



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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

## أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت-

من إعداد الطالبين:

- موسى بابا سعيد
- منير بيات محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د/ بن ساسي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) رئيسا
- د/ حليمي نبيل (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
- د/ خامرة بوعمامة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022.../2023..





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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

## أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

دراسة حالة: في مؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت-

من إعداد الطالبين:

- باباسعيد موسى
- بيات محمد منير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د/ بن ساسي (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) رئيسا
- د/ حليمي نبيل (أستاذ محاضر ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
- د/ خامرة بوعمامة (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

# الإهداء

الحمد لله

اغتنم فرصة اختتام المشوار الدراسي بإنجاز هذا العمل المتواضع لأقدم تشكراتي واطيب تمنياتي الى

اغلى واعز ما املك في الوجود:

امي حفظها الله واطال عمرها وابقاها الى جانبي، والى ابي رحمه الله الذي كان سندي، والى اخوتي

الأعزاء، ولمن امدني بالطاقة الإيجابية { الزوبير } و { أروى }

واهدي هذا العمل ايضا الى افراد العائلة الكريمة صغيرا وكبيرا.

وفي الاخير اتمنى للجميع التوفيق في الحياة والمزيد من النجاح في المشوار الدراسي .

## الشكر

نحمد الله تعالى الذي وفقنا في اتمام، هذه الرسالة المتواضعة، وبالمناسبة اتوجه بالشكر الى كل الاساتذة الافاضل بتخصص ادارة الموارد البشرية ومن بينهم الاستاذ "نبيل حلومي" على نصائحه القيمة.

ونتقدم بالشكر ايضا الى المؤطر عيساني محمد الازهر لمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت على المجهودات المبذولة.

ونشكر ايضا كل من امدنا بيد المساعدة من قريب او من بعيد ونخص بالذكر الاستاد الدكتور الدوح التجاني.

## الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتقرت، لتحقيق اهداف المؤسسة القصيرة والطويلة المدى، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة ميدانية، حيث استخدم الاستبيان، أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، قد تم اختيار عينة عشوائية قدرت 30 موظف من مؤسسة اتصالات الجزائر بتقرت، في الأخير توصلت الدراسة الى النتائج: ادارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق؛ في المؤسسة وامتلاكها لأبعاد الميزة التنافسية من تكلفة وجودة وابداع؛ لإدارة المعرفة أثر كبير في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؛ يوجد أثر دال احصائيا بعمليات توليد المعرفة وتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمتمثلة في: ترسيخ المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة أكثر في المؤسسة؛ التركيز على وجود قسم خاص بإدارة المعرفة وادراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ على المؤسسة أن تعمل لوجود عمليتي تخزين ومشاركة المعرفة داخلها؛ ضرورة التشجيع لعمليات الابداع والابتكار دائما لتوليد معارف جديدة؛

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، اتصالات الجزائر.

### **Summary:**

The study aims to try to deepen the understanding of knowledge management by addressing its concepts, importance, objectives and operations, as well as the competitive advantage by highlighting the important aspects of it and how to achieve it through knowledge management within to achieve the organization's short and long-term goals, as well as to provide proposals and recommendations to Algeria Telecom -Touggourt

**Keywords:** Knowledge management, competitive advantage, Algeria Telecom.

## ائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 32     | درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي   | 01         |
| 34     | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة   | 02         |
| 35     | يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول   | 03         |
| 36     | يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني  | 04         |
| 37     | وصف متغير الجنس  | 05         |
| 37     | وصف متغير العمر  | 06         |
| 38     | وصف متغير المستوى التعليمي   | 07         |
| 39     | وصف متغير الفئة سنوات الخبرة المهنية   | 08         |
| 40     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول                               | 09         |
| 41     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني                              | 10         |
| 42     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث                              | 11         |
| 43     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع                              | 12         |
| 44     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول                               | 13         |
| 45     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني                              | 14         |
| 46     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث                              | 15         |
| 47     | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات  | 16         |
| 48     | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)  | 17         |
| 49     | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية) | 18         |
| 50     | نتائج اختبار الفرضية الثالثة   | 19         |
| 51     | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرابعة                                   | 20         |

قائمة الأشكال:

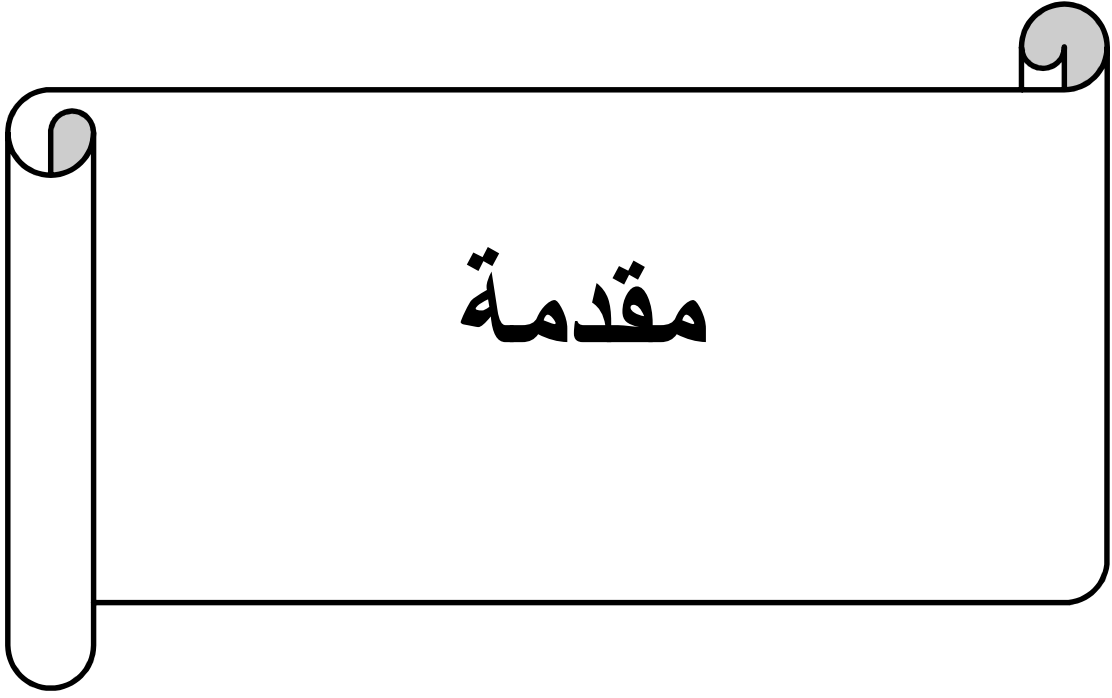
| الصفحة | عنوان الشكل                      | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------|-----------|
| ج      | نموذج الدراسة                    | 01        |
|        | العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة | 02        |

قائمة الملاحق:

| الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
|        | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت             | 01         |
|        | الاستبيان   | 02         |
|        | قائمة أسماء الأساتذة المحكمين                           | 03         |
| 32     | درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي                  | 04         |
| 34     | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة                        | 05         |
| 35     | يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول                | 06         |
| 36     | يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني               | 07         |
| 37     | وصف متغير الجنس   | 08         |
| 37     | وصف متغير العمر   | 09         |
| 38     | وصف متغير المستوى التعليمي                              | 10         |
| 39     | وصف متغير الفئة سنوات الخبرة المهنية                    | 11         |
| 40     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول  | 12         |
| 41     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني | 13         |
| 42     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث | 14         |
| 43     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع | 15         |
| 44     | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول  | 16         |



|    |  |    |
|----|--|----|
| 45 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني                              | 17 |
| 46 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث                              | 18 |
| 47 | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات  | 19 |
| 48 | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)  | 20 |
| 49 | اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية) | 21 |
| 50 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة   | 22 |
| 51 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرابعة                                   | 23 |



مقدمة

## ● توطئة:

عرف العالم انفتاحا اقتصاديا تمثل في حرية انتقال السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العام والخاص بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في السوق، بفضل مجموعة من المزايا التي يجب على المؤسسة الحصول عليها من اجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه البقاء للأقوى، لذلك اصبحت المعرفة السلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس في البقاء والاستمرار.

لذا فان سوق الاتصالات الجزائري غير مستبعد عن هذه التطورات نتيجة دخول الشركات الاجنبية، والمنافسة فيما بينها من اجل تقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة وبجودة عالية، وذلك باستخدام أحد أحدث التكنولوجيا وكذلك تطبيق اسلوب ادارة المعرفة في عمل المنظمة بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

بناء على ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

## ● الإشكالية:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-؟

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك كما يلي:

للـ ما مدى ممارسة أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-؟

للـ ما مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-؟

للـ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت- عند مستوى الدلالة 0.05؟

للـ ما أثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت- عند مستوى الدلالة 0.05؟

## ● فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

للـ يوجد مستوى مقبول لممارسة أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-.

للـ يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-.

- للـ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت- عند مستوى الدلالة 0.05.
- للـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-.

### ● أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- تسهيل فهم موضوع ادارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها واهدافها واهمياتها وعملياتها.
- التعرف على مستوى تبني عمليات المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-.
- محاولة اظهار الجوانب المهمة للميزة التنافسية ومستواها بمؤسسة محل الدراسة.
- استنتاج العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- البحث على أثر لأبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت.

### ● مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- يعتبر مجال دراسة نادر وخاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية.
- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على اساس المعرفة؛

### ● أهمية الدراسة:

- أهمية موضوع ادارة المعرفة ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أهمية الميزة التنافسية وما تمثله بالنسبة للمؤسسات باعتبارها السبيل الذي يمكنها من البقاء والاستمرارية، وأهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية، فقطاع الاتصالات قطاع مهم جدا وخاصة في نقل المعلومات والتواصل بين الافراد والادارات .

- **حدود الدراسة:**

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في سنة 2023
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، بولاية تقرت؛
- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين قدرها (30) موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت؛
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على إدارة المعرفة، متغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة) أما المتغير التابع يتمثل في الالتزام الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: (التكلفة، الجودة، الابداع).

- **المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع البيانات.

- **صعوبات الدراسة:**

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- شساعة موضوع إدارة المعرفة نظرا لحدثة الموضوع بالمؤسسات؛
- ضبط الموضوع والبحث على الأبعاد المتعلقة بالموضوع؛
- طول مدة استرجاع الاستبيان.

- **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

1. **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول للأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة، المطلب الثاني: مفاهيم حول الميزة التنافسية والمطلب الثالث: الربط بين المتغيرين ادارة المعرفة والميزة التنافسية.

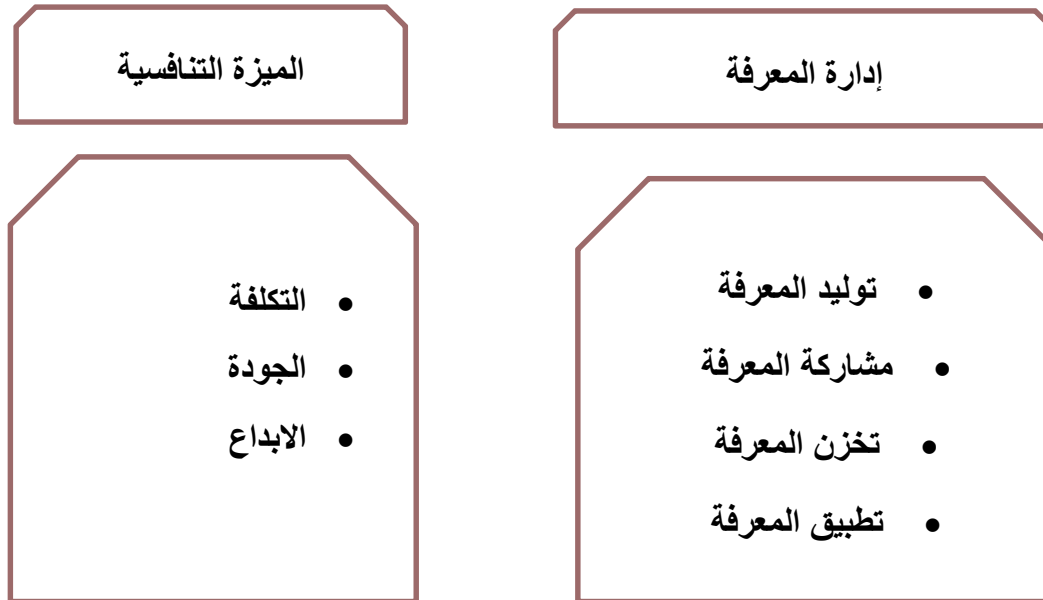
أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول عرض الدراسات السابقة، المطلب، الثاني مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

2. **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تقرت، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، أما المبحث الثاني فكان لعرض وتحليل نتائج الدراسة، أما الخاتمة فقد تم عرض أهم النتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات التي تم التوصل إليها.

• **نموذج الدراسة:**

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبين

**الفصل الأول:**

**الأدبيات النظرية**

**والتطبيقية**

**حول إدارة المعرفة**

تمهيد:

إن إدارة المعرفة من أحدث العلوم في العصر الحالي، إلا أن المعرفة كانت معروفة منذ القدم عند الإنسان حيث يقول سقراط "المعرفة هي النور الذي ينقي العقل ويبصر به الإنسان حقيقة الأشياء"، لهذا وجب على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بما لتبصر حقيقة الميزة التنافسية.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

◀ المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

◀ المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة.



## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

سنتناول من خلال هذا المبحث للإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال مفاهيم حول ادارة المعرفة، واسباسيات الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

سنتقوم في هذا المطلب بالتعرف على ماهية إدارة المعرفة من خلال التطرق لبعض اساسياتها.

### الفرع الأول: مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة

نتطرق في هذا الفرع الى مفاهيم إدارة المعرفة بداية من المعرفة وصولا لإدارتها من خلال عدة اساسيات:

#### 1. مفهوم المعرفة:

قال البعض المعرفة للدلالة على انها راس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك الا اذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها الى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق. وقال البعض ان المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الافراد وبهذا الاتجاه شدد على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفاعل<sup>1</sup> كذلك هي ادراك الشيء ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، ومنها نجد انها: من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة<sup>1</sup>، وتعرف ايضا انها ذلك الرصيد ما تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، في اشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمان<sup>2</sup>

هي كذلك الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الانسان والمكتسبة والتي توفر له الادراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التواصل اليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة وقد تتحقق المعرفة من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع وما يرتبط بها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة بغداد، ص9

<sup>2</sup> عبد الستار العلي واخرون، مدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص26.

<sup>3</sup> عبد الفتاح المغربي، نظم ادارة المعلومات الادارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص182.

من هذه التعاريف نستنتج كذلك مفهوم للمعرفة وهي الراس المال الفكري، حيث انها تركيبة متكونة من مجموعة خبرات ومهارات، وكذا العمل بأكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المرتبطة بقدرات الانسان التي يتحصل بها على قوة الادراك والفهم للمواقف، وهذا ما ينطبق على المنظمة كذلك.

### 2. أنواع المعرفة: يحدد نوع المعرفة تبعا لاختلاف مصادرها والمشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها

واهدافها، هناك من صنفها الى أربعة انواع: المعرفة المرمزة، المعرفة العامة، المعرفة الاجتماعية، المعرفة المجسدة، ولكن صنفها اغلب الباحثين للمدخل الشئائي الى:

- **المعرفة الضمنية** : هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، وهي حصيللة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الانسان لذلك هذه المعرفة من الصعب ادارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرية عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات الى اتباع نظام الحوافز تشجع به الافراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الاخرين<sup>1</sup>.

### ● **المعرفة الظاهرة<sup>2</sup>**: تتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في ارشيف المنظمة ومنها الكتيبات

المتعلقة بالسياسات، والاجراءات، والمستندات، معايير العمليات والتشغيل. وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات، والكتب، وقد ميز (Polanyi) بين نوعين من المعرفة عندما قال "اننا نعرف اكثر مما يمكن ان نقول"، وفي ذلك اشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

فالمعرفة هي ناتج لعناصر متعددة، والتي من اهمها:

- المعلومات.
- البيانات.
- القدرات.
- الاتجاهات.

<sup>1</sup> مذكرة ماستر: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغام-2020/2019

المعرفة كذلك دمج لبعض العناصر كجمع البيانات للتحصيل على المعلومات، ودمج المعلومات للتحصيل على المعرفة لموضوع او مجال معين.

### الفرع الثاني: ماهية إدارة المعرفة

يعرفنا هذا الفرع عن ماهية إدارة المعرفة لمفهومها، أهميتها، أهدافها، عملياتها.

### 3. مفهوم إدارة المعرفة:

منظور ادارة الوثائق: يشير مفهوم ادارة المعرفة وفق هذا المدخل الى انها استخلاص المعرفة من الافراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها الى وثائق مطبوعة او الكترونية ليسهل على الاخرين فهمها وتطبيقها. ويركز رواد هذا الاتجاه وعلى ادامة الوثائق بوصفها مخرجات للمعرفة من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودتها ورفع درجة موثوقيتها وزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة<sup>1</sup>.

عرفها ياسين سعد غالب: هي عملية منظمة تبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها جو مناسب في العمل ويسهل عملية اتخاذ القرار والتعلم من الخبرات التي تمر بها<sup>2</sup>.

### 4. أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي<sup>3</sup>:

أ. تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة.

ب. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها.

<sup>1</sup> اشتون، كريس، تقييم الاداء الاستراتيجي: المعرفة والاصول الفكرية، ترجمة علا احمد، سلسلة بميك، القاهرة، 2002 ص135.

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل الطبطبي، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2009 ص 104

<sup>3</sup> الكبيسي مرجع سابق الذكر ص 35

- ت. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه. تتيح ادارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ث. تعد ادارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الاخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة.
- ج. تعد اداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ح. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- خ. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- د. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ذ. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

### 5. أهداف إدارة المعرفة:

قد تعددت اهداف ادارة المعرفة وتنوعت وبمكنا في هذا المقام ان نوجز بعضا منها فيما يلي<sup>1</sup>

- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تحسين صورة المؤسسة وعلاقتها.
- تسهيل في عملية تقاسم المعرفة.
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطلوبة او غير الضرورية.
- زيادة العائد المالي عن طريق التسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدا تدفق الافكار بحرية.
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها.

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، مجموعه 14، العدد 260، 2000، ص 124.

- تمكن ادارة المعرفة وتساهم في رفع الموظفين.
- ايجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوفيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة اثناء الممارسة اليومية.

## 1- عمليات إدارة المعرفة:

اوضح ان المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات ادارة المعرفة وهي:

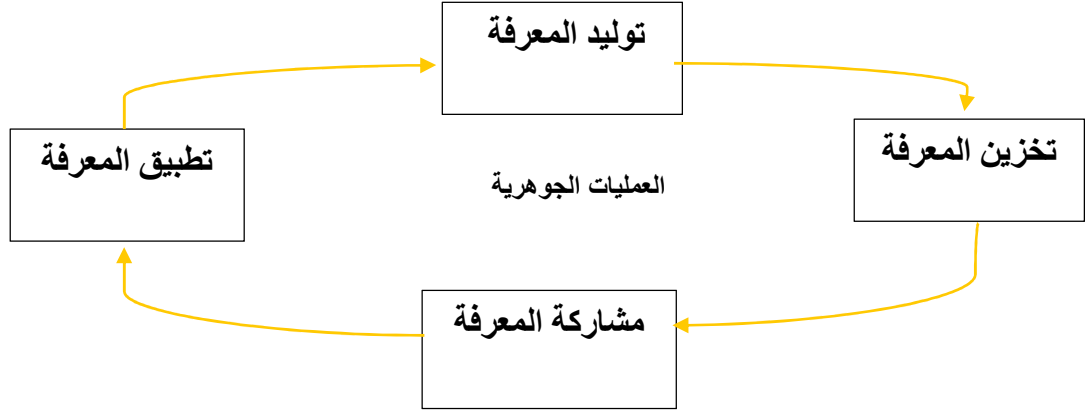
- تحديد طبيعة وانواع المعرفة.
- رسم المعرفة.
- اسر المعرفة المتوافرة.
- اكتساب المعرفة المطلوبة.
- خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة.
- المشاركة بالمعرفة.
- تطبيق المعرفة، اي استرجاع واستعمال المعرفة.
- ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

أكدت (Martiny) على عمليات اكتساب المعرفة والمشاركة بها ورفعها واستعمالها ثانية. لكن (Wick) اوضح ان عمليات ادارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها، فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات ادامة ورفع المعرفة الحالية واسرها واستخدامها واعادة استخدامها، اما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة. اما (Heisig) فقد اشار الى العمليات التي تظهر في شكل التالي وسنعمد على هذه العمليات الجوهرية<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، سابق الذكر، ص13

لشكل (2) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر (Mertins,etal,2001:28)

أ- توليد المعرفة:

جميع عمليات (اسر او شراء او ابتكار او اكتشاف او امتصاص او اكتساب او استحواذ)، تشير الى توليد والحصول على المعرفة، لكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير الى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والاسر يشير الى الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير الى تحديد المعرفة المتوفرة.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها او ابتدعها. وهذا ما اشار اليه ايضا (Coffee) عندما أكد ان اعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. لكن من الممكن ان يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الابداعي. ان تمثيل المعرفة

وامتصاصها يشير الى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الافراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب، مثل السعة الامتصاصية، والقدرة، وامكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي الى اختلاف امكانات الافراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة. وهذا ما اشار اليه (Vorbeck ,Finke) عندما اكدا ان كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وافرادها على التعلم والاتصال. وأشار(فرجاني) الى ان المعرفة تكتسب عبر طرائق ثلاث هي:

- التعلم.
- البحث العلمي.
- التطوير التقني.

يؤكد عليها خاصة في الدول النامية لما تعانيه من ازمة نتيجة نزيف الكفاءات واحكام سيطرة الدول المتقدمة على حقوق الملكية الفردية في ظل العولمة<sup>1</sup>.

### أ. تخزين المعرفة:

يشار الى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية (organizational memory) والتي يعرفها (Stein;Zwass) بانها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته واحداثه في الانشطة التنظيمية الحالية" ويمكن تصنيفها الى نوعين هما: الذاكرة اللفظية (Semantic) وتشير الى المعرفة الصريحة المصنفة مثل ارشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك. والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية (Episodic)، ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد لاتخاذ قرار معين وتائه في زمان ومكان محددين<sup>2</sup>.

### ب. مشاركة المعرفة:

مشاركة المعرفة هي العملية والذي يتم من خلالها ايصال المعرفة الضمنية او الصريحة الى الاخرين، وهناك ثلاثة نقاط اساسية متعلقة بعملية مشاركة المعرفة وهذه النقاط تم سردها حسب اولوياتها كما يلي:

- مشاركة المعرفة كيف؟ تعني عملية نقل فعالة، لذا فان متلقي المعرفة يجب ان يفهمها بشكل جيد لكي يعمل

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص37

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، سابق الذكر، ص60

ويستفيد منها.

- ان ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن ان يكتسب المتلقي المعرفة من اجل استخدامها لمصلحة الشركة بينما تكون عملية الارشاد المقدمة اليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الادراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

- ان مشاركة المعرفة من الممكن ان تكون ضمن الافراد او ضمن المجموعات او ضمن الاقسام او ضمن المنظمة بشكل عام.

- ان عملية مشاركة المعرفة عملية غايه في الأهمية وذلك من اجل تحسين اداء الشركة ومن تطوير عملية الابداع فيها<sup>1</sup>.

### ت. تطبيق المعرفة:

ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التحريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فانه يجب ان يؤخذ تطبيق المعرفة المقام الاول، وانه لا يوجد عمل بدون اخطاء وما على المؤسسة الا ان تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لان الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والاعجاب وليس الخوف.

ان نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه. وان تطبيق المعرفة اكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع الى تحسين الاداء التنظيمي مثل ما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة اذا طبقت<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: اساسيات حول الميزة التنافسية

سنتعرف على اساسيات الميزة التنافسية بداية من التنافسية وصولا الى ابعاد الميزة التنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم التنافسية، مستوياتها وأنواعها

سنتناول مفهوم المعرفة من خلال لتعريف و مستويات المعرفو وأنواعها:\*

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، سابق الذكر، ص69

<sup>2</sup> حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، موقع studocu.com، سا 14:12 يوم 2023/5/1 ص 315



1. تعريف التنافسية:

- عرف (Andra Tysom Laura) التنافسية الدولية على انها القدرة على انتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الاسواق الداخلية او الخارجية<sup>1</sup>.

أ. تعريف تنافسية الدولة<sup>2</sup>:

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: OCDE الدولية هي الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة انتاج السلع والخدمات تواجه الاسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه الدخول الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل.

ب. تعريف تنافسية المنظمة:

عرفت على انها قدرة المنظمة على الصمود امام المنافسين. بغرض تحقيق اهدافها المتماثلة في الربح، النمو، الاستقرار والتوسع<sup>3</sup>.

2. مستويات التنافسية:

أ. على مستوى الدولة:

ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة، ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي<sup>4</sup>:

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: عرف التنافسية بانها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: هي القدرة على توليد المداحيل من عوامل انتاج مرتفعة نسبيا، بالإضافة الى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الانتاج وفي نفس الوقت المقدرة على التعرض للمنافسة

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق الذكر، ص 104

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، د. عامر قنديلجي، د. غسان العمري، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2006، ص 45

<sup>3</sup> سملاي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005 ص 04

<sup>4</sup> عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الاسكندرية، ص 74

الدولية، كما يمكن عموماً تعريف تنافسية الدولة ككل بقدرته البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها.

### ت. على مستوى قطاع الصناعة:

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية<sup>1</sup>:

• الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.

• قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية.

• تكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

• الربحية الكلية للقطاع.

• الميزان التجاري للقطاع.

• محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

### ث. على مستوى المؤسسة:

هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعائم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية<sup>2</sup>

يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات، منها: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق... الخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشباب الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص11

<sup>2</sup> كمال رزق وقاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات تنافسية الدولية مؤشر أداء المتميز، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 ص20

<sup>3</sup> محسن احمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004 ص33-34

6. أنواع التنافسية:

أ. المعيار الموضوعي: تنقسم وفق هذا المعيار الى<sup>1</sup>:

1) تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، ولكنه غير كافي فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك امرا غير كافي في اعتبار ان هناك معايير اخرى قد تكون اكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

2) تنافسية المنظمة: يتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، اذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والاعباء الاجمالية ( تكاليف البنية، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية...)، فاذا قامت هذه الاخيرة ( الاعباء) الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فان ذلك سوف يلحق خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها، ومن ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمه لزيائنها، ولا يتم ذلك الا اذا حققت قيما اضافية في كل المستويات.

ب. المعيار الزمني: تنقسم وفق هذا المعيار الى<sup>2</sup>:

1) التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه الاخيرة على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة غير انه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق او ظروف اخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكارية.

2) القدرة التنافسية: تعتمد على مجموعة من المعايير، حيث ان هذه الاخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا، انه يوضح جانب من القدرة التنافسية وتبقى منظمة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى خلال عدة دورات استغلال.

<sup>1</sup> فريق التنافسية ( بدون كاتب)، الاردن. على الموقع <http://www.competitiveness.gov.je/arabic/portertheory.ph>

<sup>2</sup> محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجله جسر التنمية، العدد24، ديسمبر2003 ص10

الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، مؤشراتنا، ابعادها

### 1. تعريف الميزة التنافسية:

لقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على انها: تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزيائتها بحيث يمكن ان تأخذ شكل اسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>1</sup>

عرفها محسن احمد الخضيرى بانها: ايجاد اوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق فيها مجالات: الانتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية.<sup>2</sup>

### 2. أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية الكثير من الاهمية لذا نستعرض الابرز منها<sup>3</sup>:

- هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على انها الميزة التنافسية اذ لا تخلو الدراسات والابحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
- ان الميزة التنافسية هي الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة اي ان المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها.
- انها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، ملكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص10-11

<sup>2</sup> الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007 ص38

<sup>3</sup> son Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir l' avance, Dunod, Paris, 1999, p 08.

### 3. مؤشرات الميزة التنافسية:

أ. هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية الا ان أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توافر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما ان جميع تلك المؤشرات كمية، اي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من المؤشرات رضا المستهلك.

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي<sup>1</sup>:

#### ب. الربحية:

تعرف الربحية على انها مقياس لتقييم اداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الاصول او الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل افضل.

#### (1) الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث ان هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي قياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاض يدل على ان هناك مشكلة ما يتعين على الادارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

- الحصة السوقية الاجمالية: تحسب بقسمة المبيعات للمنظمة على اجمالي المبيعات الكلية في السوق
- الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات اكبر المنافسين في السوق.
- حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الاجمالية للسوق المخدوم.

#### (2) حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح اعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه وذلك لمتابعة اداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق اهدافها.

<sup>1</sup> محسن احمد الخضيري، مرجع سابق الذكر ص33-34

#### 4. أبعاد الميزة التنافسية:

أ. **الجودة:** تبدأ من الزبون من خلال المنتجات التي يشتريها او من خلال الخدمات المقدمة له، وخدمات ما بعد البيع التي تشبع حاجاته، فمعايير الجودة مختلفة باختلاف الزبون، فهي محددة بسعر وجودة المنتجات المقدمة من طرف المنافسين في السوق ، والجودة تعتبر كمعيار استراتيجي مهم الحصول عليه، لذا فهو يعتبر كمهمة من مهام المنظمة<sup>1</sup>.

ت. **الابداع:** ينظر الى الابداع المنظمي على انه القدرة على خلق وايجاد الافكار الجديدة القابلة للتطبيق، والتوصل الى ما هو جديد الذي يضيف قيمه اكبر واسرع ويمكن منظمة تقديم منتج افضل من منتجات المنافسين في السوق<sup>2</sup>.

ث. **الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية او المتوقع، وتتجسد في الاستعمال الامثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وانشطة المنظمة بما فيها الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات بهدف الحصول على افضل النتائج، والكفاءة في كل عنصر من العناصر تتمثل في الاستخدام الامثل له، بالمقارنة ما بين قيمة الناتج بالنسبة لقيمة هذا المورد<sup>3</sup>.

ج. **التكلفة:** تلعب التكلفة دورا مهما كسلاح تنافسي. فلا يمكن تحديد اسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى ان كثير من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف ان تكون القائدة او الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في الصناعة او النشاط، فالريادة ليست ابدية في بيئة اعمال سريعة التغير، يوم قد لا يكون كذلك غدا بفعل التغيرات المتسارعة والمؤثرات التكنولوجية، واقتصاديا، وسياسيا، وماليا<sup>4</sup>.

#### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

من خلال ما تطرقنا له سابقا من مفاهيم واساسيات لإدارة المعرفة والميزة التنافسية سنظهر اثار عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية فيما يلي:

<sup>1</sup> علي حسون، فاضل حمد سليمان، عامر فدعوس، "أثر المنظمة المتعلقة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2012، 32، ص 15.  
<sup>2</sup> محمد فوزي علي العنوم، "رسالة المنظمة واثارها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن، 2009، ص 45-46.

<sup>3</sup> DIRK BOSENBERG, HEINZ METZEN "LE LEAN MANAGEMENTLES", LES ÉDITIONS

DORGANISATION, PARIS, 1994, P118

<sup>4</sup> فراس الشلبي، خالد بني حمدان، تحت عنوان "ادارة منظمات الاعمال: التحديات العالمية المعاصرة" نقانة المعلومات ابداع المنظمي شركة وليد الكهرباء المركزية- دراسة حالة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن، 29/27/نيسان 2009، ص 15.

**1. اثر عملية توليد المعرفة على الميزة التنافسية:**

تساعد عملية توليد المعرفة في تعزيز القدرة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة. من خلال فهم المعلومات والتحليلات والاستفادة من التجارب السابقة، يمكن للمؤسسات تحسين منتجاتها الحالية وتطوير مفهومات جديدة لتلبية احتياجات العملاء بشكل افضل وتفوق منافسيها.

**2. اثر عملية تخزين المعرفة على الميزة التنافسية:**

ما يجعل العميل في رضى عن المؤسسة هو إمكانية تخزين معرفته من طرف المؤسسة ما يسهل عليها استجابة سريعة للعميل وتلبية احتياجاته، وكذا تأثير التخزين على عدم وصول المنافسين للمعرفة الداخلية لاستدامة ميزتها الفريدة.

**3. أثر عملية مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية:**

مشاركة الخبرات والتجارب يؤدي الى عملية التعلم التنظيمي، وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات من خلال فرق عملها وانتشار الثقة بين افرادها وموظفيها وتعزيز الابتكار والابداع داخلها. كل هذه تعتبر مزايا داخل المنظمة.

**4. أثر عملية تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية:**

عملية تطبيق المعرفة داخل المؤسسة يجعلها قادرة على تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين الأداء والكفاءة، فهي تعتبر كحافز لتوليد معارف جديدة.

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة**

سيتم ابراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية.

**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:**

سنقوم بعرض الدراسات السابقة التي تعرضت إلى متغري الدراسة أو أحد المتغيرين وهما إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

1. دراسة ناهده اسماعيل بعنوان دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية سنة 2005:

هدفت الدراسة الى تحديد دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وتشخيصها على مستوى عينة البحث بنموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقة وابعاد بين المتغيرات البحث المتمثلة بعمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولقد اخذ عينة من مدراء المنظمات لمعاونيهم ب 60 عينة، وتوصلت النتائج الى: أثبتت الدراسة من خلال الجانب النظري على الدور الاساسي والمهم لعملية ادارة المعرفة في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية الى ميزة تنافسية، على الرغم من ممارسه اغلب المنظمات العمليات الخاصة لإدارة المعرفة الا انه لا يوجد لإدارة المعرفة كيان مستقل وكجزء من الهيكل التنظيمي يسمح للمنظمة امتلاك كادر متخصص مهتم بالتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة على عمليات ادارة المعرفة، ان ادارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحصول او الحفاظ على الاصل المعرفي وضمان استخدام هذا الاصل بما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة، تشير النتائج الى امتلاك غالبية عينة البحث مؤهلا دراسيا جيدا وخبرة طويلة في المنظمة تساعدهم في اداء اعمالهم واتخاذ القرارات وهذا يعكس حجم المعرفة التي يمتلكها هؤلاء الافراد، هناك علاقة قوية ما بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات مجتمع البحث، كشف نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة بعملية ادارة المعرفة في المتغيرات المعتمدة والتي هي الميزة التنافسية وعلى المستوى العام للمنظمات مجتمع البحث<sup>1</sup>.

2. دراسة ابراهيم نادر بعنوان دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2013:

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق شركات التامين لعمليات ادارة المعرفة، تسليط الضوء اهمية على عمليات ادارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في شركات التامين بغداد، التعرف على طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين ادارة المعرفة وعملياتها والميزة التنافسية في شركات التامين، وضع المقترحات الضرورية لتعزيز دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم اخذ عينة حجمها 30 فردا من مدراء ومسؤولي شعب في شركة التامين الوطنية، وتوصلت النتائج الى: ان عمليات ادارة المعرفة تطبق في شركة التامين الوطنية بمستويات جيدة الامر الذي يتطلب منه بذل المزيد لتعزيز جميع هذه العمليات ومحاوله ترسيخها بصورة عالية لدى العاملين في الشركة، ان عنصر تنظيم المعرفة وتقييمها حصل على اعلى متوسط حسابي ثم تلاه عنصر اكتساب المعرفة وتطويرها ويليهما عنصر تطبيق المعرفة واخرها عنصر نقل المعرفة،

<sup>1</sup> دراسة ناهده اسماعيل بعنوان دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية سنة 2005



وجود علاقة ارتباطية معنوية بين عمليات ادارة المعرفة على المستوى الكلي والميزة التنافسية، وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين عمليات اداره المعرفة على المستوى الفرعي (اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية، وجود تأثير معنوي بين عمليات ادارة المعرفة على المستوى الكلي في تحقيق الميزة التنافسية، اسهام دال احصائيا لعنصري تنظيم المعرفة وتقييمها وعنصر نقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وجود اسهام دال احصائيا لعنصري اكتساب المعرفة وتطويرها وعنصر تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة<sup>1</sup>.

### 3. دراسة محمد كنوش ونبيل كنوش، دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة سنة 2016:

هدفت الدراسة الى ابراز واهمية ادارة المعرفة في المنظمة والتأكيد على ضرورة وجود ادارة تتولى امر المعرفة في المنظمات، ايضاح اهمية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة، وتبيين دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة، تشخيص واقع حال المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات قطاع الالكترونيك ولايتي سطيف وبرج بوعرييج، تقديم اقتراحات حول ادارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات قطع الالكترونيك من خلال ادارة فعالة وكفؤة للمعرفة داخل المؤسسات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتوصلت النتائج الى ادارة المعرفة تؤدي الى تحقيق الاستمرارية في تقديم منتجات متميزة بما يحقق الاستمرارية في ميزة التميز في مؤسسات قطاع الالكترونيك في الولايتي محل الدراسة<sup>2</sup>.

### 4. دراسة عبايسة ومرابط، بعنوان دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سنة 2018:

هدفت الدراسة تسهيل فهم موضوع ادارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها واهدافها ومتطلباتها وعملياتها استراتيجياتها، محاولة اظهار جوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها ومصادرها ودورة حياتها، استنتاج علاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة، تقديم التوصيات والاقتراحات لشركة سوف للدقيق فيما يخص موضوع الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولقد تم اخذ عينة من الموظفين البالغ عددهم 40 موظف، وتوصلت النتائج الى:

<sup>1</sup> دراسة ابراهيم نادر بعنوان دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2013

<sup>2</sup> دراسة محمد كنوش ونبيل كنوش، دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة سنة 2016

كانت اجابات عينة افراد الدراسة لمحور ادارة المعرفة بنتيجة موافق حسب مقياس لكارث الثلاثي، كانت اجابة افراد عينة الدراسة لمحور الميزة التنافسية بنتيجة موافق حسب مقياس لكارث الثلاثي، هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهات نظر عينة الدراسة، هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية تخزين المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة، هناك علاقة ارتباط قوية بين عملية نشر المعرفة والميزة التنافسية لشركه سوف للدقيق، هناك عمليه ارتباط ضعيفة بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق، هناك علاقة ارتباط طردية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق من وجهة نظر عينة الدراسة، شركة سوف للدقيق يسودها نظام تسيير جيد يساعد عمالها على نشر وتبادل المعرفة<sup>1</sup>.

5. دراسة سونيفيكي، بالسزكيويتش، بعنوان اهميه عمليات ادارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية سنة

2019:

هدفت الدراسة لتحليل كثافة ادارة المعرفة في الشركات ذات الاحجام المختلفة ودراسة دورها في تكوين الميزة التنافسية في انواع معينه من هذه الاعمال استخدم الباحث المنهج الوصفي دراسة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم اخذ عينة من الشركات للفحص 1258 شركة، وتوصلت النتائج الى: تشير نتائج الدراسة الى ان هذا مجال بحث مثير للاهتمام للغاية ويجب استكشافه بشكل اكبر على سبيل المثال من خلال الاساليب النوعية سيكون بشكل خاص مفيد لفحص نوع عمليات ادارة المعرفة المهمة للقدره التنافسية للشركات ذات الحجم المعين<sup>2</sup>.

6. دراسة بوتوبودي ونيومان بعنوان تأثير ادارة المعرفة على الميزة التنافسية واداء الاعمال سنة 2020:

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير ادارة المعرفة على اداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الفضة من خلال الميزة التنافسية كوسيط. تكتشف هذه الدراسة ايضا ابعاد ومؤشرات كل متغير كامن: ادارة المعرفة والميزة التنافسية واداء الاعمال، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولقد تم اخذ عينه 146 شركة صغيرة ومتوسطة في صناعة الفضة، توصلت النتائج الى: ان ادارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الفضة لها تأثير ايجابي كبير على ابتكاراتها. ان بعد مشاركة المعرفة المؤشر الاكثر انتشارا الذي يعكس متغيرات ادارة المعرفة، اثبتت ادارة المعرفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذات الحرف الفضية ان لها

<sup>1</sup> دراسة عبابسة ومرابط، بعنوان دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سنة 2018

<sup>2</sup> دراسة سونيفيكي، بالسزكيويتش، بعنوان اهميه عمليات ادارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية سنة 2019

تأثيرا ايجابيا كبيرا على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الفضة، الجودة هي البعد السائد الذي يعكس بقوه الميزة التنافسية مقارنة بالأبعاد الاخرى<sup>1</sup>.

### 7. دراسة حامد ربيع حسن بعنوان قياس أثر ادارة المعرفة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2020:

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير ابعاد المعرفة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات السياحية في محافظة جنوب سيناء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولقد تم اخذ عينة 318 من العاملين بالشركات السياحية في محافظة جنوب سيناء من 20 شركة سياحية، وتوصلت النتائج إلى: معاملات الانحدار لبعدي تخزين المعرفة التكنولوجية وتطبيق المعرفة التكنولوجية ذات تأثير على تحقيق الميزة التنافسية للشركات السياحية في محافظة جنوب سيناء، في حين لا يوجد تأثير من بعدي حساب المعرفة التكنولوجية ونقل المعرفة التكنولوجية بدرجة مرتفعة على تحقيق الميزة التنافسية، معاملات الانحدار للأبعاد اكتساب المعرفة التكنولوجية وتخزين المعرفة التكنولوجية تطبيق المعرفة التكنولوجية ذات تأثير على بعد تخفيض التكلفة لشركات السياحة في حين لا يوجد تأثير من بعد نقل المعرفة التكنولوجية بدرجة مرتفعة على بعد تخفيض التكلفة للشركات السياحية، معاملات الانحدار لأبعاد تخزين المعرفة التكنولوجية وتطبيق المعرفة التكنولوجية ذات تأثير على بعد تحسين الجودة للشركات السياحية في حين لا يوجد تأثير من بعدي اكتساب المعرفة التكنولوجية ونقل المعرفة التكنولوجية بدرجة مرتفعة على بعد تحسين الجودة، معاملات الانحدار لأبعاد تخزين المعرفة التكنولوجية ونقل المعرفة التكنولوجية وتطبيق المعرفة التكنولوجية ذات اثر على بعد الابداع والابتكار للشركات السياحية في حين لا يوجد تأثير من بعد اكتساب المعرفة التكنولوجية بدرجة مرتفعة على بعد الابداع والابتكار للشركات<sup>2</sup>.

### 8. دراسة بالعميري امحمد بعنوان دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سنة 2020:

هدفت الدراسة الى محاولة تعميق الفهم بموضوع ادارة المعرفة، القاء الضوء حول مفاهيمها واهدافها وعملياتها واستراتيجياتها، محاولة اظهار الجوانب المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، تقدم بعض المقترحات والتوصيات مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يخص موضوع الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتوصلت النتائج الى: تعتبر معرفه الاصل الاكثر اهمية في العصر الحالي لتحقيق الميزة التنافسية، تعتبر ادارة المعرفة اسلوب اداري حديث ظهر نتيجة لتطور الفكر الاداري وتماشيا مع التغيرات المستمرة التي تميز عصر المعرفة بهدف تدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة، تعمل ادارة المعرفة على المحافظة على المعرفة واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، تسعى ادارة المعرفة من خلال عملياتها الى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في

<sup>1</sup> دراسة بوتويودي ونيومان بعنوان تأثير ادارة المعرفة على الميزة التنافسية واداء الاعمال سنة 2020

<sup>2</sup> دراسة حامد ربيع حسن بعنوان قياس أثر ادارة المعرفة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2020

المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية، تلعب دعائم ادارة المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية دورا بالغا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 9. دراسة بوجنان وجعيوب بعنوان دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية سنة 2020:

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية جيجل واستنتاج العلاقة والدور الذي تلعبه ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، استخدام الباحث المنهج الوصف التحليلي دراسة حالة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولقد تم اخذ عينة من العاملين البالغ عددهم 274 عامل، وتوصلت النتائج الى: ان المعرفة شيء غير ملموس ذو اهمية يمتلكه الافراد، ان مديرية اتصالات الجزائر ولاية جيجل لديها مستوى متوسط للميزة التنافسية، وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإسهام عمليات ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإسهام عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإسهام عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإسهام عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإسهام عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

### 10. دراسة محمد العلوان بعنوان أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2020:

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير عمليات ادارة المعرفة بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية، عن طريق دراسة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء بالأردن، تم الوصول الى نتائج محددة من خلال تحليل البيانات للمفردات عينة الدراسة، توصيات مناسبة ذات واقعية ومصداقية، استخدام الباحث المنهج الوصف التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولقد تم اخذ عينة من الموظفين (88 موظفا اداريا)، وتوصلت النتائج الى: يوجد اثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الاردن، اشارة النتائج لوجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخدمة الفعلية واطار الى عدم وجود فروق لعمليات ادارة المعرفة ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المسؤولية الوظيفية<sup>3</sup>.

### 11. دراسة هامل رميسة بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2021،

<sup>1</sup> دراسة بالعميري امحمد بعنوان دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية سنة 2020

<sup>2</sup> دراسة بوجنان وجعيوب بعنوان دور ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، سنة 2020

<sup>3</sup> دراسة محمد العلوان بعنوان، أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، سنة 2020

هدفت الدراسة الى تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة ومحاولة إظهار جوانب الميزة التنافسية واستنتاج العلاقة بينهما، وهي دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية ام البواقي استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي دراسة حالة الاستبيان أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، ولقد تم اخذ عينة من الموظفين تتكون من 55 موظف ، توصلت النتائج إلى: هناك مساهمة ضعيفة بين عملية نشر المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة المتواجدة على مستوى ام البواقي، هناك مساهمة ضعيفة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية، هناك علاقة قوية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة، توليد المعرفة تساهم في عملية تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم طرحها يتضح ان معظم الدراسات سعت إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يوافق الدراسة الحالية.

- تنوعت الدراسات السابقة في دراسة الحالة بين القطاع الخاص والعام.
- كما تنوعت الدراسة بالنسبة للحدود الجغرافية، حيث من حيث تنوعت بين دراسات داخل الوطن وخارجه.
- أغلب الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية، حيث شملت كل من الجزائر، الاردن، بغداد اندونيسيا. أما عن دراستنا خصت بولاية تقرت الجزائر.
- أما عن سنوات الدراسات فهي في الفترة الممتدة من 2021 إلى 2005، كما امتازت أغلبها بالحدثة، أي السنوات الأخيرة الماضية، أما عن دراستنا فأُنجزت دراستنا في سنة 2023 بولاية تقرت الجزائر.
- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة غي الجانب التطبيقي، كما تعرضوا إلى تحليل المعطيات وجمعها من خلال أدوات المتعددة لجمع البيانات، لكن الشيء الملاحظ بأن أغلب الدراسات استخدمت الاستبيان، أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، فالدراسة الحالية اعتمدت كذلك على المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة حالة في الدراسة الميدانية، كما تم تحليل الاستبيان عن طريق برنامج SPSS.

### ◀ مجال الاستفادة في النقاط التالية:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة لمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، الميزة التنافسية).

<sup>1</sup> دراسة هامل رميسة بعنوان، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، سنة 2021

- ضبط الموضوع بشكل جيد والتحكم فيه.
- المساعدة في ضبط الأبعاد المتعلقة إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- المساعدة في صياغة الفرضيات وإشكالية الدراسة.
- التعرف على الأداة المستخدمة والمنهج المستخدم في جمع البيانات واختيار ما يناسب الدراسة الحالية.
- المساعدة في كيفية بناء أبعاد الاستبيان التي يمكن التركيز عليها.
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.
- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة وأساسيات الميزة التنافسية وعرض الدراسات السابقة ودراسة العلاقة بين المتغيرين لأجل إنتاجية أفضل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما سنحاول التأكيد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية تقرت.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لإدارة

المعرفة والميزة التنافسية

- بمؤسسة اتصالات



تمهيد:

بعد دراستنا النظرية لمتغيرات الدراسة كل من عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل بأبعادها كل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة ومشاركة وتطبيق المعرفة، والميزة التنافسية كمتغير تابع بأبعادها التكلفة والجودة والابداع سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة تطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت وقبل التطرق إلى الدراسة التطبيقية وجب علينا أن نعرف ونقدم هذه المؤسسة من حيث نشاطها وأهدافها وإمكاناتها وبنيتها التنظيمية ومهامها، وسنحاول تحديد مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. ومنه سنتعرف من خلال هذا الفصل للمباحث التالية:

❖ المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

❖ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات المنهجية المتبعة في تحليل وجهات نظر موظفي حول أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية اتصالات الجزائر تقرت في المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة بالإضافة أداة جمع البيانات.

### الفرع الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

سنتعرف من خلال هذا الجزء لمجتمع ككل الدراسة بالإضافة لمصادر جمع المعلومات

## 1. مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات وهي:

- **المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة البحث، ثم تفرغته وتحليله باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات:** وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا لمجموعة من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والمواقع الالكترونية المعتمدة، المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

## 2. مجتمع وعينة الدراسة

أ. **مجتمع الدراسة:** يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص وهم موضوع البحث، ويشمل جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

أ. **عينة الدراسة:**

نظرا لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت تم توزيع 30

استمارة على مجتمع الدراسة، ثم تم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 30 استبيان منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 30 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

### ب. أدوات جمع البيانات

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد المجتمع المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 35 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

#### 1. تصميم الاستبيان

• الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

• الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

◀ المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة حيث تم تقسيمه للأبعاد التالية:

○ البعد الأول: توليد المعرفة؛

○ البعد الثاني: تخزين المعرفة.

○ البعد الثالث: مشاركة المعرفة؛

○ البعد الرابع: تطبيق المعرفة.

◀ المحور الثاني: الميزة التنافسية والذي تم تقسيمه للأبعاد التالية:

○ البعد الأول: التكلفة

○ البعد الثاني: الجودة

○ البعد الثالث: الابداع

## 2. المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق (1) إلى موافق (3)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

الجدول رقم(1): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

| درجة الموافقة | البيانات | مجال المتوسط المرجح |
|---------------|----------|---------------------|
| غير موافق     | 1        | [1.60-1.00]         |
| محايد         | 2        | [2.33-1.60 ]        |
| موافق         | 3        | [3-2.33]            |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الثلاثي قسمت لخمسة مجالات المجال الأول من [1.00-1.60] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق"، يليه مجال من [2.33-1.61] الذي يمثل غير محايد في حين المجال من [3-2.33]

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) (Cronbach's Alpha) يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومخاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسة
- الانحراف المعياري (Std. Deviation): يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس،

- اختبار التوزيع الطبيعي: لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية؛

### المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنتناول من خلال هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على الاستبيان في التحليل الإحصائي وذلك

من خلال حساب كل من ثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان كما يلي:

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

عد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة.

#### 1. صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في التخصص لأجل التحكيم، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم...).

#### 2. ثبات الاستبيان "معامل ألفا كرونباخ للاستبيان"

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة.

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عبارات الاستبيان | أبعاد ومحاور الدراسة               |
|--------------------|------------------|------------------------------------|
| 0.919              | 21               | المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة |
| 0.916              | 14               | المحور الثاني: الميزة التنافسية    |
| <b>0.957</b>       | <b>35</b>        | الاستبيان ككل                      |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

توضح نتائج الجدول أعلاه معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور بتجاوزها القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل ألفا (0.6)، حيث تراوحت قيم اختبار ألفا كرونباخ ما بين (0,916-0,919)، ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبيان؛ كما نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ قيمة (0,957) وهي تدل على ثبات ممتاز لأداة الدراسة. وبالتالي يمكن القول بأن استبيان الدراسة الميدانية يتمتع بالاتساق الداخلي والثبات.

#### الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

#### 3. الاتساق الداخلي للمحور الأول "عمليات إدارة المعرفة"

الجدول رقم (3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

| Sig   | Pearson Correlation | أبعاد المحور الأول           |
|-------|---------------------|------------------------------|
| 0.000 | 0.816**             | البعد الأول: توليد المعرفة   |
| 0.000 | 0.692**             | البعد الثاني: تخزين المعرفة  |
| 0.000 | 0.910**             | البعد الثالث: مشاركة المعرفة |

|  |         |                                    |
|--|---------|------------------------------------|
| 0.000  | 0.922** | البعد الرابع: تطبيق المعرفة        |
| 0.000  | 0.984** | المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |         |                                    |

#### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول عمليات إدارة المعرفة من خلال البعد الأول توليد المعرفة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.816=r) والبعد الثاني تخزين المعرفة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.692=r) ، والبعد الثالث مشاركة المعرفة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.910=r) والبعد الرابع تطبيق المعرفة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.922=r) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يبين الجدول أنه هناك اتساق وانسجام بين محاور الدراسة.

#### 4. الاتساق الداخلي للمحور الثاني " الميزة التنافسية"

#### الجدول رقم (4): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

| Sig  | Pearson Correlation | أبعاد المحور الأول                 |
|--|---------------------|------------------------------------|
| 0.000  | 0.941**             | البعد الأول: التكلفة               |
| 0.000  | 0.963**             | البعد الثاني: الجودة               |
| 0.000  | 0.667**             | البعد الثالث: الابداع              |
| 0.000  | 0.990**             | المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                     |                                    |

#### المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية من خلال البعد الأول التكلفة بمعامل ارتباط قدر بـ (0.941=r) والبعد الثاني الجودة بمعامل ارتباط قدر بـ

( $r=0.963$ ) ، والبعد الثالث الابداع بمعامل ارتباط قدر بـ ( $r=0.667$ ) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يبين الجدول أنه هناك اتساق وانسجام بين محاور الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

نتناول فيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية ويتعلق الأمر بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالإضافة للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تتكون من 30 مفردة وسنحاول فيما يلي وصف الخصائص الشخصية لكل متغير على حدى.

#### الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنستعرض البيانات الشخصية المتعلقة بالمستجوبين من خلال:

1. وصف متغير الجنس سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال

الجدول التالي :

#### الجدول رقم (5): وصف متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 24      | 80       |
| أنثى    | 6       | 20       |
| المجموع | 30      | 100%     |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس جاء بنسبة 80% ذكور و 20% إناث من المجموع الإجمالي للنسب.



## 1- وصف متغير العمر

حتى تتمكن من وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير السن نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (6): وصف متغير العمر

| العمر            | التكرار   | النسبة      |
|------------------|-----------|-------------|
| أقل من 30 سنة    | 10        | 33,3        |
| من 30 إلى 50 سنة | 14        | 46,7        |
| أكثر من 50 سنة   | 6         | 20,0        |
| <b>المجموع</b>   | <b>30</b> | <b>100%</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير العمر كالتالي أغلبية عينة الدراسة من الفئة العمرية من من 30 إلى 50 سنة بعدد 14 ونسبة 46.7% تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 10 ونسبة 33.3%، أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بعدد 6 ونسبة 20% من المجموع الإجمالي للنسب.

## 2- وصف متغير المستوى التعليمي

حتى تتمكن من وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (7): وصف متغير المستوى التعليمي

| المؤهل العلمي  | التكرار   | النسبة %    |
|----------------|-----------|-------------|
| ثانوي فأقل     | 12        | 40          |
| جامعي          | 18        | 60          |
| <b>المجموع</b> | <b>30</b> | <b>100%</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى تعليمي جامعي بتعداد 18 ونسبة 60%، يليه مستوى ثانوي فأقل بعدد 12 ونسبة 40% من المجموع الإجمالي للنسب.

الفرع الثاني: عرض وتحليل البيانات الوظيفية

### 3- وصف متغير الخبرة

حتى تتمكن من وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (8): وصف متغير الفئة سنوات الخبرة المهنية

| النسبة % | التكرار | الخبرة المهنية   |
|----------|---------|------------------|
| 46,7     | 14      | أقل من 10 سنوات  |
| 36,7     | 11      | من 10 إلى 20 سنة |
| 16,7     | 5       | أكثر من 20 سنة   |
| %100     | 30      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بأغلبية أقل من 10 سنوات بعدد 14 ونسبة 46.7% تليها من 10 إلى 20 سنة بعدد 11 ونسبة 36.7% أما أكثر من 20 سنة بعدد 5 ونسبة 16.7% من المجموع الإجمالي للنسب ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمؤسسة حيث كلما تقادم المورد البشري كلما زادت خبرتهم وكفاءتهم المهنية.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المطلب للاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج مبينة في الجداول التالي:

### الفرع الأول: نتائج تحليل أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة

#### 1. نتائج تحليل البعد الأول توليد المعرفة

جدول رقم (9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| منخفض                | 0,402             | 1,10            | 1- تمتلك المؤسسة أقسام بحث لتطوير وتدريب الموظفين              |
| منخفض                | 0,583             | 1,26            | 2- يمتلك الأفراد القدرة على التعلم والاتصال بينهم.             |
| منخفض                | 0,365             | 1,06            | 3- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات   |
| منخفض                | 0,546             | 1,33            | 4- تمتلك المؤسسة استراتيجيات من شأنها تحديث المعلومات باستمرار |
| منخفض                | 0,534             | 1,30            | 5- تمتلك المؤسسة حوافز من شأنها اكتساب المعرفة لتطوير المهارات |
| منخفض                | 0,392             | 1,21            | البعد الأول: توليد المعرفة                                     |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول توليد المعرفة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.21) وبدرجة تطبيق أو موافقة منخفضة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.60 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (منخفضة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.06 - 1.33)، حيث "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.33) أي تمتلك المؤسسة استراتيجيات من شأنها تحديث المعلومات باستمرار، أما "العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.30) ما يدل على أن المؤسسة تمتلك حوافز من شأنها اكتساب المعرفة لتطوير المهارات، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يمتلك الأفراد القدرة على التعلم والاتصال بينهم " بمتوسط حسابي (1.26)، أما العبارة رقم 01 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.10) ما يؤكد على أن المؤسسة تمتلك أقسام بحث لتطوير وتدريب الموظفين. وأخيرا نجد العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي (1.06) أي تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات.

2. نتائج تحليل البعد الثاني تخزين المعرفة

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

| الاتجاه العام<br>للعيينة | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العبارات   |
|--------------------------|----------------------|--------------------|--|
| منخفض                    | 0,568                | 1,23               | 6-توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات للوصول الى المعلومات والمعرفة الضرورية بسرعة. |
| منخفض                    | 0,182                | 1,03               | 7-تعمل المؤسسة ببرامج وتقنيات تكنولوجية تقوم بحماية معارفها                |
| منخفض                    | 0,183                | 1,03               | 8-تعمل المؤسسة على تخزين معلومات ومعارف موظفيها                            |
| منخفض                    | 0,563                | 1,40               | 9-تعمل المؤسسة على تخزين معلومات ومعارف زبائننا                            |
| منخفض                    | 0,238                | 1,17               | البعد الثاني: تخزين المعرفة  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: تخزين المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.17) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.60 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.03 - 1.40) حيث العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1.40) أي تعمل المؤسسة على تخزين معلومات ومعارف زبائننا، تليها العبارة رقم 06 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1.23) ما يدل على أنه توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات للوصول الى المعلومات والمعرفة الضرورية بسرعة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي (1.03) ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل ببرامج وتقنيات تكنولوجية تقوم بحماية معارفها. العبارة " تعمل المؤسسة على تخزين معلومات ومعارف موظفيها " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (1.03) حسب أهميتها النسبية.

### 3. نتائج تحليل البعد الثالث مشاركة المعرفة

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

| الاتجاه العام<br>للعيينة | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | العبارات  |
|--------------------------|----------------------|--------------------|---|
| منخفض                    | 4                    | 1,16               | 10-تسعى المؤسسة من نشر المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات من شأن الموظفين الاستفادة منها                 |
| منخفض                    | 5                    | 1,10               | 11-تشعر المؤسسة موظفيها بتوفر المعلومات والمعارف للجميع.  |
| منخفض                    | 6                    | 1,00               | 12-تتم إدارة المؤسسة وبشكل مستمر بتدريب العمال من قبل المختصين.                                     |
| منخفض                    | 2                    | 1,20               | 13-تشجع المؤسسة موظفيها نحو تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.   |
| منخفض                    | 3                    | 1,20               | 14-تعطي المؤسسة لموظفيها إمكانية تقديم معارف وخبرات جديدة لها.                                      |
| منخفض                    | 1                    | 1,53               | 15-تفتح المؤسسة لموظفيها باب توظيف المعارف المنتشرة والمطبقة لمعالجة المشكلات الجديدة التي تواجهها. |
| منخفض                    | 0,267                | 1,20               | البعد الثالث: مشاركة المعرفة  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: مشاركة المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.20) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.60 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.00 - 1.53) حيث العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1.53) أي تفتح المؤسسة لموظفيها باب توظيف المعارف المنتشرة والمطبقة لمعالجة المشكلات الجديدة التي تواجهها، تليها العبارة رقم 13 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1.20) ما يدل على أن المؤسسة تشجع موظفيها نحو تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي (1.20) ما يؤكد على أنه تعطي المؤسسة لموظفيها إمكانية تقديم معارف وخبرات جديدة لها.. العبارة " تسعى المؤسسة من نشر المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات من شأن الموظفين الاستفادة منها " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (1.16) وأخيرا نجد العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي (1.00) أي تتم إدارة المؤسسة وبشكل مستمر بتدريب العمال من قبل المختصين.

#### 4. نتائج تحليل البعد الرابع تطبيق المعرفة

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   | الاتجاه العام للعينة |
|-------------------|-----------------|--|----------------------|
| 0,723             | 1,40            | 16- تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.   | منخفض                |
| 0,639             | 1,26            | 17- تسعى المؤسسة من تطبيق المعارف إلى حل المشاكل العملية التي تواجهها.   | منخفض                |
| 0,606             | 1,33            | 18- تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.   | منخفض                |
| 0,607             | 1,33            | 19- تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.   | منخفض                |
| 0,430             | 1,23            | 20- تطبيق المعرفة بالمؤسسة يدعم العمليات الداخلية الرئيسية.  | منخفض                |
| 0,534             | 1,30            | 21- تفوض المؤسسة السلطة الكافية للموظفين بغيت استغلال المعارف المتميزة التي يمتلكونها لحل المشاكل التي تعترضها . | منخفض                |
| 0,504             | 1,31            | البعد الرابع: تطبيق المعرفة  | منخفض                |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: تطبيق المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.31) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.60 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.23 - 1.40) حيث العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1.40) أي تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب، تليها العبارة رقم 18 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1.33) أي تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي (1.33) ما يؤكد على أنه تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية. العبارة " تفوض المؤسسة السلطة الكافية للموظفين بغيت استغلال المعارف المتميزة التي يمتلكونها لحل المشاكل التي تعترضها " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (1.30) وأخيرا نجد العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي (1.23) أي تطبيق المعرفة بالمؤسسة يدعم العمليات الداخلية الرئيسية.

### الفرع الثاني: تحليل أبعاد المحور الثاني: الميزة التنافسية

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من أبعاد المحور الثاني " الميزة التنافسية " من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1. نتائج تحليل البعد الأول التكلفة

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|----------------------|-------------------|-----------------|---|
| منخفض                | 0,639             | 1,26            | 22-يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة.                               |
| منخفض                | 0,638             | 1,26            | 23-تسعى المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف.                                |
| منخفض                | 0,583             | 1,26            | 24-تمثل منتجات المؤسسة قيمة عليا لدى العملاء مقارنة مع المنافسين.                           |
| منخفض                | 0,379             | 1,16            | 25-يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي للإدارة العليا في المؤسسة.                                |
| منخفض                | 0,406             | 1,20            | 26-تدرك الادارة العليا بان تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض. |
| منخفض                | <b>0,461</b>      | <b>1,23</b>     | البعد الأول: التكلفة  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول التكلفة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.23) وبدرجة تطبيق أو موافقة منخفضة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.60 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (منخفضة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.16 - 1.26)، حيث "العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.26) أي تمثل منتجات المؤسسة قيمة عليا لدى العملاء مقارنة مع المنافسين، أما "العبارة رقم 23 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.26) ما يدل على أن المؤسسة تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة" بمتوسط حسابي (1.26)، أما العبارة رقم 26 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.20) ما يؤكد على أن الادارة العليا تدرك بان تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض. وأخيرا نجد العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي (1.16) أي يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي للإدارة العليا في المؤسسة.

2. نتائج تحليل البعد الثاني الجودة

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

| الاتجاه العام للعيينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-----------------------|-------------------|-----------------|---|
| منخفض                 | 0,583             | 1,26            | 27- تركز المؤسسة على تقديم خدمة متميزة.                     |
| منخفض                 | 0,621             | 1,40            | 28- تحمیل المؤسسة شهادة التميز في رسالتها.                  |
| منخفض                 | 0,674             | 1,40            | 29- تهتم المؤسسة بصورة متميزة بفضل جودة خدماتها ومنتوجاتها. |
| منخفض                 | 0,568             | 1,23            | 30- تطبق المؤسسة معيار مواصفات الجودة الشاملة.              |
| منخفض                 | <b>0,517</b>      | <b>1,32</b>     | <b>البعد الثاني: الجودة</b>                                 |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الجودة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.32) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.60 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.23 - 1.40) حيث العبارة رقم 28 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1.40) أي أن تحمیل المؤسسة شهادة التميز في رسالتها، تليها العبارة رقم 29 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1.40) ما يدل على أن المؤسسة تهتم بصورة متميزة بفضل جودة خدماتها ومنتوجاتها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي (1.26) ما يؤكد على أن المؤسسة تركز على تقديم خدمة متميزة. العبارة " تطبق المؤسسة معيار مواصفات الجودة الشاملة " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (1.23) حسب أهميتها النسبية.

### 3. نتائج تحليل البعد الثالث الابداع

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

| الاتجاه العام للعيينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|-----------------------|-------------------|-----------------|---|
| منخفض                 | 0,434             | 1,13            | 31- تطرح المؤسسة منتجات جديدة متطورة في سوق توابك التكنولوجيا الموجودة في العالم. |
| منخفض                 | 0,430             | 1,23            | 32- تستطيع المؤسسة زيادة رصيدها المعرفي باستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة.      |
| منخفض                 | 0,379             | 1,16            | 33- تهتم المؤسسة بالموارد البشرية التي تمتلكها لأنها المصدر الرئيسي للإبداع.      |



|       |          |              |             |  |
|-------|----------|--------------|-------------|--|
| منخفض | <u>3</u> | 0,406        | 1,20        | 34-تقوم المؤسسة بتحفيز العمال من اجل انتاج منتجات جديدة متطورة اكثر ربحية ونجاحا في السوق.     |
| منخفض | <u>1</u> | 0,556        | 1,36        | 35-توجه المؤسسة الى القيام بإبداعات التكنولوجية ( انتاج منتجات جديدة)، تحسين في المنتج الحالي. |
| منخفض |          | <b>0,294</b> | <b>1,22</b> | البعد الثالث: الابداع  |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: الابداع وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.22) و بدرجة تطبيق منخفضة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1 إلى 1.60 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (منخفضة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.13 - 1.36) حيث العبارة رقم 35 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (1.36) أي توجه المؤسسة الى القيام بإبداعات التكنولوجية ( انتاج منتجات جديدة)، تحسين في المنتج الحالي، تليها العبارة رقم 32 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (1.23) ما يدل على أن المؤسسة تستطيع زيادة رصيدها المعرفي باستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 34 بمتوسط حسابي (1.20) ما يؤكد على أنه تقوم المؤسسة بتحفيز العمال من اجل انتاج منتجات جديدة متطورة أكثر ربحية ونجاحا في السوق. العبارة " تهتم المؤسسة بالموارد البشرية التي تمتلكها لأنها المصدر الرئيسي للإبداع." جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب (1.16) وأخيرا نجد العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي (1.13) أي تطرح المؤسسة منتجات جديدة متطورة في سوق تواكب التكنولوجيا الموجودة في العالم.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

### الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| Shapiro-Wilk |        | محاور الدراسة |
|--------------|--------|---------------|
| Sig          | قيمة Z |               |
| 0.411        | 0.744  | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة قدرت بـ 0.744 نجد مستوى المعنوية للمحور الدراسة 0.411 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الفرع التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

#### 1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يوجد مستوى مقبول لممارسة أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت -.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (17): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

| مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة | أبعاد المحور الأول           |
|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| القيمة القصوى   | القيمة الدنيا |                     |                   |              |                 |                              |
| -1,6400         | -1,9333       | -1,78667            | 0,000             | 29           | -24,913         | البعد الأول: توليد المعرفة   |
| -1,7361         | -1,9139       | -1,82500            | 0,000             | 29           | -41,986         | البعد الثاني: تخزين المعرفة  |
| -1,7001         | -1,8999       | -1,80000            | 0,000             | 29           | -36,833         | البعد الثالث: مشاركة المعرفة |

|         |         |          |       |    |         |                             |
|---------|---------|----------|-------|----|---------|-----------------------------|
| -1,5006 | -1,8772 | -1,68889 | 0,000 | 29 | -18,345 | البعد الرابع: تطبيق المعرفة |
|---------|---------|----------|-------|----|---------|-----------------------------|

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يوجد مستوى مقبول لممارسة أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر -تفرقت- كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي ولأبعاد المقدر على التوالي: (-1.78667)؛ (-1.82500)؛ (-1.80000)؛ (-1.68889) بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد الدراسة كل من البعد توليد المعرفة (1.21)؛ البعد تخزين المعرفة (1.17)، والبعد مشاركة المعرفة (1.20)، بعد تطبيق المعرفة (1.31) حسب إجابات عينة الدراسة.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى نثبت نص الفرضية: يوجد مستوى مقبول لممارسة أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر -تفرقت-.

## 2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

للنص الفرضية: يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تفرقت-.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (18): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)

| مستوى الثقة 95% |               | الفرق بين المتوسطين | مستوى الدلالة sig | درجات الحرية | قيمة T المحسوبة | أبعاد المحور الأول |
|-----------------|---------------|---------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| القيمة القصوى   | القيمة الدنيا |                     |                   |              |                 |                    |
| -1,5945         | -1,9389       | -1,76667            | 0,000             | 29           | -20,984         | بعد التكلفة        |
| -1,4817         | -1,8683       | -1,67500            | 0,000             | 29           | -17,726         | بعد الجودة         |

|         |         |          |       |    |         |             |
|---------|---------|----------|-------|----|---------|-------------|
| -1,6702 | -1,8898 | -1,78000 | 0,000 | 29 | -33,152 | بعد الابداع |
|---------|---------|----------|-------|----|---------|-------------|

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أن: قيمة الانحراف Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت- كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و للأبعاد المقدر على التوالي: (-1.7667)؛ (-1.67500)؛ (-1.78000) بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد الدراسة كل من البعد التكلفة (1.23)؛ البعد الجودة (1.32)، والبعد الابداع (1.1.22) حسب إجابات عينة الدراسة.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية ثبت نص الفرضية: يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-

### 3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت- عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

| قرار الاختبار | مستوى الدلالة (sig) | معامل الارتباط r | المتغيرات        |
|---------------|---------------------|------------------|------------------|
| قبول الفرضية  | 0.000               | 0.948**          | إدارة المعرفة    |
|               |                     |                  | الميزة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) إدارة المعرفة مع الميزة التنافسية للمؤسسة ذلك استنادًا لمستوى المعنوية (Sig=0.000) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: ( $r=0.948$ ) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة كل من إدارة المعرفة وكفاءة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

-بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت- عند مستوى الدلالة 0.05.

#### - نتائج اختبار الفرضية الرابعة

من أجل اختبار هذه الفرضية الدراسة سنعمد على الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-.

#### الجدول رقم (1): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرابعة

| المتغير                      | التباين المسموح به | معامل التضخم  | معاملات | S.E   | قيمة (T) المحسوبة | معامل الانحدار (Beta) | مستوى المعنوية الجزئية (Sig) | قرار الاختبار |
|------------------------------|--------------------|---|---------|-------|-------------------|-----------------------|------------------------------|---------------|
| الثابت                       | //                 | //  | 0,001   | 0,117 | //                | 0,009                 | 0,993                        | //            |
| البعد الأول: توليد المعرفة   | 0,448              | 2,232   | 0,195   | 0,079 | 0,204             | 2,468                 | 0,021                        | قبول          |
| البعد الثاني: تخزين المعرفة  | 0,459              | 2,177   | 0,119   | 0,129 | 0,075             | 0,922                 | 0,365                        | غ. قبول       |
| البعد الثالث: مشاركة المعرفة | 0,239              | 4,190   | 0,211   | 0,159 | 0,150             | 1,327                 | 0,197                        | غ. قبول       |
| البعد الرابع: تطبيق المعرفة  | 0,364              | 2,749   | 0,479   | 0,068 | 0,642             | 6,998                 | 0,000                        | قبول          |
| معامل التفسير ( $R^2$ )      | 0.923              | معادلة نموذج الانحدار المتعدد:<br>$Y=0.0117 + 0.0079 x_1 + 0.129 x_2 + 0.159 x_3 + 0.068 + e_i$ |         |       |                   |                       |                              |               |
| معامل الارتباط (R)           | 0.961              | *: ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )   |         |       |                   |                       |                              |               |
| مستوى الدلالة (F)            | 75.28<br>9         |   |         |       |                   |                       |                              |               |

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لمعرفة مدى تأثير أبعاد عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل؛ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين لجميع أبعاد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة كل من توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، أقل عن (10) حيث قدرت على التوالي: بـ (0.448)؛ (0.459)؛ (0.239)؛ (0.364)؛ ، أما قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) حيث قدرت بـ (2.232)؛ (2.177)؛ (4.190)؛ (2.749)؛ على التوالي وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط

بين أبعاد المتغير المستقل "عمليات إدارة المعرفة" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

تشير معطيات الجدول أعلاه وجود أثر لأبعاد عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عينة الدراسة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=75.289)، وهي دالة عند مستوى معنوية (\*0,000)؛ كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.923$ ) مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المعرفة أثر بنسبة (92.3%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الميزة التنافسية لعينة الدراسة في حين كل من تخزين المعرفة ومشاركة المعرفة لا يؤثر حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية على التوالي: (Sig=0.365)، (Sig=0.197) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05

ويتضح من نفس الجدول أعلاه تأثير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من البعد توليد المعرفة وبعد تطبيق المعرفة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للأبعاد بمستوى معنوية (\*0.000)؛ على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض.

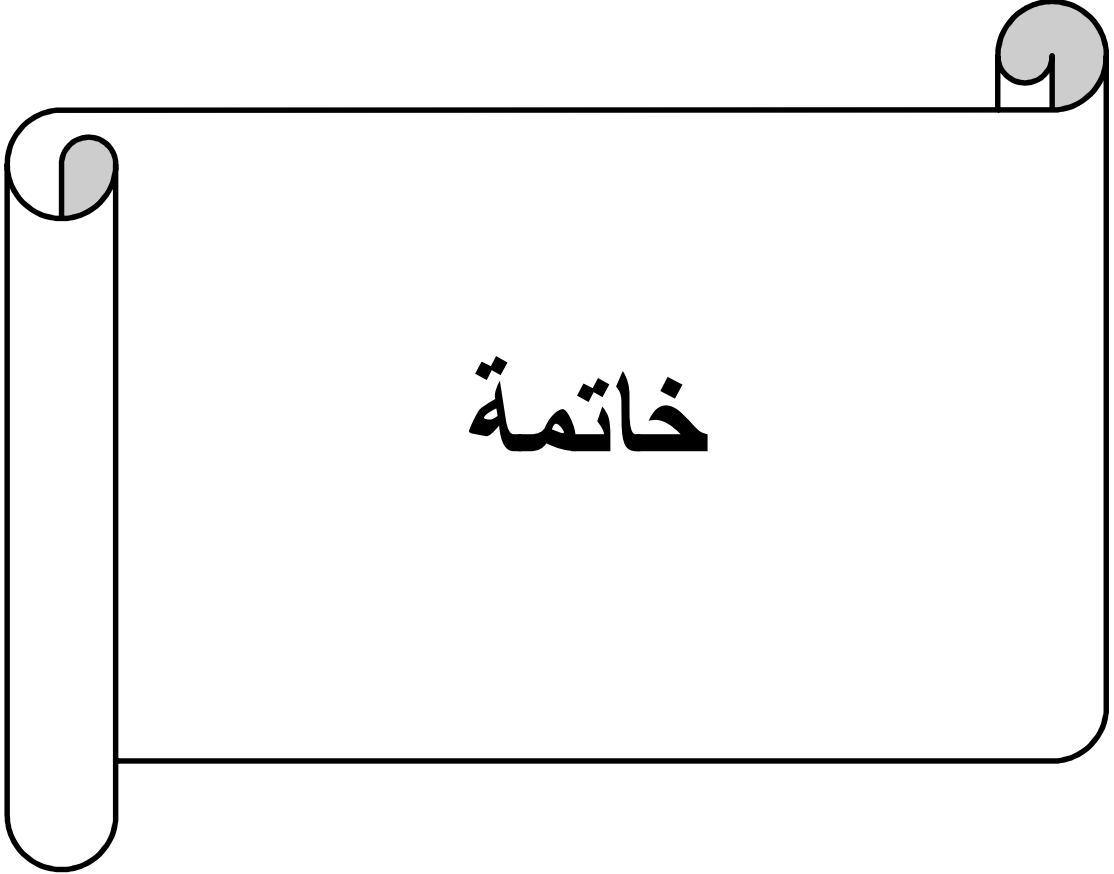
بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: ثبت نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة) على الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت من خلال بعد توليد المعرفة وبعد تطبيق المعرفة يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

معادلة نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y=0.0117 +.0079 x_1+0.129 x_2+159 x_3+0.068+ e_i$$

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على عينة محل الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر تقرت محل الدراسة من خلال عرض موجز لها وأهم مهامها وتنظيم هيكلها الإداري، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد إدارة المعرفة (تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة) على الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت من خلال بعد توليد المعرفة وبعد تطبيق المعرفة حسب إجابات عينة الدراسة.





## الخاتمة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم تشهد منافسات شرسة وهذا باعتماد كل منها على ميزتها الخاصة وكيفية تطوير هذه الميزة، ما أدى بينها لضرورة استغلال المعرفة ووضعها كقاعدة أساسية، الامر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من اهم الأساليب المعاصرة في الإدارة، وهذا من اجل مواكبة التطورات والتنافس القائم فيما بينها لاحتلال مكان تنافسي لتحقيق اهداف المؤسسة.

ولدعم الجانب النظري والتعمق في اشكاليته من خلال اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج كما يلي:

## نتائج الدراسة:

سمحت لنا الدراسة الخروج بالنتائج التالية مقارنة بالأهداف:

- ادارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق؛
- يوجد مستوى مقبول لممارسة أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت-.
- يوجد مستوى مقبول لتوافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر -تقرت- يوجد أثر دال احصائيا بعمليات توليد المعرفة وتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية في حين تخزين المعرفة ومشاركة المعرفة لا يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

### 1. اثر عملية توليد المعرفة على الميزة التنافسية:

تساعد عملية توليد المعرفة في تعزيز القدرة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة. من خلال فهم المعلومات والتحليلات والاستفادة من التجارب السابقة، يمكن للمؤسسات تحسين منتجاتها الحالية وتطوير مفهومات جديدة لتلبية احتياجات العملاء بشكل افضل وتفوق منافسيها.

### 2. اثر عملية تخزين المعرفة على الميزة التنافسية:

ما يجعل العميل في رضى عن المؤسسة هو إمكانية تخزين معرفته من طرف المؤسسة ما يسهل عليها استجابة سريعة للعميل وتلبية احتياجاته، وكذا تأثير التخزين على عدم وصول المنافسين للمعرفة الداخلية لاستدامة ميزتها الفريدة.

3. أثر عملية مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية :

مشاركة الخبرات والتجارب يؤدي الى عملية التعلم التنظيمي، وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات من خلال فرق عملها وانتشار الثقة بين افرادها وموظفيها وتعزيز الابتكار والابداع داخلها. كل هذه تعتبر مزايا داخل المنظمة.

4. أثر عملية تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية :

عملية تطبيق المعرفة داخل المؤسسة يجعلها قادرة على تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين الأداء والكفاءة، فهي تعتبر كحافز لتوليد معارف جديدة.

التوصيات:

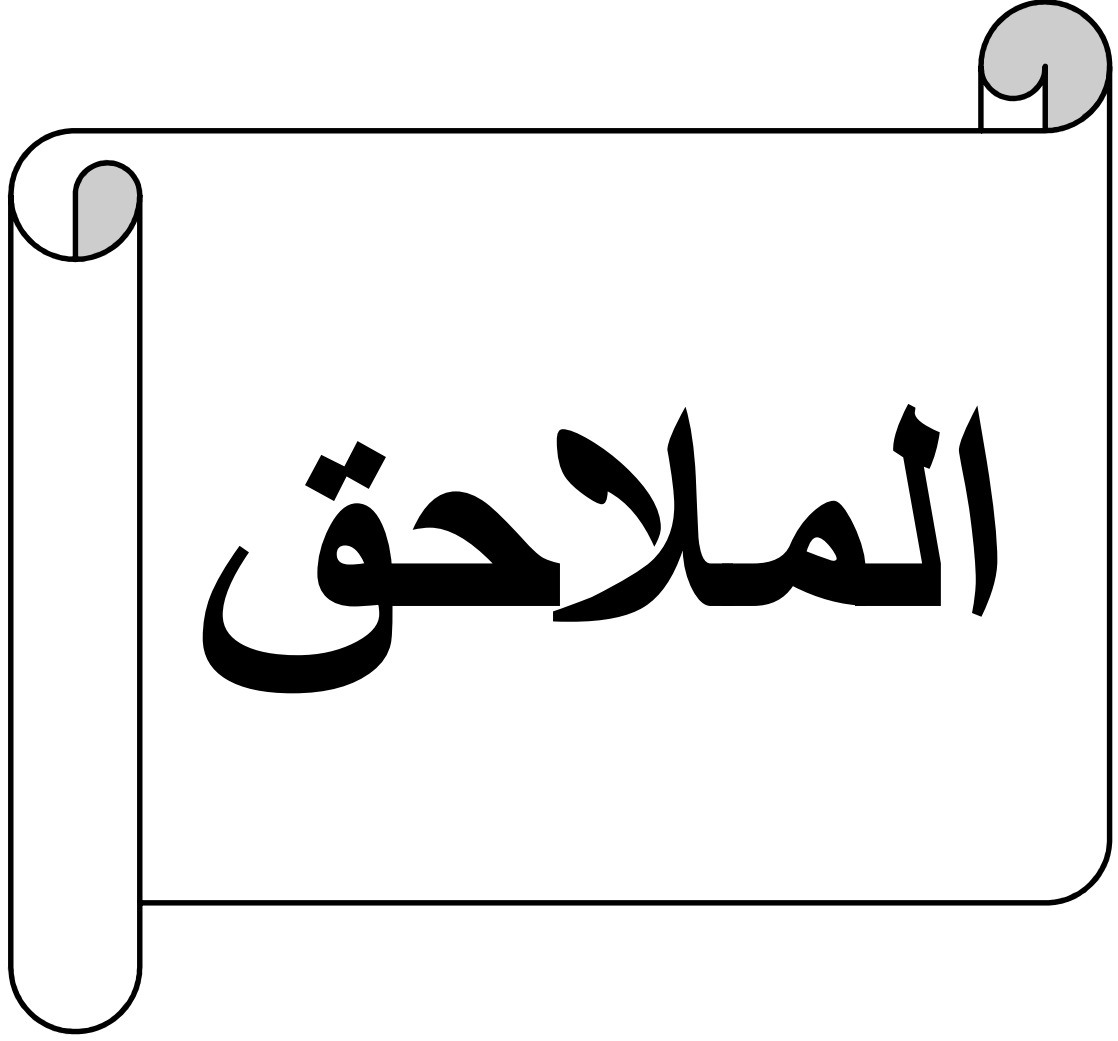
في ضوء ما توصلت إليه النتائج نقترح بعض التوصيات التي تتعلق بإدارة المعرفة والتي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية:

- ترسيخ المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة أكثر في المؤسسة؛
- التركيز على وجود قسم خاص بإدارة المعرفة وادراجه ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- على المؤسسة أن تعمل لوجود عمليتي تخزين ومشاركة المعرفة داخلها؛
- ضرورة التشجيع لعمليات الابداع والابتكار دائما لتوليد معارف جديدة؛

آفاق الدراسة :

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا وهي كالتالي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع التنظيمي؛
- أثر إدارة المعرفة على الولاء التنظيمي ؛



الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-ورقلة-

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد

بشرية

استبيان

موظف (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية اتصالات الجزائر تقورت وذلك في إطار التحضير لشهادة ماستر، تم إعداد هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات اللازمة.

لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستبانة، ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإحابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

➤ اسم الطالب : بابا سعيد موسى

➤ بيات محمد منير

- الأستاذ المؤطر: نبيل حلومي

الجزء الأول: البيانات العامة:

\* الجنس :

ذكر -  -أنثى

\* السن :

- أقل من 30 سنة  - من 30 إلى 50  - أكثر من 50

\* المستوى التعليمي :

- ثانوي فأقل  - جامعي  -دراسات

\* الخبرة :

- أقل من 10 سنوات  - من 10 إلى 20  - أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: إدارة المعرفة

| درجة الموافقة                     |       |           | عبارات المحور الأول  |
|-----------------------------------|-------|-----------|--|
| موافق                             | محايد | غير موافق |  |
| <b>البعد الأول: توليد المعرفة</b> |       |           |  |
|                                   |       |           | 1-تمتلك المؤسسة أقسام بحث لتطوير وتدريب الموظفين                           |
|                                   |       |           | 2-يملك الأفراد القدرة على التعلم والاتصال بينهم.                           |
|                                   |       |           | 3-تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات                |
|                                   |       |           | 4-تمتلك المؤسسة استراتيجيات من شأنها تحديث المعلومات باستمرار              |
|                                   |       |           | 5-تمتلك المؤسسة حوافز من شأنها اكتساب المعرفة لتطوير المهارات              |
| موافق                             | محايد | غير موافق | <b>البعد الثاني: تخزين المعرفة</b>   |
|                                   |       |           | 6-توجد بالمؤسسة قاعدة بيانات للوصول الى المعلومات والمعرفة الضرورية بسرعة. |

|       |       |           |  |
|-------|-------|-----------|--|
|       |       |           | 7-تعمل المؤسسة ببرامج وتقنيات تكنولوجية تقوم بحماية معارفها  |
|       |       |           | 8-تعمل المؤسسة على تخزين معلومات ومعارف موظفيها  |
|       |       |           | 9-تعمل المؤسسة على تخزين معلومات ومعارف زبائنها  |
| موافق | محايد | غير موافق | <b>البعد الثالث: مشاركة المعرفة</b>  |
|       |       |           | 10-تسعى المؤسسة من نشر المعرفة إلى بناء قاعدة بيانات من شأن الموظفين الاستفادة منها                              |
|       |       |           | 11-تشعر المؤسسة موظفيها بتوفر المعلومات والمعارف للجميع.   |
|       |       |           | 12-تهتم إدارة المؤسسة وبشكل مستمر بتدريب العمال من قبل المختصين.   |
|       |       |           | 13-تشجع المؤسسة موظفيها نحو تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.  |
|       |       |           | 14-تعطي المؤسسة لموظفيها إمكانية تقديم معارف وخبرات جديدة لها.   |
|       |       |           | 15-تفتح المؤسسة لموظفيها باب توظيف المعارف المنتشرة والمطبقة لمعالجة المشكلات الجديدة التي تواجهها.              |
| موافق | محايد | غير موافق | <b>البعد الرابع: تطبيق المعرفة</b>   |
|       |       |           | 16-تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.  |
|       |       |           | 17-تسعى المؤسسة من تطبيق المعارف إلى حل المشاكل العملية التي تواجهها.  |
|       |       |           | 18-تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.  |
|       |       |           | 19-تدعم التكنولوجيا تطبيق المعرفة في الممارسات التنظيمية.  |
|       |       |           | 20- تطبيق المعرفة بالمؤسسة يدعم العمليات الداخلية الرئيسية.  |
|       |       |           | 21- تفوض المؤسسة السلطة الكافية للموظفين بغيت استغلال المعارف المتميزة التي يمتلكونها لحل المشاكل التي تعترضها . |

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

| موافق | محايد | غير موافق | عبارات المحور الثاني   |
|-------|-------|-----------|--|
|       |       |           | <b>التكلفة</b>   |
|       |       |           | 22- يعد السعر عامل رئيسي لدى المؤسسة في عملية مواجهة المنافسة.                               |
|       |       |           | 23- تسعى المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف.                                |
|       |       |           | 24- تمثل منتجات المؤسسة قيمة عليا لدى العملاء مقارنة مع المنافسين.                           |
|       |       |           | 25- يمثل رضا العملاء هدف استراتيجي للإدارة العليا في المؤسسة.                                |
|       |       |           | 26- تدرك الادارة العليا بان تلبية احتياجات ورغبات العملاء يتم من خلال تقديم منتج بسعر منخفض. |
|       |       |           | <b>الجودة</b>  |
|       |       |           | 27- تركز المؤسسة على تقديم خدمة متميزة.  |
|       |       |           | 28- تحمّل المؤسسة شهادة التميز في رسالتها.   |
|       |       |           | 29- تهتم المؤسسة بصورة متميزة بفضل جودة خدماتها ومنتجاتها.                                   |
|       |       |           | 30- تطبق المؤسسة معيار مواصفات الجودة الشاملة.   |
|       |       |           | <b>الابداع</b>   |
|       |       |           | 31- تطرح المؤسسة منتجات جديدة متطورة في سوق توابك التكنولوجيا الموجودة في العالم.            |
|       |       |           | 32- تستطيع المؤسسة زيادة رصيدها المعرفي باستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة.                 |
|       |       |           | 33- تهتم المؤسسة بالموارد البشرية التي تمتلكها لأنها المصدر الرئيسي للإبداع.                 |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | 34- تقوم المؤسسة بتحفيز العمال من اجل انتاج منتجات جديدة متطورة اكثر ربحية ونجاحا في السوق.     |
|  |  | 35- توجه المؤسسة الى القيام بإبداعات التكنولوجية ( انتاج منتجات جديدة)، تحسين في المنتج الحالي. |

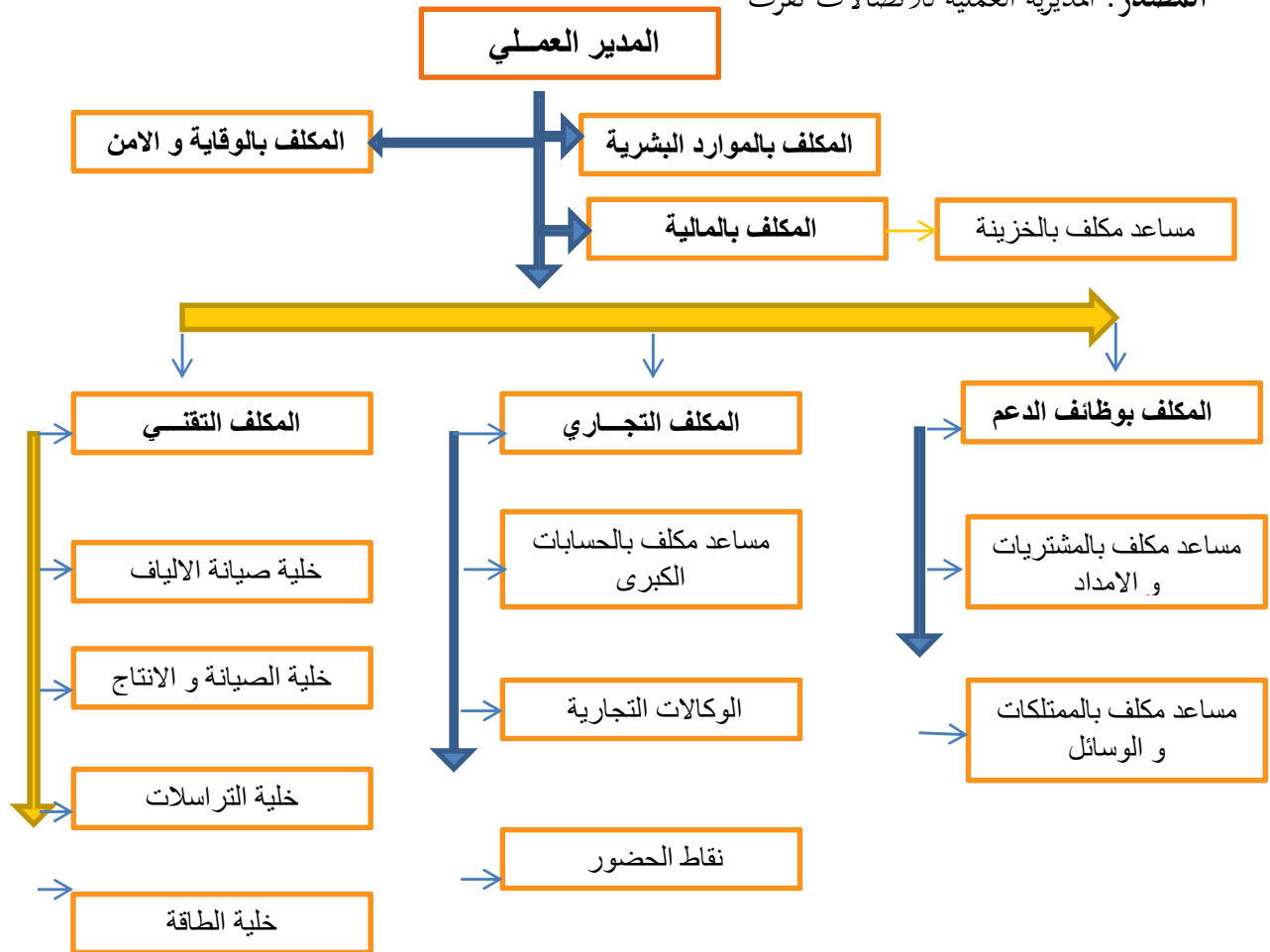
في الأخير نشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

### الملحق رقم (2): شكل الهيكل التنظيمي لمديرية تقرت لاتصالات الجزائر

/ الهيكل التنظيمي:

شكل الهيكل التنظيمي لمديرية تقرت لاتصالات الجزائر

المصدر: المديرية العملية للاتصالات تقرت



### الملحق رقم (4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان



### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,919             | 21         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,916             | 14         |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,957             | 35         |

## الملحق رقم (3): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

|        |                     | XXXX1  | XXXX2  | XXXX3  | XXXX4  | TTTTT1 |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| XXXX1  | Pearson Correlation | 1      | ,306   | ,673** | ,651** | ,816** |
|        | Sig. (2-tailed)     |        | ,100   | ,000   | ,000   | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| XXXX2  | Pearson Correlation | ,306   | 1      | ,694** | ,560** | ,692** |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,100   |        | ,000   | ,001   | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| XXXX3  | Pearson Correlation | ,673** | ,694** | 1      | ,772** | ,910** |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| XXXX4  | Pearson Correlation | ,651** | ,560** | ,772** | 1      | ,922** |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,001   | ,000   |        | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| TTTTT1 | Pearson Correlation | ,816** | ,692** | ,910** | ,922** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

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

|        |                     | MMMM1  | MMMM2  | MMMM3  | TTTTT2 |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| MMMM1  | Pearson Correlation | 1      | ,914** | ,432*  | ,941** |
|        | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,017   | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |
| MMMM2  | Pearson Correlation | ,914** | 1      | ,500** | ,963** |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,005   | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |
| MMMM3  | Pearson Correlation | ,432*  | ,500** | 1      | ,667** |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,017   | ,005   |        | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |
| TTTTT2 | Pearson Correlation | ,941** | ,963** | ,667** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     |

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

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

**Correlations**

|       |                     | TTTT1  | TTTT2  | TTTT   |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|
| TTTT1 | Pearson Correlation | 1      | ,948** | ,984** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     |
| TTTT2 | Pearson Correlation | ,948** | 1      | ,990** |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     |
| TTTT  | Pearson Correlation | ,984** | ,990** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        |
|       | N                   | 30     | 30     | 30     |

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

الملحق رقم (4): نتائج توزيع عينة الدراسة

|       |       | الجنس     |         |               | Cumulative |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | 1,00  | 24        | 80,0    | 80,0          | 80,0       |
|       | 2,00  | 6         | 20,0    | 20,0          | 100,0      |
|       | Total | 30        | 100,0   | 100,0         |            |

|       |       | السن      |         |               | Cumulative |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | 1,00  | 10        | 33,3    | 33,3          | 33,3       |
|       | 2,00  | 14        | 46,7    | 46,7          | 80,0       |
|       | 3,00  | 6         | 20,0    | 20,0          | 100,0      |
|       | Total | 30        | 100,0   | 100,0         |            |

|       |      | التعليمي.المستوى |         |               | Cumulative |
|-------|------|------------------|---------|---------------|------------|
|       |      | Frequency        | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | 1,00 | 12               | 40,0    | 40,0          | 40,0       |
|       | 2,00 | 18               | 60,0    | 60,0          | 100,0      |
| Total |      | 30               | 100,0   | 100,0         |            |

|       |      | الخبرة    |         |               | Cumulative |
|-------|------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | 1,00 | 14        | 46,7    | 46,7          | 46,7       |
|       | 2,00 | 11        | 36,7    | 36,7          | 83,3       |
|       | 3,00 | 5         | 16,7    | 16,7          | 100,0      |
| Total |      | 30        | 100,0   | 100,0         |            |

الملحق رقم (5): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

### Descriptive Statistics

|       | N  | Mean   | Std. Deviation |
|-------|----|--------|----------------|
| x1    | 30 | 1,1000 | ,40258         |
| x2    | 30 | 1,2667 | ,58329         |
| x3    | 30 | 1,0667 | ,36515         |
| x4    | 30 | 1,3333 | ,54667         |
| x5    | 30 | 1,3000 | ,53498         |
| XXXX1 | 30 | 1,2133 | ,39281         |
| x6    | 30 | 1,2333 | ,56832         |
| x7    | 30 | 1,0333 | ,18257         |
| x8    | 30 | 1,0333 | ,18257         |
| x9    | 30 | 1,4000 | ,56324         |
| XXXX2 | 30 | 1,1750 | ,23808         |
| x10   | 30 | 1,1667 | ,53067         |
| x11   | 30 | 1,1000 | ,30513         |
| x12   | 30 | 1,0000 | ,00000         |
| x13   | 30 | 1,2000 | ,40684         |
| x14   | 30 | 1,2000 | ,48423         |

|                    |    |        |        |
|--------------------|----|--------|--------|
| x15                | 30 | 1,5333 | ,68145 |
| XXXX3              | 30 | 1,2000 | ,26767 |
| x16                | 30 | 1,4000 | ,72397 |
| x17                | 30 | 1,2667 | ,63968 |
| x18                | 30 | 1,3333 | ,60648 |
| x19                | 30 | 1,3333 | ,60648 |
| x20                | 30 | 1,2333 | ,43018 |
| x21                | 30 | 1,3000 | ,53498 |
| XXXX4              | 30 | 1,3111 | ,50426 |
| Valid N (listwise) | 30 |        |        |

### Descriptive Statistics

|                    | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| x22x               | 30 | 1,2667 | ,63968         |
| x23                | 30 | 1,2667 | ,63968         |
| x24                | 30 | 1,2667 | ,58329         |
| x25                | 30 | 1,1667 | ,37905         |
| x26                | 30 | 1,2000 | ,40684         |
| MMMM1              | 30 | 1,2333 | ,46113         |
| x27                | 30 | 1,2667 | ,58329         |
| x28                | 30 | 1,4000 | ,62146         |
| x29                | 30 | 1,4000 | ,67466         |
| x30                | 30 | 1,2333 | ,56832         |
| MMMM2              | 30 | 1,3250 | ,51758         |
| x31                | 30 | 1,1333 | ,43417         |
| x32                | 30 | 1,2333 | ,43018         |
| x33                | 30 | 1,1667 | ,37905         |
| x34                | 30 | 1,2000 | ,40684         |
| x35                | 30 | 1,3667 | ,55605         |
| MMMM3              | 30 | 1,2200 | ,29408         |
| Valid N (listwise) | 30 |        |                |

## الملحق رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الأولى

## Tests de normalité

|       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|-------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|       | Statistiques                    | ddl | Sig. | Statistiques | ddl | Sig. |
| TTTTT | ,267                            | 30  | ,142 | ,744         | 30  | ,411 |

a. Correction de signification de Lilliefors

## One-Sample Statistics

|        | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| XXXX1  | 30 | 1,2133 | ,39281         | ,07172          |
| XXXX2  | 30 | 1,1750 | ,23808         | ,04347          |
| XXXX3  | 30 | 1,2000 | ,26767         | ,04887          |
| XXXX4  | 30 | 1,3111 | ,50426         | ,09206          |
| TTTTT1 | 30 | 1,2249 | ,29846         | ,05449          |

## One-Sample Test

Test Value = 3

|        | t       | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|--------|---------|----|-----------------|-----------------|---|---------|
|        |         |    |                 |                 | Lower                                     | Upper   |
| XXXX1  | -24,913 | 29 | ,000            | -1,78667        | -1,9333                                   | -1,6400 |
| XXXX2  | -41,986 | 29 | ,000            | -1,82500        | -1,9139                                   | -1,7361 |
| XXXX3  | -36,833 | 29 | ,000            | -1,80000        | -1,8999                                   | -1,7001 |
| XXXX4  | -18,345 | 29 | ,000            | -1,68889        | -1,8772                                   | -1,5006 |
| TTTTT1 | -32,577 | 29 | ,000            | -1,77514        | -1,8866                                   | -1,6637 |

## الملحق رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الثانية

## One-Sample Statistics

|        | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| MMMM1  | 30 | 1,2333 | ,46113         | ,08419          |
| MMMM2  | 30 | 1,3250 | ,51758         | ,09450          |
| MMMM3  | 30 | 1,2200 | ,29408         | ,05369          |
| TTTTT2 | 30 | 1,2594 | ,37602         | ,06865          |

## One-Sample Test

Test Value = 3

|        | t       | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|--------|---------|----|-----------------|-----------------|---|---------|
|        |         |    |                 |                 | Lower                                     | Upper   |
| MMMM1  | -20,984 | 29 | ,000            | -1,76667        | -1,9389                                   | -1,5945 |
| MMMM2  | -17,726 | 29 | ,000            | -1,67500        | -1,8683                                   | -1,4817 |
| MMMM3  | -33,152 | 29 | ,000            | -1,78000        | -1,8898                                   | -1,6702 |
| TTTTT2 | -25,353 | 29 | ,000            | -1,74056        | -1,8810                                   | -1,6001 |

## الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

## Correlations

|        |                     | TTTTT1 | TTTTT2 |
|--------|---------------------|--------|--------|
| TTTTT1 | Pearson Correlation | 1      | ,948** |
|        | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   |
|        | N                   | 30     | 30     |
| TTTTT2 | Pearson Correlation | ,948** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        |
|        | N                   | 30     | 30     |

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

## الملحق رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,961 <sup>a</sup> | ,923     | ,911              | ,11212                     |

a. Predictors: (Constant), XXXX4, XXXX2, XXXX1, XXXX3

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 3,786          | 4  | ,947        | 75,289 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | ,314           | 25 | ,013        |        |                   |
|       | Total      | 4,100          | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: TTTTT2

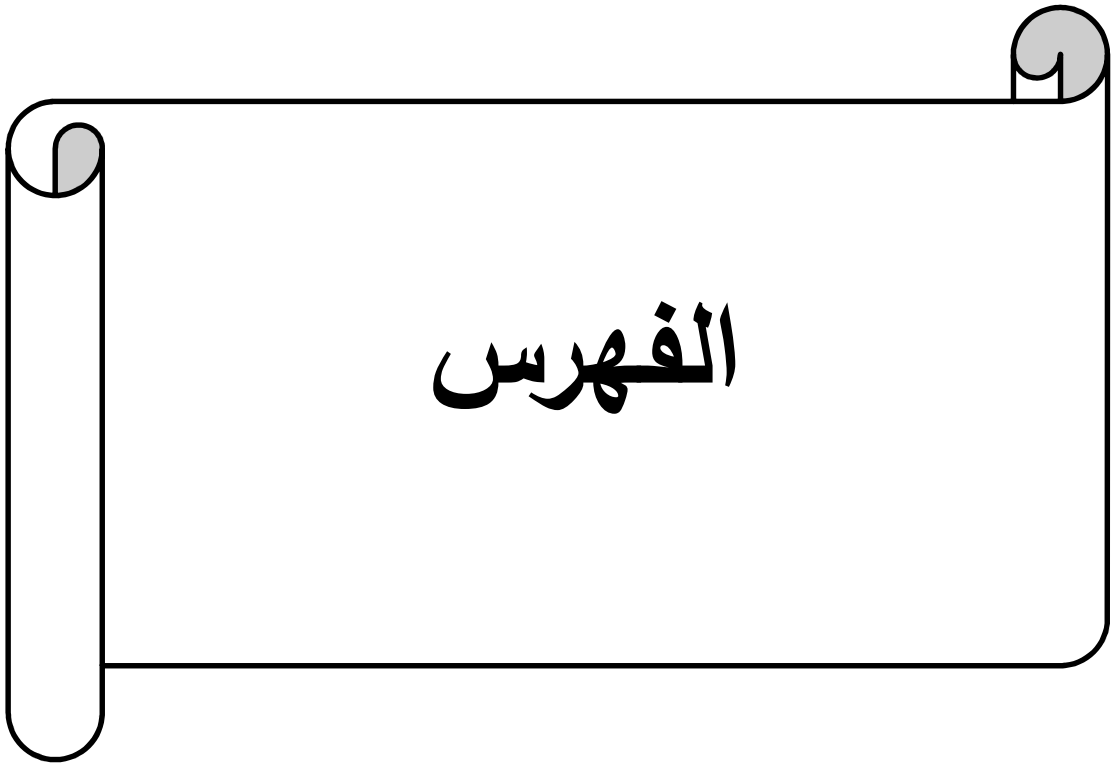
b. Predictors: (Constant), XXXX4, XXXX2, XXXX1, XXXX3

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | ,001                        | ,117       |                           | ,009  | ,993 |                         |       |
|       | XXXX1      | ,195                        | ,079       | ,204                      | 2,468 | ,021 | ,448                    | 2,232 |
|       | XXXX2      | ,119                        | ,129       | ,075                      | ,922  | ,365 | ,459                    | 2,177 |
|       | XXXX3      | ,211                        | ,159       | ,150                      | 1,327 | ,197 | ,239                    | 4,190 |

|       |      |      |      |       |      |      |       |
|-------|------|------|------|-------|------|------|-------|
| XXXX4 | ,479 | ,068 | ,642 | 6,998 | ,000 | ,364 | 2,749 |
|-------|------|------|------|-------|------|------|-------|

a. Dependent Variable: TTTT2





|   |  |
|---|--|
| I   | الإهداء  |
| II  | شكر وعرهان   |
| III   | الملخص   |
| IV  | قائمة الجداول  |
| V   | قائمة الأشكال  |
| VI  | قائمة الملاحق  |
| أ   | المقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية</b> |  |
| 2   | تمهيد  |
| 3   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية |
| 3   | المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة                                  |
| 3   | الفرع الأول: مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة                                  |
| 3   | 1- مفهوم المعرفة   |
| 4   | 2- أنواع المعرفة   |
| 5   | الفرع الثاني: ماهية إدارة المعرفة  |
| 5   | 1- مفهوم إدارة المعرفة   |
| 6   | 2- أهمية إدارة المعرفة   |
| 6   | 3- أهداف إدارة المعرفة   |
| 7   | 4- عمليات إدارة المعرفة  |
| 10  | المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية                                |
| 10  | الفرع الأول: مفهوم التنافسية، مستوياتها، أنواعها                           |
| 10  | 1- تعريف التنافسية   |

|   |  |
|---|--|
| 11  | 2- مستويات التنافسية   |
| 12  | 3- أنواع التنافسية   |
| 13  | الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها، مؤشرات، ابعادها |
| 13  | 1- تعريفه الميزة التنافسية                                     |
| 14  | 2- أهمية الميزة التنافسية                                      |
| 14  | 3- مؤشرات الميزة التنافسية                                     |
| 15  | 4- ابعاد الميزة التنافسية                                      |
| 16  | المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية          |
| 16  | 1- أثر عملية توليد المعرفة على الميزة التنافسية                |
| 17  | 2- أثر عملية تخزين المعرفة على الميزة التنافسية                |
| 17  | 3- أثر عملية مشاركة المعرفة على الميزة التنافسية               |
| 17  | 4- أثر عملية تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية                |
| 18  | المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة                    |
| 18  | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة                             |
| 24  | المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة                         |
| 25  | خلاصة الفصل  |
| <b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية<br/>بمؤسسة اتصالات الجزائر تقرت</b> |  |
| 27  | تمهيد  |
| 28  | المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية             |
| 28  | المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة            |

|    |   |
|----|---|
| 28 | الفرع الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات               |
| 33 | الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة       |
| 33 | المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان          |
| 33 | الفرع الأول: صدق أداة الدراسة                               |
| 34 | الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للاستبيان                     |
| 37 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها                   |
| 37 | المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة |
| 37 | الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية                    |
| 40 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة               |
| 40 | الفرع الأول: نتائج تحليل أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة   |
| 44 | الفرع الثاني: تحليل أبعاد المحور الثاني: الميزة التنافسية   |
| 47 | المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة                  |
| 47 | الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة        |
| 48 | الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة        |
| 53 | خلاصة الفصل   |
| 54 | الخاتمة   |
| 58 | المراجع   |
| 59 | الملاحق   |
| 68 | الفهرس  |



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

---

<sup>1</sup> عبد الستار العلي واخرون، مدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26.