

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
من إعداد الطالب : زناتي لمين  
بغـوان:

**دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**  
دراسة حالة لمؤسسة RedMed حاسي مسعود ورقلة

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: 2018/5/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/خامرة بوعمامة.....(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ/قواميد أبوبكر.....(أستاذ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر

أ/قرونقة وليد.....(أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017





جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
من إعداد الطالب زناتي لمين  
بعنوان:

## دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة لمؤسسة RedMed حاسي مسعود ورقلة

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: 2018/5/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/خامرة بوعمامة.....(أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

أ/قواميد أبوبكر.....(أستاذ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر

أ/ قرونقة وليد.....(أستاذ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018



## الإهداء

إلى أجل وأعظم أم في الدنيا، أمي التي دعاءها أعظم وأقوى سلاح لي خلال مسيرتي التعليمية ككل

إلى أبي الذي قدم لي كل أسباب النجاح لأكون الأفضل

إلى إخوتي الأعزاء سندي ومصدر قوتي

إلى كل من أرى التفاؤل بأعينهم وجميع أصدقائي

إلى زملائي الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي وكل من علمني حرفاً وكل أساتذتي الكرام وكل من ساعدني في إنجاز هذا

البحث ولو بكلمة تشجيع

## شكر

قبل كل شيء وبعد كل شيء الشكر لله الواحد لتوفيقه لي في هذا البحث

و لأنه من شكر الله شكر العبد، فلا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المؤطر "قواميد ابوبكر"، و كذلك أتقدم بالشكر

للسيد المؤطر بشركة راد ماد حاسي مسعود "بداوي كمال" على قيامه بالواجب بتوفير كل ما احتجته أثناء مزاولتي التريص و

دعمه و مساعدته لي

ولكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة و أهميتها و علاقتها بالميزة التنافسية و تأثيرها عليها، حيث مست هذه الدراسة الجانب التطبيقي للموضوع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة راد ماد ( Red Med ) بحاسي مسعود ، استندت الدراسة على المنهج الوصفي و اعتمدت على استبيان اخذ 40 عينة من عمال المؤسسة حيث تم تحليل النتائج برنامج SPSS22.0 و برنامج Excel 2007 إضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية.

تمثلت نتائج الدراسة في أن مؤسسة راد ماد حاسي مسعود قد تبنت إدارة المعرفة لوجود مستوى عالي من المعرفة لدى موظفيها، الشيء الذي ساعد نوعا ما في خلق الميزة التنافسية رغم وجود عوامل أخرى أكثر تأثير هي التي أدت إلى تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة، الميزة التنافسية، السوق.

### Abstract

The aim of this study was to determine the importance of knowledge management and its importance to competitive advantage and its impact on it. This study focused on the practical aspect of the subject through a field study at the RedMed Institute in Hassi Messaoud. Sample of the employees of the institution where the results were analyzed SPSS22.0 and Excel 2007 in addition to a set of statistical methods.

The results of the study were that RedMed Hassi Messaoud adopted knowledge management for a high level of knowledge among its employees. Something helped to create a competitive advantage, although other factor shad a greater impact.

**keywords.** Keywords: knowledge, knowledge management, implicit knowledge, clear knowledge, competitive advantage, market.





قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الأهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ت	المقدمة
	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
32	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
53	خاتمة
56	المراجع
59	الملاحق
70	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
29	الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان	1-2
30	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	2-2
31	نتائج اختبار ألفا كرومياخ لمتغيرات الدراسة	3-2
32	توزيع العينة حسب الجنس	4-2
33	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	5-2
34	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	6-2
35	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	7-2
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تشخيص المعرفة	8-2
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد توليد المعرفة	9-2
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تنظيم وتخزين المعرفة	10-2
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تنفيذ المعرفة	11-2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الميزة التنافسية	12-2
41	حساب معامل ارتباط برسون	13-2
43	قيم معاملات خط الإنحدار	14-2

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
44	تحليل التباين الثنائي حسب الجنس	15-2
44	تحليل التباين الأحادي حسب العمر	16-2
45	تحليل التباين الأحادي حسب المؤهل العلمي	17-2
45	تحليل التباين الأحادي حسب الخبرة	18-2
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد إدارة المعرفة	19-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	Leonard barten نموذج ليونار بارتن لإدارة المعرفة	1-2
08	wiig نموذج لإدارة المعرفة	2-2
32	يوضح أفراد العينة حسب متغير الجنس	3-2
33	يوضح أفراد العينة حسب متغير العمر	4-2
34	يوضح أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	5-2
35	يوضح أفراد العينة حسب متغير الخبرة	6-2
67	هيكل التنظيمي للمؤسسة	7-2

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	نتائج معامل الفا كرونباخ
04	نتائج البيانات الشخصية
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
06	نتائج اختبار الفرضيات

مقدمة

## طرح الإشكالية:

أدى التطور السريع في المجال الاقتصادي إلى خلق مؤسسات في مختلف الميادين والمجالات و التي كان لها دور في زيادة ديناميكية النشاط الاقتصادي، و من العوامل الأساسية لنمو هذه المؤسسات و نوحها و بقاءها هي توفر الموارد اللازمة إضافة إلى استغلالها للموارد المتاحة، و يعتبر المورد البشري أو الرأس المال الفكري على وجه الخصوص أهم تلك الموارد، حيث تستغله المؤسسة من خلال الاهتمام المعرفة التي تحيط بها داخليا و خارجيا وتسعى لإدارتها بفعالية و بالتالي تحقق ما يسمى بإدارة المعرفة التي تتلخص في تنظيم الجهود و تحويلها و استخدامها من أجل تحسين أداء للمؤسسة و تحقيق أهدافها و كذا خلق ميزة تنافسية لضمان مكانة في أسواقها.

ولغرض التطلع على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية أجرينا دراسة ميدانية بمؤسسة راد ماد (RedMed) بحاسي مسعود، كونها مؤسسة خدمية يتميز سوقها بنوع من المنافسة لمعرفة مدى استغلال المعرفة فيها و إدارتها لتحقيق ميزة تنافسية و من خلال الدراسة سنحاول معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة راد ماد حاسي مسعود؟

ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما مدى مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

## فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: هناك مستوى تطبيق مرتفع لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية (بين إدارة المعرفة و تحقيق ميزة تنافسية) في مؤسسة محل الدراسة .
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية .



## مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- للتوسع أكثر في موضوع إدارة المعرفة وتأثيراتها بحكم أن الطالب تناولها في مقياس خلال السداسي الأول؛
- نظرا لأهمية موضوع إدارة المعرفة ودورها الفعال في العديد من المجالات خاصة ما تطرقنا إليه في تحقيق ميزة تنافسية؛
- توفر المؤسسة المناسبة لتبني الدراسة الميدانية للموضوع.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على:

- 1- التعرف على إدارة المعرفة كمفهوم ومدى أهميتها ومختلف جوانبها؛
- 2- التوسع أكثر في موضوع الميزة التنافسية؛
- 3- دراسة العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- 4- الكشف على الجانب الميداني لموضوع الدراسة والاطلاع على مدى تأثير إدارة المعرفة على تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة راد ماد حاسي مسعود.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تبني موضوع مهم حيث أن معظم المؤسسات تجهل أهمية استغلال الرأس المال الفكري و إدارة المعرفة و لما لها من دور في تحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال الدراسة تم إبراز العلاقة الترابطية بين المتغيرين و أهمية دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية و ضمان مكانة في سوق العمل.

## حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة بالحدود المكانية والزمنية التالية:

الحدود المكانية: مؤسسة راد ماد حاسي مسعود ورقلة.

الحدود الزمنية: الفترة الممتدة من 04أفريل إلى 30أفريل 2018



## منهجية الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي للإلمام بجميع جوانب الموضوع، إضافة إلى توزيع استبيان على عينة من الإطارات تمثلت في 40 إطار المؤسسة محل الدراسة، وتم التحليل بواسطة برنامج SPSS 22.0 والاستعانة ببرنامج Excel 2007، وقد تم الاعتماد على منهجية DARMي في تنسيق المعلومات وبناء الدراسة ككل.

## صعوبات الدراسة:

لإعداد هذه الدراسة واجهتنا صعوبات نوجزها فيما يلي :

- صعوبة التحكم في المعلومات النموية المدرجة بحكم توفرها بالكم الهائل؛
- صعوبة جمع المعلومات و إجراء المقابلة في المؤسسة محل الدراسة.

## هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

اهتمام لفصل الأول بالجانب النظري وقسم بدوره إلى مبحثين، اهتم المبحث الأول بالإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية وكان ضمنه ثلاثة مطالب، تناول المطلب الأول أساسيات حول إدارة المعرفة والمطلب الثاني أساسيات حول الميزة التنافسية أما المطلب الثالث فتطرق إلى إدارة المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية، بينما المبحث الثاني تناول بعض الدراسات السابقة في المطلبين الأول والثاني

أما الفصل الثاني فتمحور حول الدراسة الميدانية، فاشتمل المبحث الأول على الطريقة الأدوات المستخدمة، أما المبحث الثاني فتناول تحليل ومناقشة النتائج، فالمطلب الأول اهتم بتحليل نتائج الدراسة وفي المطلب الثاني تم ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

وفي آخرها لدراسة تطرقنا إلى خاتمة الدراسة اشتملت على ملخص عام للموضوع وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول: الأدبيات

النظرية والتطبيقية لإدارة

المعرفة والميزة التنافسية

**تمهيد:**

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 وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق أساسيات وعموميات حول إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

يعد الرأس المال الفكري أهم مورد تسعى المؤسسات لاكتسابه، حيث تعتبر المعرفة المنطلق الأساسي لأي قرار تتخذه المؤسسة ولكل نشاط تبادر فيه، فتسعى المؤسسة للحفاظ وتنمية على معارفها من خلال إدارتها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التوسع في مفهوم المعرفة وأهميتها ومفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، عملياتها وأهم نماذجها.

### المطلب الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة وأهميتها

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة نعرف المعرفة أولاً:

أولاً: مفهوم و أنواع المعرفة

#### 1- مفهوم المعرفة:

فالمعرفة ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان".<sup>1</sup>

وجاء في تعريف آخر على أنها المهارات الناتجة عن التفكير المختلف والمتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة.<sup>2</sup>

ومنهم من عرفها بأنها مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة.<sup>3</sup>

فمفهوم المعرفة يتناول مجالات متعددة، وما يهم المنظمة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية والتي تعرف كما يلي:

تعبّر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المدبرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من جوانب المنظمة".

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المللكوي، إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 30.

<sup>2</sup> عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صغاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 19

<sup>3</sup> السيد محمد جاد الرب، نظم المنظومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 117

وفي ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي: "مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة".

## 2- أنواع المعرفة:

هناك العديد من التصنيفات ونخص بالذكر الأكثر شيوعاً وهما<sup>1</sup>:

### 1- المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع التحكم بها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة والمكتسبات غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك فإن هذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ولكن يمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بمنشورات وكتب لتصبح معلومات ظاهرة ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

### 2 المعرفة الظاهرة:

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة والتي باستطاعة الجميع الوصول إليها

واستخدامها ويمكن مشاركتها من خلال المؤتمرات واللقاءات والمنشورات... الخ

ولعلنا في هذا السياق نلح عن ضرورة التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة الظاهرة تشير إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها كي يصبح للجميع القدرة على التعامل معها، بينما المعرفة الضمنية هي حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً، حيث تتميز بالتفرد فيملكها فقط المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>أشتون كريس تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة، 2002، ص135

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها:

### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

- يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في هذا المجال، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته، وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة:
- إدارة المعرفة هي: "العمل من اجل تعظيم كفاءة رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربط لأفضل الأدمغة من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"<sup>1</sup>.
  - إدارة المعرفة هي " الإدارة التي تهتم بتجديد المعلومات والمعارف اللازمة للمؤسسة، والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها."<sup>2</sup>
  - إدارة المعرفة هي "هي مجموعة من الأنشطة التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها، واستخدامها ونشرها والعمل علي تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة وهي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة."<sup>3</sup>
  - من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة نستخلص مفهوما لإدارة المعرفة وهي أنها الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات، والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها، وتخزينها، وتطبيقها.

### 2- أهمية إدارة المعرفة:

- تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا، يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية في مجال الإدارة، وتكمن أهميتها في النقاط التالية:<sup>4</sup>
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات من اجل تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة؛
  - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
  - تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة؛
  - تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة؛
  - تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

<sup>1</sup> سعد غالب .باسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 124.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 48.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صغاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 55.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

### ثالثا: عمليات إدارة المعرفة

أ) **تشخيص المعرفة:** تكمن أهمية تشخيص المعرفة في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المؤسسة، لتتمكن من تحديد الفجوة، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، وإنما يكمن الغموض في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث؛<sup>1</sup>

ب) **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 من غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في تطوير المواهب والاحتفاظ بها؛<sup>2</sup>

ج) **تخزين المعرفة:** وهي المحافظة على المعرفة وإدانتها والبحث والوصول والاسترجاع ومكان الوصول، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، وعلى المؤسسة المحافظة على المعرفة لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية، وكذلك فقدان المعرفة عن طريق مغادرة الأفراد للمؤسسة لأسباب مختلفة وبالتالي يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى في المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة بين جميع أفرادها عن طريق التدريب؛

د) **تطبيق المعرفة:** فهدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المؤسسة، وهي أهم عملياتها لإنتاج 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 للتطبيق كالفريق المتعددة ومبادرات العمل والتدريب من قبل الخبراء المستشارين.

### رابعا: نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية، وفيما يلي توضيح لبعض النماذج:

#### أ) نموذج ليونارد بارتن (Leonard barten) لإدارة المعرفة :

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة تكون على أربعة أشكال هي:<sup>3</sup>

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه تكون مثلا في براءة اختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها؛

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26-27

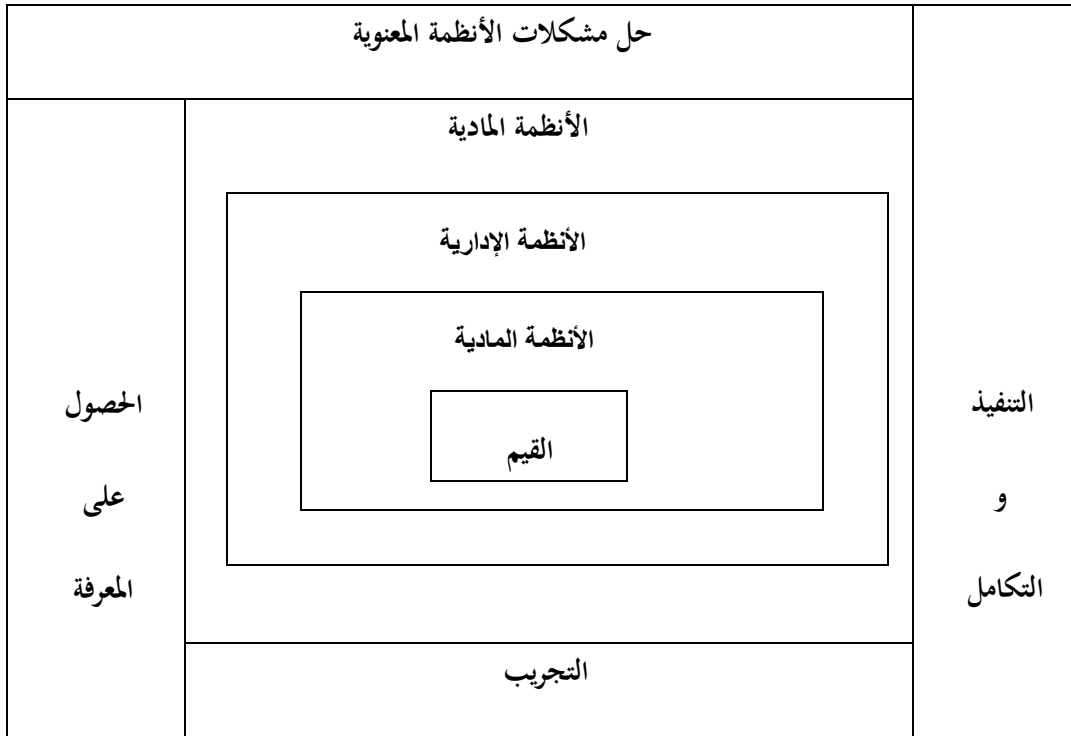
<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 62

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 119-120



- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية؛
- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتن (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-2) نموذج ليونارد بارتن (Leonard barten) لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم. إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات الوراق للنشر و التوزيع الأردن، ص124

### ب) نموذج wiig لإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية هي:

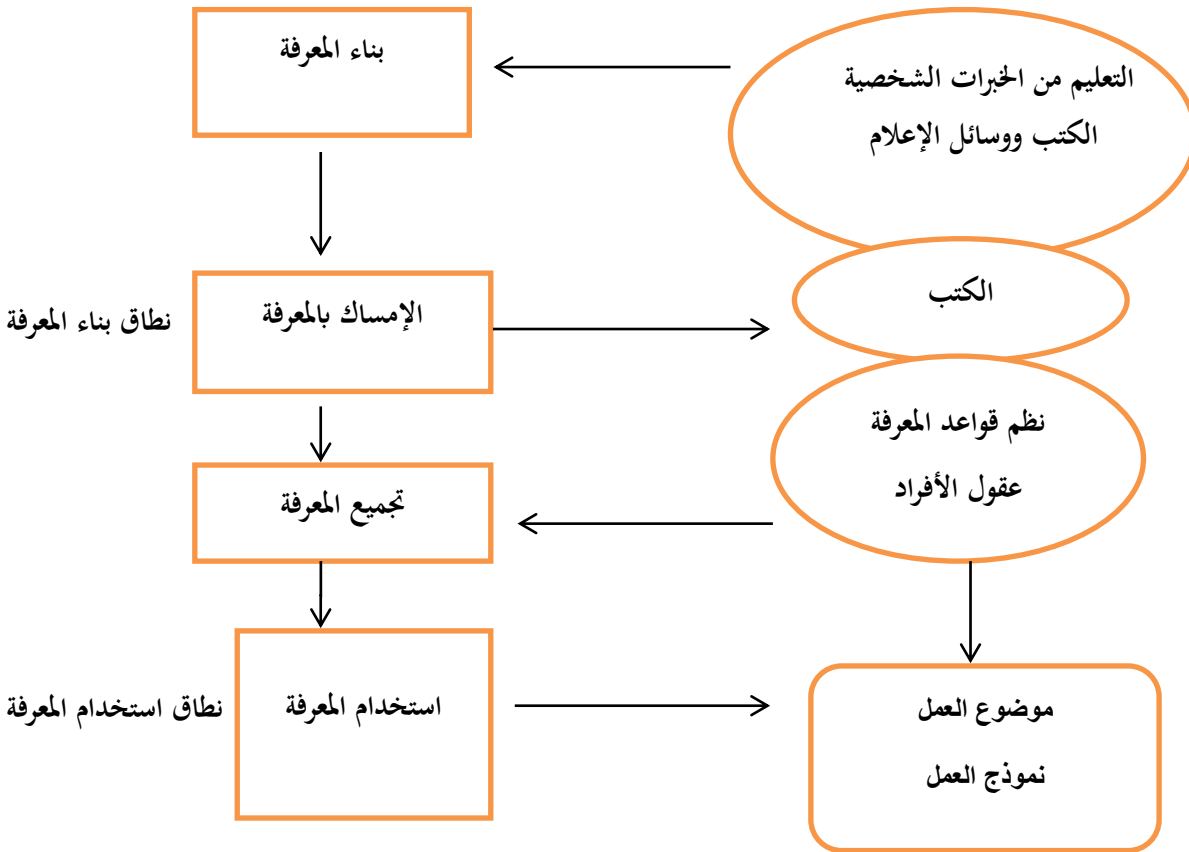
- (1) بناء المعرفة.
- (2) الاحتفاظ بالمعرفة.
- (3) تجميع المعرفة.
- (4) استخدام المعرفة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص123-124

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما انه يمكننا الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): نموذج wiig لإدارة المعرفة.



المصدر: محمد عواد الزيادات مرجع سبق ذكره ص 124

خامسا: مستويات إدارة المعرفة

وتتم على ثلاثة مستويات:<sup>1</sup>

(أ) **المستوى الاستراتيجي:** يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الاستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف وتأمين ومشاركة المعرفة اللازمة للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

(ب) **المستوى التكتيكي:** يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المنظمة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي لمعالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تتطلب المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج؛

- يجب هيكلية المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية؛

- على المؤسسة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المؤسسة، لتتمكن من الإبداع والابتكار، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

(ج) **المستوى العملي:** بغية الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي .

سادسا: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

يمكن الإشارة إلى جملة من الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

- نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية،

- نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لازالت قيد التجربة، أو تعارضها مع ثقافتهم التنظيمية؛

- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا، حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدينا؛

- التوهم بان الحواسيب هي من تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة ما يعرفه الأفراد وليس ما يخزن في الحاسوب؛

<sup>1</sup>علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 208.

<sup>2</sup> يوسف أحمد ابوقارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإنسانية، الأردن. ص12

- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة، التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة؛
- رفض الأفراد في غالب الأحيان نشر معرفتهم، ورفضهم تغيير معارفهم وطريقة عملهم معارف أخرى، لأفراد آخرين كطريقة لرفض التغيير؛
- القصور والعجز في إجراء التجارب لتوليد المعرفة، أو اختبارها أو تطويرها و الاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.

## المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، وعليه سوف يتم استعراض بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية والتطرق إلى أنواعها ومصادرها وأبعادها.

### أولاً: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

#### 1- تعريف الميزة التنافسية:

يرى (M.PORTER) بان الميزة التنافسية: " تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها، بحيث تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج بشكل واع الزيادة السعرية".<sup>1</sup>

وتعرف كذلك بأنها: "كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع للمنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر اقل".<sup>2</sup>

يعرفها Igor Ansoff (1965) علي أنها خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج -سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلي التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات تكلفة اقل أو منتج متميز على غيره في السوق، مع قدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة.

<sup>1</sup>نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية كندا، 1998.ص37

<sup>2</sup>طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002 ص190

<sup>3</sup> Thomas Fritz ,the competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period :Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance,Gabler Wissenschaft, 1<sup>st</sup> ed ,2008

## 2- أنواع الميزة التنافسية:

صنف (M.PORTER) الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين تكون المؤسسة من خلالها في موقع متميز مقارنة بالمنافسين، ويتمثل هذين النوعين في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أ) **ميزة التكلفة الأقل:** نقول على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المنافس، وتعني كذلك قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع وتسويق المنتج، بتكلفة اقل من المؤسسات الأخرى، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر، و ذلك من خلال تحقيق تكلفة متغيرة اقل من نفقات التسويق و النفقات التشغيلية أو النفقات الإدارية.<sup>1</sup>

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:<sup>2</sup>

- مراقبة الحجم: وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات، والحيازة على وسائل إنتاج جديدة، وكذلك التوسع في السوق وتكثيف النشاط التسويقي؛

- مراقبة التعلم: الذي هو نتيجة للجهود المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهداف، من خلال مقارنة أساليب التعلم مع المعايير المستخدمة؛

- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛

- مراقبة الروابط: التي يمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى؛

- مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة؛ وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛

- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل؛

- مراقبة التوضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين، وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

ب) **ميزة التميز:** هي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة، وفعالية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زروخي فيروز، سكر كتر، الملتقى الدولي دور الرأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة شلف 11-14 ديسمبر 2011 ص14

<sup>2</sup> علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 109.

وتستند الحيازة على ميزة التميز إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- الإجراءات التقديرية: التي تقدم عليها المؤسسة من اجل القيام بتقديرات للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها والكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة؛

- الروابط: تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛

- التموضع: تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع المناسب لأنشطتها، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛

- الحجم: الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛

- الرزنامة: إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا؛

-الإدماج: حيث إن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة؛

- التعلم وأثار نشره: تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة والتي تنجلي في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها الأفراد.

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة لميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي اوجب عليها ضرورة إعادة تهيئة القدرات والإمكانات من خلال البحث على مصادر تقوي وتدعم بها هذه المزايا.

أ)الموارد:" هي الأصول المتخصصة أو المتميزة للمؤسسة التي تساهم في خلق القيمة، و يمكن لهذه الموارد أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية إذا تميزت بالدقة و الندرة و الاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد و الاستبدال."<sup>3</sup>

<sup>1</sup>زرزوي فيروز، سكر كتنزة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup>وليد الهلالي: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها فيخلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة منشورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008 ص ص 29-30

<sup>3</sup>زرزوي فيروز، سكر كتنزة، مرجع سبق ذكره، ص 16

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

- **الموارد الملموسة:** وتشمل الموارد المادية التالية:<sup>1</sup>

المواد الأولية: تظهر أهمية المواد الأولية في مدى تأثيرها في جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وان تتفاوض معهم على جودتها؛

معدات الإنتاج: وتعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات؛

الموارد المالية: كلما كان للمؤسسة موارد مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها.

- **الموارد غير الملموسة:** يمكن أن تشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- الجودة: تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته، حيث تعد عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية؛

- التكنولوجيا: يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها وتجعلها في موضع أسبقية على منافسيها؛

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتحقيق الميزة التنافسية عند حسن انتقائها وطرق استخدامها المناسبة وتوقيتها المناسب؛

**ب) الكفاءات:** تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضع في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة وتنقسم الكفاءات إلى كفاءات فردية متمثلة في مؤهلات الفرد الخاصة عن طريق التكوين أو التجربة المهنية، بالإضافة إلى الكفاءة الجماعية التي تكون مشتركة بين أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 48-49

<sup>2</sup> الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 263.

### ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة، فإنه يتوجب عليها تكيف أهدافها واستراتيجياتها. مما يتوافق مع المتغيرات البيئية، وان تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية في السوق التي تعمل به، إن الاختيار يجب أن تتوافق مع قدراتها الداخلية وبيئتها التسويقية المحيطة بها، وهناك اختلافات في تحديد هذه الأبعاد، إلا أننا نختار أكثرها تعبيراً عن الواقع و هي:<sup>1</sup>

#### 1- الكلفة:

تعد الكلفة الأدنى البعد الاستراتيجي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة ما يلي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود مخزن متقدم؛
- زيادة فعالية الأداء و استخدام امثل للموارد المتاحة؛
- اعتماد سياسات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه.

#### 2- الجودة:

أصبح الزبون في العالم اليوم يسعى لتحقيق رفاهيته عن طريق منتجات ذات جودة أعلى بالمفاضلة بين السعر والجودة و ليعد السعر العامل الحاسم الوحيد وتتأسس هذه الجودة من خلال:

- جودة التصميم: وهذا لتحقيق رغبات وتطلعات الزبون و مواصفات المنتج الخارجية والإبداع والحس الفني الذي تتركه استخدام هذا المنتج؛
- جودة المطابقة: وهي المنافع والرفاهية التي يلبسها المنتج والحاجات والرغبات الأصلية الكامنة في أحاسيس المستهلك؛
- جودة الخدمة: مجموع الخدمات الإضافية و التابعة التي توحى بالضمان و حسن الاستقبال، كلها تزيد من قبول المنتج و الإقبال عليه من طرف الزبائن

<sup>1</sup> ثامر البكري استراتيجيات التسويق دار اليازوري للنشر عمان الأردن 2008 ص 14



### 3- المرونة:

أدرك هذا البعد حالة التطور والإبداع التكنولوجي الذي يشهده العصر، ويقصد بالمرونة قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف عبر عنصرين هما:

- قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والتصميم المنتجات بمراعاة أذواق الزبائن والتغيرات التي تنشأ على سلوكهم؛
- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بحسب مستوى الطلب وان تكون لها استعداد والقدرة الكافية على العمل في بيئة متحركة.

### 4- التسليم:

لوقت عنصر الحسم في العملية التبادلية وقرارات الشراء، ولذا فان المنظمة اليوم تتنافس على بعد جديد خارج السعر والجودة والمرونة في الوقت والمكان المناسبين وبالكيفية والأسلوب الأسهل، حيث كان يقال البقاء للأقوى لكن اليوم البقاء للأسرع، فمن يتمكن طرح منتج أولاً وتسليمه في مواعيده هو الأجدر بالاحترام، ويمكن الإشارة لعناصر الوقت المستغرق كما يلي:

- الوقت المستغرق في الإنتاج والتمكن من طرح المنتج في السوق وكل العمليات المرافقة من ترويج واتصالات وإعلام؛
- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلبات من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة والوسطاء بالسوق أو الموجهة مباشرة للمصنع؛
- الوقت المستغرق في إيصال المنتج إلى الوسط (السوق) أو إلى الزبون مباشرة بدون استعمال قنوات توزيع طويلة.

### رابعا: معايير قياس الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاث ظروف هي:<sup>1</sup>

(1) **مصدر الميزة:** يمكن أن نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:

- ❖ ميزة تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.
- ❖ ميزة تنافسية مرتفعة: تستند على تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، وتتطلب توفر قدرات عالية.

(2) **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة، يعرضها ذلك إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> حسين عجلاان حسن مرجع سابق ص 70

3) درجة تحسين، تطوير والتجديد المستمر في الميزة: حيث تقوم المؤسسة بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ميزتها التنافسية الحالية، لذا يجب خلق ميزة تنافسية من الدرجة المرتفعة.

### المطلب الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً على أداء المنظمات لما تتيحه من إمكانيات جديدة تسمح باكتساب قدرات تنافسية متميزة، ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهمية المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية وتأثيرها عليها.

#### أولاً: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، وهذا لتوفر فرص للمؤسسات الأخرى في تقليدها، ومن هذا المنطلق توجه المفكرين إلى التركيز على الموارد الغير ملموسة لخلق القيمة المضافة، مما يعني أن المورد المحقق للميزة التنافسية مرتبط بالمعارف الموجودة، وبهذا تعتبر المعرفة من أهم العوامل التي تحقق الميزة التنافسية للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- المعرفة ذو قيمة لأن استعمالها يسمح بترقية أداء المؤسسة وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة؛

- الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف نظراً لطابعها الغير مادي؛

- الغموض، حيث يصعب على المنافس أن يفهم ويفسر العلاقة الموجودة بين المعرفة التي تكتسبها المؤسسة، و الميزة التنافسية المحققة؛

- التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة من خلال العلاقات بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

#### ثانياً: اثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس، حيث أن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسات على اكتساب الميزة التنافسية ويتضح ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

أ) اثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد: يسعى المنافسون الجدد إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، وأكبر كمية ممكنة من المواد، مما يؤدي إلى تهديد حالة استقرار المؤسسة، ولتفادي ذلك يجب إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وذلك بأن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر أو برامج التوزيع، وهذا لا يتحقق إلا من خلال أنظمة معلومات ومعارف متقدمة ومتطورة وحديثة.

<sup>1</sup>فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 271

<sup>2</sup>حسين عجلان حسن مرجع سبق ذكره ص ص 64-65

(ب) اثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين: تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة للمؤسسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف و بالتالي تقليل الأرباح، وذلك بسبب رفع الأسعار و تخفيضها من قبل الموردين، و قد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات الموردين و أسعارهم و خدماتهم، و اعتماد أنظمة متطورة للسيطرة على نشاط الموردين.

(ج) اثر إدارة المعرفة على قوى الزبائن: تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من خلال العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، و لذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة ، استطاعت المؤسسات تقليل هذه القوة، و ذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن تكاليف يتحملها الزبون إذا حاول الانتقال إلى مورد إلى آخر، كما تجدر الإشارة إلى أن ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ، حيث أن هذا المصدر وفي العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق، و التغييرات الجارية فيه بذلك فإن التغييرات يتم رصدها و بشكل مبكر.

(د) أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة: إن وجود المنتجات البديلة يحد و يقلص من أرباح المؤسسات، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء و القيمة المدركة لهذه المنتجات و الخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة و اسمها التجاري، و عليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للمؤسسة، وهنا تظهر قيمة إدارة المعرفة وذلك من خلا البحث على تطوير القيمة المدركة للمنتج وتحسينها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فريد كولتر مرجع سابق ص271

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المبحث بتفصيل الدراسات السابقة في الموضوع حيث تعددت هذه الدراسات من رسائل ماجستير  
الماجستير ودكتوراه، كما تنوعت ما بين دراسات باللغة الأجنبية وأخرى باللغة العربية وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين،  
فتناولنا في المطلب الأول الدراسات السابقة العربية، وفي الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، بينما خصص المطلب الثالث  
لمناقشة الدراسات.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1) دراسة (عدمان مريزق 2010) بعنوان : دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة المجمع  
الصناعي "صيدال".

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين نشاطات البحث والتطوير من جهة والتنافسية في المؤسسات الدوائية الجزائرية  
من جهة أخرى، وذلك على أساس أن الصناعات الدوائية تقع ضمن القطاعات التي يجب أن تستثمر بشكل كبير في مجال  
البحث والتطوير، وقد اخذ مجمع صيدال نموذجاً، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، باستخدام  
أداة الاستبيان لجمع المعلومات قبل تحليلها عن طريق برنامج SPSS، بينما تكون مجتمع الدراسة من 1000 موظف إداري من  
مجموع 9 شركات،

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- أن هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث والتطوير وبين تحسين القدرة التنافسية للمنتجات، مما يحتم على المؤسسة زيادة  
مخصصات الإنفاق على البحث والتطوير وإنشاء مراكز الأبحاث داخل المؤسسات؛ و ينبغي على صيدال السعي لتمايز المنتجات  
بتحسين الجودة واستحداث مواصفات وخصائص لا تتوافر لدى المنتجات المنافسة، بالإضافة إلى الاستثمار في تكوين وتأهيل  
الإطارات والعاملين لديها، والدخول في شركات مع المؤسسات الخاصة لتبادل الخبرات المتراكمة.

2) دراسة ( أركان شوبكي ، هاني الجايي 2011) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين  
العامة في مدينة نابلس - فلسطين-

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة بكالوريوس في إدارة الأعمال، وهدفت إلى إبراز دور إدارة المعرفة في  
تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في نابلس من وجهة نظر موظفيها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي

التحليلي لإجراء هذه الدراسة، باستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات قبل تحليلها عن طريق برنامج SPSS، بينما تكون مجتمع الدراسة من 54 موظف إداري من مجموع 9 شركات، وكانت أهم النتائج ما يلي:

- أن هناك ميزة تنافسية تعود على الشركة من تطبيق إدارة المعرفة بنسبة بلغت (74.4%) حيث تبين أن شركات التأمين قيد الدراسة تقوم بتطوير المعرفة بشكل متجدد وأن المعرفة التكنولوجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة (78.2%)؛

**3) دراسة (حنان قوراري 2014) بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى GM sud - بسكرة-**

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل شهادة الماستر أكاديمي، حيث تطرقت هذه إلى أهمية إدارة المعرفة وتطورها وكذلك دورها في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتمثل مجتمع الدراسة في 60 عامل في مؤسسة المطاحن وزعت عليه استبيانات، حيث تم تحليل هذه الأخيرة باستخدام برنامج SPSS ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن للمعرفة الضمنية أهمية كبيرة وهي من العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بحيث يعد أسلوب تخفيض التكلفة أداة ناجعة لترشيد قوى التنافس وتشكيل الحواجز بفصل انخفاض الأسعار وهذا لا يعني بالضرورة رداءة نوعية المنتجات و في الأخير تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى.

**4) دراسة (ريان بكوش 2014) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسساتي، دراسة حالة - مؤسسة مامي فارم-**

قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، وتهدف إلى معرفة اثر إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مامي فارم، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات و تحليلها باستخدام برنامج SPSS ومن أهم النتائج المتوصل إليها نجد:

- وجود علاقة ارتباط قوية ذو دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة، ومستوى الأداء بجميع مكوناته؛

- وجود ارتباط وعلاقة إحصائية بين فريق المعرفة والعمليات الداخلية؛

- أن المنظمة تعمل على توفير المعرفة، وذلك بتطوير قاعدة البيانات والمعلومات والمعرفة.

5) دراسة (مريم عمراوي 2016) بعنوان: اثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة عينة من م ص م قطاع المطاحن بولاية ورقلة- تقرت

قدمت هذه المذكرة استكمالاً لنيل شهادة ماستر أكاديمي، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العمال الإداريين من المؤسسات محل الدراسة و البالغ عددهم 45، و قد تم تصميم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، و تم تحليله باستخدام برنامج SPSS ، و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة طردية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؛

- هناك مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛

- هناك مستوى توافر مرتفع للميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

6) دراسة (عبد الرؤوف حجاج 2016) بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيج بوعربريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013

قدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، وهدفت إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، و تم استخدام المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية، ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، و مثل مجتمع الدراسة في أربع وحدات إنتاجية تابعة لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية، و قد تمثلت أداة الدراسة في مغلف البيانات (DEA)، و من أهم النتائج التي توصلت إليها:

- أن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما: مصادر داخلية متمثلة في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وأخرى خارجية متمثلة في استراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة، تميز المنتج، التركيز)؛

- أن الميزة التنافسية نوعان هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز؛

- درجة التأثير بالنسبة للإبداع التكنولوجي على تنمية الميزة التنافسية تختلف حسب نوعية الميزة التنافسية؛

- المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التميز كخيار استراتيجي، و من اجل تنمية ميزة التنافسية، يلزمها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج.

## المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة (مايكل جيشوكي 2014) بعنوان: تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة دراسة فنادق المنطقة الساحلية، كينيا

### **Achieving competitive advantage through knowledge practises by hotels in the coastel region Kenya**

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مدى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة، في مجموعة من الفنادق المتواجدة في المنطقة الساحلية بكينيا، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة دراسته، وكذلك استخدامه للاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها، وزعت على المديرين ومسيرين الموارد البشرية، وكانت أهم النتائج التي جاء بها:

- أن الموظفين يتمكنون من إبداء معارفهم للإدارة بكل سهولة وذلك بعد التشاور فيما بينهم؛

- أن تبني إدارة المعرفة يساعد الموظفين على الإبداع بجميع أبعاده، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية؛

- أن تبني إدارة المعرفة يعتمد بدرجة أكبر على إمكانيات الداخلية للفنادق سواء المادية أو البشرية.

(2) دراسة (عهد الحريزة 2014): دور ركائز علاقات العملاء الالكترونية لتحقيق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن.

### **The role of electronic customer relationship management pillars in achieving competitive advantage for banking sector in jordan**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل لمتابعة تنفيذ علاقات العملاء الالكترونية، و تحسين و تسهيل علاقات العملاء و النشطة التجارية، و منهج الدراسة هو تطبيق المنهج الكمي و استخدام الأساليب الإحصائية و SPSS للحصول على النتائج البحث، و توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية من خلال علاقات العملاء الالكترونية؛

- استخدام إدارة علاقات العملاء الالكترونية من خلال التفاعل من جميع الأعمال التجارية؛

- تسهيل الأنشطة التي تتطلب الاتصال المباشر أو الغير المباشر في الاتصالات مع العملاء من اجل تحقيق أقصى قدر من المنافسة.

(3) دراسة (أداما ادريس، شوكونجوكا جيم 2015) بعنوان: ميزة تنافسية من خلال نشر المعرفة تحليل تجريبي من الفنادق في ما كوردي، ولاية بينو، نيجيريا.

## Competitive advantage through dissemination an empirical analysis of hotels in makurdi benus state Nigeria

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق الميزة التنافسية بنشر المعرفة، حيث اعتمد على المنهج الوصفي الوصفي واستخدام الاستبيان لجمع البيانات وقد تم قياس الميزة التنافسية من حيث التغيرات في المعرفة والابتكار والأداء والجودة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المعرفة ترتبط إلى حد كبير بالميزة التنافسية؛
- زيادة المنافسة بين فنادق بينو يمكن أن يؤدي إلى انتشار وزيادة غير مسبوق في مجال تبادل ونقل المعرفة بين العاملين؛
- أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية ونشر المعرفة.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة

جدول (1-1) مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسة
<b>الدراسات السابقة باللغة العربية</b>		
<p>- ينبغي السعي لتمايز المنتجات بتحسين الجودة واستحداث مواصفات وخصائص لا تتوافر لدى المنتجات المنافسة، بالإضافة إلى الاستثمار في تكوين وتأهيل الإطارات والعاملين لديها، والدخول في شركات مع المؤسسات الخاصة لتبادل الخبرات المتراكمة.</p>	<p>- أن هناك علاقة طردية بين الإنفاق على البحث والتطوير وبين تحسين القدرة التنافسية للمنتجات.</p>	<p>1-دراسة (عدماني مريزق 2010) بعنوان: دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية-حالة المجمع الصناعي "صبدال".</p>
<p>- تطبيق إدارة المعرفة أدى إلى تحقيق نسبة كبيرة من الميزة التنافسية.</p>	<p>- المعرفة التكنولوجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة كبيرة؛</p> <p>- المؤسسة تقوم بتطوير المعرفة</p>	<p>2-دراسة ( أركان شوبكي ، هاني الجاي 2011) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين</p>



	بشكل متجدد.	العاملة في مدينة نابلس - فلسطين-
<p>-يعد أسلوب تخفيض التكلفة أداة ناجعة لترشيد قوى التنافس وتشكيل الحواجز بفصل انخفاض الأسعار وهذا لا يعني بالضرورة رداءة نوعية المنتجات؛</p> <p>-وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة</p>	<p>- المعرفة الضمنية هي التي أدت إلى تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>3-دراسة (حنان قوراري 2014) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى GM sud - بسكرة-</p>
	<p>- وجود علاقة بين إدارة بين إدارة المعرفة ومستوى أداء العمال؛</p> <p>- وجود علاقة بين فريق المعرفة والعمليات الداخلية؛</p> <p>- تعمل المؤسسة على توفير المعرفة وذلك بتطوير قاعدة البيانات والمعلومات والمعرفة.</p>	<p>4-دراسة (ريان بكوش 2014) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي، دراسة حالة - مؤسسة مامي فارم-</p>
<p>- هناك مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي؛</p> <p>- هناك مستوى توافر مرتفع للميزة التنافسية.</p>	<p>- هناك علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية للمؤسسة.</p>	<p>5-دراسة (مريم عمراوي 2016) بعنوان: اثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة عينة من م ص م قطاع المطاحن بولاية ورقلة- تقرت</p>
<p>- أن الميزة التنافسية هي ميزة التكلفة.</p>	<p>- أن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما: مصادر داخلية متمثلة في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وأخرى</p>	<p>6-دراسة (عبد الرؤوف حجاج 2016) بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج</p>

	<p>خارجية متمثلة في استراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة، تميز المنتج، التركيز)؛ - أن الميزة التنافسية هي ميزة التميز</p>	<p>بوعربريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013</p>
<p><b>الدراسات السابقة باللغة الأجنبية</b></p>		
<p>- يؤدي تبني إدارة المعرفة إلى تحقيق ميزة تنافسية.</p>	<p>- أن الموظفين يتمكنون من إبداء معارفهم للإدارة بكل سهولة؛ - أن تبني إدارة المعرفة يساعد الموظفين على الإبداع بجميع أبعاده؛ - أن تبني إدارة المعرفة يعتمد بدرجة أكبر على إمكانيات الداخلية للفنادق سواء المادية أو البشرية.</p>	<p>1-دراسة (مايكل جيشوكي 2014) بعنوان: تحقيق الميزة التنافسية عن طريق إدارة المعرفة دراسة فنادق المنطقة الساحلية، كينيا <b>Achieving competitive advantage through knowledge practises by hotels in the coastel region Kenya</b></p>
<p>- تحقيق الميزة التنافسية من خلال علاقات العملاء الالكترونية؛ استخدام إدارة علاقات العملاء الالكترونية من خلال التفاعل من جميع الأعمال التجارية.</p>	<p>- تسهيل عمليات الاتصال مع العملاء من أجل تحقيق أقصى قدر من المنافسة</p>	<p>2- دراسة (عهد الحريزة 2014): دور ركائز علاقات العملاء الالكترونية لتحقيق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي في الأردن. <b>The role of electronic customer management pillars in achieving competitive advantage for banking sector in Jordan</b></p>

<p>- زيادة المنافسة بين يمكن أن تؤدي إلى انتشار وزيادة غير مسبوق في مجال تبادل ونقل المعرفة بين العاملين.</p>	<p>- أن المعرفة ترتبط إلى حد كبير بالميزة التنافسية؛ - أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية ونشر المعرفة.</p>	<p>3- دراسة (أداما ادريس، شوكونجوكاجيم 2015) بعنوان: ميزة تنافسية من خلال نشر المعرفة تحليل تجريبي من الفنادق في ما كوردي، ولاية بينو، نيجيريا.</p> <p><b>Competitive advantage through dissemination an empirical analysis of hotels in makurdi benus state Nigeria</b></p>
---	--	--

المصدر: من إعداد الطالب

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما سبق نستنتج أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، حسب الظروف التي تواجهها المنظمة. وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق الميزة التنافسية يتوجب الاعتماد على مجموعة من المصادر، وتشكل إدارة المعرفة أحد هذه المصادر باعتبارها أداة فعالة في المؤسسة، تمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدر؛ للميزة التنافسية.

كما أن تطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمة يتطلب مجموعة من الدعائم كتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية التي تساعد في كسب ونقل المعرفة إضافة إلى تمكينها من معرفة قوى التنافس واستغلالها وبالتالي تدعيم ميزتها التنافسية للمؤسسة.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة راد ماد

حاسي مسعود

**تمهيد:**

للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لا بد من الاهتمام بالجانب التطبيقي، حتى نستطيع المقارنة بين ما تم الوصول إليه نظريا وما هو موجود واقعيًا، وهذا فيما يخص موضوع بحثنا ارتأينا إكمال العمل بدراسة ميدانية لتوضيح الدور الفعال للإدارة المعرفة وبهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة:

ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين، يتضمن المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة والثاني الأداة المستخدمة

### المطلب الأول: طريقة الدراسة

#### 1- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً.

#### 2- مجتمع الدراسة:

من أجل معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تم اختيار كافة العمال الذي يبلغ عددهم 5000 عامل بمؤسسة راد ماد حاسي مسعود كمجتمع للدراسة،

#### 3- عينة الدراسة:

حيث كانت العينة عشوائياً.

جدول رقم (2-1): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة المئوية	العدد	
100	63	عدد الاستمارات الموزعة
19.04	12	عدد الاستمارات الموزعة غير المجاب عليها
80.95	51	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الاستبيان

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

1- الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تصميم

الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

أ- القسم الأول: يحتوي على البيانات الخاصة بالعاملين من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل).

ب- القسم الثاني: يحتوي على المتغيرات المستقلة والمتمثلة في عناصر إدارة المعرفة وهي على التوالي:

- المتغير الأول: تشخيص المعرفة يتكون من ثلاثة عبارات؛

- المتغير الثاني: توليد واكتساب المعرفة يتكون من ثلاثة عبارات؛

- المتغير الثالث: تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة يتكون من ثلاثة عبارات؛

- المتغير الرابع: تطبيق المعرفة يتكون من ثلاثة عبارات.

وكذا على المتغير التابع: المتمثل في الميزة التنافسية ويتكون من اثنا عشر عبارة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

- غير موافق: (1)

- محايد: (2)

- موافق: (3)

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكرت الثلاثي" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

المستوى	المتوسط المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (1-3=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس

## 2-أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج Excel2007تفريغ البيانات المختلفة وبرنامجSPSS22.0في عملية والتحليل الإحصائي

للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1 اختبار CronbachAlpha: من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛
- 2 النسب المئوية والتكرارات: وذلك لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص؛
- 3 المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري :بهدف معرفة تقييم عمال المؤسسة لمستوى إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- 4 - معامل الارتباط برسون: من أجل اختبار العلاقة بين المتغير المستقل و التابع؛
- 5 تحليل التباين الأحادي (T-test &ANOVA) للاختبار تأثير .



## 3-اختبار ثبات أداة الدراسة

قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS22.0 لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج

الجدول رقم (3-2): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

ألفا كرونباخ	المتغيرات
0.695	24

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 22.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " أكبر من (0,6)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت بـ ( 0.695) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن.

## المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج

بعد تحديد مجتمع البحث من إطارات المؤسسة محل الدراسة واختيار عينة عشوائية بالاعتماد على أدوات جمع المعلومات ثم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

وتشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفين الذين تم استقصاؤهم, وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة، والجداول الموالية تبين خصائص عينة الدراسة:

أولاً: عرض نتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية:

#### 1:الجنس

الجدول رقم (2-4) :عدد العمال من الذكور والإناث

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
74.5%	38	ذكر
25.5%	13	أنثى
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الذكور يساوي 38 شخص بنسبة تقدر 74.5% أما نسبة الإناث فلم تتعدى 25.5% وهذه النسبة تتوافق مع مجتمع الدراسة حيث لا يستطيع الإناث مسايرة بعض شروط أنظمة العمل التي تعتمد في أغلب أنشطتها على الجهد البدني حيث أنها تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

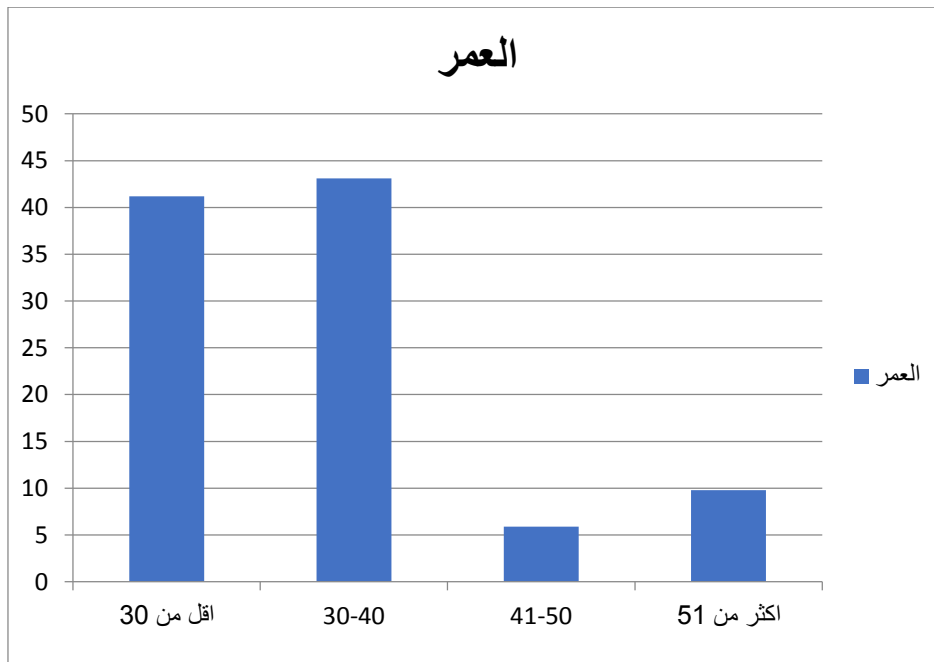
(2): العمر

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 30	21	41.2%
30_40	22	43.1%
50_41	3	5.9%
أكثر من 51	5	9.8%
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

الشكل رقم (4-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

نلاحظ أن 84.3% هي الفئة أقل من 40 سنة أي مجموع الفئتين الأولى و الثانية وهذا يدل علي نسبة الشباب المرتفعة و هذا راجع إلي طبيعة نشاط المؤسسة الخدمية التي تحتاج إلي جهد أكبر و نظام عمل متواصل طيلة 14 ساعة الذي لا يساعد كبار السن.

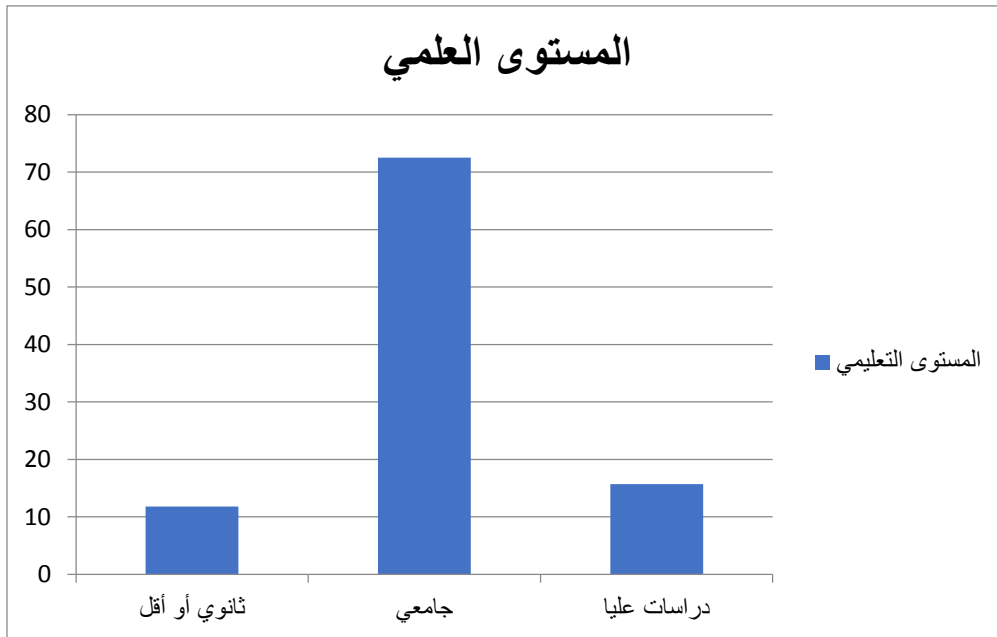
### (3): المستوى العلمي

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المستوى العلمي
11.8%	6	ثانوي أو أقل
72.5%	37	جامعي
15.7%	8	دراسات عليا
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

الشكل رقم (5-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم مستوى جامعي بنسبة 72.5%، ثم تليها فئة العمال الذين لهم دراسات عليا بنسبة 15.7%، وهذا مؤشر بالغ الأهمية للمستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة راد ماد وهذا راجع إلى إمتلاك المؤسسة للطائرات و الشاحنات ذات تقنيات متطورة مما يعني حاجتها لأصحاب الشهادات الجامعية المتقدمة من طيارين و مهندسين فيما يخص الصيانة.

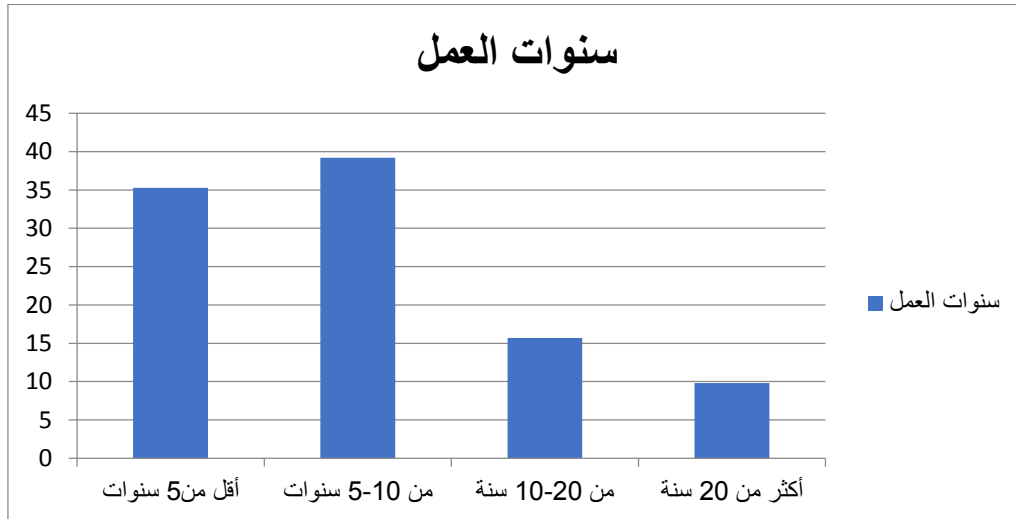
#### 4: سنوات العمل

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5	18	35.3%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	20	39.2%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	8	15.7%
أكثر من 20 سنة	5	9.8%
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

الشكل رقم (6-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لهم سنوات عمل من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 39.2% تليها نسبة 35.3% للعمال ذوي خبرة أقل من 5 سنوات وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها

للكفاءات الشابة , وسياستها الاستثمار في هذه الطاقات ومن جهة أخرى هذه الفئة تقدم أفضل ما لديها من اجل السير الحسن للشركة.

### ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة

#### 1- البعد الأول :عملية تشخيص المعرفة.

جدول رقم (8-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تشخيص المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	قوي	0.40	2.86	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	1
2	قوي	0.42	2.84	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	2
3	قوي	0.58	2.71	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.	3
	قوي	<b>0.33</b>	<b>2.80</b>	<b>المتوسط العام لبعده تشخيص المعرفة</b>	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن أكثر سؤال تطبيقا هو السؤال رقم (1) الذي ينص علي أن المؤسسة تمتلك الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة بمتوسط حسابي قدره 2.86 و انحراف معياري قدره 0.40 وهذا يدل علي اهتمام قوي بامتلاك الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة, ثم حلت العبارة الثانية التي تنص عليتمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها بمتوسط حسابي قدره 2.84 و انحراف معياري قدره 0.42 و هذا يدل علي قدرة المؤسسة على تحديد عاملها للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها في الأخير حلت العبارة رقم (3) التي تنص علي أن المؤسسة تمتلك القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها بمتوسط حسابي قدره 2.71 و انحراف معياري قدره 0.33 و هذا يدل علي خبرة المؤسسة علي اكتشاف و استغلال أصحاب المعرفة في مجال أنشطتها.

ومن خلال المتوسط الكلي للبعد الأول و هو عملية تشخيص المعرفة الذي قدر ب 2.80 فانه يدل أن هناك مستوى تشخيص مرتفع حسب آراء العينة.

## 2- البعد الثاني: عملية توليد و اكتساب المعرفة.

جدول رقم (9-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد توليد واكتساب المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	قوي	0.48	2.82	تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في كل المصادر	1
2	قوي	0.38	2.82	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطة المؤسسة من المصادر المتعددة.	2
1	قوي	0.38	2.88	تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير نشاطاتها	3
	قوي	<b>0.32</b>	<b>2.84</b>	<b>المتوسط العام لبعء توليد واكتساب المعرفة</b>	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن أكثر سؤال تطبيقاً هو السؤال رقم (3) الذي ينص علي أن المؤسسة تركز على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير نشاطاتها بمتوسط حسابي قدره 2.88 و انحراف معياري قدره 0.38 وهذا يدل علي اهتمام المؤسسة بالمعرفة الكامنة لأفرادها أكثر من الظاهرة، ثم تليها العبارتين رقم (1) و(2) التي تنص علي أن المؤسسة تشجع عاملها على البحث عن المعرفة في كل المصادر، واستعداد العاملين لهذا البحث بمتوسط حسابي قدره 2.82 و انحراف معياري علي التوالي قدره (0.38-0.48) و هذا يدل علي حرص المؤسسة علي تشجيع العاملين و الاستعداد للبحث عن المعرفة.

ومن خلال المتوسط الكلي للبعد الثاني و هو عملية توليد و اكتساب المعرفة الذي قدر ب 2.84 فإنه يدل أن هناك مستوى توليد و اكتساب للمعرفة مرتفع حسب آراء العينة.

## 3- البعد الثالث :عملية تنظيم تخزين المعرفة.

جدول رقم (10-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تنظيم و تخزين المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	قوي	0.46	2.78	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	1
1	قوي	0.54	2.78	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	2
2	متوسط	0.81	2.10	تتم المؤسسة بإيجاد وحدة ( دائرة ) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها	3
	قوي	<b>0.32</b>	<b>2.55</b>	المتوسط العام لبعد تنظيم و تخزين المعرفة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن بعد عملية تنظيم و تخزين المعرفة احتل الرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي كلي قدره (2.55) ووفق لمقاييس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول قوية نسبيا حسب السلم حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2.10-2.78) و منه فالمؤسسة لديها اهتمام قوي بعملية تخزين المعرفة ولكن أقل اهتماما من الأبعاد الثلاث الأخرى .



4- البعد الرابع: عملية تنفيذ المعرفة.

جدول رقم (11-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد تنفيذ المعرفة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	قوي	0.49	2.86	تعمل المؤسسة على الاستفادة من المعرفة في تنفيذ الأعمال المختلفة	1
1	قوي	0.14	2.98	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.	2
3	قوي	0.46	2.84	تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرات للاستشارات الفنية	3
	قوي	<b>0.24</b>	<b>2.89</b>	المتوسط العام لبعده تنفيذ المعرفة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نلاحظ أن أكثر سؤال تطبيقاً هو السؤال رقم (2) الذي ينص علي أن المؤسسة تعمل على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة. بمتوسط حسابي قدره 2.98 و انحراف معياري قدره 0.14 وهذا يدل علي تطبيق المؤسسة لمعرفتها في أرض الواقع و استغلالها من ثم تحويلها إلي منتجات جديدة, ثم حلت العبارة رقم (1) التي تنص علي أن المؤسسة تعمل على الاستفادة من المعرفة في تنفيذ الأعمال المختلفة بمتوسط حسابي قدره 2.86 و انحراف معياري قدره 0.49 و هذا يدل علي حرص المؤسسة علي الاستغلال الأمثل لمعرفتها و ترجمتها إلي منتجات و الاستفادة من خبراتها الماضية, ثم تليها العبارة رقم (3) التي تنص علي تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرات للاستشارات الفنية بمتوسط حسابي قدره 2.84 و انحراف معياري قدره 0.46 مما يدل علي حرص المؤسسة علي دعم أصحاب الخبرات الاستشارية الفنية للعمل علي شكل فرق و مجموعات.

ومن خلال المتوسط الكلي للبعد الرابع و هو عملية تنفيذ المعرفة الذي قدر ب 2.89 فإنه يدل أن هناك مستوى تنفيذ المعرفة مرتفع حسب آراء العينة.

ثالثا: عرض النتائج المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية

جدول رقم (12-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعمال حول متغير الميزة التنافسية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
11	متوسط	0.80	1.96	تتسم كلفة المواد المستخدمة في منتجات المؤسسة بالانخفاض مُقارنة بالمؤسسات المنافسة	1
10	متوسط	0.77	2.00	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف المباشرة باستمرار	2
9	متوسط	0.75	2.04	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	3
2	قوي	0.40	2.86	تقدم المؤسسة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة	4
1	قوي	0.38	2.88	تعمل المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى في مواكبة التطورات الحاصلة على المعدات و الآلات الجديدة و المتطورة	5
2	قوي	0.45	2.86	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في منتجاتها	6
2	قوي	0.45	2.86	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة لتلبية رغبات الزبائن من أجل البقاء والاستمرارية مقارنة بالمنافسين	7
2	قوي	0.45	2.86	لدى المؤسسة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتلاءم رغبات وحاجات الزبون	8
2	قوي	0.40	2.86	لدى المؤسسة القدرة على إنتاج مزيج من المنتجات	9
7	قوي	0.48	2.82	المؤسسة تقدم منتجاتها في الوقت المحدد للزبون مقارنة بمنافسيها	10
8	قوي	0.49	2.80	للمؤسسة السرعة لإنتاج منتجات جديدة بأقصر وقت ممكن	11
2	قوي	0.45	2.86	تعمل المؤسسة على توفير المنتج بالشكل المناسب للزبون	12
	قوي	0.26	2.64	المتوسط العام لمتغير الميزة التنافسية	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الميزة التنافسية حقق متوسطا حسابيا قدره 2.64 ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى درجة قبول مرتفعة حسب آراء العينة.

حيث كان أكثر سؤال تطبيقا هو السؤال رقم (5) بمتوسط حسابي قدره 2.88 وهذا يدل على اهتمام قوي من مؤسسة راد ماد علي الحصول عن المعدات الحديثة ذات تكنولوجيا متطورة لمنافسة المؤسسات الأخرى و منها الأجنبية بأسعار تنافسية، ثم احتلت العبارات رقم (4)(6)(7)(8)(9)(12)علي المركز الثاني علي التوالي بمتوسطات حسابية ويقدر ب(2.86) مما يدل علي أن الميزة التنافسية جيدة في المؤسسة محل الدراسة لتبنيها للنموذج الياباني JAT في الإنتاج وقدرتها علي إنتاج منتجات جديدة ذات جودة مما يضمن لها الولاء و المصداقية لدى الزبائن، ثم حلت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قوي قدره (2.82) مما يدل علي أن المؤسسة تسلم منتجاتها في الوقت المتفق عليه دون تأخير، ثم الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي قوي قدره (2.80) مما يدل علي درايتها بأهمية الوقت بالنسبة للزبون، وفي الأخير حلت العبارات رقم (1)(2)(3) علي التوالي الأقل تطبيقا في المؤسسة بمتوسط حسابي يتراوح بين (1.96-2.04) مما أثر علي انخفاض نسبي في بعد الميزة التنافسية مما يدل علي أن الميزة التنافسية متوسطة بالنسبة للمنافسة في السعر و التخفيض في التكاليف.

رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

### 1- باستخدام معامل الارتباط برسون

جدول رقم (13-2) حساب معامل ارتباط برسون

إدارة المعرفة	تطبيق المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	تشخيص المعرفة		
0.240	0.191	0.260	0.149	0.043	معامل الارتباط برسون	الميزة التنافسية
0.086	0.176	0.066	0.298	0.765	مستوى الدلالة Sig	
51	51	51	51	51	حجم العينة	

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

**1- علاقة تشخيص المعرفة بالميزة التنافسية:**

نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب 0.043 أي هناك علاقة خطية طردية جد ضعيفة وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.765 أي لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشخيص المعرفة و الميزة التنافسية لأن Sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.01

**2- علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية:**

نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب 0.149 أي هناك علاقة خطية طردية جد ضعيفة وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.298 أي لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشخيص المعرفة و الميزة التنافسية لأن Sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.01

**3- علاقة تخزين المعرفة بالميزة التنافسية:**

نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب 0.260 أي هناك علاقة خطية طردية جد ضعيفة وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.066 أي لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشخيص المعرفة و الميزة التنافسية لأن Sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.01

**4- علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية:**

نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب 0.191 أي هناك علاقة خطية طردية جد ضعيفة وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0.176 أي لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تشخيص المعرفة و الميزة التنافسية لأن Sig (مستوى الدلالة) أكبر من 0.01

**5- العلاقة الكلية:**

من خلال كل ما سبق و من خلال النتائج نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط الكلي يساوي 0.240 عند مستوى دلالة 0.01 أي أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بينهما.

2- باستعمال معادلة خط الانحدار:

من خلال الجدول يمكن استخراج معادلة خط الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية  
جدول رقم (14-2) يوضح قيم معاملات خط الانحدار

النماذج	معاملات غير معيارية		معاملات موحدة	t	مستوى المعنوية
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
1 (ثابت)	1.766	0.506		3.493	0.01
إدارة المعرفة	0.315	0.182	0.240	1.734	0.089

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول يمكن استخراج معادلة خط الانحدار البسيط بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

$$y=a+bx$$

$$Y=1.766+0.315x$$

x=إدارة المعرفة, y= الميزة التنافسية, a= ثابت, b= معامل خط الانحدار

نلاحظ أنه مستوى دلالة (b) يساوي 0.089 أي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لأن مستوى الدلالة أقل من 0.01

ومنه فإنه كلما زاد مستوى إدارة المعرفة بوحدة واحدة أدى إلي زيادة الميزة التنافسية ب 31.5 %

خامسا: عرض النتائج المتعلقة باختبار الفروق للميزة التنافسية تعزى المتغيرات الشخصية.

**1- بالنسبة للجنس:**

باستعمال T-Test لتحليل التباين الثنائي تحصلنا على النتائج التالية:

من خلال الجدول رقم (15-2) يوضح تحليل التباين الثنائي حسب الجنس

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	
0.833	1.664	الجنس

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 و بالتالي نستطيع القول أنه لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس

**2- بالنسبة للعمر:**

باستخدام تحليل التباين الأحادي Anova خلصنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (16-2) يوضح تحليل التباين الأحادي حسب العمر

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	
0.946	0.123	العمر

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن F المحسوبة = 0.123 و مستوى الدلالة يساوي 0.946 أي أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

باستخدام تحليل التباين الأحادي Anova خلصنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (17-2) يوضح تحليل التباين الأحادي حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	
0.787	0.240	المؤهل العلمي

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن F المحسوبة = 0.240 و مستوى الدلالة يساوي 0.787 أي أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- بالنسبة لمتغير الخبرة:

باستخدام تحليل التباين الأحادي Anova خلصنا إلى النتائج التالية:

جدول رقم (18-2) يوضح تحليل التباين الأحادي حسب الخبرة

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	
0.321	1.197	الخبرة

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن F المحسوبة = 1.197 و مستوى الدلالة يساوي 0.321 أي أكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة.

## المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

أولاً: اختبار و مناقشة الفرضية الأولى

-هناك مستوى تطبيق مرتفع لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

للإجابة عن هذه الفرضية نستخدم أسلوب اختبار الفرضيات كما يلي :

$H_0$ :الفرضية الصفرية: لا يوجد مستوى تطبيق مرتفع لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ :الفرضية البديلة: هناك مستوى تطبيق مرتفع لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول (19-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد إدارة المعرفة

الرتب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	قوي	0.33	2.80	التشخيص
2	قوي	0.33	2.84	التوليد
4	قوي	0.32	2.56	تخزين
1	قوي	0.25	2.89	تطبيق
-	قوي	-	2.77	إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ أن أكثر الأبعاد استخداما هو تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي قدره 2.89 ثم يليه من حيث الأهمية و الاستخدام توليد المعرفة بمتوسط حسابي قدره 2.48 ثم يليه بعد تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي قدره 2.80 وفي الأخير بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي قدره 2.65

ومن خلال المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة الذي قدر ب 2.77 باتجاه مرتفع أي نستطيع الحكم علي الفرضية الأولى

برفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة أي أن في الواقع هناك مستوى مرتفع لاستخدام إدارة المعرفة في المؤسسة محل

الدراسة في حسب رأي المبحوثين من عملها , حيث كانت عملية تشخيص المعرفة قوية التقييم بحيث يتم تجميع المعارف من البيئة



الداخلية والخارجية والاستفادة من أفكار العاملين كحاملين للمعارف, كما لوحظ اهتمام بعملية توليد المعارف من المصادر الداخلية للمعرفة واقتراحات العاملين خصوصا ,والاستفادة من الخبراء الخارجيين في توليد المعارف وتوزيعها. أيضا لاحظنا أن عملية تخزين المعرفة مرتفعة التقييم لإدراكهم واستعمالهم الجيد لأدوات تخزين المعارف, في الأخير عملية تنفيذ المعرفة فقد كانت جيدة من خلال إزالة العقبات و نشر ثقافة المعرفة والتدريب

### ثانيا: اختبار ومناقشة الفرضية الثانية

-هناك مستوى عالي للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

للإجابة عن هذه الفرضية نستخدم أسلوب اختبار الفرضيات كما يلي :

$H_0$  الفرضية الصفرية: لا يوجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$  الفرضية البديلة: يوجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (12-2) نلاحظ أن المتوسط الحسابي هو 2.64 و الانحراف المعياري قدره 0.26 باتجاه قوي من خلال ذلك نستطيع رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة أي يوجد مستوى مرتفع للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ,ويظهر ذلك في وجود اهتمام كبير بجودة المنتجات استجابة لرغبات الزبائن و مطابقة المنتجات للمواصفات من خلال تقليص التكاليف ونسبة المعيب,والاهتمام بمقترحات العاملين وتشجيع الإبداع هذا ما أدى بالمؤسسة علي حصولها لعدة صفقات مقارنة بالمنافسين.

### ثالثا: اختبار ومناقشة الفرضية الثالثة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

1- باستعمال معامل الارتباط برسون:

$H_0$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

من خلال الجدول رقم (13-2) المتعلق بمعامل الارتباط برسون نلاحظ أن بعد تخزين المعرفة أكثر تأثيرا لكن يبقى التأثير بمستوى ضعيف أي هناك علاقة خطية طردية ضعيفة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.10.

أما باقي الأبعاد تشخيص و توليد و تطبيق ليس لهم دلالة إحصائية Sig لأبعاد أكبر من 0.10 و في العموم نلاحظ أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية إذ لم يتجاوز معامل الارتباط برسون 0.24 كما نلاحظ أن له دلالة معنوية فقط عند مستوى 0.10 ومنه نستطيع القول برفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

## 2- باستعمال معادلة خط الانحدار:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

من خلال الجدول رقم (2-14) استطعنا الوصول للمعادلة  $y=1.766+0.315x$  كما رأينا أن مستوى دلالة ( $b_0$ )

المتعلق بإدارة المعرفة يساوي 0.089 أي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.10 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة علي الميزة التنافسية.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث أن معامل الارتباط لم يتجاوز

0.240 وله دلالة معنوية فقط عند مستوى 0.10

## رابعا: اختبار ومناقشة الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى المتغيرات الشخصية .

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة علي النحو التالي :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس.

يظهر من خلال الجدول (2-4) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 مما يدل علي وجود تجانس بين فئة الذكور و الإناث

, وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ , أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى

لمتغير الجنس

- بمعنى أن متغير الجنس لا يؤثر علي إجابات الموظفين في المؤسسة محل الدراسة

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة علي النحو التالي :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

يظهر من خلال الجدول (5-2) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا يبين علي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للميزة

التنافسية تعزى لمتغير العمر, وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ , أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

للميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

- بمعنى أن متغير العمر لا يؤثر علي إجابات الموظفين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة علي النحو التالي :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

يظهر من خلال الجدول (6-2) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير

المستوى العلمي والميزة التنافسية, وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ , أي لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي

- بمعنى أن متغير المؤهل العلمي لا يؤثر علي إجابات الموظفين.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات العمل.

ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة علي النحو التالي :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة.

يظهر من خلال الجدول (7-2) أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ومنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات العمل، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات العمل.

- بمعنى أن متغير الخبرة لا يؤثر علي إجابات الموظفين.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة راد ماد من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها التنظيمي و أهم نشاطاتها ومنتجاتها، وشرح منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات حيث اعتمدت الاستمارة التي وزعت على عمال المؤسسة وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبعد استرجاع العبارات وتحليل بياناتها واختبار الفرضيات حول الإشكالية الرئيسية لمساهمة إدارة المعرفة بعملياتها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلنا إلى وجود مستوى جيد لإدارة المعرفة والميزة التنافسية. كما توجد علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة. وتؤثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة

إن موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي من اللازم أن تحظى باهتمام بالغ، كونه أصبح رائج في العديد من المؤسسات باعتباره أداة فعالة للتحكم في جميع أهداف المؤسسة.

ومن خلال دراستنا هذه تناولنا موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية وحاولنا معالجة إشكالياته من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة راد ماد حاسي مسعود للتطلع على مجريات واقع كل من المتغيرين في المؤسسة بالتركيز على أبعاد إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة.

و للإجابة على تساؤلات الدراسة و إشكالية البحث قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، و بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة راد ماد حاسي مسعود ورقلة، حيث تم فيها استعراض مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات spss لمعرفة آراء الباحثين.

و من خلال الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الفصلين النظري والتطبيقي:

- حيث تمثلت النظرية في كون إدارة المعرفة وسيلة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها من خلال استنباط واستغلال المعرفة التي تحيط بها داخليا وخارجيا، في حين وبالنظر إلى موضوع لدراسة تبين لنا أن لإدارة المعرفة دور فعال في خلق وبناء وتحقيق ميزة تنافسية حيث تربطهما علاقة طردية .  
بينما من خلال الفصل التطبيقي توصلنا إلى:

✓ هناك مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع و قوي في مؤسسة راد ماد وفقا لمقياس الدراسة، وذلك راجع لطبيعة نشاطها الذي يحتم عليها ذلك.

✓ هناك مستوى ميزة تنافسية مرتفع في مؤسسة راد ماد حسب آراء العينة

✓ أن هناك علاقة خطية طردية ضعيفة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية حسب إجابات الموظفين

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة).

## الاقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة يمكن تحديد الاقتراحات الآتية:

- إن موضوع إدارة المعرفة يحتاج إلى اهتمام أوسع من طرف المؤسسات لما لها من تأثيرات تنعكس على جميع نشاطات المؤسسة و بالتالي نموها و تحقيق أهدافها؛
- على كل الأفراد الإقناع بأهمية المشاركة والتعبير بأفكارهم و مكتسباتهم العلمية؛

- من المستحسن أن تبني مؤسسة راد ماد سياسات تحفيزية جديدة و أن تسعى للتغيير بهدف جعل عمالها مندمجون بشكل أكبر ، الشيء الذي سيساعدها على التطلع على المعارف التي تكتسبها و يسهل عملية إدارتها لتلك المعارف و استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية؛
- لضمان محافظة مؤسسة راد ماد حاسي مسعود على مكانتها السوقية و ميزتها التنافسية عليها الاستعانة بمعارف من خارج المؤسسة لغرض الاستفادة منها.

## آفاق الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، وهناك العديد من المواضيع ذات الصلة التي يمكن اقتراحها في ما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي؛
- دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- تأثير إدارة المعرفة على اتخاذ القرار؛
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.



المراجع

أ- المراجع باللغة العربية :

### الكتب:

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007؛
- 2- أشتون كريس تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ، سلسلة بميك، القاهرة، 2002؛
- 3- السيد محمد جاد الرب: نظم المعلومات الإدارية، الأساسيات و التطبيقات، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009؛
- 4- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2010
- 5- سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006؛
- 6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001؛
- 7- عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة دار صغاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008؛
- 8- نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية كندا، 1998

### الأطروحات والرسائل:

- 1- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008؛
- 2- صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة! القاهرة، 2004؛
- 3- عبد الحميد طلعت اسعد، التسويق الفعال، مكتبات مؤسسة الأهرام، مصر، 2002 ؛
- 4- مليكة علاي ، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة؛
- 5- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002؛
- 6- وليد الهلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التجارية، فرع الإستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008.

### الملتقيات والمجلات:

1. الداوي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004؛
2. زروخي فيروز، سكر كنزة، الملتقى الدولي دور الرأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ؛
3. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة؛
4. يوسف أحمد ابوقارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإنسانية، الأردن.

ب- باللغة الأجنبية:

- 1- Thomas Fritz ,the competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period :Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance ,Gabler Wissenschaft, 1<sup>st</sup>ed,2008

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

## استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر و التقدير. زياتي لمين

.....  
[laminezenati31@gmail.com](mailto:laminezenati31@gmail.com) البريد الإلكتروني

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة :

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
	<b>البعد الأول : عملية تشخيص المعرفة</b>			
01	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.			
02	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.			
03	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.			
	<b>البعد الثاني: عملية توليد واكتساب المعرفة</b>	غير موافق	محايد	موافق
04	تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في كل المصادر .			
05	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطة المؤسسة من المصادر المتعددة.			
06	تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير نشاطاتها			
	<b>البعد الثالث: عملية تنظيم وتخزين المعرفة</b>	غير موافق	محايد	موافق
07	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة			
08	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.			
09	تهتم المؤسسة بإيجاد وحدة ( دائرة ) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.			
	<b>البعد الرابع: عملية تنفيذ المعرفة</b>	غير موافق	محايد	موافق
10	تعمل المؤسسة على الاستفادة من المعرفة في تنفيذ الأعمال المختلفة			
11	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.			
12	تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرات للاستشارات الفنية			

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية :

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	تتسم كلفة المواد المستخدمة في منتجات المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة			
02	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف المباشرة باستمرار			
03	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار			
04	تقدم المؤسسة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة			
05	تعمل المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى في مواكبة التطورات الحاصلة على المعدات و الآلات الجديدة و المتطورة			
06	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة في منتجاتها			
07	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة لتلبية رغبات الزبائن من أجل البقاء والاستمرارية مقارنة بالمنافسين			
08	لدى المؤسسة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتلاءم رغبات وحاجات الزبون			
09	لدى المؤسسة القدرة على إنتاج مزيج من المنتجات			
10	المؤسسة تقدم منتجاتها في الوقت المحدد للزبون مقارنة بمنافسيها			
11	لدى المؤسسة السرعة لإنتاج وتصميم منتجات جديدة بأقصر وقت ممكن			
12	تعمل المؤسسة على توفير المنتج بالشكل المناسب للزبون			

البيانات الشخصية

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
مستوى التعليم	ثانوي أو أقل	جامعي
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 إلى أقل من 20 سنة
		أكثر من 20 سنة

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

ملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين

طريقة الاتصال	الأستاذ
المقابلة الشخصية	رجم خالد
المقابلة الشخصية	الحاج عرابة
المقابلة الشخصية	بالأطرش حورية

ملحق رقم (03): ثبات أداة الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.695	24

ملحق رقم (04): نتائج الخصائص الشخصية

الجنس:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuie
Valide 1	38	74,5	74,5	74,5
2	13	25,5	25,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

السن:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuie
Valide 1	21	41,2	41,2	41,2
2	22	43,1	43,1	84,3
3	3	5,9	5,9	90,2
4	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage Valde	Pourcentage Cumuie
Valide 1	18	35,3	35,3	35,3
2	20	39,2	39,2	74,5
3	8	15,7	15,7	90,2
4	5	9,8	9,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage Valde	Pourcentage Cumuie
Valide 1	6	11,8	11,8	11,8
2	37	72,5	72,5	84,3
3	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

ملحق (05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

### statistiques

	x1	x2	x3	XA
N Valide	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,86	2,84	2,71	2,8039
Ecart-type	,401	,418	,576	,32780

	x4	x5	x6	XB
N Valide	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,82	2,82	2,88	2,8431
Ecart-type	,478	,385	,382	,32217



	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage Val:de	Pourcentage cumuie
Valide 1,67	1	2,0	2,0	2,0
2,00	3	5,9	5,9	7,8
2,33	2	3,9	3,9	11,8
2,67	7	13,7	13,7	25,5
3,00	38	74,5	74,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage val:de	Pourcentage cumuie
Valide 1	14	27,5	27,5	27,5
2	18	35,3	35,3	62,7
3	19	37,3	37,3	100,0
Total	51	100,0	100,0	

	vl	y2	y3	y4	y5	y6	٣
N Valide	51	51	51	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,96	2,00	2,04	2,86	2,88	2,86	2,86
Ecart-type	,799	,775	,747	,401	,382	,448	,448

**Statistiques**

	y8	y9	yio	yll	y12	YY
N Valide	51	51	51	51	51	51
Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,86	2,86	2,82	2,80	2,86	2,6405
Ecart-type	,448	,401	,478	,491	,448	,26060

ملحق رقم (06) دراسة العلاقات الارتباطية

		YY	XA	XB	XC	XD	XX
YY	Correlation de Pearson	1	,043	,149	,260	,191	,240
	Sig. (bilaterale)		,765	,298	,066	,179	,089
	N	51	51	51	51	51	51
XA	Correlation de Pearson	,043	1	,397**	,107	,044	,629**
	Sig. (bilaterale)	,765		,004	,456	,759	,000
	N	51	51	51	51	51	51
XB	Correlation de Pearson	,149	,397**	1	,217	,436**	,790**
	Sig. (bilaterale)	,298	,004		,126	,001	,000
	N	51	51	51	51	51	51
XC	Correlation de Pearson	,260	,107	,217	1	,219	,599**
	Sig. (bilaterale)	,066	,456	,126		,122	,000
	N	51	51	51	51	51	51
XD	Correlation de Pearson	,191	,044	,436**	,219	1	,590**
	Sig. (bilaterale)	,179	,759	,001	,122		,000
	N	51	51	51	51	51	51
XX	Correlation de Pearson	,240	,629**	,790**	,599**	,590**	1
	Sig. (bilaterale)	,089	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

Modele	Coefficients non standardises		Coefficients standardises	t	Sig.
	A	Erreur standard	Beta		
1 (Constante)	1,699	,555		3,061	,004
XA	-,005	,124	-,006	-,039	,969
XB	,040	,140	,050	,288	,775
XC	,183	,120	,223	1,529	,133
XD	,129	,170	,121	,756	,454

ملحق رقم (07) اختبار الفروق للمتغيرات الشخصية

		Test de Levene sur l'egalite des variances		Test-t pour egalite des moyennes	
		F	Sig.	t	Ddl
XX	Hypothese de variances egales	,275	,602	- ,829	49
	Hypothese de variances inegales			- ,831	20,899
YY	Hypothese de variances egales	1,664	,203	٠,٠٠٠	49
	Hypothese de variances inegales			٠,٠٠٠	14,376

		Test-t pour egalite des moyennes			
		Sig. (bilaterale)	Difference moyenne	Difference ecart-type	Intenalle de confiance 95%
					Inferieure
XX	Hypothese de variances egales	,411	- ,05314	,06408	- ,18191
	Hypothese de variances inegales	,415	- ,05314	,06395	- ,18617
YY	Hypothese de variances egales	,833	- ,01788	,08455	- ,18778
	Hypothese de variances inegales	,876	- ,01788	,11300	- ,25966

		Test-t pour egalite des ...
		Intervalle de confiance 95%...
		Superieure
	Hypothese de variances egales	,07564
	Hypothese de variances inegales	,07989
YY	Hypothese de variances egales	,15202
	Hypothese de variances inegales	,22389

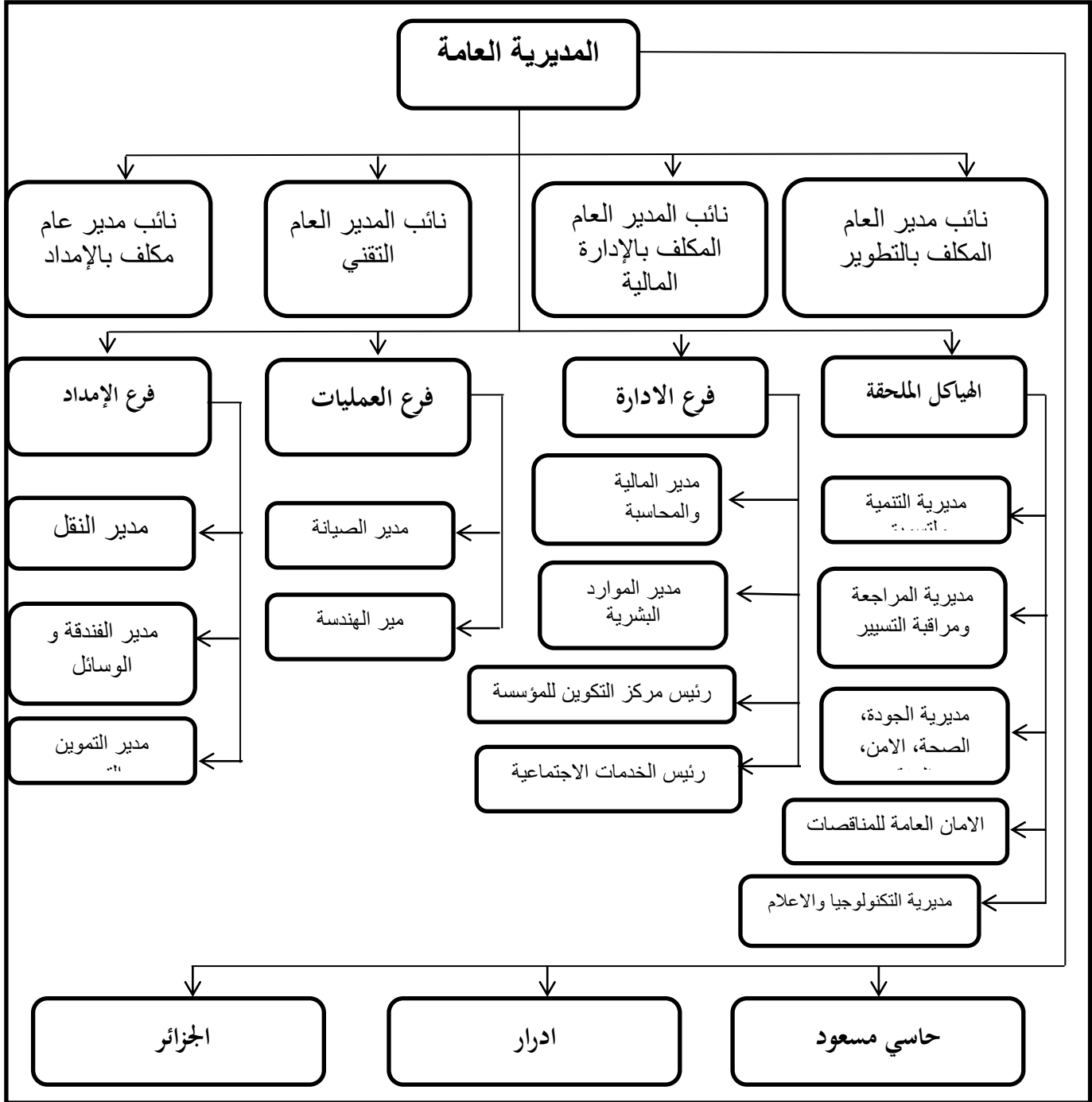
## ANOVA a 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés		Signification
XX Inter-groupes	,015	3	,005	,123	,946
Intra-groupes	1,961	47	,042		
Total	1,976	50			
YY Inter-groupes	,205	3	,068	1,006	,398
Intra-groupes	3,191	47	,068		
Total	3,396	50			

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
XX Inter-groupes	,020	2	,010	,240	,787
Intra-groupes	1,957	48	,041		
Total	1,976	50			
YY Inter-groupes	,190	2	,095	1,425	,250
Intra-groupes	3,205	48	,067		
Total	3,396	50			

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
XX Inter-groupes	,140	3	,047	1,197	,321
Intra-groupes	1,836	47	,039		
Total	1,976	50			
YY Inter-groupes	,226	3	,075	1,116	,352
Intra-groupes	3,170	47	,067		
Total	3,396	50			

الشكل رقم 2-7 هيكل تنظيمي للمؤسسة الأم



المصدر: إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة



الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ت	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و الميزة التنافسية
3	المطلب الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة وأهميتها
3	أولاً: مفهوم و أنواع المعرفة
3	1- مفهوم المعرفة
4	2- أنواع المعرفة
5	ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها
5	1- مفهوم إدارة المعرفة
5	2- أهمية إدارة المعرفة
6	ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة
6	رابعاً: نماذج إدارة المعرفة
9	خامساً: مستويات إدارة المعرفة
9	سادساً: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة
10	المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
10	أولاً: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها
10	1- تعريف الميزة التنافسية
11	2- أنواع الميزة التنافسية
12	ثانياً: مصادر الميزة التنافسية
14	ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية
15	رابعاً: معايير قياس الميزة التنافسية



16	المطلب الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية
16	أولاً: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية
16	ثانياً: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة بالدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة
29	المطلب الأول: طريقة الدراسة
29	1- منهج الدراسة
29	2- مجتمع الدراسة
29	3- عينة الدراسة
29	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
29	1- الاستبيان
30	2- أساليب تحليل البيانات
31	3- اختبار ثبات أداة الدراسة
32	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة النتائج
32	المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج
32	أولاً: عرض نتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية
36	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة
40	ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية
41	رابعاً: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
44	خامساً: عرض النتائج المتعلقة باختبار الفروق للميزة التنافسية تعزى المتغيرات الشخصية
46	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
46	أولاً: اختبار ومناقشة الفرضية الأولى
47	ثانياً: اختبار ومناقشة الفرضية الثانية
47	ثالثاً: اختبار ومناقشة الفرضية الثالثة

48	رابعاً: اختبار ومناقشة الفرضية الرابعة
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق
70	الفهرس