص44.

³ نذير سي أحمد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل التنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسيفتال (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2013، ص55.

وأيضاً تعرف على أنها: الجهود والإجراءات والابتكارات والضوابط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها.¹

ولقد تعددت تعاريف الميزة التنافسية سنحاول إستعراض مجموعة من التعاريف ونذكر منها:

- 1- تعريف (M.Porter): "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".²
- 2- ويرى (Kotler Philip): الميزة التنافسية بأنها "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".³
- 3- ويعرف (مرسلي نبيل خليل): الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء إعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقق إستراتيجية الجودة الأعلى".⁴
- 4- ويعرفها (Johnson et Scholes) على أنها: "العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز.
- 5- والإلتزام وتوفر الموارد اللازمة".⁵ إن الميزة التنافسية من خلال هذا التعريف هي ما تستطيع المؤسسة تقديمه بصورة أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها.
- 6- يعرفها (Igor Ansoff 1965): على أنها "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج – سوق يتجه نحو النمو، فهي تهدف الى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية".⁶

¹ رزيقة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² MICHAELE, Porter, l'avantage concurrentiel des nation, inter édition, 1993, paris, p48.

³ Plip kotler, benard Dunard Duoisset De lphine Manceau, Le Marketing Management 11 eme édition, pearson éducation, paris, franse, 2004, p265.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة أولى، 1999، ص 17.

⁵ عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في قطاع

المصارف الاردنية)، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر 2006، ص 96.

⁶ Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, p10.

7- ويعرفها (محسن أحمد الخضيرى) بأنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية".¹ من خلال هذا التعريف فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية، هي كفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة.

8- ويعرفها (عبد الستار محمد علي) على أنها: "القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج".²

9- يتفق (Lynch) مع (Fahey) على الميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف على بقية المنافسين"، وهي "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".³

10- وتعرف أيضاً على أنها "العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة".⁴

11- وتعرف أيضاً على أنها: "قدرة المنظمة في صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات

والموارد الفنية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز".⁵

كما يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق أرباح معينة عن طريق التميز عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، هذا التميز يتحقق بعرض نفس المنتج الذي يعرضه بقية المنافسين لكن بمواصفات تختلف عن مواصفات الآخرين، من حيث الشكل، التغليف.

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

² محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية (أفكار و مناهج)، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.

³ محي الدين قطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص 80.

⁴ عز الدين علي سويسى، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2015، ص 37.

⁵ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص 8.

إن الميزة التنافسية هي جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال إستحواذها على جزء معتبر من السوق، وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعاً للقدرة التنافسية للمؤسسة، وكل هذا يضمن لها في الأخير تحقيق أرباح تضمن لها الإستمرارية. إن المنافسة التي تقوم ما بين المؤسسات تدفع بها إلى تطوير قدراتها التنافسية وهكذا تظهر الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الإستغلال الأمثل لمواردها الذي ينعكس في شكل تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، وجلب أكبر للزبائن، بما يضمن الحصول على أرباح.¹

من التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة تطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول مما يمكن.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

➤ تُبنى على إختلاف وليس على تشابه: أي أن المنظمة لا تستطع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى؛

➤ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

➤ عادة ما تكون مركزة جغرافيا.²

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تحدث تطورات وتغيرات على مستوى بيئة المؤسسات بإستمرار، حيث تغيرت حاجات ورغبات الزبائن مما أدى إلى تغير أبعاد المنافسة، فبعد أن كانت تعتمد المؤسسات على تقليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق ما أدى بها إلى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها، بتقديم منتجات ذات جودة أعلى بالإعتماد على أبعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق التنافسي.

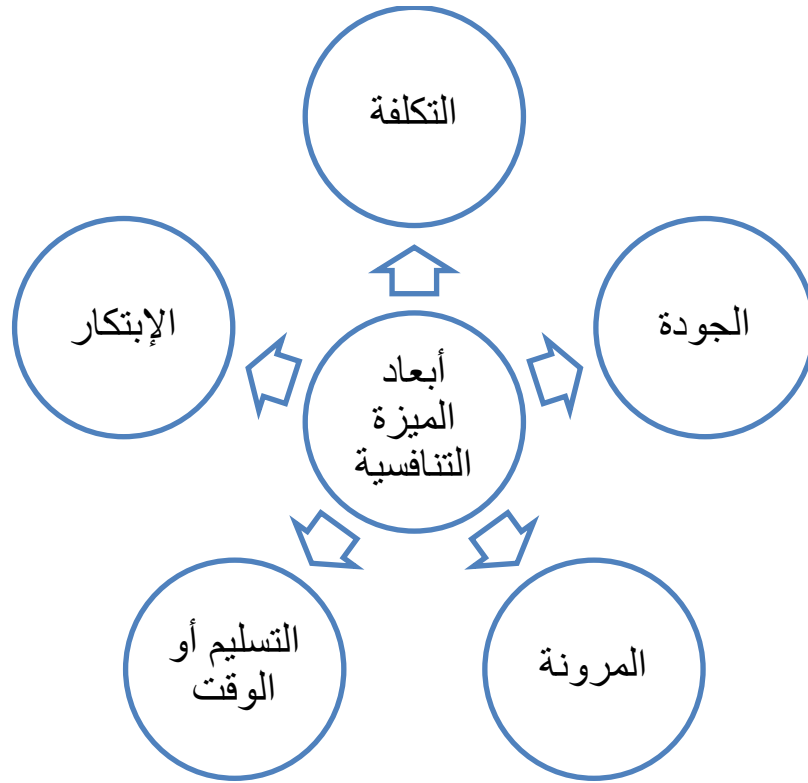
¹ الملتقى الدولي الخامس حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة شلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011

² محمد رفائي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية والجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص

تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 50-51

الشكل رقم (03): يوضح أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبات

ويمكن شرح الشكل التالي كمايلي:

أولاً-التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسيط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ثانياً-الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أوخدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.¹

ثالثاً-المرونة: يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على توليد إقتراحات وخيارات إنتاجية جديدة وحقيقية متفوقة بذلك على بقية منافسيها.²

¹ عز الدين علي سويسبي، نعمة عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 71

² Sabah Agha, and another one, **Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, No 1, Middle East University-MEU, Jordan, 2012, P195.

وهناك من يعرفها على أنها قدرة المؤسسة على مساهمة متغيرات في أذواق ورغبات زبائنها وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها، هي كذلك القدرة على تكييف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب.¹

رابعاً-التسليم أو الوقت: يمثل الوقت أهمية بالغة لدى العملاء، حيث تزايد الاهتمام به وتتضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال العديد من النقاط أهمها:²

- تقليل زمن التسليم للعميل: تقليل الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع.

- تقليل زمن تحويل العمليات: إذا كانت عمليات التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه إنطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أحدث ذلك في الإستغناء على المخزون وبالتالي الاقتصاد في تكاليف التخزين بفعل الالتزام لمدة زمنية محددة وثابتة لمناوبة وتسليم المكونات الداخلية في عملية الإنتاج.

- سرعة التطوير: تختص بالفترة المرتبطة بإبتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة، بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

خامساً-الابتكار: يقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويناً للقيمة في مجال نشاط المؤسسة، تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية.

اشتداد المنافسة العالمية أوجب على المؤسسات الاقتصادية التنافس على مرتكزات وأبعاد تنافسية جديدة وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى:³

- الإدارة التنافسية للوقت: بموجبها تتم المنافسة على عنصر الزمن وإستغلاله بشكل رشيد بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق السبق، فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمؤسسة.

¹ محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة أربد الأهلية، عمان، 2007، ص 162.

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، 2007، ص 252.

³ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 37.

- أهمية المعرفة وظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم: المعرفة اليوم ينظر لها كمصدر أساسي لخلق الثروة ومن ثم اتجهت أغلب المؤسسات في الدول الصناعية العالمية إلى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما يسمى بالمؤسسات المتعلمة أي الساعية إلى تنمية معارفها وتدريب موظفيها بشكل دائم أي الاهتمام بالكفاءات كموارد، لما لها من أدوار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: تعمل المؤسسات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس، فأصبح ما يعرف بالأقتصاد الأخضر محور إهتمام العديد من المؤسسات ومركز تنافس عليه.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية إما كمتغير تابع أو كمتغير مستقل وفي هذا المبحث سوف نقوم بطرح الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية والتي تطرقت إلى موضوع دراستنا ثم مقارنتها ومناقشتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: المتغير المستقل

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة.

الفرع الأول: دراسات عربية

1- دراسة الباحثة: عائشة شفرور، 2010/2009، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري *قسنطينة*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. عمدت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية استثمار رأس المال الفكري ودوره في إرساء قواعد إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن واقع مكتباتنا الجامعية من خلال جامعة منتوري، لا تزال غير متبينة لمفهوم إدارة المعرفة وإن الموضوع لازال بحاجة للعديد من الدراسات من شأنها الوقوف أكثر على التعريف به.

وقد اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا كونها تدرس واقع تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، خاصة مكتبة جامعة منتوري، وكذلك أثر استثمار المورد البشري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة في المكتبة الجامعية. أما دراستنا كانت عن دراسة أهمية عمليات إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أما عن وجه الشبه بينهما أن كليهما تناولتا موضوع إدارة المعرفة.

2- دراسة الباحث: أحمد بن خليفة، 2011، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. المركز الجامعي بالوادي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع المؤسسات الاقتصادية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي. وقد توصلت إلى نتائج عدة أهمها:

- وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي إذ حققت نتيجة الارتباط 45.6%؛

- وجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات الاقتصادية على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة؛
- عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالوادي باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل الاقتصادي، الأمر الذي ينعكس سلباً على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

وقد اختلفت الدراسات في كون هذه الدراسة تدرس علاقة إدارة المعرفة بصناعة القرار الاستراتيجي في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أما دراستنا فتدرس علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية واحدة. أما وجه الشبه فقد كان في أنهما درساً موضوع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss.

3- دراسة الباحث: حسن بوزناق، 2013، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد لخضر، باتنة، الجزائر.

عمدت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجية التسويقية في المجمع الصناعي صيدال، وكذلك إبراز أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في بناء الإستراتيجية التسويقية، وأهم استراتيجية تسويقية يجب إتباعها. وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تبني مجمع صيدال للمدخل المعرفي يساهم في تفعيل الإستراتيجية التسويقية بشكل إيجابي؛
- أن إدارة المجمع تعتمد على التدريب والنشرات بشكل أكثر من تشجيع تبادل المعرفة؛
- أن تبني المجمع لإدارة المعرفة يحتم عليه تهيئة قاعدة مناسبة؛
- أنه هناك علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للإستراتيجية التسويقية.

اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تدرس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وبناء الإستراتيجية التسويقية لمجمع صيدال، أما دراستنا فتدرس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر *موبيليس*. وتشابهتا الدراستين في تناولهما لعمليات إدارة المعرفة ودراسة أثرها.

الفرع الثاني: دراسات أجنبية

1- Rajiv Sabherwal & Irma Becerra- Fernandez;2003, Ampirical Study of the Effect of Knowledge Management Organizational Levels, Decision Sciences, Volume 34,Number 2,2003

دراسة سابروال وفرناندز 2003: دراسة تجريبية لتأثير عمليات إدارة المعرفة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر عمليات إدارة المعرفة والتي حددها الباحث في أربع عمليات أساسية والمعروفة في نموذج نوناكا الرباعي: الأخرجة، الأدخلة، الجمع، الدمج، على فعالية الجوانب الفردية والجماعية وحتى التنظيمية، عن طريق دراسة لعينة مكونة من 159 فرداً وبعض اللقاءات الفردية، نموذج الدراسة يقترح أن هناك تأثيراً للأدخلة والأخرجة على فعالية الجوانب الفردية (التعلم الفردي) في إدارة المعرفة، أما الجمع والدمج فتؤثر على فعالية الجانب الاجتماعي والتنظيمي، تدعم نتائج الدراسة ما توجهت إليه النظريات الخاصة بالتعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، كما أظهرت أن هناك تأثيراً للعمليات في نموذج نوناكا على الجوانب الثلاثة، أيضاً دعت الدراسة إلى استخدام النموذج لتأثير عمليات إدارة المعرفة على المستويات الثلاثة، من خلال المزيد من الأبحاث التي تهدف إلى نمذجة للعلاقة المذكورة باستخدام التقنيات الإحصائية المعروفة.

اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تدرس العلاقة الارتباطية بين تأثير عمليات إدارة المعرفة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، أما دراستنا فتدرس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر *موبيليس*، كما اختلفت هذه الدراسة كونها دراسة تجريبية أما دراستنا دراسة وصفية تحليلية. وتشابهتا الدراستين في تناوُلهما لعمليات إدارة المعرفة.

2- Hafizi Muhamad & Nor Hayati Ahmad Ali, September 2006: Knowledge Management in malysian banks- a new paradigm-, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3.

دراسة هافيزي وهاتي 2006 بعنوان: إدارة المعرفة في البنوك الماليزية (نموذج جديد).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ما يسمى نموذج إدارة المعرفة في البنوك يشمل عمليات خلق المعرفة، حفظ المعرفة ومشاركتها، والأكثر أهمية هو كيفية إدماجها لتعزيز جودة العمليات في البنوك، وتم الإعتماد على دراسة حالة بنكين (Tiger Bank, Camel Bank) أين تمت تجزئة النموذج المذكور في إدارة المعرفة، من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك مازال في طور النشأة بالرغم من شيوع مفاهيمها، والسبب أن

البنكين لازالا يجتازان مرحلة تحسين معرفة وخبرة العاملين، تشجيع وتمكين العاملين في المستويات المختلفة على استخدام المعارف لإعادة تنظيم وهيكلية الموارد البشرية وتعزيز تشارك المعرفة التنظيمية، كما وجدت الدراسة أن أحد البنوك يستخدم منهجا مختلفا عن الآخر في إدارة المعرفة الزبونية، وأيضا الفوائد التي تجنيها البنوك من تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة أساسا في إمتلاك عمال أكثر معرفية وأكثر تشارك للمعارف وبالتالي تحقيق أكبر للفعالية وتحسينا للأداء التنظيمي.

اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تدرس إدارة المعرفة في البنوك الماليزية كنموذج جديد، أما دراستنا تناولت العلاقة الإرتباطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر *موبيليس*، حيث كانت البنوك هي محور هذه الدراسة أما دراستنا كان محورها المؤسسة الإقتصادية. وتشابهتا الدراستين في تناولهما لإدارة المعرفة ودراسة أثرها.

3-Eric Y. & Yen Lin Liu,2008, “Adoption of Knowledge Management Technologies and Organisational Culture: An Exploratory Study”,Journal of Information & Knowledge Management(JIKM), World Scientific Publishing Co.Pte.Ltd.,vol.7(01)

دراسة ايريك تشانغ ويان ليو 2008 بعنوان: الثقافة التنظيمية وتبني تكنولوجيايات إدارة المعرفة.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم إستخدام تكنولوجيايات إدارة المعرفة، ودراسة العلاقة بين نوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتبني إستخدام نوع معين من التكنولوجيايات، حيث تم تقسيم ثقافة المنظمة إلى خمسة أبعاد أساسية: جذري، جماعي، تطوري، هيكلي، أخلاقي، كذلك تم تقسيم التكنولوجيايات إلى خمسة أنواع رئيسية: الإنشاء، التخزين والإسترجاع، التحويل(النقل)، التطبيق، البنية التحتية التكنولوجية. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ظهر أن للتخزين والإسترجاع والبنية التحتية إرتباط إيجابي مع جميع أنواع الثقافة التنظيمية؛
- تكنولوجيايات الإنشاء لها إرتباط مع الثقافة الأخلاقية، الجماعية والتطورية؛
- هناك إرتباط بين تكنولوجيايات التطبيق مع الثقافة التطورية والهيكلية؛
- عموماً يظهر أن إرتباط الثقافات التنظيمية السائدة وتكنولوجيايات إدارة المعرفة ضعيف.

وعلاوة على ذلك، فبالرغم من أن غالبية الشركات بدأت تدرك أهمية وقيمة إدارة المعرفة، إلا أن ذلك لم ينعكس على التكنولوجيايات المستخدمة التي لا يتوفر منها ما يكفي لدعم إدارة المعرفة، أي أن هناك فجوة بين الإعتراف بأهمية إدارة المعرفة وتبني نظم إدارتها، وعموما هذه الدراسة تساهم في فهم كيف تؤثر وتتفاعل ثقافة المنظمات مع تكنولوجيايات إدارة المعرفة من أجل خدمة فعالية نظم إدارة المعرفة.

وقد اختلفت الدراستين في كون هذه الدراسة تدرس علاقة الثقافة التنظيمية وتبني تكنولوجيايات إدارة المعرفة في عدت شركات، أما دراستنا فتدرس علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في مؤسسة إقتصادية واحدة. أما وجه الشبه فقد كان في أنهما درساً موضوع إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: المتغير التابع

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الدراسات العربية والأجنبية للمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية

الفرع الأول: دراسات عربية

1- دراسة الباحث: صالح عبد الحكيم عبد الغفور، 2015، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة. وأسفرت عن النتائج التالية:

● أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، على الترتيب، القوى البشرية بنسبة 73.09%، لثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وقد اختلفت عن دراستنا في دراستها لدور توفير متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات، أما دراستنا فركزت عن أهمية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. كما شملت الدراستين في كونهما يدرسان العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية، وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss.

2- دراسة الباحثة: منال عجاي، 2016-2017، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر قالمه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالمه، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والكشف عن مدى تبنيتها لخطط إستراتيجية في تسيير المؤسسة ومحاولة خلق نمط إنتاجي يواكب التغيرات

السريعة، وخصت بذلك دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و هي مؤسسة إنتاجية تتمثل في إنتاج المصبرات الغذائية، بغية الوقوف على مدى مساهمة تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية، وإنتهت إلى عدد من النتائج مفادها:

- إن تبني المؤسسة الاقتصادية لإدارة الجودة الشاملة والالتزام بمطالباتها ومبادئها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق محاولة زيادة درجة الوعي عند العمال بأهمية إدارة الجودة الشاملة وضرورة تطبيقها؛
- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة تحصل المؤسسات الاقتصادية على شهادة الإيزو لتسويق منتجاتها أكثر.

اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تدرس العلاقة الارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، أما دراستنا فتدرس العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر *موبيليس*. وتشابها الدراستين في تسليط الضوء على الميزة التنافسية ودراسة أثرها على تقدم المؤسسات الاقتصادية.

- 3- دراسة الباحثة: جميلة دحماني، 2018، دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة: دراسة حالة ومان للأثاث، مذكرة ماستر تخصص إدارة إستراتيجية، فرع تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل للتوجه الريادي دور في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال إستعمال المنهج الوصفي التحليلي والأداة متمثلة في الإستبيان الموجه لمؤسسة ومان للأثاث، وقد خلصت الدراسة إلى:
- وجود علاقة إرتباط موجبة بين كل أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، الإستباقية، تحمل المخاطر) وبين التنافسية؛

- وجود دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تعزيز التنافسية مع عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعد تحمل المخاطرة في تعزيز تنافسية مؤسسة ومان للأثاث.
- وقد اختلفت عن دراستنا في دراستها لدور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة. أما دراستنا فركزت عن أهمية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية. كما تشابها الدراستين في كونهما تناولتا الميزة التنافسية في المؤسسة، وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss.

الفرع الثاني: دراسات اجنبية

1-Watanabe, 2008, “Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage”.

دراسة واتانابي 2008 بعنوان: سلوكيات المعرفة الإدارية المنسجمة كمصادر متميزة للميزة التنافسية.

هدفت الدراسة إلى التركيز على العلاقة بين كل من عمليات إدارة المعرفة ومصادر الميزة التنافسية المتعددة، وأن تكون إدارة المعرفة مصدراً إستراتيجياً للميزة التنافسية والعمليات المصممة لتعزيز الإنتاجية من المعرفة والمساهمة في تعزيز قدرات المنظمة. إستخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات، حيث وزعها على موظفي شركة الأدوية في اليابان لمعرفة السلوكيات المتعلقة بإدارة المعرفة وأثرها على المعرفة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة بوصفها كمصادر للميزة تنافسية، وأهميتها في مهام التنشئة الإجتماعية كذلك يساهم في الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بأنشطة إدارة المعرفة وأن التنشئة الإجتماعية والمعرفة الوجدانية للموظف تلعب دوراً رئيسياً في السلوكيات المعرفية، وأوصى الباحث مدراء شركة الأدوية المهتمين بتحقيق الميزة التنافسية بإعادة هيكلة الشركة بما يتناسب مع إدارة المعرفة وأن الحب والرعاية والثقة والحماس تسهم إلى حد كبير في قدرة الشركة التنافسية.

وقد اختلف عن دراستنا في دراسته لسلوكيات المعرفة الإدارية المنسجمة كمصادر متميزة للميزة تنافسية. أما دراستنا فركزت عن أهمية مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية مع اختلاف في موقع الدراسة حيث كانت دراسته في شركة الأدوية في اليابان وكان موقع دراستنا في مؤسسة اقتصادية في الجزائر. كما تشابها الدراستين في كونهما تناولتا تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وكذلك في إستخدام الإستبانة لجمع البيانات.

2-Nguyen, 2010, “Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises”.

دراسة نغوين 2010 بعنوان: القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية (دراسة ميدانية من الشركات الفيتنامية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية، وقد إستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على (600) مدير شركة في مدينة (هوتشي مينه)، إستخدم الباحث أيضاً الدليل التجاري للإتصال بالشركات وجمع البيانات اللازمة للدراسة، طبق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

توصلت الدراسة إلى قدرة إدارة المعرفة من قبل أربعة أبعاد، وهي عمليات إكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة.

قد أشارت الدراسة إلى بعض التوصيات وخاصة لمدراء الأعمال الذين يعملون في فيتنام بضرورة تطبيق مشاريع إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل، ويجب وضع نهج شامل من خلال البدء بتطوير البنية التحتية الإجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة والتي بدورها ستوفر الأساس اللازم لتحقيق فعالية وكفاءة عمليات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة وضع الجوانب الإجتماعية والثقافية بعين الاعتبار لما لها من أثر كبير على التوجه المعرفي والمصدر الرئيسي للقدرة التنافسية.

وقد اختلف عن دراستنا في دراسته بتطرقه لأبعاد إدارة المعرفة. أما دراستنا فركزت عن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة مع إختلاف في موقع الدراسة وأن إستبانة هذه الدراسة كانت موجهة لـ 600 مدير شركة، أما إستبانة دراستنا فكانت موجهة لموظفي المؤسسة. أما وجه الشبه فقد درساً كليهما موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان.

3-Mundra and others, 2011, “Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector”.

دراسة موندرا وآخرون 2011 بعنوان: تحقيق الميزة تنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار (أدلة تجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، والإستبانة والمسح لجمع المعلومات عن عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار هو العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن إكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما وأكدت الدراسة على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للإبتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة. وتوصلت الدراسة أيضاً أن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من التفاعلات ويعزز تدفق المعرفة في الشركات الهندية بشكل خاص.

وقد اختلفت الدراستين في كون هذه الدراسة تدرس تحقيق الميزة تنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي وبالإضافة إلى إدارة المعرفة والميزة التنافسية تطرقت هذه الدراسة

إلى عنصر الابتكار كمساعد لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أما دراستنا فتدرس علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، كما استخدمت هذه الدراسة المسح لجمع المعلومات عن عينة الدراسة. أما وجه الشبه فقد كان في أنهما درساً موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذلك في إتباعهما للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا في المبحث الأول إلى تحديد الإطار النظري لإدارة المعرفة، بدءاً من ضبط لمفهوم إدارة المعرفة وتحديد عملياتها، وقدمنا إطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية من أجل الإحاطة بها وبناء تصور يساعد على فهمها، حيث خلّصنا إلى أن إدارة المعرفة توجه ومطلب حديث أصبح لازماً على المؤسسات الاقتصادية أن تتبناه.

وتطرقنا في المبحث الثاني إلى عرض ومناقشة مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث قمنا بإستعراض أهدافها ومناهجها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وبمقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف وعينة الدراسة، والإستفادة مما توصلت إليه هاته الدراسات.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات

الجزائر (موبليس) بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول من الجانب النظري للإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، سنسعى في هذا الفصل الثاني إلى الوقوف على ما تناولناه نظرياً من خلال دراسة ميدانية في واقع مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي، وذلك من خلال الوقوف بالدراسة والتحليل على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك على واقع الميزة التنافسية، ثم وباستعمال الأدوات البحثية المناسبة نقوم بإجراء الدراسة بغية الكشف على مدى تحقيق أهداف الدراسة التي وضعناها في مقدمة الدراسة، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي

❖ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي

في هذا المبحث سيتم التعرف على مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي التي تدخل في منافسة مع نظيراتها في نفس النشاط، وعليه أولاً من إعطاء تعريف بالمؤسسة في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سوف نتطرق إلى أهداف والتزامات ومبادئ مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

إن ظهور مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي جاء كنتيجة لانفتاح السوق عن المنافسة، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة (موبيليس) بالوادي من خلال تعريفها، التزاماتها، أهدافها، مبادئها.

الفرع الأول: التعرف بالمؤسسة الأم إتصالات الجزائر

مؤسسة إتصالات الجزائر هي مؤسسة برأس مال عمومي، تنشط في سوق الشبكات وخدمات 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلقة بالإتصالات الإلكترونية، تم إنشائها وفقاً للقانون رقم 03 بإعادة هيكلة قطاع البريد والإتصالات، والذي فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالإتصالات.¹

إنطلقت مؤسسة إتصالات الجزائر رسمياً في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والإتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي: المردودية، الفعالية، جودة الخدمة.

كما تسعى لتحقيق مستويات عالية من النجاح في الأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مرتبة ريادية في مجال نشاطها الذي تسوده المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى سعيها إلى حماية وتطوير بعدها الدولي، والمساهمة في ترقية مؤسسات المعلومات في الجزائر. ومن بين مهامها وأهدافها نذكر منها:

- توفير خدمات الإتصال عن بعد، التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، والرسائل المكتوبة، والمعطيات الرقمية، بالإضافة إلى المعلومات المرئية والمسموعة... إلخ؛
- تطوير، وإستغلال، وتسيير شبكات الإتصال العامة والخاصة؛
- تأسيس وتشغيل، وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدمي الشبكات.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها؛
- تطوير شبكة وطنية للإتصالات عن بعد ناجعة، وموصولة بمختلف طرق المعلومة.²

¹ فؤاد بوجناحة، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص 131

² فؤاد بوجناحة، مرجع سبق ذكره، ص 132

الفرع الثاني: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر(موبيليس) بالوادي

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر، يتبين لنا أن مؤسسة موبيليس هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها الإستراتيجية، المالية والتسويقية، وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى، وهذا لشدة المنافسة في سوق الهاتف النقال، كما أن تجربة موبيليس تعد مفيدة جدا لباقي الفروع الأخرى إذا أرادت تأهيل مستواها التنافسي، وإعادة صياغة إستراتيجياتها تحسبا لمزيد من الإنفتاح.¹

تعتبر مؤسسة موبيليس أول متعامل للهواتف النقالة في السوق الجزائرية، حيث تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت سنة 2003 بأسهم يقدر رأس مالها بـ 100.000.000 دج مقسم على 1000 سهم، قيمة الواحد 100.000 دج، ولكونها أول محول لهذه الخدمة منذ أن كانت محتواه في الشركة الأم، وهي مملوكة بالكامل للجزائرية للاتصالات، حيث في أكتوبر 2005 دخلت المؤسسة في السوق المستندي، وعمدت لفتح رأس مالها في 2006 للتنازل عن 30% من أصولها، بهدف زيادة وتوسيع استثماراتها.

باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر، وورثت 150 ألف مشترك عن هذه الأخيرة، تعرض المؤسسة على زبائنهم تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة وضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف، وما زاد ذلك شعارها " أينما كنتم"، هذا الشعار الذي يعتبر تعهداً بالإصغاء الدائم للزبائن، وحرصا على ذلك لجأت إلى إبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب التكنولوجيا الحديثة، وأهم هذه الشركات (إريكسون السويدية Ericsson)، (هواوي Huawei)، (وزد تي إي ZTE)، وذلك بهدف الرقي بمستوى الشبكة

وجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات والاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين عليها، وهذا لمواجهة العدد المتزايد من الزبائن والتطورات الحاصلة في الطلب.²

تقوم مؤسسة موبيليس بالتعامل مباشرة مع مشركيها من خلال مراكز الخدمة التابعة لها، حيث تمتلك المؤسسة 8 مراكز خدمة جهوية متفرقة عبر التراب الوطني وتتمثل في: المديرية العامة للوسط، المديرية الجهوية لسطيف، المديرية

¹ www.mobilis.dz

² مقدود وهيب، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة "دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2016، ص 157-158.

الجهوية لقسنطينة، المديرية الجهوية لعنابة، المديرية الجهوية للشلف، المديرية الجهوية لوهران، المديرية الجهوية لبشار، والمديرية الجهوية لورقلة.¹

وهذه المديرية الجهوية الأخيرة تشمل وكالة موبيليس لولاية الوادي التي تقع وسط مدينة الوادي.

المطلب الثاني: أهداف وإلتزامات ومبادئ مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهداف وإلتزامات ومبادئ مؤسسة إتصالات الجزائر (موبيليس) بالوادي

الفرع الأول: الأهداف

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية، سنحاول ذكرها في شكل عناصر:

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق؛
- تحسين شبكة التغطية؛
- استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدر قيمة السوق؛
- تنمية الشبكة التجارية؛
- الابداع أكثر في الاستراتيجية التجارية وتطبيق سياسة اتصالية فعالة؛
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

الفرع الثاني الإلتزامات والمبادئ

أولاً: الإلتزامات

تضع موبيليس نصب أعينها مجموعة من الإلتزامات في سبيل تحقيق أهدافها، سنتعرف عليها في مجموعة من النقاط.

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية؛
- ضمان وصول جميع المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- اقتراح عروض بسيطة، واضحة وشفافة دون أي مفاجآت؛
- التحسين المستمر للمنتوجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للمشاركين، والإستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى؛
- الإبداع المستمر (الإعتماد على آخر التكنولوجيات، تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات)؛

¹ www.mobilis.dz

- الوفاء بالوعود.

ثانياً: المبادئ

تركز موبيليس على مبادئ ثمانية تركزها في نفوس كل أصحاب المصالح من المؤسسة، وهي تتمثل في العمل من أجل خلق ثروات و بعث التقدم، حماية مصالح المستهلك الجزائري، التضامن، النوعية، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، إحترام الإلتزامات، الأخلاق، الإبداع، الجودة، العمل المتقن، الإستحقاق، الصدق.¹

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين حيث عالجنا في المطلب الأول الأدوات الدراسة المستخدمة، وفي

المطلب الثاني عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: أدوات الدراسة المستخدمة

سنستعرض في هذا المطلب الأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة

الفرع الأول: مرحلة التصميم الأولي (عرض الاستبيان)

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج البحث

أن لهذه الدراسة بعد ميداني تطبيقي كونها تتعلق بأهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المتحصل عليها من خلال استبيان تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

ثانياً: استبانة الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء ووجهات نظر موظفي المؤسسة حول مشكلة الدراسة.

- ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل

¹ www.mobilis.dz

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة مايلي:

- استعمال لغة سليمة؛
- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛
- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة

أولاً: هيكل الاستبيان

تتضمن استمارة الاستبيان 50 سؤال كمايلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، وإحتوت على 4 فقرات، (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الدورات التكوينية)، والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.
 - الجزء الثاني: ينقسم إلى ستة أقسام التي تصب في الدراسة الميدانية.
- القسم الأول: والذي يحتوي على 07 أسئلة.
 - القسم الثاني: والذي يحتوي على 07 أسئلة.
 - القسم الثالث: والذي يحتوي على 07 أسئلة.
 - القسم الرابع: والذي يحتوي على 07 أسئلة.
 - القسم الخامس: والذي يحتوي على 07 أسئلة.
 - القسم السادس: والذي يحتوي على 15 سؤال.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* بالوادي

1) عينة الدراسة:

استهدف الاستبيان عينة عشوائية من موظفي المؤسسة من خلال توزيع 40 إستبيان تم الحصول على 35 إستبانة صالحة للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	40	عدد الاستثمارات الموزعة
%100	35	عدد الاستثمارات المسترجعة

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على تجميع الاستبيان

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1
الوسط المرجح	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (03) يوضح مقياس التحلي

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر: من إعداد الطالبات.

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$

$$3 = \frac{(1-5)}{3} = \frac{4}{3} = 1,33 \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة وصدق وثبات الإستبيان

أولاً: المعالجة الإحصائية للدراسة

بهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفريغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21.

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- **الاختبارات الإحصائية:** والتي من بينها اختبار الطبيعة، فإذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية والا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية.

ثانياً: صدق وثبات الإستبيان

(1) تحكيم الإستبيان

عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (06) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الإستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

(2) قياس ثبات الإستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل

المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الإستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) حيث قيمته موضحة لكل المحاور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (04): نتائج اختبار ثبات وصدق الإستبانة.

المحاور	الابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الاول عمليات ادارة المعرفة	البعد الاول عمليات تشخيص المعرفة	7	0.554	0.744
	البعد الثاني عمليات توليد المعرفة	7	0.835	0.913
	البعد الثالث عمليات تخزين المعرفة	7	0.851	0.922
	البعد الرابع عمليات نشر المعرفة	7	0.670	0.818
	البعد الخامس عمليات تطبيق المعرفة	7	0.805	0.897
اجمالي المحور الاول		35	0.905	0.951
المحور الثاني الميزة التنافسية		15	0.909	0.953
الاجمالي		50	0.943	0.971

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال النتائج في الجدول السابق لاحظنا أن المقياس ثابت لكل الابعاد والمحاور عدا البعد الاول، حيث حقق الاجمالي معدل ثبات عالي قدره 94.3% وهو ثابت، وكان الثبات للمحور الاول يساوي 90.5% وهو عالي جدا كذلك، وللمحور الثاني 90.9%، وبما ان قيمة الثبات والصدق تقتربان للواحد الصحيح يعني ان المقياس ثابت وصادق ويحقق جودة القياس.

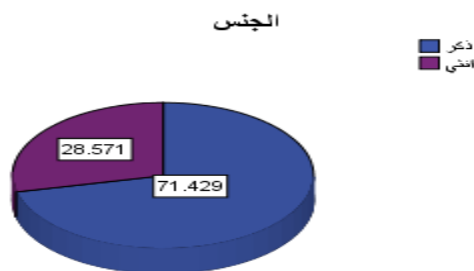
الفرع الثاني: خصائص العينة وتحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

أولاً: خصائص العينة

1) توزيع أفراد العينة تبعا للجنس

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (05): توزيع عينة دراسة حسب الجنس الشكل رقم (04): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	81.4%
أنثى	10	28.6%
المجموع	15	100%

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

- التحليل: نلاحظ أن كل أفراد العينة من ذكور حيث تمثل نسبتهم 81.4% والباقي 28.6% لإناث

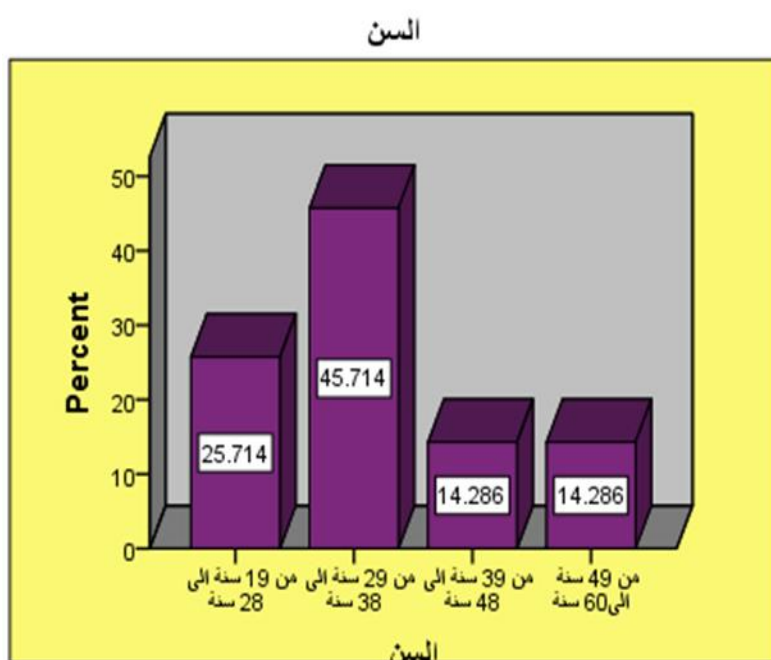
وهذا نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة.

2) توزيع أفراد العينة تبعا للسن

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب السن

الشكل رقم (05): توزيع عينة دراسة حسب السن



الفئة	التكرار	النسبة
من 19 الى 28 سنة	09	25.7%
من 29 الى 38 سنة	16	45.7%
من 39 الى 49 سنة	05	14.3%
من 50 الى 60 سنة	05	14.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

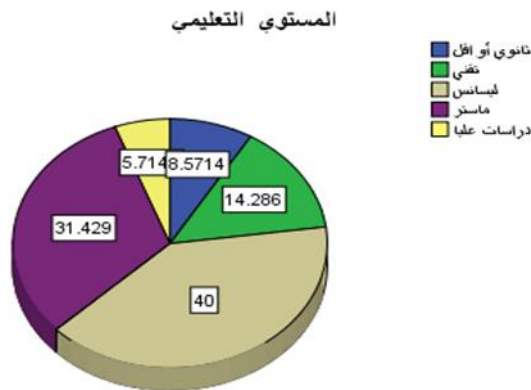
التحليل: من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 29 إلى 38 سنة] كانت بنسبة 45.7% وهي الفئة ذات أكبر نسبة وتليها الفئة العمرية [من 19 إلى 28 سنة] بنسبة 25.7%، تم تليها نسبتين [من 39 إلى 49 سنة، ومن 50 إلى 60 سنة] بنسبة 14.3% من مجموع المستجوبين، أي أن أغلب فئة العينة هم أكثر من 30 سنة، ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الشباب تغطي على صفات العينة.

3) توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(07): توزيع عينة دراسة حسب المستوى

الشكل رقم (06): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



البيان	التكرار	النسبة
ثانوي واقل	03	%8.6
تقني	05	%14.3
ليسانس	14	%40
ماستر	11	%31.4
دراسات عليا	02	%5.7
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

التحليل: من خلال المخرجات نلاحظ ان لدينا فئة المستوى ليسانس بنسبة 40% وهي أعلى نسبة، وتليها المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة 31.4%، مما يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة، وان اقل نسبة كانت للمستوى الأقل وهم الأقل من الثانوي بنسبة 8.6%. مما يساعد في تحسين جودة المعلومة في الاستبيان وفهمه، ونظرا للطابع الإداري للمؤسسة الذي يعتمد على الكفاءات.

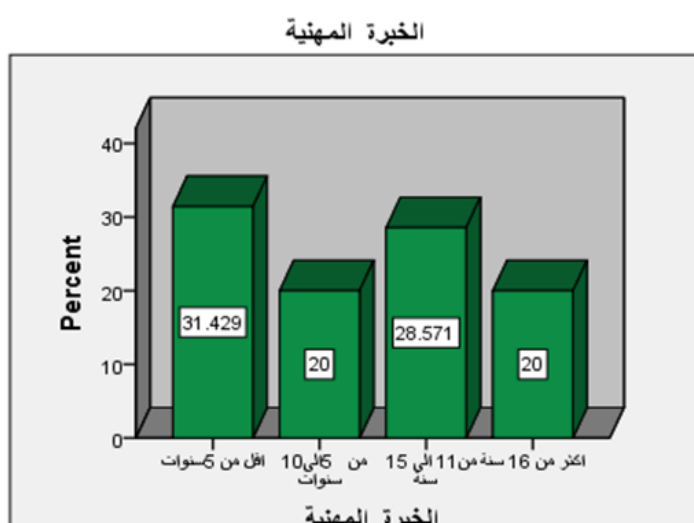
4) توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	البيان
31.4%	11	أقل من 5 سنوات
20%	07	بين 5 و 10 سنوات
28.6%	10	بين 11 و 15 سنة
20%	07	أكثر من 16 سنة
100%	35	المجموع

الشكل رقم (07) توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

التحليل: من خلال الجدول التكراري نلاحظ أن العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من (بين 5 و 10 أكثر من 16 سنة) نسبتهم تقدر ب 20%، بينما الذين تزيد خبرتهم من أقل من 5 سنوات نسبتهم 31.4% وهي أعلى نسبة في المؤسسة. مما يدل على أن المؤسسة تتكون من الشباب، ولو قسمنا الخبرات إلى قسمين أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات فأكثر سنجد أن الفئتين متساويتين مما يدل على توازن مستوى الخبرات على عمال المؤسسة.

5) توزيع أفراد العينة تبعا للدورات التكوينية

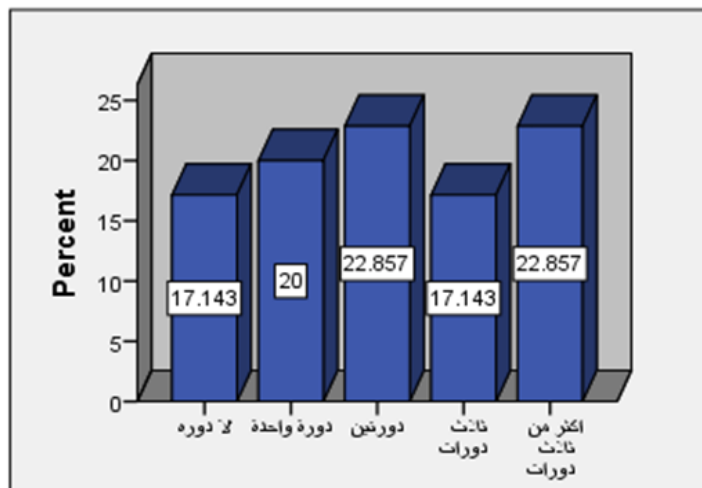
وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(09): توزيع عينة دراسة حسب عدد الدورات التكوينية

التكوينية

النسبة	التكرار	الفئة
17.1%	06	لا دورة
45.7%	16	دورة واحدة
22.9%	08	دورتين
17.1%	06	ثلاث دورات
22.9%	08	أكثر من ثلاث دورات
100%	35	المجموع

عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

التحليل: من خلال الدورات التدريبية نلاحظ ان المؤسسة تهتم بتكوين عمالها نظرا لان نسبة 83% من العمال قامو باجراء دورات تدريبية، حيث سجلت اعلى نسبة تقدر بـ 46 % تقريبا للذين قامو بدوره واحدة، تليها نسبة 23% تقريبا من افراد العينة قامو باجراء دورتين وثلاث دورات بنفس النسبة.

ثانيا: تحليل إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

1) دراسة إتجاهات القسم الأول عمليات ادارة المعرفة

في هذا العنصر قمنا بحساب الوسط الحسابي المرجح بغرض معرفة آراء وإتجاهات المستجوبين حول العبارات الاستبيان، وبعد حساب الوسط الحسابي المرجح نستطيع معرفة هل كان كل أفراد العينة موافقين أو غير موافقين على عبارات الإستبيان.

البعد الاول: خاص بعمليات تشخيص المعرفة

الجدول رقم (10) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يتم تشخيص المعرفة عن طريق الخبرات الداخلية	4.03	0.747	موافق
02	يتم تشخيص المعرفة عن طريق البحث والتصفح عبر شبكة الانترنت	3.49	1.011	موافق
03	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة	3.60	0.775	موافق
04	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها	3.83	0.785	موافق
05	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها	3.43	0.778	موافق
06	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة مهما كان مصدرها	3.71	0.789	موافق
07	تقوم المؤسسة دوريا بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقا لمستجدات العصر	3.63	0.731	موافق
	إجمالي البعد	3.67	0.428	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق لاحظنا أن كل اتجاهات إجابات العينة حول البعد عملية تشخيص المعرفة اتجهت للموافقة بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.67) وبانحراف معياري قدره (0.428)، حيث وجدنا أن أعلى مستوى كان في العبارة الأولى حيث "يتم تشخيص المعرفة عن طريق الخبرات الداخلية بمؤسسة موبليس" بمتوسط حسابي قدره (4.03) وبانحراف معياري قدره (0.747)، وقد حققت كل العبارات مستويات مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي أكثر من (3.4)، بينما حققت العبارة الخامسة أقل متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري قدره (0.778).

البعد الثاني: عمليات توليد المعرفة

الجدول رقم (11) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة	4.09	0.853	موافق
02	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث مستمرة لتطوير عمليات توليد المعرفة	3.60	0.765	موافق
03	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	3.69	0.932	موافق
04	تعتمد المؤسسة على توليد المعرفة على الخبرات الموجودة داخل المؤسسة	3.57	0.815	موافق
05	توفر المعلومات في المؤسسة من خلال شبكة الأنترنت والأنترنت	3.91	0.781	موافق
06	يتم تشجيع الحوار التشاركي بين العمال لتبادل أفكارهم	3.86	0.772	موافق
07	تشجيع المؤسسة العمال على إستمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم	3.74	0.980	موافق
	إجمالي البعد	3.787	0.599	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال اتجاهات العينة حول هذا البعد لاحظنا أن كل أفراد العينة موافقون على عباراتها وذلك بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.787) وانحراف معياري قدره (0.599)، وحققت العبارة الأولى المتمثلة في "أنه يتم تشجيع الموظفين على توليد أفكار الخلاقة والمبدعة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري قدره (0.853)، بينما حققت العبارة الرابعة المتمثلة في "أن المؤسسة تعتمد على توليد المعرفة بناءا على خبرات الموجودة داخلها"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري قدره (0.815).

البعد الثالث: عملية تخزين المعرفة

الجدول رقم (12) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يتم تخزين المعرفة في شكل قواعد بيانات إلكترونية	4.03	0.664	موافق
02	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية	3.49	0.981	موافق
03	توجد مرونة عالية في عمليات تخزين المعرفة في المؤسسة	3.57	0.948	موافق
04	يجرى التحديث المستمر على المعرف المخزنة	3.57	0.884	موافق
05	تتعمد المؤسسة بذوي الخبرة والمعرفة لديها بإعتبارهم خزين معرفي متميز لأعمالها	3.60	0.847	موافق
06	لدى المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها بإسترجاع المعلومات	3.57	0.884	موافق
07	تسهر المؤسسة على الإحتفاظ بإطاراتها الذين يمتازون بالمعرفة العالية	3.71	0.750	موافق
	إجمالي البعد	3.648	0.623	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال اتجاه إجابات العينة حول هذا البعد لاحظنا أن كل أفراد العينة وافقوا إجمالا على عباراته بمتوسط حسابي مرجح إجمالي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.62)، بينما حققت العبارة الأولى أعلى متوسط حسابي مرجح قدره (4.03)، أي أن درجة الموافقة عليه أنه يتم تخزين المعرفة في شكل قواعد وبيانات إلكترونية كانت مرتفعة، على عكس ذلك حققت عبارة الثانية أقل متوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (0.981)، أي أن درجة الموافقة كانت في أقل مستوياتها علي أن المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة عبر المستندات الورقية، وعلى العموم فإن عينت الدراسة موافقة على عملية تخزين المعرفة في مؤسسة موبليس.

البعد الرابع: عملية نشر المعرفة

الجدول رقم (13) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الرابع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تواظب المؤسسة على إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية داخلها	4.06	0.639	موافق
02	يتم نشر المعرفة من خلال التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامي	3.80	0.584	موافق
03	تسهل المؤسسة في الحصول وانتقال المعلومات والمعارف بين الموظفين	3.94	0.758	موافق
04	يتم نشر المعرفة داخل المؤسسة من خلال شبكة المعلومات الداخلية - الإنترنت -	3.89	0.758	موافق
05	تنشر المؤسسة المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والمحاضرات بين الخبراء المختصين وأفراد المؤسسة	3.63	0.646	موافق
06	توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات عن الخدمات الجديدة	3.97	0.664	موافق
07	حركة المعلومات في المؤسسة بطيئة	3.51	0.751	موافق
	إجمالي البعد	3.828	0.402	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال هذا الجدول الذي يبين اتجاهات العينة حول عملية نشر المعرفة في مؤسسة موبليس، حيث حققت العبارة الأولى أعلى متوسط حسابي مرجح قدره (4.06)، أي أن مستوى الموافقة كان عالي جدا حول "أن المؤسسة تواظب على إعلان جميع الموظفين بالمستجدات معرفية داخلها"، بينما حققت العبارة السابعة أقل مستوى موافقة بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (0.751)، وإجمالا فإن درجة الموافقة على كل العبارات هذا البعد حققت متوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.40).

البعد الخامس: عملية تطبيق المعرفة

الجدول رقم (14) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي للبعد الخامس

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعتمد المؤسسة على التشاور والارشاد والاختيار لتطبيق المعرفة الصحيحة التي تخدم برامجها	3.89	0.530	موافق
02	تمنح المؤسسة عاملها فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بهدف تشجيعهم	3.80	0.868	موافق
03	تعتمد المؤسسة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخلها حول نتائج أعمالها وأنشطتها	3.63	0.877	موافق
04	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة	3.91	0.612	موافق
05	يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات المؤسسة لإنجاز عملياتها	3.91	0.818	موافق
06	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	3.80	0.406	موافق
07	تستخدم المؤسسة معايير لتقييم المعرفة الجديدة من ناحية الإجابات والسلبيات	3.83	0.618	موافق
	إجمالي البعد	3.824	0.482	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال اتجاهات إجابات العينة حول بعد عملية تطبيق المعرفة، وجدنا متوسط حسابي إجمالي البعد قدره (3.824)، مما يدل على مستوى الموافقة العالية للأفراد العينة حول هذا البعد حيث حققت العبارة الرابعة والخامسة أعلى متوسط حسابي قدره (3.91)، أي أن المؤسسة تعمل على توظيف معرفة من خلال تحويل منتجاتها جديدة وكذلك المؤسسة تشكل تطبيق المعرفة لديها أهم أولوياتها، بينما حققت العبارة الثالثة أقل متوسط حسابي قدره ب (3.63) وانحراف معياري قدر ب (0.877)، وأخيرا يمكن قول أن أفراد العينة اتفقوا إجمالا على عمليات تطبيق معرفة مؤسستهم.

(2) دراسة القسم الثاني الميزة التنافسية

الجدول رقم (15) تحليل اجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي حول محور الميزة التنافسية

الرقم	عبارات القسم الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية	4.17	0.747	موافق
02	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	3.77	0.646	موافق
03	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق	3.74	0.852	موافق
04	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب مقارنة بمنافسيها	3.91	0.742	موافق
05	تستجيب المؤسسة لإقتراحات وإحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها	4.06	0.591	موافق
06	تقدم المؤسسة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة	3.89	0.758	موافق
07	تستجيب المؤسسة لإقتراحات كافة العمال مهما كان مستوهم ومناصبهم	3.49	1.040	موافق
08	لدى المؤسسة السرعة لإنتاج وتصميم منتجات جديد بإقصر وقت ممكن	3.74	0.980	موافق
09	لدى المؤسسة القدرة على إنتاج مزيج من المنتجات	3.74	0.852	موافق
10	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة على المعدات والآلات الجديدة والمتطورة مقارنة بالمؤسسات المنافسة	3.89	0.471	موافق
11	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف	3.77	0.690	موافق
12	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف	3.80	0.531	موافق
13	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	3.91	0.742	موافق
14	تمتلك المؤسسة موارد بشرية قادرة على الإبداع	3.80	0.632	موافق
15	منتجات المؤسسة متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك	3.60	0.946	موافق
	إجمالي المحور	3.819	0.501	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال إجابات اتجاهات العينة حول محور الميزة التنافسية وجدنا ان المتوسط حسابي إجمالي قدر ب (3.82) وانحراف معياري قدر ب (0.501)، مما يعني الموافقة على كل عبارات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل العبارات بين (3.49) و(4.017) ، أي كل العبارات وافقوا عليها أعلى مستوى للموافقة كان حول العبارة الأولى حيث أن المؤسسة تدعم الأفكار الجيدة والإبداعية، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.17) وانحراف معياري قدره (0.747)، بينما حققت العبارة السابعة أقل متوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدر ب (1.04)، مما يعني اختلاف درجات الموافقة حول استجابة المؤسسة لاقتراحات كافة العمال مهما كان مستواهم ومنصبهم، وعموما قد اتفق جميع أفراد العينة على كل عبارات محور الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب أولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا، لمعرفة تطبيق الاختبارات المناسبة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا خمس ابعاد خاصة بعمليات ادارة المعرفة ومحورين المحور الاول هو عمليات ادارة المعرفة اجمالا بأبعاده الخمس والمحور الثاني هو الميزة التنافسية، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (16) اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار شابيرو		إختبار سيمنوف		المحاور
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.093	0.947	0.086	0.139	البعد الأول: تشخيص المعرفة
0.000	0.856	0.000	0.238	البعد الثاني: توليد المعرفة
0.000	0.822	0.000	0.250	البعد الثالث: تخزين المعرفة
0.003	0.894	0.001	0.208	البعد الرابع: نشر المعرفة
0.000	0.760	0.000	0.273	البعد الخامس: تطبيق المعرفة
0.000	0.842	0.001	0.203	المحور الاول: عمليات المعرفة
0.000	0.705	0.000	0.281	المحور الثاني: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من نتائج الجدول نلاحظ ان قيم المعنوية لإحصائية سيمنوف للمحاور والأبعاد كانت وكلها بمستوى معنوية اقل من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض البديل اي ان البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنوف ماعد البعد الأول تشخيص المعرفة الذي يتبع توزيعا طبيعيا حسب هذا الاختبار، وبنفس الطريقة وحسب معنوية قيم إحصائية شابيرو فكانت كلها اقل من 0.05 أي كل البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا عدا البعد الأول وبنفس الحالة نقبل الفرض البديل القائل ان البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا.

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا ان البيانات لا تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات اللامعلمية للدراسة.

ثانيا: الاختبار اللامعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات لا تتبع توزيع طبيعي والعينة صغيرة ومن بين اهم هذه الاختبارات هي اختبار كاي تربيع، واختبار مان وتني، واختبار كريسكال واليس. وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث انواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير. فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار كاي تربيع، واختبار معامل الارتباط سيرمان لان التوزيع غير طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار مان وتني، واختبار كريسكال واليس، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد.

1) اختبار فرضيات العلاقة

سوف نستخدم فيها اختبار كاي تربيع واختبار معامل الارتباط سبيرمان

1-1- اختبار كاي تربيع للاستقلالية

يستخدم هذا الاختبارات لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الاسمية اي هل المتغيرات الوصفية مرتبطة ببعضها او لا، وسوف نقوم باجراء بعض الاختبارات المهمة في الدراسة كما يلي:

أ) العلاقة بين الجنس وسنوات الخبرة في العينة: سوف نقوم بطرح الفرضيات التالية عند مستوى دلالة 0.05

H0: الجنس مستقل عن سنوات الخبرة (اي لا وجود لعلاقة بينهما)

H1: الجنس غير مستقل عن سنوات الخبرة (اي وجود لعلاقة بينهما)

من مخرجات spss تحصلنا على الجدولين التاليين:

الجدول رقم (17) الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (الجنس مع سنوات الخبرة)

إجمالي	الخبرة المهنية				الجنس
	أكثر من 16 سنة	من 11 الى 15 سنة	من 05- 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
25	07	08	05	05	ذكر
10	00	02	02	06	أنثى
35	07	10	07	11	إجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد الذكور الذين تقل خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات كان عددهم (05) ذكور، ومن 05 الى 10 سنوات كان عددهم (05) ذكور، اما عدد ذكور الذين لهم خبرة من 11 الى سنة 15 سنة كان عددهم (08)، أما عدد ذكور الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 16 سنة كان عددهم (07).

كما نلاحظ أيضا أن عدد إناث الذين تقل خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات كان عددهم (06) إناث، وكان عدد الإناث الذين لهم خبرة مهنية من 05 الى 10 سنوات ومن 11 الى 15 سنة هو (02)، ونلاحظ أنه لا توجد إي أنثى لها خبرة مهنية أكثر من 16 سنة.

بالنسبة الى إجمالي عدد أفراد موجدين في كلا جنسين الذين الخبرة المهنية تقل من 5 سنوات عددهم (11) وإجمالي عدد أفراد لديهم خبرة من 05 الى 10 سنوات كان (07)، كما نلاحظ أيضا إجمالي عدد أفراد لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة كان (10)، وإجمالي عدد أفراد لديهم خبرة أكثر من 16 سنة كان (07).

الجدول رقم (18) اختبار كاي تربيع للجنس وسنوات الخبرة

إختبار كاي مربع	القيمة إحصائية	sig
	6.796	0.079

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج spss

الجدول الثاني هو جدول اختبار كاي تربيع حيث كانت قيمة كاي تربيع تساوي 6.796 بمستوى معنوية 0.079 وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرض الصفري القائل ان المتغيرين مستقلين اي لا توجد علاقة بين الجنس وسنوات الخبرة في عينة الدراسة.

ب) العلاقة بين المستوى التعليمي والدورات التكوينية في العينة: سنقوم بطرح الفرضيات التالية عند مستوى دلالة 0.05.

H_0 : المستوى التعليمي مستقل عن القيام بدورات تكوينية (اي لا وجود لعلاقة بينهما)

H_1 : المستوى التعليمي غير مستقل عن القيام بدورات تكوينية (اي وجود لعلاقة بينهما)

من مخرجات spss تحصلنا على الجدولين التاليين:

الجدول رقم (19) الجدول المزدوج لاختبار كاي تربيع (المستوى التعليمي مع سنوات الخبرة)

إجمالي	عدد الدورات التكوينية					المستوى التعليمي
	أكثر من ثلاث دورات	ثلاث دورات	دورتين	دورة واحدة	لا دورة	
03	00	00	00	01	02	أقل أو ثانوي
05	03	00	01	00	01	تقني
14	01	04	01	05	03	ليسانس
11	03	02	06	01	00	ماستر
02	02	00	00	00	00	درسات عليا
35	08	06	08	07	06	إجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان عدد الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي أقل من ثانوي وهم ثلاث افراد كان لواحد منهم دورة واحدة تكوينية، والمستوى التعليمي تقني خمسة افراد فقط واحد منهم تحصل على دورة واحدة، أما مستوي ليسانس نلاحظ هو أكثر مستوى متحصل علي دورات تكوينية بـ (03) ليس لديهم دورة تكوينية و(05) لديهم دورة واحدة تكوينية واحدة، وفرد واحد لديه دورتين تكوينية و(04) افراد لديهم ثلاث دورات تكوينية، كما نلاحظ أيضا مستوى ماستر عدد الافراد عددهم 11 فردا منهم (6) افراد متحصلين علي دورتين، وفردين متحصلين على ثلاث دورات تكوينية، وثلاث افراد اخرين متحصلين على أكثر من ثلاث دورات تكوينية .

بالنسبة للمستوى دراسات عليا وعددهم فردين فقط لديهم أكثر من ثلاث دورات تكوينية، وهذا دليل على ان المستوى التعليمي له علاقة بالحصول على دورات تكوينية.

الجدول رقم (20) اختبار كاي تربيع (المستوى التعليمي مع الدورات التكوينية)

إختبار كاي مربع	القيمة إحصائية	sig
	31.566	0.011

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول الثاني هو جدول اختبار كاي تربيع والتي قيمتها تساوي 31.566 بمستوى معنوية 0.011 وهي اقل من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرض البديل القائل ان المستوى التعليمي غير مستقل عن القيام بالدورات التكوينية أي ان المستوى يؤثر على عدد الدورات التكوينية في عينة الدراسة.

1-2- اختبار معامل الارتباط سيرمان للرتب

سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات للرتب لان التوزيع غير طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الميزة التنافسية		أبعاد عمليات إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.004	0.469	عملية تشخيص المعرفة
0.000	0.628	عملية توليد المعرفة
0.052	0.331	عملية تخزين المعرفة
0.000	0.594	عملية نشر المعرفة
0.002	0.499	عملية تطبيق المعرفة
0.000	0.582	إجمالي المحور الأول عمليات المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وجدنا مايلي:

- العلاقة بين البعد الأول عمليات تشخيص المعرفة والميزة التنافسية كانت طردية متوسطة ومعامل الارتباط مساوي الى (0.469) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.
- العلاقة بين بعد توليد المعرفة والميزة التنافسية كانت قوية نسبيا حيث بلغ معامل الارتباط (0.628) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%، لأن قيمة sig = 0.00 وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.
- العلاقة بين بعد تخزين المعرفة والميزة التنافسية ضعيفة بدليل معامل الارتباط الذي يساوي (0.331) وهذا الارتباط ليست له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة sig= 0.052 وهي أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.
- وجدنا أن معامل الارتباط بين عمليات نشر المعرفة والميزة التنافسية يساوي (0.594) وهو ارتباط طردي متوسط لكنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig= 0.000 أي نرفض الفرض الصفري.
- أما العلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية كانت طردية متوسطة لأن r=0.499 وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% أي نرفض الفرض الصفري.
- بالنسبة لإجمالي المحور الأول عمليات تطبيق المعرفة والميزة التنافسية فالعلاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط (r=0.582)، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% نظرا لأن قيمة sig=0.000 وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول أنه هناك علاقة بين المحورين.

(2) اختبار فرضيات الفرق

لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما مان ويتني، واختبار كريسكال واليس نظرا لان التوزيع غير طبيعي كما يلي:

1-2-اختبار مان ويتني

هذا الاختبار من الاختبارات الالاعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية وفرضيات جزئية.

(أ) **الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية الجنس، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى ثلاث فرضيات جزئية.

(ب) **الفرضيات الجزئية:** سوف تكون كما يلي

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على عمليات ادارة المعرفة ترجع الى خاصية الجنس.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على الميزة التنافسية ترجع الى خاصية الجنس.

وللاجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار مان ويتني للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على

الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (22): اختبار مان ويتني لعينتين مستقلتين

الأقسام	إختبار مان ويتني	مستوى دلالة
عمليات ادارة المعرفة	100.000	0.359
الميزة التنافسية	124.000	0.971

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان قيمة احصائية مان وتني للاختبارات كانت كمايلي وعلى الترتيب (100.000، 124.000) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.359، 0.971) وكلها اكبر من 0.05 مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع الى الجنس.

2-2- اختبار كريسكال-واليس

هذا الاختبار من الاختبارات اللامعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة الى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد 4 خصائص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما السن والمستوى التعليمي والخبرة وعدد الدورات التكوينية، إذا ستكون هناك أربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين.

أ) **الفرضية الرئيسية الاولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية السن، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على عمليات ادارة المعرفة ترجع الى خاصية السن.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على الميزة التنافسية ترجع الى خاصية السن.

وللاجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين مع متغيرة السن، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (23): اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للسن

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
عمليات ادارة المعرفة	6.239	0.101
الميزة التنافسية	1.886	0.596

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للمحورين على التوالي كما يلي (6.239، 1.886) وكلها بمستويات معنوية على التوالي 0.101، 0.596 وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات، بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية السن.

ب) الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول محاور الدراسة ترجع الى المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول عمليات إدارة المعرفة ترجع الى خاصية المستوى العلمي.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على حول الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين الاثنان مع المستوى التعليمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (24): اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
عمليات ادارة المعرفة	11.935	0.018
الميزة التنافسية	12.301	0.015

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للمحورين على التوالي كما يلي (11.935 و 12.301) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.018، 0.015) وهي اقل من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية البديلة بأنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية مستوى التعليمي.

ج) الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة المهنية، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول عمليات إدارة المعرفة ترجع الى خاصية الخبرة المهنية.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على حول الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين الاثنان مع متغيرة الخبرة المهنية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (25): اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا الخبرة المهنية

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
عمليات إدارة المعرفة	4.509	0.211
الميزة التنافسية	7.102	0.069

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للأقسام الثلاثة على التوالي كما يلي (4.509، 7.102) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.211، 0.069) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بانه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية.

(د) الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى عدد الدورات التكوينية، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة حول عمليات إدارة المعرفة ترجع الى خاصية عدد دورات التكوينية.

الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على حول الميزة التنافسية ترجع إلى خاصية عدد دورات التكوينية.

وللاجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار كريسكال واليس للمحورين الاثنين مع متغيرة عدد دورات التكوينية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (26): اختبار الفروق لكريسكال واليس بين محاور الدراسة تبعا عدد الدورات التكوينية

الأقسام	اختبار كريسكال واليس	مستوى دلالة
عمليات إدارة المعرفة	2.241	0.692
الميزة التنافسية	1.972	0.741

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية للأقسام الثلاثة على التوالي كما يلي (2.241، 1.972) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.692، 0.741) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بانه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية عدد دورات التكوينية.

3-فرضية التأثير: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من محور عمليات المعرفة كمتغير مستقل، ومحور الميزة التنافسية كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من ابعاد ادارة المعرفة مع الميزة التنافسية

1-3-إختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور عمليات المعرفة اجمالا مع محور الميزة التنافسية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفريية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار أثر عمليات المعرفة على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.770	0.593	48.032	1	0.000	0.997	0.000
				33			
				34			

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.078 + 0.997x$$

$$T = (0.143) (6.930)$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس إذ بلغ معامل ارتباط (0.770) وهو ارتباط قوي طردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد B^2 بلغ (0.593) حيث أن 59.3% من التغير في الميزة التنافسية يرجع لتغير في عمليات إدارة المعرفة، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.997$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة بمكوناتها يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بقيمة (0.997) ويؤكد معنوية أثر عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية قيمة F المحسوبة والتي بلغت (48.032) وهي دالة إحصائية بمستوى

معنوية 5% لان قيمة (0.000=sig)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

2-3- إختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة موبيليس على الميزة التنافسية، تم استخدام الانحدار المتعدد، عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس. ونتائج الاختبار موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج الانحدار المتعدد لعمليات المعرفة على الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	معامل الانحدار	Sig
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.792	0.627	9.754	5	0.000	البعد الاول 0.328	0.043
						البعد الثاني 0.369	0.019
				29		البعد الثالث 0.148	0.012
						البعد الرابع 0.209	0.003
				34		البعد الخامس 0.088-	0.629

المصدر: من اعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات SPSS

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$\hat{Y} = 0.216 + 0.328x_1 + 0.369x_2 + 0.148x_3 + 0.209x_4 - 0.088x_5$$

$$T = (-0.339) (0.849) (1.520) (2.482) (1.669)$$

تشير النتائج بالجدول رقم (28) وفق آراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس إذ بلغ معامل ارتباط (0.792) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.627) أي أن 62.7% من التغير في الميزة التنافسية ناتج عن تغير في الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة بأبعادها، كما بلغت قيمة تأثير $\beta = 0.328$ لعملية تشخيص المعرفة، (0.369) لعملية

توليد المعرفة، (0.148) لعملية تخزين المعرفة، (0.209) لعملية نشر المعرفة، (-0.088) لعملية تطبيق المعرفة، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في كل بعد من الأبعاد يؤدي الى زيادة في الميزة التنافسية بقيمة (β) غير البعد الأخير الذي يؤدي الى نقصان الميزة التنافسية بـ (8.8%) أي أن كل الأبعاد تؤدي الى زيادة الميزة التنافسية عدا البعد الأخير الذي يؤدي الى نقصان الميزة التنافسية وكل الأبعاد كانت بقيمة β معنوية غير البعد الأخير كان غير معنوي يعني أن يمكن القول أن عملية تطبيق المعرفة يمكن حذفها من معادلة الانحدار لأنها ليست معنوية في النموذج، وفي الأخير يمكن القول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة) الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي كانت تهدف إلى معرفة، كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس) بالوادي؟ حيث أجريت الدراسة في مؤسسة موبليس وكالة الوادي، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس) بالوادي، وإعتمدنا على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المتحصل عليها، وإعتمدنا في تحليلنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، وكان المبحث الثاني لهذا الفصل يعرض تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، وكانت النتائج تشير إلى وجود علاقة بين المحور الأول المتمثل في عمليات إدارة المعرفة والمحور الثاني الميزة التنافسية، وهو ما ينفي فرضيات هذه الدراسة، إذ إنطلاقنا من فرضيات صفرية مفادها أن عمليات إدارة المعرفة لا تساهم في كسب الميزة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر (موبليس) بالوادي ، إلا أنه تم التوصل إلى العكس تماما حيث أن كل من عملية تشخيص، توليد، نشر، تطبيق المعرفة، تم فيهم رفض الفرض الصفرية. وتبين مساهمتهم في كسب الميزة التنافسية عدداً عملية تخزين المعرفة فقد تم قبول الفرض الصفرية فهي لا تساهم في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية في خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات، وعليه استعرضت هذه الدراسة " أهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية " في فصلين.

إن تطبيق المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي، التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق التنافسي.

وعلى ضوء ما سبق حاولنا معرفة أهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية من خلال إجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) بالوادي، تمحورت حول إشكالية رئيسية تمثلت في السؤال التالي: كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر(موبليس) الوادي؟ ولقد سمحت لنا الدراسة بالخروج بجملته من النتائج نورد أهمها فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

بناءً على هاته الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجزها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

نوجز النتائج النظرية المتوصل إليها كالاتي:

- لقد وجدت المعرفة مند وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور، إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتدعيم الميزة التنافسية؛
- تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة لتطور الفكر الإداري، وتماشيا مع الأحداث والتغيرات المستمرة التي تميز هذا العصر، بهدف تدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة؛
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى تشخيص وتوليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع، وتحقيق الميزة التنافسية؛
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

توصلنا إلى النتائج التطبيقية الآتية:

- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع إلى الجنس.
- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية السن.
- توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي.
- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة المهنية.
- لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية عدد الدورات التكوينية.

❖ اختبار الفرضيات:

الفرضية الصفريّة الرئيسية H_0 : لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

- نرفض الفرضية الصفريّة ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى $H_{0.1}$: لا تساهم عملية تشخيص المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

- نرفض الفرض الصفري ونقول أن عملية تشخيص المعرفة تساهم في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية $H_{0.2}$: لا تساهم عملية توليد المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

- نرفض الفرض الصفري ونقول أن عملية توليد المعرفة تساهم في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة $H_{0.3}$: لا تساهم عملية تخزين المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

- نقبل الفرض الصفري ونقول أن عملية تخزين المعرفة لا تساهم في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الصفريّة الفرعية الرابعة $H_{0.4}$: لا تساهم عملية نشر المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

- نرفض الفرض الصفري ونقول أن عملية نشر المعرفة تساهم في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الصفريّة الفرعية الخامسة $H_{0.5}$: لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

- نرفض الفرض الصفري ونقول أن عملية تطبيق المعرفة يساهم في كسب الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر* موبليس* عند مستوى معنوية 5%.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها عمدنا إلى مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- ضرورة الإهتمام بعمليات ادارة المعرفة لأنها تؤدي الى خلق وتطوير قدراتها المميزة وبالتالي الحصول على مميزات تنافسية يصعب تقليدها؛

- ضرورة تثقيف أفراد عينة الدراسة نحو المعرفة بأنواعها (الظاهرية والضمنية....) وكيفية إدارتها من خلال عملياتها (عمليات إدارة المعرفة)، ذلك من أجل نقلها من ذوي الخبرة والإختصاص والحاملين لها الى باقي الأفراد، وإستخدامها لتطوير المؤسسة من خلال الحصول على القدرات المميزة من هذه المعرفة؛

- تأسيس قسم في المؤسسة باسم إدارة المعرفة، وتحديد مهامه واستراتيجياته؛

- أسلوب إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد يجب أن تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة للبقاء في بيئتها التنافسية؛

- ضرورة إهتمام المؤسسة بالمعرفة الموجودة في بيئتها؛

- ضرورة الاهتمام بالمعرفة التي يحملها العمال وتحفيزهم قدر الإمكان للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة.

ثالثاً: آفاق البحث

إن موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوعاً واسعاً، وهذه الدراسة ما هي إلا جزء منه، لذا ما تزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:

- هل عملية التخزين ضمن إدارة المعرفة تؤثر على الميزة التنافسية في مؤسسة جيزي؛

- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة؛
- هل عمليات إدارة المعرفة تختلف حسب نوعية المؤسسات سواء كانت خدمية أو إقتصادية؛
- دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

- 1- بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 2- حيدر معالي فهمي، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
- 3- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 4- الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 5- سويس عزالدين علي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان الأردن، 2015.
- 6- العلي عبد الستار، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- 7- قطب محي الدين، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012.
- 8- ماجد الطاهر أسمهان، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- 9- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، طبعة أولى، 1999.
- 10- الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 11- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2007.

➤ المذكرات والرسائل والأطروحات

- 1- ابراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014-2015.
- 2- بعلي حمزة، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 3- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.
- 4- بن خليفة أحمد، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. المركز الجامعي بالوادي، الجزائر، 2011.
- 5- بوجناحة فؤاد، تقييم واقع الإتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008-2009.
- 6- بوشنوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، 2012-2013.
- 7- دحماني جميلة، دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسة: دراسة حالة ومان للأثاث، مذكرة ماستر تخصص إدارة إستراتيجية، فرع تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- 8- رفايي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية والجزائرية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 9- سي أحمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل التنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسستي سوناطراك وسيفتال (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة الجزائر 03، 2013.

- 10- عبد الغفور صالح عبد الحكيم، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
- 11- عجايبي منال، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر قالم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالم، الجزائر، 2016-2017.
- 12- مقدود وهيب، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة "دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2016.
- 13- يحياوي رزيقة، الابداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2012-2013.

➤ المقالات

- 1- بلالي أحمد، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة بسكرة، 2007.
- 2- الروسان محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي-دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة أربد الأهلية، عمان، 2007.
- 3- العلي عبد الستار والحوري فالح عبد القادر، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في قطاع المصارف الاردنية)، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر 2006.

➤ المداخلات، الأيام الدراسية، الملتقيات الوطنية والدولية، المؤتمرات

- 1- عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية (أفكار و مناهج)، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.
- 2- علي عبد الله، بوسهوه نذير، مداخلت بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مقدمة بالملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد بجلب، البليدة.

3- الملتقى الدولي الخامس حول الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

➤ مواقع الأنترنت

1- www.mobilis.dz

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Eric Y. & Yen Lin Liu, 2008, "Adoption of Knowledge Management Technologies and Organisational Culture: An Exploratory Study", Journal of Information & Knowledge Management (JIKM), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 7 (01)
- 2- Hafizi Muhamad & Nor Hayati Ahmad Ali, September 2006: Knowledge Management in Malaysian banks- a new paradigm-, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3.
- 3- MICHAELE, Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter édition, 1993, Paris.
- 4- Mundra and others, 2011, "Achieving Competitive Advantage Through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector".
- 5- Nguyen, 2010, "Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises".
- 6- Philip Kotler, Bernard Dunand, Duoiset De lphine Manceau, Le Marketing Management 11ème édition, Pearson Education, Paris, France, 2004.
- 7- Rajiv Sabherwal & Irma Becerra-Fernandez; 2003, Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Organizational Levels, Decision Sciences, Volume 34, Number 2, 2003
- 8- Sabah Agha, and another one, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, Article published in International Journal of Business and Management, Vol 7, No 1, Middle East University-MEU, Jordan, 2012.
- sources of competitive advantage".
- 9- Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008.
- 10- Watanabe, 2008, "Congruent knowledge management behaviors as discriminate.

قائمة الملاحق

الملحق الأول الاستبيان في
صفته النهائية

**أهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة: (مؤسسة إتصالات الجزائر *موبيليس*)**

في إطار إعدادنا لبحث تحت عنوان أهمية إدارة المعرفة في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إعداد ورقتنا البحثية. نؤكد لكم أن المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة X في المكان المناسب لكل العبارات:

01-الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى
الإشارة		

02-السن:

الفئة العمرية	من 19-28 سنة	بين 29 - 38 سنة	بين 39 - 48 سنة	بين 49 - 60 سنة
الإشارة				

03-المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	تقني	ليسانس	ماستر	مستويات أخرى مع ذكرها
الإشارة					

04-الخبرة:

سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	بين 05 و 10 سنة	بين 11 و 15 سنة	أكثر من 16 سنة
الإشارة				

05-الدورات التكوينية:

عدد الدورات	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات	اكثر من ثلاث دورات
الإشارة				

المحور الأول- عمليات إدارة المعرفة: هي العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول وتوليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تُعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي وغيرها.

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً - عملية تشخيص المعرفة: هي من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العملان الأخرى. وتعد هذه العملية مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة.						
01	يتم تشخيص المعرفة عن طريق الخبرات الداخلية.					
02	يتم تشخيص المعرفة عن طريق البحث والتصفح عبر شبكة الانترنت.					
03	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.					
04	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.					
05	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يملكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.					
06	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة مهما كان مصدرها.					
07	تقوم المؤسسة دورياً بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقاً لمستجدات العصر.					
ثانياً - عملية توليد المعرفة: هو الاعتماد على معارف الأفراد العاملين الظاهرية والضمنية والكامن والمجهولة المتوافرة لدى المنظمة.						
01	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.					
02	تقوم المؤسسة بإجراء بحوث مستمرة لتطوير عمليات توليد المعرفة.					
03	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.					
04	تعتمد المؤسسة على توليد المعرفة على الخبرات الموجودة داخل المؤسسة.					
05	توفر المعلومات في المؤسسة من خلال شبكة الأنترنت والأنترانت.					
06	يتم تشجيع الحوار التشاركي بين العمال لتبادل أفكارهم.					
07	تشجيع المؤسسة العمال على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.					

ثالثا: عملية تخزين المعرفة: لغرض الوصول إليها بسهولة ويسر وذلك للحاجة المستمرة لها.

01	يتم تخزين المعرفة في شكل قواعد بيانات إلكترونية.				
02	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على المستندات الورقية.				
03	توجد مرونة عالية في عمليات تخزين المعرفة في المؤسسة.				
04	يجرى التحديث المستمر على المعرف المخزنة				
الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق بشدة
05	تهتم المؤسسة بذوي الخبرة والمعرفة لديها بإعتبارهم خزين معرفي متميز لأعمالها.				
06	لدى المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها بإسترجاع المعلومات.				
07	تسهل المؤسسة على الإحتفاظ بإطاراتها الذين يمتازون بالمعرفة العالية.				

رابعا: عملية نشر المعرفة: ليتسنى المشاركة من قبل المستفيدين منها في أعمال المنظمة.

01	تواظب المؤسسة على إعلان جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية داخلها.				
02	يتم نشر المعرفة من خلال التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامي.				
03	تسهل المؤسسة في الحصول وانتقال المعلومات والمعارف بين الموظفين.				
04	يتم نشر المعرفة داخل المؤسسة من خلال شبكة المعلومات الداخلية – الإنترنت-.				
05	تنتشر المؤسسة المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والمحاضرات بين الخبراء المختصين وأفراد المؤسسة.				
06	توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات عن الخدمات الجديدة.				
07	حركة المعلومات في المؤسسة بطيئة.				

خامسا: عملية تطبيق المعرفة: أي استخدامها إذ لا فائدة منها إذا لم تطبق لتحقيق القيمة والمردود التي وجدت من أجله.

01	تعتمد المؤسسة على التشاور والارشاد والاختيار لتطبيق المعرفة				
----	---	--	--	--	--

					الصحيحة التي تخدم برامجها.	
					تمنح المؤسسة عاملها فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بهدف تشجيعهم.	02
					تعتمد المؤسسة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخلها حول نتائج أعمالها وأنشطتها.	03
					تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.	04
					يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات المؤسسة لإنجاز عملياتها.	05
					توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	06
					تستخدم المؤسسة معايير لتقييم المعرفة الجديدة من ناحية الإيجابيات والسلبيات.	07

المحور الثاني: الميزة التنافسية: هي كل ما يمكن أن تتميز به المؤسسة من قدرات وأنشطة عن بقية المؤسسات في نفس القطاع الذي تعمل فيه.

الترتيب	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.					
02	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.					
03	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.					
04	تقوم المؤسسة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب مقارنة بمنافسيها.					
05	تستجيب المؤسسة لإقتراحات وإحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.					
06	تقدم المؤسسة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة.					
07	تستجيب المؤسسة لإقتراحات كافة العمال مهما كان مستوهم ومناصبهم.					
08	لدى المؤسسة السرعة لإنتاج وتصميم منتجات جديد بإقصر وقت ممكن.					
09	لدى المؤسسة القدرة على إنتاج مزيج من المنتجات.					
10	تعمل المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة على المعدات والآلات الجديدة والمتطورة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
11	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.					
12	تعمل المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف.					
13	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.					
14	تمتلك المؤسسة موارد بشرية قادرة على الإبداع.					
15	منتجات المؤسسة متميزة لها القدرة على التأثير في قرار الشراء للمستهلك.					

نشكركم على حسن الإصغاء والمساعدة.

الملحق الثاني قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم	الرتبة	الجامعة
01	ضو نصر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
02	بن خليفة أحمد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
03	نعروزة بوبكر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
04	مرزوقي مرزوقي	MCA	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
05	عيشوش عواطف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
06	تي أحمد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

الملحق الثالث مخرجات

SPSS

مخرجات SPSS

Statistics

		الجنس	المستوي التعليمي
N	Valid	35	35
	Missing	0	0

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	25	71.4	71.4	71.4
Valid انثي	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المستوي التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي أو أقل	3	8.6	8.6	8.6
تقني	5	14.3	14.3	22.9
Valid ليساتس	14	40.0	40.0	62.9
ماستر	11	31.4	31.4	94.3
دراسات عليا	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Statistics

		السن	الخبرة المهنية	عدد الدورات التكوينية
N	Valid	35	35	35
	Missing	0	0	0

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة 28 سنة إلى 19 من	9	25.7	25.7	25.7
Valid سنة 38 سنة إلى 29 من	16	45.7	45.7	71.4
سنة 48 سنة إلى 39 من	5	14.3	14.3	85.7
سنة 60 سنة إلى 49 من	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	11	31.4	31.4	31.4
من 5 إلى 10 سنوات	7	20.0	20.0	51.4
من 11 إلى 15 سنة	10	28.6	28.6	80.0
أكثر من 16 سنة	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

عدد الدورات التكوينية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا دوره	6	17.1	17.1	17.1
دورة واحدة	7	20.0	20.0	37.1
دورتين	8	22.9	22.9	60.0
ثلاث دورات	6	17.1	17.1	77.1
أكثر من ثلاث دورات	8	22.9	22.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

	الخبرة المهنية				Total
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 16 سنة	
الجنس ذكر	5	5	8	7	25
الجنس أنثى	6	2	2	0	10
Total	11	7	10	7	35

	عدد الدورات التكوينية					Total
	لا دوره	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات	أكثر من ثلاث دورات	
ثانوي أو أقل	2	1	0	0	0	3
تقني	1	0	1	0	3	5
المستوي التعليمي ليسانس	3	5	1	4	1	14
ماستر	0	1	6	2	2	11
دراسات عليا	0	0	0	0	2	2
Total	6	7	8	6	8	35

Ranks

	الخبرة المهنية	N	Mean Rank
المحور الأول عمليات المعرفة	أقل من 5 سنوات	11	17.82
	من 5 إلى 10 سنوات	7	22.57
	من 11 إلى 15 سنة	10	12.90
	أكثر من 16 سنة	7	21.00
	Total	35	
المحور الثاني الميزة التنافسية	أقل من 5 سنوات	11	15.18

من 5 الى 10 سنوات	7	21.50
من 11 الى 15 سنة	10	13.60
اكثر من 16 سنة	7	25.21
Total	35	

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول عمليات المعرفة	المحور الثاني الميزة التنافسية
Kruskal Wallis Test	4.509	7.102
df	3	3
Asymp. Sig.	.211	.069

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	عدد الدورات التكوينية	N	Mean Rank
المحور الأول عمليات المعرفة	لا دوره	6	18.75
	دورة واحدة	7	20.64
	دورتين	8	13.50
	ثلاث دورات	6	19.75
	اكثر من ثلاث دورات	8	18.31
	Total	35	
المحور الثاني الميزة التنافسية	لا دوره	6	20.00
	دورة واحدة	7	14.64
	دورتين	8	16.19
	ثلاث دورات	6	21.42
	اكثر من ثلاث دورات	8	18.69
	Total	35	

a,b	المحور الأول عمليات المعرفة	المحور الثاني الميزة التنافسية
kruskalwallis test	2.241	1.972
df	4	4
Asymp. Sig.	.692	.741

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عدد الدورات التكوينية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد الاول عمليات تشخيص المعرفة	.139	35	.086	.947	35	.093
البعد الثاني عمليات توليد المعرفة	.238	35	.000	.856	35	.000

البعد الثالث عمليات تخزين المعرفة	.250	35	.000	.822	35	.000
البعد الرابع عمليات نشر المعرفة	.208	35	.001	.894	35	.003
البعد الخامس عمليات تطبيق المعرفة	.273	35	.000	.760	35	.000
المحور الاول عمليات المعرفة	.203	35	.001	.842	35	.000
المحور الثاني الميزة التنافسية	.281	35	.000	.705	35	.000

a. Lilliefors Significance Correction

الجنس * الخبرة المهنية Crosstabulation

Count

	الخبر المهنية				Total
	اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	اكثر من 16 سنة	
ذكر	5	5	8	7	25
الجنس انثي	6	2	2	0	10
Total	11	7	10	7	35

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.796 ^a	3	.079
Likelihood Ratio	8.337	3	.040
N of Valid Cases	35		

المستوي التعليمي * عدد الدورات التكوينية Crosstabulation

	عدد الدورات التكوينية					Total
	لا دوره	دورة واحدة	دورتين	ثلاث دورات	اكثر من ثلاث دورات	
ثانوي أو اقل	2	1	0	0	0	3
تقني	1	0	1	0	3	5
المستوي التعليمي ليسانس	3	5	1	4	1	14
ماستر	0	1	6	2	2	11
دراسات عليا	0	0	0	0	2	2
Total	6	7	8	6	8	35

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.566 ^a	16	.011
Likelihood Ratio	32.941	16	.008
N of Valid Cases	35		

a. 25 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

Test Statistics^a

	المحور الأول عمليات المعرفة	المحور الثاني الميزة التنافسية
Mann-Whitney U	100.000	124.000
Wilcoxon W	155.000	179.000
Z	-.916-	-.037-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.359	.971
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.377 ^b	.986 ^b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول عمليات المعرفة	المحور الثاني الميزة التنافسية
Kruskal Wallis	6.239	1.886
df	3	3
Asymp. Sig.	.101	.596

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: السن

Test Statistics^{a,b}

	المحور الأول عمليات المعرفة	المحور الثاني الميزة التنافسية
Kruskal Wallis	11.935	12.301
df	4	4
Asymp. Sig.	.018	.015

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 ^a	.593	.580	.3249470

a. Predictors: (Constant), المحور الأول عمليات المعرفة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.072	1	5.072	48.032	.000 ^b
Residual	3.484	33	.106		
Total	8.556	34			

a. Dependent Variable: المحور الثاني الميزة التنافسية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.078	.543		.143	.887
1 المحور الاول عمليات المعرفة	.997	.144	.770	6.930	.000

a. Dependent Variable: المحور الثاني الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.627	.563	.3316961

a. Predictors: (Constant),

البعد الخامس عمليات تطبيق المعرفة , البعد الثالث عمليات تخزين المعرفة , البعد الاول عمليات تشخيص المعرفة , البعد الرابع عمليات نشر المعرفة , البعد الثاني عمليات توليد المعرفة , البعد الرابع عمليات نشر المعرفة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.366	5	1.073	9.754	.000 ^b
Residual	3.191	29	.110		
Total	8.556	34			

a. Dependent Variable: المحور الثاني الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant),

البعد الخامس عمليات تطبيق المعرفة , البعد الثالث عمليات تخزين المعرفة , البعد الاول عمليات تشخيص المعرفة , البعد الثاني عمليات توليد المعرفة , البعد الرابع عمليات نشر المعرفة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.216	.627		.344	.733
1 البعد الاول عمليات تشخيص المعرفة	.328	.196	.275	1.669	.043
البعد الثاني عمليات توليد المعرفة	.369	.149	.441	2.482	.019
البعد الثالث عمليات تخزين المعرفة	.148	.097	.184	1.520	.012
البعد الرابع عمليات نشر المعرفة	.209	.246	.167	.849	.003
البعد الخامس عمليات تطبيق المعرفة	-.088	.220	-.083	-.399	.692

a. Dependent Variable: المحور الثاني الميزة التنافسية