



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - شيماء بونوة

- سامية طويجين

بعنوان:

---

---

إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة مؤسسة كوندور -

---

---

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	فاطمة الزهراء مهديد
مشرفا	أستاذ محاضر أ	إيمان ملالة
مناقشا	أستاذ محاضر أ	زكية ججيق

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

## شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله أولاً صاحب المنة والنعمة الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل، ومصدقاً لقوله صلى الله عليه وسلم: {من له يشكر الناس له يشكر الله}، اعترافاً منا بالفضل وتقديراً للجميل نتقدم بأسمى عبارات الشكر والثناء لأستاذة الماهرة ملالة إيمان لما قدمته لنا من نصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث، فممما نطقه الألسن بأفضلها وممما خطه الأيدي بوصفها وممما جسده الروح معانينا تظل مقصرة أمام روحها وعلو همتها، فلولا الله ثم وجودها لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه لك منا كل الشكر والتقدير وجعل ما تقدمه في ميزان حسناتك.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تكرموا وتفضلوا بتقييم هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتصويب ما بدا من أخطاء وهنأه.

كما نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل إدارات مؤسسة كوندور دون استثناء.

كما لا يسعنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية، إلا أن نخس بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى من حملوا أقدس رسالة في الحياة كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وأخيراً إلى كل من ساعدنا وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكورة سائلين المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.



# إهداء

ما المكان وما الزمان ما القديم وما الجديد سنكون يوماً ما نريد، لا للرحلة ابتداءً ولا للدروب  
انتهى تعاليه أصوات الفرحة والفرحة ما كان بالأمس حلماً الذي طال انتظاره وامتزجه العبارات  
لتبقى في القلب ذكريات لا يمحيها وأنا أضح اللمساة الأخيرة في هذه المذكرة، إلا أن أتقدم  
بالشكر في البداية لله عز وجل فما انتهى دروب ولا ختم حمد ولا تم سعي إلا بفضل، فإليه ينتسب  
الفضل كله في إكمال- والكمال لله- هذا العمل.

أهدي تخرجي إلى من علمني العطاء بدون انتظار وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من  
حصد الأضواء عن دربي ليهد لي طريق العلم، إلى من سعى وشقى لأعم بالراحة، إلى من  
رفع رأسي عالياً افتخاراً بك، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد  
طول انتظار..... والدي العزيز؛

إلى ملاكي في الحياة وإلى معني الحب والحنان، إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها من  
سهر الليالي تنير دربي، تشاركني أفراحي وأحزاني، إلى من بسمتها غايتي وتحب أقدامها  
جنتي.....أغلى الحبايب أمي الحبيبة؛

إلى سدي في الحياة، إلى من انتظروا قطاف ثمرة جسدي طويلاً، فكانوا شركاء كل بسمه  
وخدمة أحباب قلبي...إخوتي.

إلى أمز وأقرب الناس إلى قلبي، لكل العائلة الكريمة من صغيرها إلى كبيرها وكل من يحمل  
لقب بونوة وهيأج سواء من هو معنا أو في ديار الغربة.

إلى من تطلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء، إلى من سرنا  
سوا نهق الطريق معاً نحو النجاح، إلى من  
تكاتفنا بدا بيد وعشنا أجمل اللحظات. حولة،  
نسرين، سامية، إكرام.

شهداء

# إهداء

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ويحصل عليه والأجمل أن يذكر من  
كان السبب في ذلك أهدي ثمرة عملي

إلى من كان لي سندا في السراء والضراء إلى من اجتهدت وحرصت  
على تربيته ونشأته إلى من علمتني بحبها وعطفها إلى من الجنة  
تحت قدميها أمي الغالية.

وإلى من أطفأ ظلمة قلبي وكان خير مرشد نحو العلم والمعرفة، إلى  
من ضحى من أجل أن ينير دربي وطريقي أبي العزيز أطل الله في  
عمري.

إلى من عشق محم وتربعت بينهم، إخوتي الأعمى إلى كل من  
يحمل لقب طويجين ولقبه حياء.

إلى صديقاتي إكرام، شياء، هدى، نسرين، خولة

إلى من سياركني حياتي المسعود.

إلى من وسعتم ذاكرتي ولم تسعم ذكرتي.



تناولت هذه الدراسة إشكالية تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور، حيث تم تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، والميزة التنافسية بأبعادها: الإبداع، الجودة، التكلفة، المرونة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة تتكون من 43 إطار في مؤسسة كوندور، وتم تحليل ومعالجة البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss.v25. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وأن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، مؤسسة كوندور.

**Abstract:**

This study addressed the problem of the impact of knowledge management on the competitive advantage in Condor Foundation, where the relationship between knowledge management was analysed in its dimensions: knowledge generation, knowledge storage, dissemination and distribution of knowledge, application of knowledge, and competitive advantage in its dimensions: creativity, quality, cost, flexibility. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive curriculum was relied upon and the questionnaire was used as a key tool for collecting data on the study variables, it was distributed to a sample of 43 frames in Condor Foundation, and the data were analysed and processed through the statistical analysis programme Spss.v25. The study found several results the most important of which was that the level of both knowledge management and competitive advantage came high according to the study measure, and knowledge management has a positive impact on the competitive advantage in Condor Foundation.

**Key words: Knowledge management, Competitive advantage, Condor Foundation.**

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
II	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات للدراسة</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
21	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة
47	المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل الثاني
76	الخاتمة
79	قائمة المراجع
85	الملاحق
91	فهرس المحتويات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	44
02	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	45
03	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	47
04	معامل الالتواء والتقاطع	48
05	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	49
06	نتائج مستوى عمليات إدارة المعرفة	51-52
07	نتائج مستوى الميزة التنافسية	54-55
08	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والإبداع	57
09	الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والإبداع بطريقة stepwise	58
10	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والجودة	60
11	الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والجودة بطريقة stepwise	61
12	الانحدار الخطي البسيط إدارة المعرفة والتكلفة	63
13	الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والتكلفة بطريقة stepwise	64
14	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والمرونة	66
15	الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والمرونة بطريقة stepwise	67
16	الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية	69
17	الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بطريقة stepwise	70



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة المقترح	01
10	التسلسل الهرمي للمعرفة	02
14	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	03
16	لولب توليد وتحويل المعرفة حسب "توناكا"	04
17	العمليات الأساسية في تخزين المعرفة	05

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	الأساتذة المحكمين

# مقدمة

**تمهيد:**

في ظل التحولات والتطورات التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، تعيش مختلف المؤسسات جوا اقتصاديا جديدا وصف باقتصاد اللاماديات أو ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، الذي أصبحت فيه موازين القوى لا تميل إلا لمن يمتلك المعرفة، كون هذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية والعامل الأقوى في بناء التميز واستمرارية المؤسسة، فالسؤال الذي يطرح اليوم لم يعد هو ما إذ يجب أن نفعله بالمعرفة وإنما كيفية إدارتها.

ففي هذا الإطار برز لنا مفهوم إدارة المعرفة الذي هو من أحدث المفاهيم والمصطلحات الإدارية الحديثة، التي تمثل مجموع العمليات المتكاملة التي تساعد المنظمة على اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها، تخزينها، نقلها، تطبيقها وتوظيفها. فتبني وتطبيق هذه الأخيرة يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا والفوائد لا سيما وأن نجاح المؤسسة يقترن بقدرتها على استغلالها للمعرفة التي تمتلكها ومحاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار أساليب عمل ومخرجات جديدة تلبي احتياجاتها وتحقق أهدافها.

ولم يعد خافيا الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة من طرف مختلف المؤسسات بعد إدراكها أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، إذ يعد بقاء واستمرار هذه الأخيرة في الأسواق أهم الأهداف التي تسعى إليها، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة جاهدة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها المحافظة على الصدارة في الأسواق وتحقيق التميز الذي يجعلها رائدة في مجالها وتحقيق أهدافها والسير نحو الأفضل.

**إشكالية الدراسة:**

إن التحدي الذي أصبح يواجه المؤسسات اليوم هو كيفية تطبيق واستثمار معارفها وصولا إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومؤسسة كوندور واحدة من المؤسسات التي تعيش في ظل محيط يتميز بعدة منافسين هدفها الأساسي كسب ميزة تضمن لها الاستمرارية، التفوق، والأسبقية على منافسيها.

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور؟**

**الأسئلة الفرعية:**

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور؟
- ما مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور؟
- ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور؟
- ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور؟
- ما أثر إدارة المعرفة في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور؟
- ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق المرونة بمؤسسة كوندور؟

## فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات الآتية:

## أ. الفرضية الرئيسية:

لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور.

## ب. الفرضيات الفرعية:

- مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور مرتفع؛
- مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع؛
- لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور؛
- لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور؛
- لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور؛
- لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق المرونة بمؤسسة كوندور.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول أهم المواضيع الإدارية المعاصرة التي أصبحت تمس جوهر أعمال المؤسسات ألا وهي إدارة المعرفة، والتي تسعى كل مؤسسة لتبنيها وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال، وما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المؤسسات لتحقيقها وهي الميزة التنافسية التي تضمن من خلالها البقاء والتفوق في مجال الأعمال مما يحقق لها الريادة والتميز التنافسي.

## أهداف الدراسة:

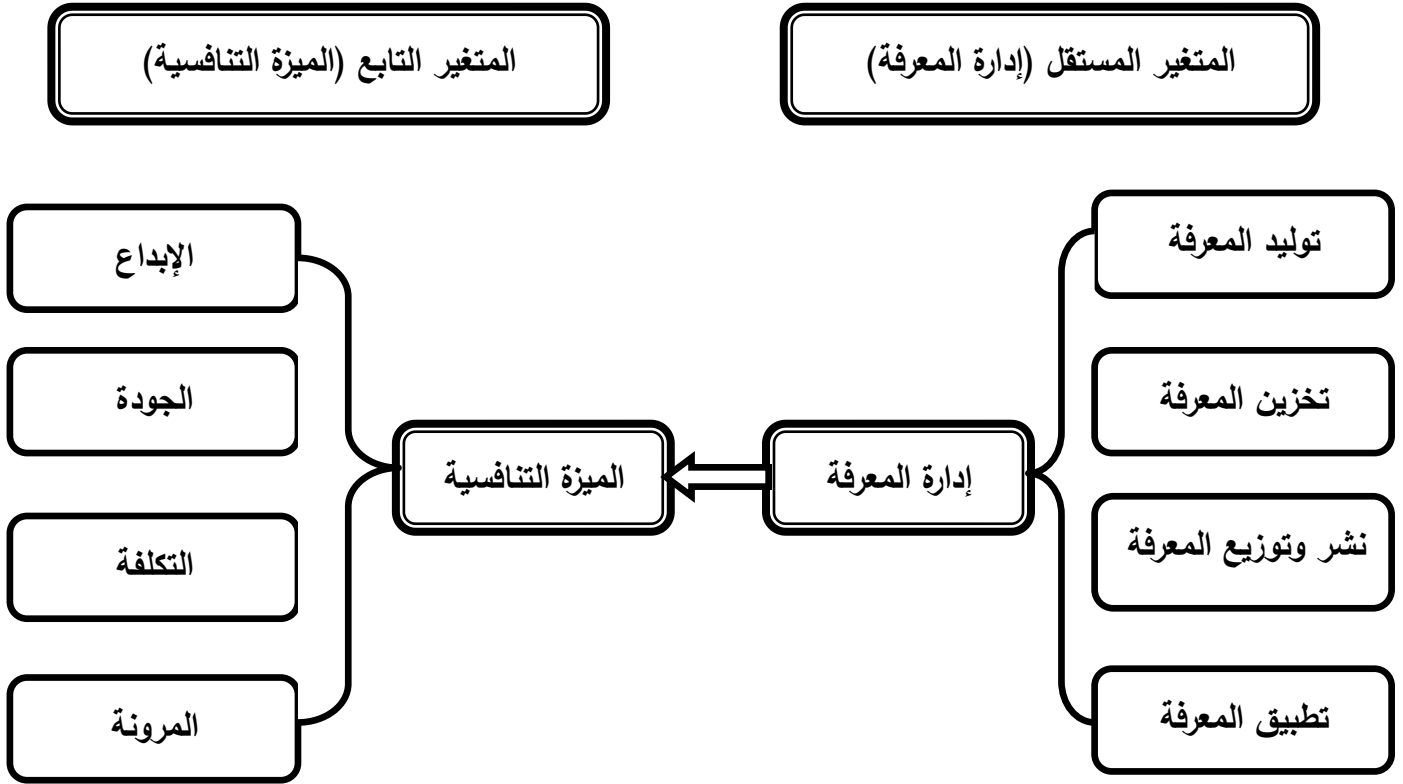
تهدف الدراسة إلى تحقيق هدفين أساسيين؛ **هدف علمي** يتجلى من خلال توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة والميزة التنافسية، و**هدف عملي** يتجلى في الدراسة التطبيقية بمؤسسة كوندور في محاولة لمعرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

## منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير وتحليل هذه الحقائق، كما تم الاعتماد على الاستبيان في معالجة الفصل التطبيقي من خلال توزيعه على إدارات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، وتم تحليل المعطيات باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V25.



## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين

يظهر من خلال الشكل أعلاه نموذج الدراسة الافتراضي، حيث يربط هذا النموذج بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، فبالنسبة للمتغير المستقل فإنه يشمل على أربعة أبعاد: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، أما المتغير التابع فإنه يشمل على أربعة أبعاد: الإبداع، الجودة، التكلفة، المرونة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، حيث قسم إلى ثلاث مباحث يتضمن المبحث الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة، بينما يشتمل المبحث الثاني على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، فيما يقتصر المبحث الثالث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة، بينما المبحث الثاني اشتمل على عرض البيانات الأولية للدراسة، أما المبحث الثالث فاقترص على عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

## الفصل الأول:

# الإطار النظري لمتغيرات الدراسة



**تمهيد:**

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع المعاصرة التي أُلقت بضلالها على عالم إدارة الأعمال، حيث لاقت هذه الأخيرة اهتماما من قبل المؤسسات لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها، كونها أصبحت تقدم الكثير من المزايا التي تحتاج إليها وفي مقدمتها الميزة التنافسية التي هي جوهر أداء المؤسسة والقاعدة الأساسية التي تركز لتجعلها في موقع الريادة وفي معزل عن مختلف التهديدات، حيث تساهم هذه الميزة في تقديم مخرجات المؤسسة بجودة عالية وبأقل تكلفة تجعلها منفردة ومتميزة عن منافسيها مما يحقق لها النجاح والتفوق في الميدان التنافسي.

تأسيسا على ما سبق وقصد الإلمام بإدارة المعرفة والميزة التنافسية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث

كما يلي:

**المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة**

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أبرز المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث شغلت حيزا هاما ومكانة في مجال الأعمال، لتصبح أحد أهم عوامل تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة ضمن مجال نشاطها، من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى مختلف عملياتها الجوهرية.

## المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

### أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، حيث مرت بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية فعلى المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة<sup>1</sup>.

حيث أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة **Knowledge manageme** هو **marchand Don** في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة "**Drucker**" من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المؤسسات ستتكون من صناعات المعرفة **knowledge workers** الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن<sup>2</sup>.

وأرجع البعض بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها الشركة الأمريكية **Hewlett Packard** في عام 1985، وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر **Managing Knowledge for the computer dealer Channel**، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على مسار الأعمال، حتى أن **Wall Street** أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق المعرفة وبدأ بمكافأتها<sup>3</sup>.

إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في التسعينيات حيث ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من مواضيع الساعة والأكثر ديناميكية في

<sup>1</sup> حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 5.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 32.

<sup>3</sup> ندي النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية -بالتطبيق على شركات بوهيات المهندس ولاية الخرطوم-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2019، ص 21.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

من المبررات التي شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة نجد تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت، والتي أسهمت في توفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات، اتساع المجالات التي نجحت فيها إدارة المعرفة لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع، التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات<sup>2</sup>.

### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة لا بد للتعريخ على مفهوم المعرفة، هذا المصطلح الذي يعتبر أهم جزء في حقل إدارة المعرفة، وأضحت السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات، مصطلح واسع المفهوم وشامل المعنى<sup>3</sup>.

#### 1. مفهوم المعرفة

المعرفة لغة تم اشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، في قوله تعالى: { وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَىٰ أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ }<sup>4</sup> أي علموا<sup>5</sup>.

أما في الاصطلاح فقد تعددت تعريفاتها، حيث عرفت في قاموس أكسفورد: "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها شخص في عقله عن شيء ما"<sup>6</sup>، كما عرفت بأنها "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"<sup>7</sup>.

كما تعرف المعرفة بأنها "الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق

<sup>1</sup> محمد بوزيداوي، إدارة المعرفة كمدخل للنماء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، مج 04، ع 08، 2017، ص 75.

<sup>2</sup> خالصة فتح الله، أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص 27.

<sup>3</sup> فوزية قنيد، دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع -دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر3)-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-، مج 1، ع 1، 01-04-2007، ص 121.

<sup>4</sup> سورة المائدة، الآية 83.

<sup>5</sup> ماضي إلهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مج 05، ع 08، جوان 2019، ص 110.

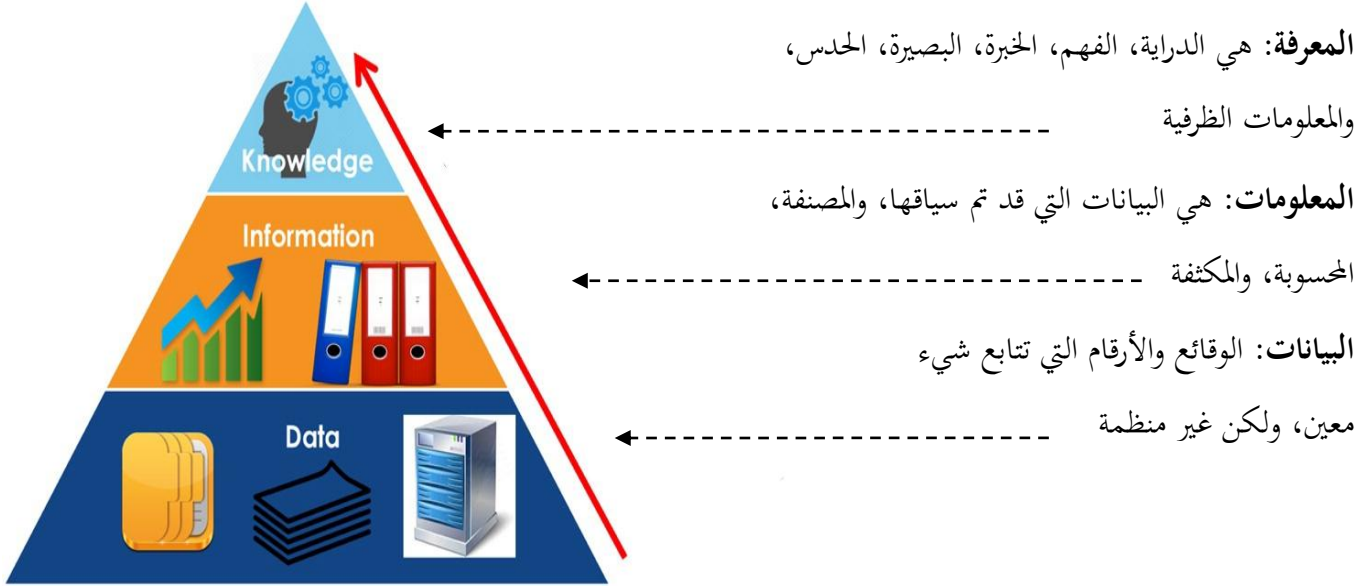
<sup>6</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجنور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 06، 2009، ص 8.

<sup>7</sup> إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 30.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

البيانات الخاصة بحالة معينة أو مجال معين، أو مشكلة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع، وتوفر القدرة على فهم وإدراك طبيعة الأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها، ومن ثم فإن المعرفة هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات، والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (02): التسلسل الهرمي للمعرفة



Source: Kathy A. Salzano, BS et al, **A Knowledge Management Framework and Approach for Clinical Development**, Therapeutic Innovation & Regulatory Science, vol.50, N°.5, 2016, P538.

## 2. مفهوم إدارة المعرفة

تباينت آراء الباحثين وتعددت حول مفهوم إدارة المعرفة، فقدم الباحثون عدة تعريفات نذكر منها:

- هي الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام للمعرفة، بهدف إيجاد قيمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل معرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار<sup>2</sup>.
- هي مجموعة الطرق والأساليب المستخدمة في مؤسسة ما بغية تشجيع تقاسم، تطوير واستخدام المعرفة بهدف خلق قيمة<sup>3</sup>.
- تعني إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة باستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن، بمعنى آخر هي مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، ط 1، 2007، ص 09.

<sup>2</sup> معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مج 11، ع 29، 2015، ص 271.

<sup>3</sup> فراجي بلحاج، بافكا جلول، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة-دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر لولاية أدرار-، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 06، ع 01، أبريل 2020، ص 594.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تعني الاستغلال الأمثل للمعارف بالمؤسسة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المؤسسة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، مما يستدعي البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة في مختلف النشاطات، ومحاولة تقييمها والمحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن وبدرجة أعلى خلق المؤسسة للمعرفة وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع وتحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز<sup>2</sup>.

- هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخصن وتوزيع المعرفة لتعكس على عملية الإنتاج للوصول إلى أفضل التطبيقات لقصد منافسة طويلة الأمد وتحقيق تكيف المؤسسة مع بيئتها<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعريفات نخلص إلى أن إدارة المعرفة هي " مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد على خلق المعرفة، اكتسابها، تنظيمها، نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية للاستفادة منها في مختلف المجالات".

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً<sup>4</sup>.

وبذلك أضحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في:<sup>5</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

<sup>1</sup> نوال شنافي، رباح خوني، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة -دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات الجزائر فرع بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، مج 07، ع 02، جوان 2020، ص 568.

<sup>2</sup> حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية -دراسة حالة عينة من البنوك العامة في ولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 18.

<sup>3</sup> قرارية ريمة، دريس نزيان، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، ع 04، 2020، ص 104.

<sup>4</sup> العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة -دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2017-2018، ص 42.

<sup>5</sup> فراحي بلحاج، بافكا جلول، مرجع سبق ذكره، ص 595.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- استنادا إلى ما سبق ذكره تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وزيادة عوائد المؤسسة، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة.

### ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف من إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمينها في المنتجات والخدمات لتحسين الأداء، والمؤسسات المعاصرة تدرك أن القيمة الحقيقية للمعرفة موجودة في العاملين، من خلال استغلال قدراتهم وتعظيمها لإيجاد معرفة جديدة، لذا تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل مساعدة ومشجعة على الإبداع والابتكار سعيا منها لامتلاك ميزة تنافسية يصعب تقليدها<sup>1</sup>، يمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:<sup>2</sup>

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم؛
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- العمل على توفير وتجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة؛
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما؛

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 193-194.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2008، ص 37.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

• تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية كما أنها تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛

• تحسن خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛

• زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛

• تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

• إيجاد بيئة لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

بذلك يمكننا القول بأن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة من خلال وضع إستراتيجية لتمكين كل قسم بالمؤسسة من أن يساهم في إنتاج المعرفة حسب ما يحتاجه ويلزمه، لتسخر جميعها في الأخير لخدمة أهداف المؤسسة.

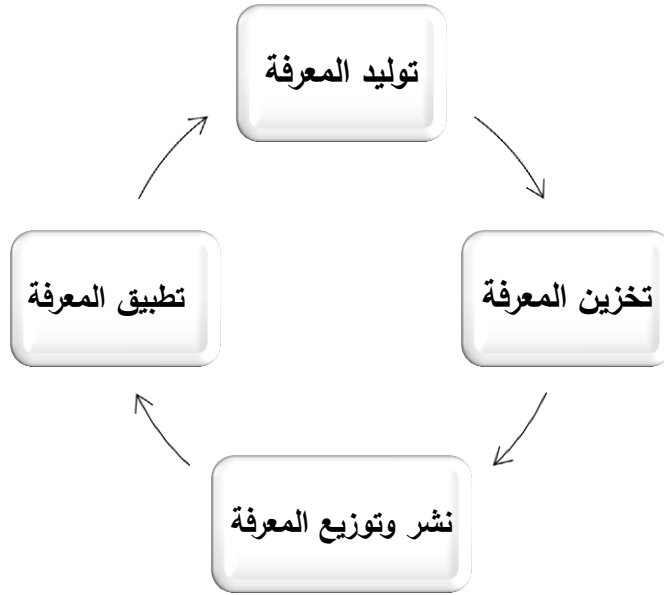
### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن فهم إدارة المعرفة ومعرفة كيفية تنفيذها بطريقة أفضل لا يكون إلا من خلال معرفة العمليات التي تتشكل منها<sup>1</sup>، حيث تباينت آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة، فاختلف في تسمية وتحديد عملياتها، فمنهم من أسهب ومنهم من اختصر ويتفق أغلب الباحثين على أن إدارة المعرفة تشمل مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة، حيث تعتمد كل عملية عن ما قبلها من العمليات وتدعم التي تليها<sup>2</sup>.  
يوضح الشكل الآتي العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتمثلة في أربعة عمليات: التوليد، التخزين، النشر والتوزيع، التطبيق.

<sup>1</sup> حميدات صالح، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 04، ع 02، 2018، ص 121.

<sup>2</sup> صديقي أمينة وآخرون، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة-، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، مج 03، ع 02، 2019، ص 49.

الشكل رقم (03): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

جاءت هذه العمليات على شكل حلقة مبرزة توضح التكامل والترابط الوثيق بينهما، فيما يلي يتم شرح كل عملية من هذه العمليات الجوهرية.

### 1. عملية توليد المعرفة Knowledge Generation

تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ولقد أشار **Nonaka & Takeuchi** أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقود إلى الميزة التنافسية<sup>1</sup>، حيث تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، حيث تشير في مجملها إلى توليد المعرفة والحصول عليها من مختلف المصادر، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام أو التوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة<sup>2</sup>، فعملية توليد المعرفة لا تعني الحصول على معرفة جديدة فحسب، بل تتعداها إلى القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، وكذلك المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية لتكوين معان جديدة من هذا المزج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هيثم الحجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 81.

<sup>2</sup> ماضي إلهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مج 05، ع 08، 2019، ص 114.

<sup>3</sup> تهاني أبو سلطان، واقع عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 22.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

إن توليد وخلق المعرفة ينطوي على تنمية أو استبدال المعرفة القديمة بالمعرفة الجديدة، وحسب "نونাকা" و"تاكيوشي" **Nonaka et Takeuchi** فإن خلق المعرفة معناها إضافة معرفة أو تصحيح المعرفة الحالية وتوليد المعرفة يتم من خلال مشاركة الأفراد، وخلق العمل، وجماعات العمل الداعمة من أجل توليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة<sup>1</sup>.

قدمت العديد من نماذج توليد المعرفة لكن يبقى النموذج الذي قدمه **Nonaka & Takeuchi** أهم هذه النماذج على الإطلاق، وأطلق على هذا النموذج "دورة إبداع المعرفة SECI"، يتم ضمنه تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وقد بنى الباحثان نظريتهما على أساس أن للمعرفة بعدين، البعد المعرفي والبعد الوجودي حيث أن:<sup>2</sup>

- التفاعل ما بين المعرفة الضمنية والصريحة يحدث بأربعة أشكال أطلق عليها أنماط تحويل المعرفة؛

- نتيجة التفاعل تتحقق أربعة مستويات للمعرفة؛

- استمرارية هذا التفاعل تحقق تضخيم المعرفة واتساعها.

وتتم عملية تحويل المعرفة من الضمنية إلى الصريحة ومن المستوى الفردي إلى الجماعي من خلال أربعة عمليات:<sup>3</sup>

• **التنشئة "Socialization"**: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية حيث يتشارك ويتقاسم الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية من خلال التعايش مع الوقت بين فرق العمل واعتماد الملاحظة والتقليد والتقرب من الذات؛

• **التجسيد "Externalization"**: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة أو صريحة بحيث يجب على الفرد أن يكون له القدرة على التعبير بوضوح عن الرؤيا التي يمتلكها، لكي يتسنا للآخرين أن يشاركوه المعرفة الضمنية؛

• **التركيب أو الترابط "Combination"**: تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة من خلال دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة أو الصريحة على شكل دليل أو كتيبات يستند إليها الآخرين أي معرفة صريحة أكثر تطوراً باستعمال طرق نشر متطورة وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق كالإجراءات، القواعد، الخطط، التقارير، وبيانات السوق؛

• **التدوير "Internalization"**: تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية تحدث عندما يقوم الفرد بتدوير المعرفة التي اكتسبها بالتشارك يعني استخدام المعرفة من أجل توسيع المعرفة الضمنية وإعادة تشكيلها من

<sup>1</sup> نضال محمد الزظمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 44.

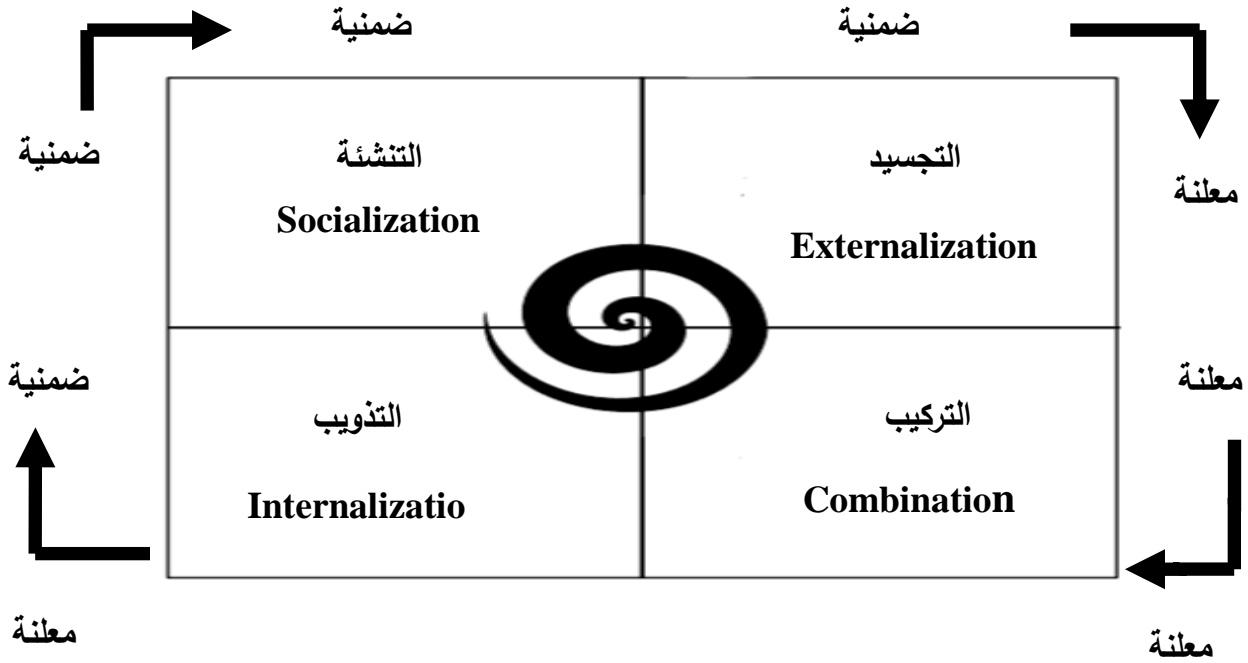
<sup>2</sup> فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر-دراسة ميدانية لجامعة الجزائر 3-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015، ص 38.

<sup>3</sup> عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020-2021، ص 27.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

جديد في عقولهم، وبهذا يتم إدخال هذه المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، عن طريق الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل.

الشكل رقم (04): لولب توليد وتحويل المعرفة حسب " نوناكا



المصدر: عطايت الله ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 28.

يشير النموذج SECI إلى أن المعرفة تنشئ من التفاعل ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن تكوين المعرفة يكون بشكل حلزوني متتابع، تبدأ بفكرة ضمنية لدى الفرد يتشاركها مع الآخرين من خلال التفاعل مع بعضهم، توضح وتشرح الفكرة وتناقش مع أناس آخرين فتصبح معرفة مشتركة وصريحة ومع إدخال أو ضم معارف صريحة أخرى تصبح لدينا معرفة جديدة صريحة قابلة للتطبيق لتوضع على نطاق واسع بالمنظمة فتكتسب من طرف الأفراد وتصبح معرفة ضمنية لديهم، وهكذا تبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة وهذا ما يسمى بحلزون المعرفة<sup>1</sup>.

### 2. عملية تخزين المعرفة Knowledge Storage

يقصد بتخزين المعرفة احتفاظ المؤسسة بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة لكي تستخدم في تطبيقات مختلفة منها الإبداع والابتكار<sup>2</sup>.

حيث تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف بصيغة

<sup>1</sup> فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> لعذور صورية، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 18، ديسمبر 2015، ص 183.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

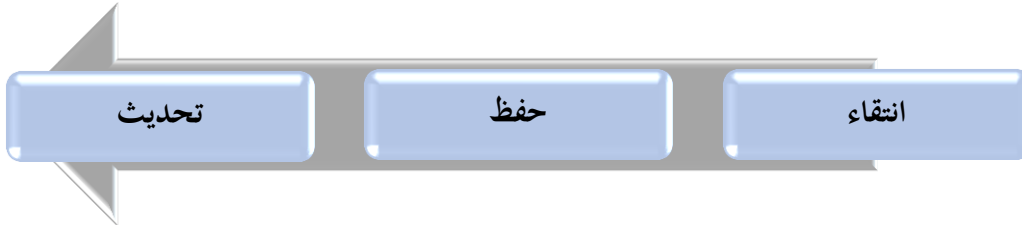
العقود المؤقتة والاستشارية، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية، لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، فهي تعتبر جسرا بين عملية توليد المعرفة واسترجاعها ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع<sup>1</sup>.

يتم تخزين المعارف من خلال عدة طرق أهمها:<sup>2</sup>

- قيام كل فرد في المؤسسة بتسجيل الأحداث والمعلومات الجديدة التي تصادفه أثناء العمل في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة للآخرين؛
- تعيين شخص مسؤول عن جمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع؛
- قيام كل الأفراد بمشاركة معارفهم الضمنية مع أفراد آخرين أو تقديمها للإدارة لتقوم هذه الأخيرة بتحليل وانتقاء هذه المعرفة ثم تخزينها على أفضل شكل، بحيث يمكن تداولها بسهولة داخل المؤسسة؛
- تجميع المعرفة الصريحة بطريقة منظمة وفعالة ليتم تحليلها، ترتيبها، تنسيقها، تجزئتها، ثم تخزينها، بالصورة التي تسمح باسترجاعها ونشرها وتداولها بدقة ويسر.

إن عملية حفظ المعرفة يجب أن تتم على أساس فرز جيد لمعارف المؤسسة، وانتقاء تلك التي تكسيها قيمة مستقبلية، ويمكن توضيح العمليات الأساسية في تخزين المعرفة بالشكل الآتي:

**شكل رقم (05): العمليات الأساسية في تخزين المعرفة**



المصدر: قوادي حنان، أثر عمليات إدارة المعرفة على تنمية السلوك الإبداعي في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021-2022، ص 76.

يتضح من الشكل السابق أن عملية تخزين المعرفة تتطلب الخطوات التالية:<sup>3</sup>

- **الانتقاء:** يتم انتقاء المعارف التي يتوقع أهميتها للمؤسسة، وهو ما يعد تقييما مستمرا للمعرفة المتاحة، وتهدف العملية إلى التطوير والتحديث.
- **الحفظ:** وهو مرحلة تلي الانتقاء تهدف إلى حفظ نظام العمل من التدهور والتآكل ولها ثلاث أشكال:

<sup>1</sup> محمد العيد تيجاني وآخرون، العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تحليلية- Soufe Semoule Entreprise، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج 07، ع 01، 07 جانفي 2020، ص 144.

<sup>2</sup> سرور لعامرة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021-2022، ص 46.

<sup>3</sup> قوادي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- الأفراد: ويتطلب هذا التحفيز والدعم الكافي مما يكفل الحفاظ على الخبرة؛
  - الجماعات: وتحتاج توافر التكامل والتنسيق المنظم؛
  - الحاسبات: وتتطلب أن تكون لغتها مفهومة وواضحة، كما ينبغي تأمينها.
- التحديث: وتهدف إلى تعزيز كفاءة النظام ورفع قيمة المعلومات وزيادة موثوقيتها وتفعيل نظم المعلومات في المؤسسات.

### 3. عملية نشر وتوزيع المعرفة Dissemination and distribution of Knowledge

عملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المؤسسة كون تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى الفرد، حيث توزيع المعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المؤسسة، كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد في ذلك شبكة الانترنت والانترانت والاكسترنانت، وكذلك استخدام قنوات توزيع المعرفة<sup>1</sup>.

في حين عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات بأنها كافة العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعاتها إلى مستخدميها، حيث تختلف الطريقة التي تشارك فيها المؤسسة معرفتها باختلاف أنواع المعرفة فالنسبة للمعرفة الصريحة كالبيانات والمعلومات يمكن مشاركتها بتبادل المستندات والوثائق، أما المعرفة الضمنية فيتم مشاركتها من خلال التدريب والتفاعل المباشر من خلال تداول المعرفة بين الأفراد فيما بينهم على المستوى الشخصي، وفيما بينهم على مستوى المؤسسة، وفيما بين المؤسسات ككل، وبالتالي فتشارك المعارف يعطي إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات بشكل جماعي يفتح أمام الفرد إمكانية أكبر للإبداع والتطور<sup>2</sup>.

تشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة تقويم عاملها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة ومكافئتهم، حيث أن قسم لوتس في شركة IBM يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقويم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن<sup>3</sup>، وهناك شروط عدة لتوزيع المعرفة منها وجود وسيلة لنقل المعرفة وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي<sup>4</sup>، إذ لم يتم توزيع المعرفة ونشرها فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتوليدها وابتكارها إذ لم

<sup>1</sup> محمد العيد تيجاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup> جميل عيسى، دور التدريب في تطبيق عمليات إدارة المعرفة -دراسة ميدانية على طلاب الدراسات العليا في جامعة تشرين-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 39، ع 5، 2017، ص 243.

<sup>3</sup> فانت نيبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص 23.

<sup>4</sup> محمد عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 52.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتم المشاركة فيها مع العاملين داخل المؤسسة فمن دون المشاركة الديناميكية بالمعرفة تصبح المعرفة سجينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه<sup>1</sup>.

### 4. عملية تطبيق المعرفة Knowledge Application

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة حيث يشير مصطلح تطبيق المعرفة إلى الاستخدام الأمثل والفعال للمعرفة لضمان الوصول لأفضل النتائج<sup>2</sup>، كما يعني استعمال المعرفة والاستفادة منها فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لتوليد، تخزين، نشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذ لم تتوج بالتطبيق العملي<sup>3</sup>.  
عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة الأداء وكفاءة العمل وفعاليته، فالمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ونوعها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها، لا تصبح ذات فائدة إذ لم توضع في موضع التطبيق العملي، ويعتبر الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتوافرة للمؤسسة، حيث المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والانترنت إنما تطبيق واستخدام المعرفة هو القوة، للمعرفة عدة استخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات ومن استخداماتها على سبيل المثال لا الحصر استخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا الرقمنة<sup>4</sup>.

إن الإدارة الناجحة لإدارة المعرفة هي من تستعمل في الوقت المناسب تلك المعرفة المتوافرة، بحيث أنها لا تفقد إمكانية استثمار الفرصة التي توفرها المعرفة لتحقيق هدفها أو لحل مشكلة ما، وعملية تطبيق أساليب معينة يتم استخدامها لبدء العمل، وقد أشار "Burk" إلى أن التطبيق الجيد للمعرفة يساهم في تحقيق الأهداف بشكل جيد، فعلى المؤسسات الساعية لتطبيق المعرفة بشكل جيد عليها بتعيين مدير اختصاص بالمعرفة **Knowledge Manager**، والذي تقع عليه مسؤولية تشجيع الأفراد وتحفيزهم للمشاركة في المعرفة، ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم التنظيمي بشكل فردي أو جماعي، وبما يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة تناسب عمل المؤسسة<sup>5</sup>.

وقد حددت ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:<sup>6</sup>

- **التوجيهات Directives**: مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

<sup>1</sup> ماضي إلهام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 114-115.

<sup>2</sup> جميل عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>3</sup> محمد العيد تيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>4</sup> محمد هاشم أغا، سمية سالم النخالة، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 27.

<sup>5</sup> رمزي عقلة الرواشدة، متطلبات تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018، ص 21.

<sup>6</sup> هناء صالح سعدي العشي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين -دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة-، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة، 2020، ص 24-25.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **الروتين Routines:** أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
  - **فريق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا Self-contained task teams:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.
- تبدو العملية الأخيرة تطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما هي مهد لولادة معرفة جديدة، حيث أنه ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه لأنها تعتبر قوة إذا طبقت<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد العيد تيجاني، مرجع سبق ذكره، ص 145.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

في ظل التحديات والتطورات الكبيرة في البيئة الحالية شديدة التنافسية، وفي ظل التحديات المصاحبة لها في الاقتصاد العالمي المبني حالياً على الكفاءة، الجودة، المعرفة، حيث يعد بناء واكتساب ميزة تنافسية مرهون بالقدرة التي تمتلكها المؤسسة، حيث أصبح بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدراتها على المنافسة وعلى هذا الأساس نجد المؤسسات تعمل في ظل البيئة التنافسية على البحث عن اكتساب ميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات تضمن لها المواجهة والصمود والتصدي أمام المنافسين.

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية "**Competitive advantage**" حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية باعتبارها المسار الوحيد للمؤسسات لتحقيق الاستمرار والبقاء.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية"، "التفوق التنافسي"، "التميز التنافسي"، "النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم<sup>1</sup>، هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها :

عرف "**Michel Porter**" الميزة التنافسية بأنها "تنشأ بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين"<sup>2</sup>.

كما عرفت بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط"<sup>3</sup>.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الاستراتيجيات التي تصوغها وتطبقها المؤسسة تعتبر مصدر للحصول على ميزة تنافسية.

هناك من عرفها بأنها "ذلك المفهوم الذي ينشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أو بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد فلاق وآخرون، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية لشركة موبيليس العامة في الجزائر-، مجلة دفاتر اقتصادية، مج 10، ع 01، 2019، ص 366.

<sup>2</sup> Lahouel Saliaet al, **Le role du marketing vert dans la réalisation d'un avantage concurrentiel**, El- Acil Journal for Economic and Administrative Research, Vol.5, N° 2, Décembre 2021, P ; 521.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003-2004، ص 13.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

فهذا التعريف يشير إلى أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.

في حين يوجد من عرفها على أنها "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة، من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها، لا يستطيع منافسوها تقديمها"<sup>2</sup>.

كما عرفت الميزة التنافسية بأنها "عبارة عن مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز في الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"<sup>3</sup>. يعتبر هذا التعريف أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية بحيث يركز هذا التعريف على الاستغلال الأمثل لمختلف موارد المؤسسة بكل أشكالها، كما حدد بعض الجوانب الأخرى كالكفاءة، الابتكار، المهارة التسويقية وغيرها التي تعتبر الميزة التنافسية نتاجا لواحد عن هذه الجوانب.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالمنا المعاصر، نظرا لما تحتويه من أبعاد وأسس تساعد المؤسسات من تحسين وضعيتهم الاقتصادية وتحريك عجلة النمو، فإذا قامت المؤسسات باستغلال ميزتها التنافسية بأفضل طريقة ممكنة فإنها سوف تساعدها على اكتساب بعض الميزات من بينها:<sup>4</sup>

- ضمان بقاء واستمرار نشاطات المؤسسات وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالها التنافسي؛
- خلق فرص للنمو من خلال اختراق أسواق جديدة؛
- اكتساب حصة سوقية جديدة بحيث تجعلها متفوقة على منافسيها؛
- تعزيز الإنتاجية والارتقاء بنوعية وبمستوى الإنتاج؛
- الرفع من مستوى أداء المؤسسات؛
- اكتساب ولاء الزبائن والعملاء من خلال تخفيض الأسعار مع تقديم منتجات ذات جودة؛
- تعد بمثابة سلاح في يد المؤسسة لمواجهة تحديات السوق ومناورات المؤسسات، ويأتي ذلك من خلال تنمية المؤسسة لمعرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية حاجيات زبائنها المستقبلية؛

<sup>1</sup> بن عودة مصطفى، دور التطبيقات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية بمؤسستي موبيليس وجيزي بمدينة الجلفة-، مجلة التكامل الاقتصادي، مج 9، ع 02، جوان 2021، ص 352.

<sup>2</sup> هناء فوزي محمد عامر، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظات الشمال، رسالة ماجستير، تخصص بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016، ص 36.

<sup>3</sup> زويينة مخلخل وآخرون، دراسة مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية بشركات المساهمة الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من شركات المساهمة لولاية بسكرة-، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، مج 02، ع 04، 2019، ص 90.

<sup>4</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص 27-28.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تعد بمثابة معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة دون غيرها من المؤسسات، وذلك لقدرتها على خلق نماذج جديدة ومنفردة من السلع والخدمات.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

توجهت المقاربات والبحوث الحديثة خاصة بداية الثمانينات من القرن الماضي إلى الاهتمام بالعوامل والمقومات التي تتمتع بها المؤسسة والسعي إلى حسن استغلالها كأفضل ميزة تنافسية، حيث اختلفت آراء الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية كل حسب وجهة نظره، وتتمثل أهم المصادر التي جاء بها الباحثين والمفكرين في أربعة مصادر نجملها في:<sup>1</sup>

#### 1. الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التنافس والبدائل المتاحة لذلك.

أ. استعمال استراتيجيات التنافس: لتحقيق ميزة تنافسية عالية لا بد من تبني الإستراتيجية المناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل المؤسسات إلى عمل فوري ومنتج، إذ تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتكون إستراتيجية التنافس من ثلاث عناصر أساسية: طريقة التنافس، ميدان التنافس، أساس التنافس.

- طريقة التنافس: وتتمثل في إستراتيجية المنتج والتصنيع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع والموقع؛  
- ميدان التنافس: ويشمل حلبة التنافس من أسواق ومنافسين؛

- أساس التنافس: يتضمن الأصول والمهارات التي تتوفر عليها المؤسسة وتعبّر عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل، والأصول هي كل ما تملكه مؤسسة الأعمال من اسم العلامة، أو الموقع أما المهارة فهي عنصر ما تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين.

ب. أساليب وأدوات تحليل البدائل الإستراتيجية: تستعمل الإدارة الإستراتيجية مجموعة من البدائل الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتعرف هذه البدائل أو الخيارات الإستراتيجية على أنها الوسائل المتاحة التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد وتتنوع هذه البدائل، والتي نذكر منها: التحليل الثنائي، نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، نموذج جنرال إلكتريك، منحني الخبرة.

#### 2. الموارد الملموسة وغير الملموسة

أ. الموارد الملموسة (المادية): نذكر البعض منها كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 6-9.

<sup>2</sup> عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مج 06، ع01، 2021، ص 27.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **المواد الأولية:** للمواد الأولية تأثير بالغ الأهمية باعتبارها المدخلات المسؤولة عن جودة المنتجات حتى تتمتع بقوة تنافسية في السوق، لذلك يجب على المؤسسة تحسين اختيار مورديها وتتفاوض معهم حول أسعار وجودة المواد الأولية.
- **معدات الإنتاج:** باعتبارها أهم أصول المؤسسة من أجل تحقيق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، بحيث يلزم المؤسسة حسن اقتنائها بما يتوافق والتكنولوجيات الحديثة في مجال الإنتاج، وضمان سلامة هذه التجهيزات وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لمدة أطول.
- **الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بتنويع منتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق أكبر بإيجاد قنوات تسويقية جديدة، وهذا ما يدل على أن تحقيق مركز مالي واستمراريتهم يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد.

### ب. الموارد غير الملموسة (المعنوية): ونميزها كما يلي:<sup>1</sup>

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.
- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.
- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يخلق مزايا تنافسية حاسمة.

### 3. الموارد البشرية والكفاءات

- أ. **الموارد البشرية:** إن أهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة، والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المؤسسة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاستخدام العنصر البشري كأساس للتميز:
  - استقطاب وتكوين أيدي عاملة ذات كفاءة، مع تحديد الاحتياجات اللازمة منها؛

<sup>1</sup> عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 27-28 نوفمبر، 2007، ص 10-11.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تدريب وتنمية القوى العاملة بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم؛
  - مكافأة الأفراد وتعويضهم بما يلاءم الجهد والعمل الذي يبذلونه؛
  - تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والتأكيد على خلق جو مناسب للعمل.
- ويعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار، اختراع، تجديد، وتطوير مستمر، ومجسد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع<sup>1</sup>.
- ب. الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب أن تحافظ عليها وتحول دون تسربها أو تسويقها للمنافس، فهي مجموعة المعارف التي تسمح بتقديم المنتج الذي يكون مصدر ميزة عند العميل وذلك بحسن استخدام وتنظيم الموارد الملموسة<sup>2</sup>، بما فيها الفردية والمحورية<sup>3</sup>:
- **الكفاءات الفردية:** يعرفها **Leboyer** على أنها: "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".
  - **الكفاءات المحورية:** تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

انصب التركيز في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين على التكلفة الأدنى بوصفها بعدا أساسيا للتنافس، وقد أضيف إليه في السبعينيات والثمانيات بعدا آخر هو الجودة العالية، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات بسبب ديناميكية الأسواق الدولية، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تستطيع التميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص، أو الأفضل، أو الأحدث، أو الأسرع، وبتعبير أكثر تحديدا يمكن للمؤسسة أن تتميز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، وهناك من يضيف بعدا خامسا هو الإبداع<sup>4</sup>.

تم التركيز في دراستنا هذه على أربعة أبعاد هي: التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، وفيما يلي نقدم تفصيل لكل بعد من هذه الأبعاد<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

<sup>2</sup> عمار درويش، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> أمينة بن علي، العجال بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>4</sup> بلقاسمي خالد، مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان ولاية البويرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2021-2022، ص 127.

<sup>5</sup> بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة Mobilis-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015، ص 82-83.

## 1. التكلفة Cost

تعد التكلفة البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات، والمقصود به قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع منتجاتها أقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة، وعليه فهي تتميز على منافسيها في السوق ويمكن أن تسيطر عليه من خلال قلة تكاليفها ولأن لديها هامش ربح عالي مقارنة بمنافسيها، فالتركيز على التكلفة ينعكس على سعر البيع النهائي للمنتج ويمنح للمؤسسة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي لها حساسية اتجاه السعر.

من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف نجد:

- الوفورات الناتجة من خلال زيادة منحى الخبرة والتعلم لدى الموظفين؛
- الاقتصاد في تكاليف المواد الأولية واعتماد نظام تخزين متطور؛
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم.

## 2. الجودة Quality

نتيجة للرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من المجتمعات وتطور المستوى المعيشي ناهيك عن التطور الثقافي والاجتماعي، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات تحقق له رفاهية أكثر وبسعر يناسب ميزانيته وهذا من خلال المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر هو الفاصل الوحيد في القرار الشرائي، بل أصبح المستهلك مستعد للدفع أكثر من أجل الحصول على منتجات تليق بمستواه الاجتماعي ويمكن لبعد الجودة أن يتحقق من خلال:

- **جودة التصميم:** وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات التي يرغبها الزبون وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.
- **جودة المطابقة:** يتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة وجعل نسبة العيوب والتلف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفر.
- **جودة الخدمة:** يتوقف شراء العديد من المنتجات على الخدمات المرافقة لها من تركيب وصيانة وتكوين وضمان، وعليه فإن كل هذه الخدمات من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج.

## 3. المرونة Flexibility

أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية، حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة للانفتاح المتزايد والثروة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والاتصال، والمرونة هي الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة واستباقها عن طريق نظام فعال للكفاء الاقتصادية في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلقاسمي خالد، مرجع سبق ذكره، ص 129-130.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

كما تظهر المرونة في:<sup>1</sup>

- أ. مرونة المنتجات: وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والنااتجة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.
- ب. مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب، وأن ميزة المؤسسة من خلال بعد المرونة تتم عن طريق :
  - القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة؛
  - القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل تكاليف ممكنة؛
  - القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المؤسسات التي تنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبتكاليف اقتصادية.
- ج. مرونة العاملين: وتشير إلى امتلاك المؤسسة للأفراد العاملين ذوي المهارة المتنوعة إذ يمكن المناورة بهم لاستخدمهم لتنفيذ أكثر من مهمة أو عمل.

### 4. الإبداع Creativity

هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغيرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالبا ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل وبراءات الاختراع والمنتجات الجديدة المقدمة للعملاء.<sup>2</sup>

حيث يعد بمثابة البعد التنافسي الحاسم، فمع تزايد حدة المنافسين وتزايد الداخلين الجدد بأساليب ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضمانة لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر وبمختلف أشكاله، فهو يتطلب ليس فقط تبني إستراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها وأساليبها الحالية، كما يتطلب الإبداع أنشطة بحث وتطوير متميزة فالمؤسسات التي تنافس من خلال الإبداع يجب أن تكون لديها القدرة لتطوير تقنيات جديدة وتحويلها إلى منتج جديد وتقديمه إلى السوق أسرع من المنافسين.

يمكن تلخيص أهم المنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة كما يلي:<sup>3</sup>

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات؛
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 129-130.

<sup>2</sup> فريد كورتل، لجيري نصيرة، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 6.

<sup>3</sup> بلقاسمي خالد، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

## الفصل الأول ..... الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها؛
- كسب التفوق التنافسي للمؤسسة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية

##### أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة لطفي معتوق، إيمان بن زيان بعنوان أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، مج 11، ع 01، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال عمليات إدارة المعرفة، حيث تم جمع البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة قدرت ب54 إطار في المؤسسة محل الدراسة، تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة كما أنه يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية. توصي هذه الدراسة بإنشاء قسم بالمؤسسة متخصص بإدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية في ظل اشتداد المنافسة بين الشركات خاصة في نفس المجال، وإقناع المؤسسة بأن إدارة المعرفة هي خيار لا بد منه، كما أنه على المؤسسة أن تضع الزبون في المقدمة دائماً وتركز على توفير ما يحتاجه وبال نوعية الجيدة.

- دراسة شادية زين العابدين الشريف طيفور، بعنوان دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية السودانية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2020-2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة بأبعادها: توزيع، تخزين وتطبيق المعرفة والميزة التنافسية بأبعادها: تهديدات المنافسون الجدد، شدة المنافسة، تهديدات الخدمات البديلة وقوة المساومة للعملاء، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تمت معالجتها باعتماد برنامج التحليل الإحصائي Spss.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما أنه توجد علاقة بين كل من نشر المعرفة وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية، وتوصي هذه الدراسة بتكريس إدارة المعرفة لخلق الميزة التنافسية بالإضافة إلى استقطاب صناعات المعرفة.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- دراسة بن عمر آسيا، بعنوان مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية -دراسة عينة من البنوك-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، حيث اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة من خلال توزيعه على عينة تتكون من 370 موظف في البنوك محل الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول تطبيق إدارة المعرفة في بناء ودعم الميزة التنافسية، تمت معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss بالإضافة إلى برنامج AMOS 21.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وسبل دعمها حيث قدر معامل الارتباط ب0.781، وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة يساهم بشكل إيجابي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة التعامل مع إدارة المعرفة على أنها مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة، والحفاظ عليها وتطويرها بشكل مستمر، والتأكيد على أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى ضرورة أن تسعى الإدارة العليا في البنوك إلى دعم وتعزيز كافة الجهود الرامية لإثراء وتعزيز دور إدارة المعرفة لخلق بيئة تنظيمية محفزة على رفع الميزة التنافسية.

- دراسة ندي النعيم محمد علي محمد نور، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة بوهيات المهندس ولاية الخرطوم-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين الخرطوم، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة من خلال أبعادها الثلاثة: توليد، تخزين، وتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة التكلفة والابتكار، التميز في الخدمة، السمعة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة من خلال توزيعه على عينة من 200 موظف ومدير في الشركة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية كما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مختلف أبعاد إدارة المعرفة بأبعاد الميزة التنافسية، وتوصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز قدرات العاملين وإتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم بالإضافة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وفق أسس علمية ومنهجية.



## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- دراسة زيد جابر، عيساوي سهام بعنوان مساهمة إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للبنوك العمومية -دراسة حالة وكالات البنوك العمومية بولاية بسكرة-، مجلة الدراسات الاقتصادية والكمية، مج 05، ع01، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مدى مساهمة إدارة المعرفة لدعم الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية وبالتحديد مدينة بسكرة، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع 75 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، حيث تم الحصول على 72 استبيان قابل للتحليل الإحصائي، ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة مع المتغير التابع الميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى أنه من أجل خلق الميزة التنافسية يتطلب مورد بشري لديه المهارات والخبرة وأن عمليات إدارة المعرفة صاحبة الدور الرئيسي والفعال في خلق وتطوير القدرات المميزة في البنك باعتبار أن توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها ومن ثم نشرها تسهم في تحقيق القدرات المميزة.

توصي هذه الدراسة بضرورة تثقيف موظفي الوكالات البنكية نحو المعرفة بأنواعها (الظاهرة والضمنية) وكيفية إدارتها من خلال عملياتها من أجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص إلى باقي الموظفين لاستخدامها في تطوير البنك من خلال الحصول على القدرات المميزة من هذه المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة التعامل مع إدارة المعرفة على أنها مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد والحفاظ عليها وتطويرها بشكل مستمر والتأكيد على أهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة كنوش محمد وكنوش نبيل بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعرييج، مجلة الباحث الاقتصادي، مج 04، ع 06، ديسمبر 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة دور إدارة المعرفة بمختلف عملياتها: تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد، خزن المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة، والبنية التحتية والتكنولوجية المساندة لها في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال إجراء دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج، حيث تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من الأفراد العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية دالة وقوية بين إدارة المعرفة بجميع عملياتها والبنى التحتية لها بمؤسسات قطاع الإلكترونيك والاستمرارية في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى وجود مستوى ضعيف من تطبيقات إدارة المعرفة ونفس الأمر بالنسبة للميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة في الولايتين.

تضمنت الدراسة بعض التوصيات أهمها يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تركز وتبرز باستمرار الإشارات والخصائص المميزة لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى وإلا لما أصبح لهذا التميز معنى

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

بالإضافة إلى ضرورة توفير البنية التحتية والتكنولوجيا المساندة لعمليات إدارة المعرفة بما يضمن أداء جيد لعمليات إدارة المعرفة على مستوى هذه المؤسسات.

• دراسة سهاد محمد إسماعيل رومي، بعنوان إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، وتم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث وزعت على 74 موظفاً في 10 بنوك مرخصة ومسجلة لدى سلطة النقد الفلسطينية.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل كما أن البنوك محل الدراسة تهتم بتطبيق إدارة المعرفة بالرغم من عدم وجود إدارة أو قسم خاص بإدارة المعرفة في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

توصي هذه الدراسة بضرورة إعطاء المسؤولين أهمية كبرى لإدارة المعرفة في البنوك والعمل على إنشاء وحدة متخصصة أو قسم خاص لها داخل البنك بالإضافة لضرورة الاهتمام بكل دعائم المعرفة وعملياتها والعمل على تفعيلها بشكل يخدم البنك ويدعم قدرته التنافسية في السوق.

• دراسة لعطوي جلول، بعنوان دور إدارة المعرفة في اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات التجارية -دراسة حالة مؤسسة CANAPEHP لصناعة الأنابيب البلاستيكية-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الربط بين إدارة المعرفة وحسن تطبيقها واستغلالها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 51 استبيان على العاملين بمختلف مستوياتهم (إداريين، عمال تقنيين، عمال بسيطين) بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أجل تحليل البيانات التي تم جمعها اعتمد على برنامج التحليل الإحصائي Spss .

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة CANAPEHP بالرغم من المستوى المتوسط لعمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة وعدم وجودها بالشكل الكامل، بالإضافة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على ميزة التميز ويرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على مواد أولية ذات جودة، وحصول المؤسسة على عدة شهادات مطابقة إضافة إلى اعتمادها على المختبر الخاص بها للتأكد من الجودة الخاصة بالمنتج كما تتوفر على متطلبات إدارة المعرفة.

توصي هذه الدراسة بضرورة العمل على توفير بيئة اجتماعية، تنظيمية، تقنية مناسبة وداعمة لتنفيذ إدارة المعرفة باستغلال معارف وخبرات وقابليات الأفراد وتفعيل أدوارهم وبناء ثقافة المعرفة بالمؤسسة بالإضافة إلى ضرورة تشخيص المؤسسة للموجودات الفكرية بوصفها الخطوة الأولى لبناء رأسمالها الفكري وتطويره وإدارته بفعالية كما أنه يعد من أهم موارد المؤسسة التي تعمل على إضافة القيمة لمنتجاتها وخلق ميزة تنافسية لها.

• دراسة Olayinka Abideen Shodiya بعنوان Knowledge management and competitive advantage of listed consumer goods manufacturing companies in Nigeria, Emerging Markets Journal, Vol.11, N° .02, 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات تصنيع السلع الاستهلاكية النيجيرية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم توزيعه على عينة من 384 موظفاً إدارياً على مختلف الشركات محل الدراسة، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss. توصلت نتائج الدراسة إلى أن لاكتساب، خلق، مشاركة، تدوين والاحتفاظ بالمعرفة تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية لشركات السلع الاستهلاكية؛ حيث أن إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية عند إدارتها بشكل مناسب.

توصي هذه الدراسة بأنه يجب على إدارة الشركات محل الدراسة أن تستمر في تشجيع توفير وسائل الاتصال المناسبة وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى تدريب الموظفين على كيفية استخدامها للبقاء في صدارة المنافسين بالإضافة إلى تشجيع أفكار الموظفين من خلال عقد اجتماعات ومناقشات وعمل جماعي بين الفريق كما يتم تشجيعهم على مشاركة المعرفة فيما بينهم.

• دراسة Antony Mulyungi Mwendwa and others بعنوان Influence of Knowledge management on competitive Advantage in Medium and large Garment Companies in Kenya, International Journal of Science and Research, Vol.09, N° .06, June 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في الشركات المتوسطة والكبيرة للملابس في كينيا، البالغ عددها 170 شركة وبلغت عينة الدراسة 83 شركة وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير لإدارة المعرفة بشكل إيجابي على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، وأن إدارة المعرفة هي مؤشر على الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. توصي هذه الدراسة بتحفيز الموظفين على مشاركة المعرفة من خلال المكافآت المادية مثل زيادات الراتب المكافآت، العمولات، الجوائز أول المكافآت المعنوية التي يتم الاستفادة منها في شكل بيئة عمل محسنة بالإضافة إلى ضرورة تبني الثقافة الداعمة لاكتساب المعرفة في مؤسسات كينيا للملابس.

• دراسة Salameh al.Nawafah and other بعنوان The Rôle of knowledge management on competitive advantage in Jordan Manufacturing Companies from Employees Perspectives, International Busines Research, vol.12, N° .06, 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية من منظور الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة تكونت من 240 موظف في الشركات محل الدراسة، تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، كما أكدت الدراسة وجود علاقة بين توليد، تخزين، تقاسم، تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.

توصي هذه الدراسة بضرورة تشجيع الشركات الصناعية الأردنية على استخدام إدارة المعرفة، فضلا عن ضرورة تحديد دوافع استخدام إدارة المعرفة وتوضيحها للموظفين لكسب تعاونهم وتحفيزهم على الابتكار الذي ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة.

### المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة يتم في هذا المطلب تقييم وتحليل هذه الدراسات من خلال العناصر التالية:

1. بالنسبة للإطار الزمني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي اعتمدنا عليها تقع بين سنتي 2013-2021 وتعتبر دراسات حديثة نسبيا.

2. بالنسبة لمتغيرات الدراسة: اختلفت الدراسات العربية والأجنبية في تمثيل المتغيرات (إدارة المعرفة، الميزة التنافسية) حيث ناقشت مختلف الدراسات متغير إدارة المعرفة من خلال اعتمادها بأبعادها الرئيسية مثل دراسة لطفي معتوق وإيمان بن زيان (2021)، دراسة سهاد محمد إسماعيل رومي (2015-2016)، دراسة Salameh al. Nawafah and others (2019) هذه الدراسات كلها اعتمدت على توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة كعمليات إدارة المعرفة، ويوجد من أضاف لها عمليات أخرى لتصبح خمسة عمليات كدراسة محمد كنوش ونبيل كنوش (2016)، دراسة زيد جابر، عيساوي سهام (2019)، دراسة Olyanika Abideen Shodiya (2021) التي أضافت إليها عملية التشخيص الاكتساب، الاحتفاظ والتدوين، وخلق المعرفة، أما دراسة لعطوي جلول (2014-2015)، دراسة بن عمر آسيا (2019-2020) اعتمدت على ستة أبعاد متمثلة في تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، نشر وتوزيع تطبيق المعرفة، ومنهم من اكتفى بثلاثة عمليات هي (توليد، تخزين، تطبيق المعرفة) مثل دراسة ندي النعيم محمد علي محمد نور (2019)، و (توزيع، تخزين، تطبيق المعرفة) في دراسة شادية زين العابدين الشريف طيفور (2020-2021)، في حين دراسة Antony Mulyungi Mwendwa and others (2021) لم تفصل في إدارة المعرفة إنما تناولته بشكل مجمل.

أما المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية فقد تمت مناقشته بأنماط مختلفة، فمنهم من ناقشها بأنواعها المتمثلة في التميز، ميزة التكلفة الأقل مثل دراسة لعطوي جلول (2014-2015)، دراسة محمد كنوش ونبيل كنوش (2016) الذي تناول المتغير من خلال استمرارية ميزة التكلفة واستمرارية ميزة التميز، وهناك دراسات ناقشت هذا المتغير من خلال أبعاد مختلفة تمثلت في التكلفة والابتكار، السمعة، التميز في الخدمة، في دراسة ندي النعيم محمد علي نور (2019)، أما دراسة دراسة بن عمر آسيا (2019) فنناقشته من خلال الكفاءة، الجودة، الاستجابة وسبل دعمها، في حين دراسة شادية زين العابدين الشريف طيفور

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ناقشته من خلال أبعاده لكن تحت ما يعرف بالقدرات الإستراتيجية (تهديدات المنافسون الجدد، شدة المنافسة، تهديدات الخدمات البديلة، قوة المساومة للعملاء)، أما دراسة سهاد محمد إسماعيل رومي (2015-2016)، دراسة زيد جابر، عيساوي سهام (2019)، دراسة لطفي معتوق وإيمان بن زيان (2021)، دراسة Antony Mulyungi Mwedndwa and Salameh al .Nawafah and others (2019)، دراسة others (2020) ، دراسة Olyanik Abideen Shodiya (2021)، فناقشته كلها من منظور كلي دون التفصيل فيه.

3. **بالنسبة لمجتمع الدراسة:** والملاحظ هو تنوع مجتمعات الدراسة، حيث أجريت هذه الدراسات في مؤسسات متنوعة بين مؤسسات صناعية ومصارف ومؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات تجارية، وبمناطق جغرافية متنوعة كالجزائر، الخرطوم، فلسطين، الأردن، كينيا، نيجيريا.
4. **بالنسبة لمنهجية الدراسة:** معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي للتحلي من خلال استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، واستخدمت أساليب معالجة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss.
5. **بالنسبة للنتائج المتحصل عليها:** توصلت كل الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية وتأثير لإدارة المعرفة وعملياتها المختلفة على الميزة التنافسية حيث أن تطبيق هذه العمليات بشكل أفضل يجعل المنظمة قادرة على خلق مزايا تنافسية مستندة على المعرفة تدوم ولا تزول تقودها من اعتلاء الريادة.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

#### أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- من خلال استعراضنا لمجموعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة التي من شأنها أن تثرى الدراسة الحالية يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:
1. **بالنسبة للحدود الزمانية والمكانية:** إن دراستنا الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الزمان حيث أجريت بين سنتي 2022-2023، أما الدراسات السابقة أجريت بين السنوات 2013 حتى سنة 2021 وهي حديثة نسبياً، أما المكان فقد اختلفت مع معظم الدراسات التي أجريت خارج الجزائر سوى خمس دراسات فقط، لكن اختلفت مع معظمها في طبيعة المؤسسة وأفراد عينتها، فالدراسة الحالية أجريت في مؤسسة كوندور المتخصصة في الالكترونيات والأجهزة المنزلية والوسائط المتعددة، والتي اتفقت مع دراسة كنوش محمد وكنوش نبيل (2016) التي تم إجرائها في نفس القطاع.
  2. **بالنسبة لعينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من 43 إطار في المؤسسة محل الدراسة، في حيث تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أكبر من عينة الدراسة الحالية.
  3. **بالنسبة لمتغيرات الدراسة:** لقد تشابهت هذه الدراسة من ناحية الموضوع بصفة عامة مع الدراسات السابقة من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، لكن اختلفت مع البعض في تمثيل أبعاد المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع، فبالنسبة للمتغير المستقل فدراستنا اعتمدت على أربعة عمليات جوهرية تمثلت في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق

## الفصل الأول.....الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المعرفة، وهي بذلك تتشابه مع دراسة سهاد محمد إسماعيل رومي (2015)، ودراسة لطفي معتوق وإيمان بن زيان (2021)، ودراسة Salameh al. Nawafah and others (2019)، كما اختلفت مع بقية الدراسات الأخرى التي كانت تعتمد في نموذجها على عمليات مختلفة لإدارة المعرفة.

أما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية فدراستنا اعتمدت على الأبعاد المتمثلة في (الإبداع، التكلفة الجودة، المرونة) فقد اختلفت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في تمثيل هذا المتغير حيث تطرقت معظمها لدراسة هذا المتغير من منظور كلي دون التفصيل فيه، كما تطرقت البقية من الدراسات لتمثيل المتغير بأبعاده لكن بشكل مختلف عن دراستنا.

**4. بالنسبة لمنهجية وأدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية:** نجد تشابه كامل في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في جميع الدراسات السابقة، ونفس الشيء لأداة الدراسة فكلها اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، بالإضافة إلى التشابه الكبير في أساليب المعالجة الإحصائية من خلال استخدام برنامج Spss و AMOS، حيث اتفقت دراستنا مع هذه الدراسات من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبيان كأداة للدراسة واستخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss.V25.

**5. ما يميز هذه الدراسة:** تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بجوانب مختلفة، أما في الدراسة الحالية يتم التركيز على إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية المتمثلة في (الإبداع، الجودة، التكلفة المرونة) عكس الدراسات السابقة التي تختلف في عناصر المتغير المستقل والتابع، إضافة إلى أن هذه الدراسة تطبق على مؤسسة كوندور التي تشهد تنافسية حادة وتطورا مستمرا.

### ثانيا: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات والأبحاث السابقة في النقاط التالية:

- انتقاء مراجع الدراسة والتعرف على العديد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تخدم البحث؛
- التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة وانتقاء الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات البحث الحالي؛
- الاستفادة منها في تحديد أركان الإطار النظري، ومحاور الاستبيان؛
- الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسات في تقديم التوصيات والاقتراحات للدراسة الحالية.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بالأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة بداية من نشأتها، مفهومها، أهميتها، أهدافها، بالإضافة إلى التطرق لمختلف عملياتها الجوهرية، مروراً إلى الميزة التنافسية بعرض أهم الجوانب المتعلقة بها لإعطاء تصور عام عليها من حيث مفهومها، أهميتها، مصادرها، ومختلف أبعادها وفي ختام هذا الفصل تم استعراض مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، من ثم تحليلها بدراسة أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

بناء على ما تقدم سنحاول في الفصل الموالي ربط الإطار النظري بالتطبيقي من خلال إسقاطه على مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة



**تمهيد:**

بعد التأصيل النظري لموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما جاء في الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم اختيار مؤسسة كوندور لإجراء الدراسة التطبيقية والوقوف على مدى إلمام أفراد المؤسسة بمدخل إدارة المعرفة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.

انطلاقاً من ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة**

**المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات**

### المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال تحديد التوقع الاستمولوجي الذي تتدرج تحته هذه الدراسة ونمط الاستدلال المتبع فيها ومقاربة البحث المختارة، كما سيتم التطرق من خلاله إلى إبراز مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### أولاً: التوجه الاستمولوجي للدراسة

إن مصطلح الاستمولوجيا "**Epistemology**" مشتق من الكلمة اليونانية **Episteme** وتعني المعرفة ومن **Logos** التي تعني النظرية أو الدراسة، أي أن مصطلح الاستمولوجيا بحكم أصله الاشتقاقي يعني حرفياً "نظرية المعرفة"، أو "نظرية المعرفة العلمية"، وأول من استخدم هذا المصطلح هو الفيلسوف الاسكتلندي "J.F.Ferrier" في كتابه "سنة الميتافيزيقيا"<sup>1</sup>.

ظهرت كمصطلح لأول مرة سنة 1854 وانتقلت للغة الفرنسية سنة 1901 وكانت تعني فلسفة العلوم وتعرف بأنها ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها تساؤلاتها تدور غالباً حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية<sup>2</sup>، كما عرفها "**Piaget**" بأنها دراسة بناء المعارف المتاحة، وهي تهتم بالأسئلة الثلاثة: ماهية المعرفة؟ كيف يمكن الحصول عليها؟ ما هي قيمتها؟<sup>3</sup>.  
توجد في علوم التسيير ثلاث نماذج استمولوجية بحثية أساسية، النموذج الوصفي والنموذج التفسيري، النموذج البنائي وفيما يلي نقدم تفصيل لكل نموذج<sup>4</sup>.

#### 1. النموذج الوضعي

في هذا النموذج يتم النظر للظاهرة قيد الدراسة من الخارج، حيث تخضع للملاحظة ويتم دراسة خصائصها وقياسها بطرق موضوعية بعيداً عن التأثيرات والظروف الشخصية، ويعتمد النموذج الوضعي على افتراضين أساسيين هما الافتراض الواقعي وافتراض اليقين، حيث يمثل الافتراض الواقعي حقيقة أساسية للواقع الحالي، حيث المعرفة التي تشكل العلم بشكل تدريجي هي معرفة الواقع، في حين أن للباحث عدة أساليب تمكنه من التحقق من هذه الحقيقة أو تأكيدها أو رفضها، بينما الفرضية اليقينية تمثل السببية حيث كل تأثير للواقع ناتج عن عدة أسباب معينة، واعتماد هذا الافتراض لا يؤدي إلى تبني إمكانية الوصف بل يؤدي إلى تفسير فريد

<sup>1</sup> الترتوري محمد عوض، الإجاهات الاستمولوجية الساندة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، مج 38، ع 182، أبريل 2019، ص 118.

<sup>2</sup> دبله فاتح، الأسس الفكرية والاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، ع 23، نوفمبر 2011، ص 338.

<sup>3</sup> Marie-José Avenier, **Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégiques ?**, XVIIe Conférence internationale de L'AIMS, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai 2008, P 4.

<sup>4</sup> بن عامر داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية -دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 147.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

ودقيق لما ينعكس في الواقع الذي يلتبس وجوده، في هذا النموذج يتم اختبار الفرضيات (هل هذا المتغير هو سبب لهذه الظاهرة أم لا؟) ودراسة التسلسل أسباب/نتائج على المدى القصير حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل أن حجم العينة وتكوينها يضمن التمثيلية وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق<sup>1</sup>.

تعتمد مقارنة النموذج الوضعي على الاستنتاج العقلي المنطقي الذي يذهب من العام إلى الخاص، أي أن الباحث يصوغ سؤال بحثه الذي يكون مستلهما من نظرية ذات قبول عام ثم يضع فرضياته ثم يختبرها من أجل تأكيدها أو رفضها وبالتالي الإضافة إلى النظرية الأساسية جزءا من المعرفة، ويكون الاستنتاج هو وسيلة للإثبات حيث إذ كانت الفرضيات صحيحة فالنتائج كذلك<sup>2</sup>.

من أهم ما يميز هذا النموذج:<sup>3</sup>

- المعرفة هي وصف للواقع، والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
- الفرضيات واقعية، محددة ومختزلة، تقبل التأكيد أو الرفض؛
- سبق أولويات المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي؛
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي.

### 2. النموذج التفسيري

اقترح النموذج التفسيري من طرف "Kuhn" سنة 1983، حيث ينظر للحقيقة من الداخل ويهدف إلى فهم الحقيقة عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار معتقداتهم وتصوراتهم من أجل إعطاء تفسير ملائم للحقيقة، من بين الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج:<sup>4</sup>

- فرضياته نسبية (سببية مقصودة) وأسبقية البحث بالمعطيات الكيفية؛
- عملية إنتاج المعرفة تمر عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع؛
- يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي.

### 3. النموذج البنائي

يتم في هذا النموذج تكوين المعرفة من خلال تفاعل الباحث مع الموضوع محل البحث، ومن أهم مميزاته:<sup>5</sup>

- البنائية الجذرية تتكلم عن اختراع الواقع؛

<sup>1</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 171-172.

<sup>2</sup> دبله فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 346.

<sup>3</sup> دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ط 1، 2017، ص 11-12.

<sup>4</sup> دبله فاتح، الأسس الفكرية والإستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 342-343.

<sup>5</sup> دبله فاتح، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

- الفرضية عمدية والمعرفة المتحصل عليها ذاتية وظرفية؛
- سيطرة البحث بالطرق الكيفية.

وقد اتبعنا في بحثنا هذا على التوجه الاستمولوجي الوضعي لمعرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، حيث حاولت الطالبتين من خلال هذا النموذج الحصول على المعرفة باعتبار أنها قابلة للقياس والملاحظة وأنها تقدم فهما لواقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

### ثانيا: أنماط الاستدلال

يمكن للباحث تحديد نوع مسار البحث الذي يمكنه إتباعه من خلال تحديد كيفية البحث، أي كيفية الانتقال من مشكلة بحث مجردة إلى السلوك الذي يسعى إلى ملاحظته في الواقع، وهناك نوعان من مسارات البحث، وسيتم توضيح كل نمط فيما يلي:

#### 1. الاستكشاف

هو اكتشاف أو تعميق مسار أو نشاط معين بهدف البحث عن التفسير (بما في التأويل) والسعي إلى الفهم بما يتماشى مع اتجاه الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة بما في ذلك إنشاء روابط نظرية جديدة أو دمج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين<sup>1</sup>.

يعتمد الاستكشاف على المنطق الاستقرائي، بدءا من ملاحظة الواقع لاستنتاج القوانين والنظريات العامة (من الخاص إلى العام) ويمكن إجراؤه من خلال التمثيل أو تصور للواقع لاستخراج هذه الملاحظات ومناقشتها بغرض استنتاج نظريات أو فرضيات أو نماذج التي تشكل الإطار المفاهيمي فيما بعد<sup>2</sup>.

يستخدم الاستكشاف وفقا ل "Evrard" من أجل<sup>3</sup>:

- إضافة قيمة لأدوات وتقنيات البحث العلمي كالاستبيان من خلال توضيح كيفية إيجاد مقاييس فعالة لمتغيرات الدراسة متكيفة مع الحالة المدروسة؛
- الوصول إلى أفضل صياغة لسؤال البحث والقيام بعد ذلك باختبار دقيق؛
- صياغة الفرضيات من خلال التوضيح الدقيق للعلاقات فيما بين متغيرات الدراسة وتعريف الباحث أكثر بمجال الدراسة.

#### 2. الاختبار

يتمثل في سلسلة العمليات التي يقارن الباحث من خلالها موضوع نظري أو منهجي بالواقع لتقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية لغرض التفسير، حيث يستند على المنطلق الاستنباطي الذي ينطلق من النظريات والفرضيات الأولية إلى قضايا أخرى ناشئة عنها دون تجربة مع الأخذ في الاعتبار أن العلاقات بين

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thiétart et al, *Méthodes de recherche en management*, Duond, Paris 2<sup>eme</sup>ed, 2003, p 58-59.

<sup>2</sup> شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>3</sup> بن عامر داهنين، مرجع سبق ذكره، ص 150.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

الظواهر المختلفة يمكن تفسيرها في الواقع، ويمكن إجرائها من خلال ما يسمى بالإجراء الافتراضي الاستنباطي أو الانتقال من نظرية ذات قبول عام ومحاولة تطوير فرضيات متعلقة بالموضوع قيد الدراسة للاختبار النهائي (النفي أو الإثبات)<sup>1</sup>.

من أجل الإحاطة الجيدة بموضوع الدراسة اتبعت الطالبتين المسار الاستكشافي حيث يتم من خلاله التعمق في فهم مشكلة الدراسة من خلال الكشف عن المعاني بعمق وطرح إشكالية تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، فالهدف من الاستكشاف هو تكوين رؤية شاملة قدر الإمكان عن مشكلة الدراسة والوصول إلى فهم أعمق، كما تم الاعتماد أيضا على الاختبار لمقارنة الجانب النظري مع الواقع حيث يتم الانطلاق من فرضيات تفيد أن لإدارة المعرفة تأثير على الميزة التنافسية ومقابلتها مع الواقع المعبر عنه بآراء عينة من إطارات مؤسسة كوندور.

### ثالثا: المقاربة الكمية للبحث

تعتمد مقاربة البحث الكمية على استخدام الأرقام بحيث يركز الباحث في المجالات الكمية على الأرقام أكثر من شيء آخر، لأنها تمثل من تمثيل القيم ومستويات البناء النظري والمفاهيمي باعتبارها أدلة علمية قوية تفسر كيفية عمل ظاهرة معينة<sup>2</sup>، فهذه المقاربة تهتم بالسبب والنتيجة وذلك بالاعتماد على المعطيات الرقمية هذا ما يجعلها أكثر دقة ويقينية من حيث النتائج المتوصل إليها وبالتالي فالحقيقة موضوعية إلى حد كبير ما يجعلها قابلة للتعميم كما يتم التحدث فيها عن مصطلحات العلاقات السببية حيث يتم الباحث بتوضيح أن المتغير التابع يحدث بواسطة المتغير المستقل<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية

يتم في هذا المطلب التعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى معرفة مجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً: أداة الدراسة

هي الوسيلة التي يتم بواسطتها جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة بغية الوصول إلى الأهداف والإجابة عن الإشكاليات المطروحة، حيث تتوقف دقة أي دراسة علمية على مدى اختيار الباحث لأنجع الأساليب والأدوات، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان والذي يعتبر من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في البحوث، والذي يعرف على أنه "أداة لجمع البيانات يتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>2</sup> Michael Myers, **Qualitative research in business and management**, Sage publications, London, 2ed, 2013, p 7-8.

<sup>3</sup> بومدين مخلوف، المقاربة الكمية والكيفية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج 17، ع 01، 2023، ص 1340.

<sup>4</sup> مسعود ربيع وجرودي رنده، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج spss، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، ع 03، جوان 2017، ص

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

تم تصميم الاستبيان بناء على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة، حيث يتكون من ثلاث محاور كالتالي:

**المحور الأول:** يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة المؤهل العلمي، المركز الوظيفي....

**المحور الثاني:** مكون من مجموعة من العبارات التي تهدف إلى التعرف على توجهات المستجوبين حول المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في إدارة المعرفة، حيث احتوى على 17 عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** توليد المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (01) إلى (04)؛

- **البعد الثاني:** تخزين المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (05) إلى (08)؛

- **البعد الثالث:** نشر وتوزيع المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (09) إلى (12)؛

- **البعد الرابع:** تطبيق المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (13) إلى (17).

**المحور الثالث:** مكون من مجموعة من العبارات التي تهدف إلى التعرف على توجهات المستجوبين حول المتغير التابع للدراسة والمتمثل في الميزة التنافسية، احتوى على 17 عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** المتمثل في الإبداع ويضم العبارات المرقمة من (01) إلى (04)؛

- **البعد الثاني:** المتمثل في الجودة ويضم العبارات المرقمة من (05) إلى (08)؛

- **البعد الثالث:** المتمثل في التكلفة ويضم العبارات المرقمة من (09) إلى (12)؛

- **البعد الرابع:** المتمثل في المرونة ويضم العبارات المرقمة من (13) إلى (17).

يتكون المقياس المقترح من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصدها وجهات النظر، مستخدمين خمسة أنماط للإجابة حيث تتدرج من (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) بالجدول الموالي:

### جدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة.

لتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حيث أن المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان ويحسب بالعلاقة:

المدى = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) وبتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

المدى = (5-1)=4 وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

طول الفئة =  $5/4=0.80$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80=0.80+1$  فنحصل على مجال [1-إلى-1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

### جدول رقم (02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	[1 - 1.80]
درجة منخفضة	[1.80 - 2.60]
درجة متوسطة	[2.60 - 3.40]
درجة عالية	[3.40 - 4.20]
درجة عالية جدا	[4.20 - 5]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من إطارات مديرية الموارد البشرية بمؤسسة كوندور سواء كانوا (مديرين، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، رئيس مكتب، إطار في المؤسسة)، حيث بلغ إجمالي عدد الإطارات في مارس 2023 حسب الإحصائيات المتحصل عليها من مديرية الموارد البشرية 43 إطار.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل لكل مجتمع الدراسة كعينة والمتمثلة في 43 إطار، تم توزيع الاستبيان عليهم وتم استرجاعها كلها أي بنسبة 100%، ومن ثم تم فحصها ولم يستبعد منها أي استبانة أي تم اعتمادها كلها لغرض التحليل الإحصائي.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v25) statistical package for the social sciences، والذي يعد من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات، من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدنا على أساليب تتناسب وفرضيات الدراسة تمثلت في:

- النسب المئوية والتكرارات: لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.
- المتوسط الحسابي: أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو مؤشر للترتيب حسب الأهمية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

- الانحراف المعياري: لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسط إجاباتهم.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات وصدق الاستبيان، حيث إذا كان يتراوح بين 0.5-0.6 يعتبر مقبولاً أما معامل ألفا الذي يصل 0.8 يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات.
- الانحدار الخطي البسيط: لتحليل العلاقة بين المتغيرات، يظهر اتجاه وقوة معامل التأثير لكل متغير مستقل وبشكل معياري على المتغير التابع.
- الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.



### المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة

بعد عرض التموذج الابستمولوجي للدراسة والإجراءات الميدانية ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة، سيتم في هذا المبحث قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لعينة الدراسة ومن ثم تقديم عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

##### أولاً: صدق الاستبيان

يقصد به قدرة الاستبيان على قياس ما صمم لقياسه فعلياً، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا باختبار الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أجل إبداء رأيهم حول مدى تلائم الأبعاد وال فقرات الواردة فيه مع إشكالية الدراسة، وتوضيح مدى حاجته إلى التعديل، وتمحورت مجمل آراء الأساتذة في حذف العبارات غير المناسبة والتي توجي إلى نفس المعنى، بالإضافة إلى تعديل البعض الآخر إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية.

##### ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد به قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة في حالة إعادة توزيعه على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وتم قياسه بالاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

#### جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	4	0.774
تخزين المعرفة	4	0.713
نشر وتوزيع المعرفة	4	0.597
تطبيق المعرفة	5	0.850
إدارة المعرفة	17	0.930
الإبداع	4	0.768
الجودة	4	0.882
التكلفة	4	0.736
المرونة	5	0.870
الميزة التنافسية	17	0.646
الاستبيان ككل	34	0.803

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.V25

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل من محور إدارة المعرفة والميزة التنافسية بلغ (0.930)، (0.646) على التوالي وهو أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على أن محاور الدراسة تتمتع بثبات، كما بلغ معامل الثبات بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0.803 وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

### ثالثا: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يتم معرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة عن طريق حساب معاملي الالتواء والتفطح، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملي الالتواء والتفطح

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفطح
توليد	0.324	-0.534
تخزين	-0.060	-0.036
نشر وتوزيع	-0.011	-0.570
تطبيق	0.094	-0.0336
إدارة المعرفة	0.306	-0.350
الإبداع	-0.073	-0.941
الجودة	-0.265	-0.813
التكلفة	0.468	-0.375
المرونة	-0.189	-0.810
الميزة التنافسية	-0.270	0,709

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معاملي الالتواء تتراوح بين (-0.270) و(0.468) وهذه القيم محصورة بين (-1) و(1)، أما بالنسبة لقيم معامل التفطح فقد تراوحت ما بين (-0.941) و(0,709) وهي محصورة ما بين (-3) و(3) وهو ما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع توزيعا قريبا من التوزيع الطبيعي وهو ما يسمح باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

### المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص.

الجدول رقم (05): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	7.76
	أنثى	10	3.23
	<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
العمر	أقل من 30 سنة	4	3.9
	من 30 إلى 40 سنة	25	1.58
	من 41 إلى 50 سنة	14	32,6
	أكبر من 50 سنة	0	0
	<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	6.11
	من 5 إلى 10 سنوات	14	6.32
	من 11 إلى 15 سنة	21	8.48
	أكثر من 15 سنة	3	0.7
	<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
المؤهل العلمي	جامعي	13	2.30
	دراسات عليا	7	3.16
	تقني سامي	2	7.4
	مهندس دولة	21	8.48
	<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
المركز الوظيفي	رئيس قسم	4	3.9
	رئيس مصلحة	7	3.16
	رئيس مكتب	1	3.2
	مدير	1	3.2
	إطار	30	8.69
	<b>المجموع</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا الخصائص الديموغرافية، نلاحظ عدد المستجوبين الذين بلغ عددهم 43 مستجوب أن 33 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل 76.7%، بينما 10 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 23.3% من إجمالي المستجوبين، نلاحظ وجود تباين في العدد بين الجنسين حيث نجد أن أغلب أفراد العينة من جنس الذكور ما يعكس تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

كما تبين من خلال الجدول أيضا أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة أي ما يعادل 58.1%، أما المجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فقد كانوا 14 مجيب بما يعادل 25% من عينة الدراسة، بينما النسبة الأقل كانت للفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة فقد كانوا 4 مجيبين أي بنسبة 9.3%، أما المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم فوق 50 سنة فما أكثر قد بلغت نسبتهم 0%، أي ما يعادل 0 أفراد، من النتائج نلاحظ وجود تنوع في الفئات العمرية للمستجوبين وأن الفئة الغالبة كانت من الشباب دلالة على الطاقة الشبابية التي تتمتع بها المؤسسة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيلاحظ من الجدول أن عدد المجيبين الذين يملكون مستوى جامعي 13 فرد أي ما يعادل 30.2%، و 7 من المستجوبين ذو مستوى دراسات عليا أي ما نسبته 16.3%، في حين بلغ عدد المجيبين الذين لهم مستوى تقني سامي 2 أفراد أي بنسبة 4.7%، والمجيبين الذين لهم مستوى مهندس دولة فقد كان عددهم 21 فرد بنسبة 48.8% من إجمالي العينة، وهذا ما يعكس المستوى العالي لأفراد العينة وهذا راجع لطبيعة المناصب التي يشغلونها.

أما بالنسبة لمستوى الخبرة لدى عينة الدراسة فنلاحظ من خلال الجدول أن عدد المجيبين ذو الخبرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 11.6%، بينما يمثل الأفراد ذو الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات 14 فرد أي ما يعادل 32.6%، يليها المجيبين الذين خبرتهم من 11 إلى 15 سنة 21 فرد أي ما نسبته 48.8% وهي أعلى نسبة، في حين بلغ عدد المجيبين الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة 3 أفراد أي ما يعادل 7%، هذه النتائج تبين أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية لديها مستوى عال من الخبرة، مما يعكس إيجابا على نتائج البحث.

كما تبين من خلال الجدول حسب متغير المركز الوظيفي أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة كانت لفئة الإطارات حيث بلغ عددهم 30 فرد أي ما نسبته 69.8% وهي أعلى نسبة، في حين 7 أفراد يشغلون منصب رئيس مصلحة أي ما يعادل 16.3%، و 4 أفراد يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة 9.3%، في حين نجد فرد واحد بمنصب مدير ما يعادل نسبته 2.3%، وكذلك فرد واحد يشغل منصب رئيس مكتب ما يعادل نسبة 2.3%.

### المطلب الثالث: عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب تقديم عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

#### أولاً: عرض النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة

يتم من خلال هذا العنصر دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة المعرفة والذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (06): نتائج مستوى عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
<b>توليد المعرفة</b>						
01	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها	4.0465	0.61542	0.152	1	مرتفع
02	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية وتكوينية للارتقاء بخبرات العاملين ومعارفهم	4.1860	0.69884	0.167	2	مرتفع
03	تنتهج المؤسسة أساليب متطورة كأسلوب العصف الذهني لتقديم حلول للمشاكل المطروحة وتوليد رأسمال معرفي جديد	3.5581	0.93356	0.262	3	مرتفع
04	تشجع المؤسسة وتحفز الأفراد العاملين على توليد أفكار جديدة وإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافآت	3.3023	1.03590	0.314	4	متوسط
<b>تخزين المعرفة</b>						
01	تعتمد المؤسسة على الذاكرة التنظيمية في حفظ وتخزين المعرفة لتحقيق مرونة عالية في استرجاعها	4.0000	0.69007	0.172	2	مرتفع
02	تمتلك المؤسسة نظام دائم لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	3.9535	0.81514	0.206	3	مرتفع
03	تجري المؤسسة التحديث المستمر على قواعدها ومخازنها المعرفية	4.1860	0.58781	0.140	1	مرتفع
04	تهتم المؤسسة بالحفاظ على إطاراتها ذوى الخبرة والمعرفة العالية دون مغادرتهم إلى مؤسسات أخرى	3.6047	0.92940	0.258	4	مرتفع
<b>نشر وتوزيع المعرفة</b>						
01	تشجع المؤسسة مبدأ الاستخدام المتبادل للمعرفة (تدعم الصداقة المعرفية)	3.5349	1.07679	0.305	4	مرتفع
02	تتوافر لدى المؤسسة آليات حديثة لنشر المعرفة وتوزيعها بين أقسامها ومصالحها المختلفة (شبكة اتصال داخلية انترنيت، انترانت،....)	4.1163	0.62524	0.152	1	مرتفع
03	تعمل المؤسسة على نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق المؤتمرات والندوات الداخلية	3.7209	0.73438	0.197	2	مرتفع

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

مرتفع	3	0.251	0.95757	3.8140	توفر المؤسسة قنوات لزبائنها أو مورديها أو شركائها للحصول على المعرفة كإدارة سلسلة التوريد، إدارة علاقات الزبائن، الاكسترنات	04
مرتفع	4	0.205	0.73871	3.5953	تطبيق المعرفة	
مرتفع	4	0.270	0.99333	3.6744	تسعى المؤسسة لتوفير البيئة المناسبة للموظفين لتطبيق معارفهم	01
متوسط	5	0.315	1.02569	3.2558	توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل	02
مرتفع	3	0.253	0.90587	3.5814	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل وقواعد توجه سلوك العاملين	03
مرتفع	2	0.247	0.91378	3.6977	يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة في مجال عملهم	04
مرتفع	1	0.223	0.84056	3.7674	تعمل المؤسسة على تجسيد معارفها على أرض الواقع في شكل حلول ومنتجات جديدة	05
مرتفع		0.155	0.58415	3.7753	محور إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات spss.v25

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات إدارة المعرفة بمختلف أبعادها بلغت 3.7753 وهي قيمة تقع في الدرجة المرتفعة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على المستوى العالي لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة يمكن عرضه على النحو الآتي:

### البعد الأول: تخزين المعرفة

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد "تخزين المعرفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3.9360 بانحراف معياري قدره 0.56192، والملاحظ أنه يندرج ضمن المجال [ 3.4-4.2 ] والذي يعكس درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن إشارات هذه المؤسسة يولون أهمية كبيرة لبعد التخزين في أعمالهم، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين 3.6047 و 4.1860، وبانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.172 و 0.258 محققة درجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، أي أن مستوى الموافقة كان مرتفع حول "أن المؤسسة تجري التحديث المستمر على قواعدها ومخازنها المعرفية"، بينما العبارة الرابعة جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية أي أن درجة الموافقة على "أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على إشاراتها وعمالها ذوي الخبرة والمعرفة العالية دون مغادرتهم

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

إلى مؤسسات أخرى" كانت في أقل مستوياتها، وتدل النتائج على إطارات المؤسسة يولون أهمية كبيرة لتخزين المعارف والحفاظ عليها.

### البعد الثاني: نشر وتوزيع المعرفة

يتضح من خلال الجدول أن بعد "نشر وتوزيع المعرفة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية لهذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3.7965 بانحراف معياري 0.58314 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل أن إطارات المؤسسة يسعون لنشر وتبادل المعرفة بشكل جيد، وتشير بيانات الجدول أيضا إلى أن مختلف العبارات المكونة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 3.5349 و 4.1163 و بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.152 و 0.305، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية أي أن مستوى الموافقة كان مرتفع حول أن "لدى المؤسسة آليات حديثة لنشر المعرفة وتوزيعها بين أقسامها ومصالحها المختلفة"، بينما العبارة الأولى جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية أي أن درجة الموافقة كانت في أقل مستوياتها حول أن "المؤسسة تشجع مبدأ الاستخدام المتبادل للمعرفة"، تدل النتائج على وجود تشارك وتبادل للمعارف والخبرات بالمؤسسة.

### البعد الثالث: توليد المعرفة

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن بعد "توليد المعرفة" جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية له، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.7733 بانحراف معياري 0.64737، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما حققت العبارات المكونة لهذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.3023 و 4.0465 وانحرافات معيارية 0.152 و 0.314، باستثناء العبارة "تشجع المؤسسة وتحفز الأفراد العاملين على توليد أفكار جديدة وإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافآت" والتي حققت درجة موافقة متوسطة، وتدل النتائج على وجود اهتمام بهذا البعد.

### البعد الرابع: تطبيق المعرفة

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد "تطبيق المعرفة" جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية له، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 3.5953 بانحراف معياري 0.73871، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما حققت عبارات هذا البعد أيضا درجة موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية 3.2558 و 3.7674 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.223 و 0.315، باستثناء العبارة "توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل" فقد حققت درجة موافقة متوسطة وجاءت في المرتبة الأخيرة، بينما جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية أي أن درجة الموافقة كانت في أعلى مستوياتها حول أن "المؤسسة تعمل على تجسيد معارفها على أرض الواقع في شكل حلول ومنتجات جديدة"، وهذا ما يدل أن المؤسسة تحاول تطبيق المعارف المكتسبة.

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أن مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور مرتفع.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية

يتناول هذا الجزء دراسة لتوجهات آراء عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية بمختلف أبعادها الإبداع، الجودة، التكلفة، المرونة، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (07): نتائج مستوى الميزة التنافسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
<b>الإبداع</b>						
01	تتهج المؤسسة سياسة واضحة لدعم الإبداع باعتباره مصدراً لتحقيق التميز	3.6977	1.01266	0.274	3	مرتفع
02	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديد مبتكرة ومتميزة عن منتجات المنافسين	3.9535	0.81514	0.206	1	مرتفع
03	تحرص المؤسسة على الإبداع في العمل من حيث الاعتماد على أساليب وطرق إنتاج حديثة ومتطورة	3.8372	0.92402	0.241	2	مرتفع
04	تخصص المؤسسة موارد مالية معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير	3.7674	1.13047	0.300	4	مرتفع
<b>الجودة</b>						
01	تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر لرفع مستوى جودة المنتجات لضمان رضا وولاء العملاء	3.9535	0.84384	0.213	3	مرتفع
02	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	4.0698	0.88359	0.217	4	مرتفع
03	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية	4.0233	0.83062	0.206	2	مرتفع
04	تحوز المؤسسة على شهادات دولية في الجودة	4.2791	0.76612	0.179	1	مرتفع جداً
<b>التكلفة</b>						
01	توفر المؤسسة منتجاتها بتكاليف أقل من تكاليف المنافسين	3.6429	0.87851	0.241	3	مرتفع
02	تمتلك المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	3.8571	0.81365	0.211	1	مرتفع



## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

مرتفع	4	0.254	0.91223	3.5952	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها قدرة العملاء وأسعار المنافسين	03
مرتفع	2	0.218	0.82075	3.7619	تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	04
<b>مرتفع</b>	<b>3</b>	<b>0.187</b>	<b>0.71233</b>	<b>3.8140</b>	<b>المرونة</b>	
مرتفع	3	0.222	0.82594	3.7209	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	01
مرتفع	5	0.267	0.95699	3.5814	تركز المؤسسة على مسايرة التغير في تفضيلات العملاء	02
مرتفع	2	0.218	0.85622	3.9302	تمتلك المؤسسة أفراد ذو مهارات عالية تجعلهم قادرين على أداء أكثر وظيفة	03
مرتفع	4	0.237	0.91499	3.8605	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي	04
مرتفع	1	0.209	0.83062	3.9767	لدى المؤسسة القدرة على تغيير إستراتيجيتها للتوافق مع متطلبات الظروف التي تفرضها للمنافسة	05
<b>مرتفع</b>		<b>0.159</b>	<b>0.61343</b>	<b>3.8538</b>	<b>محور الميزة التنافسية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء عن مخرجات برنامج spss25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الميزة التنافسية بمختلف عباراتها بلغت 3.8538 بانحراف معياري 0.61343 وهذه القيمة تقع في الدرجة المرتفعة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا ما يدل على المستوى العالي للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية يمكن عرضه على النحو الآتي:

### البعد الأول: الجودة

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد "الجودة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية، وقد حقق موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.0814 بانحراف معياري 0.66081، كما نلاحظ أن العبارة الرابعة "تحوز المؤسسة على شهادات دولية في الجودة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية محققة درجة موافقة مرتفعة جداً، في حين أن باقي العبارات المكونة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين 3.9535 و 4.2791 بانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.76612 و 0.88359، هذه النتائج تبين أن المؤسسة تقدم منتجات متماز بجودة عالية مطابقة للمواصفات والمعايير المعتمدة في مجال نشاطها.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

### البعد الثاني: التكلفة

يظهر من خلال الجدول أن بعد "التكلفة" جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وقد حقق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.7143 وانحراف معياري 0.64053، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد تتراوح ما بين 3.5952 و 3.8571 وانحرافات معيارية تراوحت ما بين 0.211 و 0.254 مما يعكس درجة موافقة عالية، حيث حققت العبارة الثانية المرتبة الأولى أي أن درجة الموافقة على أن "تمتلك المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف" كانت مرتفعة، على عكس ذلك حققت العبارة الثالثة "تعلم المؤسسة على اعتماد أسعار أقل من أسعار المنافسين" المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، تدل النتائج أن المؤسسة تهتم بتخفيض التكاليف لبيع منتجاتها بأسعار تنافسية.

### البعد الثالث: المرونة

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد "المرونة" جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.8140 بانحراف معياري 0.71233 وهو ما يعكس درجة موافقة عالية، كما حققت عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 3.9767 و 3.5814 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.209 و 0.267، حيث حققت العبارة الخامسة "لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التي تفرضها المنافسة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لهذا البعد بدرجة موافقة مرتفعة وهذا ما يدل أن المؤسسة لديها المرونة الكافية للقيام بالتغيير في ظل ظروف المنافسة، بينما حققت العبارة الثانية المرتبة الأخيرة أي أن درجة الموافقة على أن "المؤسسة تركز على مسابرة التغيير في تفضيلات العملاء" كانت في أقل مستوياتها، تدل النتائج أن المؤسسة لها القدرة على الاستجابة والتكيف مع كل الظروف.

### البعد الرابع: الإبداع

يتبين من خلال الجدول أن بعد "الإبداع" جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية، وقد حقق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.8140 وانحراف معياري 0.74421، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت العبارة الثانية المرتبة الأولى "تعلم المؤسسة على تقييم منتجات جديد مبتكرة ومتميزة عن منتجات المنافسين" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، في حين حققت العبارة الرابعة المرتبة الأخيرة أي أن درجة الموافقة على أن "تخصص المؤسسة موارد مالية معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير" كانت في أقل مستوياتها، في حين أن باقي العبارات المكونة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية متقاربة تراوحت بين 3.6977 و 3.9535 وانحرافات معيارية تراوحت بين 0.74421 و 1.13047، وتعكس النتائج مدى اهتمام المؤسسة بالإبداع باعتباره مصدر يحقق لها ميزة تنافسية.

وبذلك تتأكد الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة**

نحاول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية ثم مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

**المطلب الأول: اختبار أثر إدارة المعرفة على أبعاد الميزة التنافسية**

**أولاً: اختبار أثر إدارة المعرفة على الإبداع**

سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع" والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها.

**الجدول رقم (08): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والإبداع**

ملخص النموذج				معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التصحح	الخطأ المعياري للتقدير
النموذج							
				0.763	0.582	0.572	0.48678
جدول ANOVA							
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية		
الانحدار	13.546	1	13.546	57.169	0.000		
البواقي	9.715	41	0.237				
المجموع	23.262	42					
المعاملات							
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية		
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري					
(Constante)	0.144	0.491		0.292	0.772		
إدارة المعرفة	0.972	0.129	0.763	7.561	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الإبداع، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.763 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.582 وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما مقداره 58.2% من التغير الحاصل في الإبداع في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 57.169 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدل

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

على وجود نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

يظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى إدارة المعرفة B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 7.561 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع، حيث أن التغير في مستوى إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.972 في المتغير التابع الإبداع، ويمكن صياغة المعادلة الآتية:

$$\text{الإبداع} = 0.144 + 0.972 \text{ إدارة المعرفة}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "لإدارة المعرفة أثر إيجابي على الإبداع بمؤسسة كوندور". من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن لإدارة المعرفة أثر إيجابي على الإبداع إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في التأثير على الإبداع لا بد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الإبداع، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

### الجدول رقم (09): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والإبداع بطريقة stepwise

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد		معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
		0.772		0.596	0.576
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	13.862	2	6.931	29.496	0.000
البواقي	9.399	40	0.235		
المجموع	23.262	42			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قيمة المعلمة B			
(Constante)	0.507	0.001		0.002	0.999
توليد المعرفة	0.167	0.492	0.428	2.942	0.005
توزيع المعرفة	0.185	0.516	0.404	2.780	0.008

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المعرفة والمتغير التابع للإبداع، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.722 وهي علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.596 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 59.6% من التغيرات الحاصلة في الإبداع، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 29.496 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعاملات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة) فقد جاءت ذات إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينها وبين الإبداع، كما أن التغير الحاصل في مستوى توليد المعرفة وتوزيع المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.492)، (0.516) على الترتيب في المتغير التابع للإبداع وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية T المقابلة لهم (0.005)، (0.008) على الترتيب وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذه الأبعاد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن كل من توليد، توزيع المعرفة يؤثر بشكل إيجابي في الإبداع.

يمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة والإبداع على النحو الآتي:

$$\text{الإبداع} = 0.001 + 0.492 \text{ توليد المعرفة} + 0.516 \text{ توزيع المعرفة}$$

بناء على التحليل السابق نتأكد الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور"، وأن الأبعاد المؤثرة في الإبداع هي: توليد المعرفة، توزيع المعرفة.

**ثانياً: اختبار أثر إدارة المعرفة على الجودة**

سنقوم في هذا الجزء باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (10): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والجودة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.552	0.305	0.288	0.55761	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	5.592	1	5.592	17.984	0.000
البواقي	12.748	41	0.311		
المجموع	18.340	42			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
(Constante)	1.723	0.563		3.063	0.004
إدارة المعرفة	0.625	0.147	0.552	4.241	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الجودة، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.552 وهي علاقة ارتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.305 وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما مقداره 30.5% من التغير الحاصل في الجودة في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 17.984 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدل على وجود نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

يظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى إدارة المعرفة B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والجودة عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.241 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الجودة، حيث أن التغير

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

في مستوى إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.625 في المتغير التابع الجودة، ويمكن صياغة المعادلة الآتية:

$$\text{الجودة} = 1.723 + 0.625 \text{ إدارة المعرفة}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور".

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن إدارة المعرفة أثر إيجابي على الجودة إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في التأثير على الجودة لا بد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الجودة، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

**الجدول رقم (11): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والجودة بطريقة stepwise**

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد		معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
		0.550 <sup>a</sup>		0.302	0.285
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	5.538	1	5.538	17.737	0.000 <sup>b</sup>
البواقي	12.802	41	0.312		
المجموع	18.340	42			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قمة المعلمة B			
(Constante)	0.428	2.314		5.404	0.000
تطبيق المعرفة	0.117	0.492	0.550	4.211	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المعرفة والمتغير التابع الجودة، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.550 وهي علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.302 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 30.2% من التغيرات الحاصلة في الجودة، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 17.737 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدلعلى قوة نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والجودة، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل إدارة المعرفة وهو بعد واحد (تطبيق المعرفة) فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين الجودة، كما أن التغير الحاصل في مستوى تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.492 في المتغير التابع الجودة وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذا البعد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن تطبيق المعرفة يؤثر بشكل إيجابي في الجودة.

يمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة والجودة على النحو الآتي:

$$\text{الجودة} = 2.314 + 0.492 \text{ تطبيق المعرفة}$$

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها أن "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور"، وأن البعد المؤثر في الجودة هو: تطبيق المعرفة.

**ثالثاً: اختبار أثر إدارة المعرفة على التكلفة**

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:



الجدول رقم (12): الانحدار الخطي البسيط إدارة المعرفة والتكلفة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.508	0.258	0.239	0.55876	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	4.333	1	4.333	13.878	0.001
البواقي	12.489	40	0.312		
المجموع	16.821	41			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
(Constante)	1.603	0.573		2.797	0.008
إدارة المعرفة	0.557	0.150	0.508	3.725	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع التكلفة، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.508 وهي علاقة ارتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.258 وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما مقداره 25.8% من التغير الحاصل في التكلفة في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 13.878 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدل على وجود نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والتكلفة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

يظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى إدارة المعرفة B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والتكلفة عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.725 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على التكلفة، حيث أن التغير

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

في مستوى إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.557 في المتغير التابع التكلفة، ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{التكلفة} = 0.557 + 1.603 \text{ إدارة المعرفة}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور".

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن إدارة المعرفة أثر إيجابي على التكلفة إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في التأثير على التكلفة لا بد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في التكلفة، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

**الجدول رقم (13): الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والتكلفة بطريقة stepwise**

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.506	0.256	0.238	0.55921	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	4.313	1	4.313	13.791	0.001
البواقي	12.509	40	0.313		
المجموع	16.821	41			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قمة المعلمة B			
(Constante)	0.431	2.145		4.974	0.000
تطبيق المعرفة	0.117	0.435	0.506	3.714	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المعرفة والمتغير التابع التكلفة، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.506 وهي علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.256 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 25.6% من التغيرات الحاصلة في التكلفة، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

## الفصل الثاني.....الإطار التطبيقي للدراسة

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 13.791 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والتكلفة، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل إدارة المعرفة وهو بعد واحد (تطبيق المعرفة) فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين التكلفة، كما أن التغير الحاصل في مستوى تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.435 في المتغير التابع التكلفة وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذا البعد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن تطبيق المعرفة يؤثر بشكل إيجابي في التكلفة.

يمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة والتكلفة على النحو الآتي:

$$\text{التكلفة} = 2.145 + 0.435 \text{ تطبيق المعرفة}$$

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها أن "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور"، وأن البعد المؤثر في التكلفة هو: تطبيق المعرفة.

رابعاً: اختبار أثر إدارة المعرفة على المرونة

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية: "يوجد أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق المرونة بمؤسسة كوندور"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (14): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والمرونة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.656	0.431	0.417	0.54406	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	9.175	1	9.175	30.998	0.000
البواقي	12.136	41	0.296		
المجموع	21.312	42			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
(Constante)	0.793	0.549		1.445	0.156
إدارة المعرفة	0.800	0.144	0.656	5.568	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع المرونة، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.656 وهي علاقة ارتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.431 وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما مقداره 43.1% من التغير الحاصل في التكلفة في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 30.988 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدل على وجود نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والمرونة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

يظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى إدارة المعرفة B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والمرونة عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.568 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على المرونة، حيث أن التغير

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

في مستوى إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.800 في المتغير التابع المرونة، ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{المرونة} = 0.793 + 0.800 \text{ إدارة المعرفة}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق المرونة بمؤسسة كوندور".

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن لإدارة المعرفة أثر إيجابي على المرونة إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في التأثير على المرونة لا بد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في المرونة والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

**الجدول رقم (15): الانحدار الخطي المتعدد بين إدارة المعرفة والمرونة بطريقة stepwise**

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد		معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
		0.621	0.386	0.371	0.56516
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	4.313	1	4.313	13.791	0.001
البواقي	12.509	40	0.313		
المجموع	16.821	41			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قمة المعلمة B			
(Constante)	0.617	0.716		1.160	0.253
تخزين المعرفة	0.155	0.787	0.621	5.072	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المعرفة والمتغير التابع المرونة، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.621 وهي علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.386 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 38.6% من التغيرات الحاصلة في المرونة، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والمرونة، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل إدارة المعرفة وهو بعد واحد (تخزين المعرفة) فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين المرونة، كما أن التغير الحاصل في مستوى تخزين المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.787 في المتغير التابع المرونة وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذا البعد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن تخزين المعرفة يؤثر بشكل إيجابي في المرونة.

يمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة والمرونة على النحو الآتي:

$$\text{المرونة} = 0.716 + 0.787 \text{ تخزين المعرفة}$$

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية السادسة والتي مفادها أن "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق المرونة بمؤسسة كوندور"، وأن البعد المؤثر في المرونة هو: تخزين المعرفة.

### المطلب الثاني: اختبار أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية

بعد التحقق من الفرضيات الفرعية سنقوم في هذا الجزء باختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور"، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (16): الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.703	0.495	0.483	0.44126	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	7.821	1	7.821	40.169	0.000
البواقي	7.983	41	0.195		
المجموع	15.805	42			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري			
(Constante)	1.065	0.445		2.392	0.021
إدارة المعرفة	0.739	0.117	0.703	6.338	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.703 وهي علاقة ارتباطية قوية تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.495 وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر ما مقداره 49.5% من التغير الحاصل في الميزة التنافسية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 40.169 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدل على وجود نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

يظهر من خلال الجدول أن معامل متغير مستوى إدارة المعرفة B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 6.33 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية، حيث أن التغير في مستوى إدارة المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.739 في المتغير التابع الميزة التنافسية.

يمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.739 + 1.065 \text{ إدارة المعرفة}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية الرئيسية "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور".

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن لإدارة المعرفة أثر إيجابي على الميزة التنافسية إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في التأثير على الميزة التنافسية لا بد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الميزة التنافسية، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة stepwise، والنتائج يظهرها الجدول الآتي:

**الجدول رقم (17): الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بطريقة stepwise**

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.666	0.444	0.430	0.46313	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	7.011	1	7.011	32.685	0.000
البواقي	8.794	41	0.214		
المجموع	15.805	42			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	الخطأ المعياري	قمة المعلمة B			
(Constante)	0.355	1.865		5.256	0.000
تطبيق المعرفة	0.097	0.553	0.666	5.717	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.v25

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد إدارة المعرفة والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث تظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.666 وهي علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.444 وهذا يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 44.4% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.



## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 32.685 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على قوة نموذج العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل إدارة المعرفة وهو بعد واحد (تطبيق المعرفة) فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين الميزة التنافسية، كما أن التغير الحاصل في مستوى تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.553 في المتغير التابع الميزة التنافسية وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذا البعد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن تطبيق المعرفة يؤثر بشكل إيجابي في الميزة التنافسية.

يمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد لإدارة المعرفة والميزة التنافسية على النحو الآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.865 + 0.553 \text{ تطبيق المعرفة}$$

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن "إدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور"، وأن البعد المؤثر في الميزة التنافسية هو: تطبيق المعرفة.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

يتم من خلال هذا المطلب تحليل ومقارنة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة خصوصاً منها النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، حيث سيتم النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية ومن ثم تفسير نتائج الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الأولى مقارنة بالدراسات السابقة

توصلنا من خلال نتائج هذه الدراسة إلى صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أن مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور مرتفع، وهذا ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سهاد محمد إسماعيل رومي (2015-2016) والتي مفادها وجود مستوى عال لإدارة المعرفة لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، ودراسة لطفي معتوق وإيمان بن زيان (2021) بخصوص توصلهما إلى أن مستوى إدارة المعرفة عال لدى شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة.

كما توصلت الدراسة إلى أن مختلف أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) حققت مستويات مرتفعة وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراسة سهاد محمد إسماعيل الرومي (2015-2016) والتي مفادها أن أبعاد إدارة المعرفة حققت مستويات مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة لطفي معتوق وإيمان بن زيان (2021).

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

يمكن تفسير المستوى المرتفع لإدارة المعرفة بالإدراك العالي لإطارات مؤسسة كوندور لإدارة المعرفة وأهميتها لمحافظة المؤسسة على بقائها واستمرارها بالإضافة إلى المحافظة على قوتها التنافسية في السوق.

### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية مقارنة بالدراسات السابقة

توصلنا من خلال نتائج هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع، كما حققت مختلف أبعادها (الإبداع، الجودة، التكلفة، المرونة) مستويات عالية لدى عينة الدراسة، وهذا ما لا يظهر من خلال الدراسات والأبحاث السابقة لا سيما وأنها لم تتناول الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة. يمكن تفسير المستوى المرتفع للميزة التنافسية باهتمام المؤسسة محل الدراسة بجودة المنتجات ومطابقتها لمواصفات الجودة الدولية، بالإضافة إلى الانخفاض في تكاليف أسعار منتجاتها مقارنة بالمنافسين مما يحقق لها مزايا عديدة ويضمن لها تحقيق مركز تنافسي.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة مقارنة بالدراسات السابقة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الإبداع بمؤسسة كوندور، وأن الأبعاد التي تؤثر في الإبداع تتمثل في توليد المعرفة وتوزيع المعرفة، في حين أن الأبعاد الأخرى لا تؤثر في الإبداع (تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة) هذه النتائج لا تظهر من خلال الدراسات السابقة على اعتبار أنها لم تفصل في الميزة التنافسية.

يمكن تفسير النتائج بأن توليد وتوزيع المعرفة كل ما طبقت المؤسسة هذه الأبعاد كل ما سمح لها بتحقيق الإبداع وابتكار أساليب جديدة بالإضافة إلى الوصول لحلول ابتكارية للمشكلات المطروحة.

### رابعا: اختبار الفرضية الرابعة مقارنة بالدراسات السابقة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الجودة بمؤسسة كوندور، وأن الأبعاد التي تؤثر في الجودة تتمثل في بعد واحد هو تطبيق المعرفة، في حين أن الأبعاد الأخرى لا تؤثر في الجودة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة) هذه النتائج لا تظهر من خلال الدراسات السابقة على اعتبار أنها لم تفصل في الميزة التنافسية.

يمكن تفسير النتيجة التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق المعارف وتوظيفها في ميدان العمل في الوقت المناسب وبالشكل المناسب يساهم بشكل إيجابي في تحقيق الجودة لخدمات ومنتجات المؤسسة.

### خامسا: اختبار الفرضية الخامسة مقارنة بالدراسات السابقة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تخفيض التكلفة بمؤسسة كوندور، وهذا ما لا يظهر من خلال الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على اعتبار أنها لم تفصل في الميزة التنافسية إنما تناولتها بشكل مجمل، والبعض الآخر تناول أبعاد مختلفة عن دراستنا، كما توصلت الدراسة إلى أن أبعاد إدارة المعرفة التي تؤثر في التكلفة تتمثل في بعد واحد هو تطبيق المعرفة، في حين أن الأبعاد الأخرى (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة) لا تؤثر في التكلفة.

## الفصل الثاني ..... الإطار التطبيقي للدراسة

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال أن لتطبيق المعرفة دور في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.

### سادسا: اختبار الفرضية السادسة مقارنة بالدراسات السابقة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى صحة الفرضية التي مفادها أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق المرونة بمؤسسة كوندور، وأن الأبعاد التي تؤثر في المرونة تمثلت في بعد واحد هو تخزين المعرفة، في حين أن الأبعاد الأخرى لا تؤثر في المرونة (توليد المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، هذه النتائج لا تظهر من خلال الدراسات والأبحاث السابقة على اعتبار أنها تناولت الموضوع بشكل مجمل، في حين البعض الآخر تناوله بأبعاد مختلفة عن هذه الدراسة.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن تخزين المعلومات والمعارف والمحافظة عليها وتسهيل استرجاعها في الوقت المناسب لها دور إيجابيا في تحقيق المرونة بالمؤسسة.

### سابعا: اختبار الفرضية الرئيسية مقارنة بالدراسات السابقة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور، هذه النتيجة تؤكد ما تم التوصل إليه كل من دراسة لطفي معتوق وإيمان بن زيان (2021)، دراسة Antony Mulyungi Mwendwa (2020)، دراسة Olayinka Abideen (2021)، وهذا ما يتفق مع دراسة لعطوي جلول (2014-2015)، دراسة بن عمر آسيا (2019-2020)، دراسة ندي النعيم محمد علي محمد نور (2019-2020)، دراسة شادية زين العابدين الشريف طيفور (2020-2021)، دراسة زيد جابر وعيساوي سهام (2019)، دراسة كنوش محمد وكنوش نبيل (2016)، دراسة سهاد محمد إسماعيل الرومي (2015-2016)، دراسة Salameh Al Nawafah and others (2019)، بخصوص توصلهم إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

تفسر النتيجة التي توصلت إليها الدراسة بأن مؤسسة كوندور تسعى للحفاظ على مكانتها التنافسية، حيث أن إدراكها لإدارة المعرفة وتطبيقها يمكنها من تحقيق العديد من المزايا التي تمكنها من التفوق على المنافسين.

### خلاصة الفصل الثاني:

تم من خلال هذا الفصل مناقشة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات مؤسسة كوندور، حيث تم التطرق إلى التموقع الاستراتيجي الذي تتدرج تحته هذه الدراسة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وبعد اختبار الفرضيات وإجراء التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أنه يوجد مستوى عالي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تتأثر إيجابيا بإدارة المعرفة.

# الخاتمة

## خاتمة

في ظل الوقت الراهن الذي أضحت فيه المعرفة المورد الأكثر أهمية لخلق الثروة والتميز، وفي ظل التحديات والتغيرات المفروضة على المؤسسات، أصبحت إدارة المعرفة المسعى الوحيد لهذه المؤسسات إذ أرادت المحافظة على بقائها واستمرارها، بالإضافة إلى ضمان تميزها وارتقائها كون هذه الأخيرة تعد من أهم العوامل التي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لريادة المراكز الأولى بين منافسيها.

على أساس هذه الخلفية النظرية، حاولت هذه الدراسة البحث في أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد نموذج للدراسة يتضمن المتغير المستقل إدارة المعرفة ممثلاً من خلال أربعة أبعاد وهي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والميزة التنافسية باعتبارها المتغير التابع تضمنت أربعة أبعاد هي: (الإبداع، الجودة، التكلفة، المرونة)، وبناءً على ما تم التطرق إليه من تحليل نظري للجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية، والجانب الميداني الذي تم إجراؤه على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعريبرج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى ضوء هذه النتائج سنقوم بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات، وأخيراً اقتراح آفاق الدراسة للبحوث المستقبلية.

## أولاً: نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية:

- تعتبر المعرفة مورد جوهري والعامل الأقوى للتميز واستمرارية المؤسسة؛
- تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعبر عن مجموعة العمليات التي تستهدف الحصول على المعرفة، تخزينها، تقاسمها وتطبيقها بما يحقق أهداف المؤسسة؛
- تعتبر الميزة التنافسية مجموعة الخصائص والسمات الفريدة التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، مما يجعلها في مركز متقدم؛
- إن امتلاك المؤسسة لإدارة المعرفة وتطبيق مختلف عملياتها سيقودها حتماً لتحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها؛
- أثبتت الأبحاث والدراسات السابقة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن تبني إدارة المعرفة هو أداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور مرتفع، حيث حققت مختلف عملياتها (توليد، تخزين، نشر وتوزيع، تطبيق المعرفة) مستوى مرتفع وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
- مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور مرتفع، حيث حققت كل أبعادها (الإبداع، الجودة، التكلفة، المرونة) مستوى مرتفع وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛

## خاتمة.....

- لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة) أثر إيجابي في تحقيق الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛
- لإدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) أثر إيجابي في تحقيق الجودة في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة؛
- لإدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) أثر إيجابي في تخفيض التكلفة في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة؛
- لإدارة المعرفة (توزيع المعرفة) أثر إيجابي في تحقيق المرونة في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية السادسة؛
- لإدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

## ثانيا: التوصيات

- هناك بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن نقدمها في مجال إدارة المعرفة والميزة التنافسية:
- إقامة دورات تدريبية لأفراد المؤسسة قصد تعريفهم بإدارة المعرفة وأهميتها وعملياتها الجوهرية لضمان التطبيق الأمثل للمعارف لتحقيق التميز؛
  - الاهتمام بالأفراد ذوي الخبرة والكفاءات في المؤسسة والعمل على نقل معارفهم ومشاركتها مع الآخرين؛
  - العمل على تبني أساليب حديثة لتنمية روح الإبداع وتوليد أفكار جديدة تمكن المؤسسة من خلق مزايا تنافسية يصعب تقليدها.

## ثالثا: آفاق الدراسة

- في إطار انجاز بحثنا هذا أثارت انتباهنا عدة مواضيع يمكن أن تكون مواضيع بحث مستقبلا، تتمثل في الإشكاليات التالية:
- الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
  - أثر تفاعل نظام المعلومات وإدارة المعرفة على تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال؛
  - دراسة مقارنة لتطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛
  - متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع



## المراجع باللغة العربية

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007.
2. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
3. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003-2004.
4. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2008.
5. هيثم الحجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

1. بركاني سمير، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة Mobilis-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015.
2. بلقاسمي خالد، مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة شركة الاسمنت (SCSEG) بسور الغزلان ولاية البويرة-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2021-2022.
3. بن عامر داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية -دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
4. تهاني أبو سلطان، واقع عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
5. حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية -دراسة حالة عينة من البنوك العامة في ولاية عنابة-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

6. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006- 2014-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017- 2018.
7. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017- 2018.
8. خالصة فتح الله، أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020-2021.
9. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
10. رمزي عقلة الرواشدة، متطلبات تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017-2018.
11. سرور لعمارة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021-2022.
12. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة -دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، 2017- 2018.
13. عطايث الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020 - 2021.
14. فانتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
15. فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر - دراسة ميدانية لجامعة الجزائر 3-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014 - 2015.
16. محمد عطا عمر المدهون، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

17. محمد هاشم أغا، سمية سالم النخالة، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
  18. ندي النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - بالتطبيق على شركات بوهيات المهندس ولاية الخرطوم-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، 2019.
  19. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
  20. هناء صالح سعدي العشي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين -دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة-، رسالة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، غزة، 2020.
  21. هناء فوزي محمد عامر، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظات الشمال، رسالة ماجستير، تخصص بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2016.
- رابعاً: المجلات والملتقيات العلمية
1. أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول: إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009.
  2. بن عودة مصطفى، دور التطبيقات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية بمؤسستي موبيليس وجيزي بمدينة الجلفة مجلة التكامل الاقتصادي-، مج 9، ع 02، جوان 2021.
  3. بومدين مخلوف، المقاربة الكمية والكيفية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج 17، ع 01، 2023.
  4. الترتوري محمد عوض، الإتجاهات الابستمولوجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، مج 38، ع 182، أبريل 2019.
  5. جميل عيسى، دور التدريب في تطبيق عمليات إدارة المعرفة -دراسة ميدانية على طلاب الدراسات العليا في جامعة تشرين-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مج 39، ع 5، 2017..
  6. حميدات صالح، دور إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحي بجيجل، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 04، ع 02، 2018.
  7. دبله فاتح، الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، ع 23، نوفمبر 2011.

8. دبله فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ط 1، 2017.
9. زويينة مخلخل وآخرون، دراسة مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية بشركات المساهمة الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من شركات المساهمة لولاية بسكرة-، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، مج 02، ع 04، 2019.
10. صديقي أمينة وآخرون، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة-، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، مج 03، ع 02، 2019.
11. عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، المؤتمر الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 27-28 نوفمبر 2007.
12. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مج 06، ع 01، 2021.
13. غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 06، 2009.
14. فراحي بلحاج، بافكا جلول، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة -دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر لولاية أدرار-، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 06، ع 01، أبريل 2020.
15. فريد كورتل، لبحيري نصيرة، الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011.
16. فوزية قديد، دور إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع -دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة الجزائر3) -، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، مج 1، ع 1، 01-04-2007.
17. قرارية ريمة، دريس نريمان، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، ع 04، 2020.
18. لعزور صورية، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 18، ديسمبر 2015.

19. ماضي إلهام وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مج 05، ع 08، جوان 2019.
20. محمد العيد تيجاني وآخرون، العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأفضلية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تحليلية-**Soufe Semoule Entreprise**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج 07، ع 01، 07 جانفي 2020.
21. محمد بوزيداي، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، مج 04، ع 08، 2017.
22. محمد فلاق وآخرون، إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية لشركة موبيليس العامة في الجزائر-، مجلة دفاتر اقتصادية، مج 10، ع 01، 2019.
23. مسعود ربيع وجرودي رنده، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج **spss**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، ع 03، جوان 2017.
24. معمر عقيل عبيد، دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مج 11، ع 29، 2015.
25. نوال شنافي، رابح خوني، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة-دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات الجزائر فرع بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، مج 07، ع 02، جوان 2020.

#### المراجع باللغة الأجنبية

1. Kathy A. Salzano, BS et al, **A Knowledge Management Framework and Approach for Clinical Development**, Therapeutic Innovation & Regulatory Science, vol.50,N°.5, 2016.
2. Marie-José Avenier, **Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégiques ?**, XVIIe Conférence internationale de L'AIMS, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai 2008.
3. Michael Myers, **Qualitative research in business and management**, Sage publications, London, 2ed, 2013.
4. Raymond-Alain Thiétart et al, **Méthodes de recherche en management**, Duond, Paris 2<sup>eme</sup> ed, 2003.
5. Lahouel Saliaet al, **Le role du marketing vert dans la réalisation d'un avantage concurrentiel**, El- Acil Journal for Economic and Administrative Research, Vol.5, N° 2, Décembre 2021.

الملاحق

الملحق رقم 01:الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الاستبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة  
تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لمذكرة التخرج كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الموسومة ب " إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة كوندور" تم تصميم هذه الاستبانة كأداة للبحث العلمي، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة مهنية في مجال عملكم باعتباركم أحد إطارات هذه المؤسسة، فإننا نأمل بمساعدتكم والتكرم بمنحنا جزء من وقتكم الثمين للإجابة على الأسئلة المرفقة في الاستبيان بدقة وموضوعية، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها يتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط، وكونوا على علم أن إجاباتكم تعد عاملا مهما في نجاح هذا البحث وأن صحة نتائجه تعتمد على صحة إجاباتكم ومدى عكسها للواقع الفعلي.  
ملاحظة : تتم الإجابة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

نشكر لكم حسن تعاونكم واهتمامكم مسبقا متمنيين لكم التوفيق والنجاح.

من إعداد الطالبتين: - بونوة شيماء

- طويجين سامية

تحت إشراف الأستاذة: ملالة إيمان

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1.الجنس

أنثى  ذكر

2.السن

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة

3.المؤهل العلمي

تقني سامي  جامعي  
 مهندس دولة  دراسات عليا

4.عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المركز الوظيفي

مدير  رئيس قسم  
 إطار  رئيس مصلحة  
 رئيس مكتب



## المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>توليد المعرفة</b>						
01	تقوم المؤسسة برصد كل ما هو جديد من معرفة من مختلف مصادرها					
02	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية وتكوينية للارتقاء بخبرات العاملين ومعارفهم					
03	تنتهج المؤسسة أساليب متطورة كأسلوب العصف الذهني لتقديم حلول للمشاكل المطروحة وتوليد رأسمال معرفي جديد					
04	تشجع المؤسسة وتحفز الأفراد العاملين على توليد أفكار جديدة وإبداعية من خلال نظام الحوافز والمكافآت					
<b>تخزين المعرفة</b>						
01	تعتمد المؤسسة على الذاكرة التنظيمية في حفظ وتخزين المعرفة لتحقيق مرونة عالية في استرجاعها					
02	تمتلك المؤسسة نظام دائم لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية					
03	تجري المؤسسة التحديث المستمر على قواعدها ومخازنها المعرفية					
04	تهتم المؤسسة بالحفاظ على إطاراتها وعمالها ذوي الخبرة والمعرفة العالية دون مغادرتهم إلى مؤسسات أخرى					
<b>نشر وتوزيع المعرفة</b>						
01	تشجع المؤسسة مبدأ الاستخدام المتبادل للمعرفة (تدعم الصداقة المعرفية)					
02	تتوافر لدى المؤسسة آليات حديثة لنشر المعرفة و توزيعها بين أقسامها ومصالحها المختلفة (شبكة اتصال داخلية انترنيت، انترانت،...)					
03	تعمل المؤسسة على نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق المؤتمرات و الندوات الداخلية					
04	توفر المؤسسة قنوات لزيائنها أو مورديها أو شركائها للحصول على المعرفة كإدارة سلسلة التوريد، إدارة علاقات الزبائن، الاكسترنات					

## تطبيق المعرفة

					01	تسعى المؤسسة لتوفير البيئة المناسبة للموظفين لتطبيق معارفهم
					02	توجد رؤية واضحة لدى العاملين نحو طرق ووسائل تطبيق المعرفة في مجال العمل
					03	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل وقواعد توجه سلوك العاملين
					04	يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين مدى تطبيقهم للمعرفة في مجال عملهم
					05	تعمل المؤسسة على تجسيد معارفها على أرض الواقع في شكل حلول ومنتجات جديدة

## المحور الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الإبداع</b>						
01	تنتهج المؤسسة سياسة واضحة لدعم الإبداع باعتباره مصدرا لتحقيق التميز					
02	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة مبتكرة ومتميزة عن منتجات المنافسين					
03	تحرص المؤسسة على الإبداع في العمل من حيث الاعتماد على أساليب وطرق إنتاج حديثة ومتطورة					
04	تخصص المؤسسة موارد مالية معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير					
<b>الجودة</b>						
01	تعتمد المؤسسة على التحسين المستمر لرفع مستوى جودة المنتجات لضمان رضا وولاء العملاء					
02	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها					
03	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها المقدمة مطابقة للمواصفات الدولية					
04	تحوز المؤسسة على شهادات دولية في الجودة					

التكلفة					
				توفر المؤسسة منتجاتها بتكاليف أقل من تكاليف المنافسين	01
				تمتلك المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض التكاليف	02
				تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها قدرة العملاء وأسعار المنافسين	03
				تقدم المؤسسة تخفيضات للعملاء	04
المرونة					
				لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	01
				تركز المؤسسة على مسايرة التغير في تفضيلات العملاء	02
				تمتلك المؤسسة أفراد ذوي مهارات عالية تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة	03
				تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي	04
				لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التي تفرضها المنافسة	05

## الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة العلمية	إسم الاستاذ
أستاذ محاضر -أ-	ججيق زكية
أستاذ محاضر -أ-	ملالة إيمان
أستاذ محاضر -ب-	بن قانة مصطفى

# فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	-
شكر وعرهان	-
ملخص الدراسة	91
قائمة المحتويات	91
قائمة الجداول	91
قائمة الأشكال	91
قائمة الملاحق	91
مقدمة	أ-هـ
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
تمهيد	07
المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	08
المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة	08
المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها	11
المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة	13
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	21
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية	21
المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية	23
المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية	25
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	29
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية	29
المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة	34

35	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
37	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة
40	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
43	المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية
45	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
47	المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة
47	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
48	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية
50	المطلب الثالث: عرض تحليلي لمتغيرات الدراسة
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: اختبار أثر إدارة المعرفة على أبعاد الميزة التنافسية
68	المطلب الثاني: اختبار أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية
71	المطلب الثالث: تحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة
74	خلاصة الفصل الثاني
76	الخاتمة
79	قائمة المراجع
85	الملاحق
91	فهرس المحتويات

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة إشكالية تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور، حيث تم تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، والميزة التنافسية بأبعادها: الإبداع، الجودة، التكلفة، المرونة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة تتكون من 43 إطار في مؤسسة كوندور، وتم تحليل ومعالجة البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss.v25. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، وأن لإدارة المعرفة أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة كوندور.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، مؤسسة كوندور.

## Abstract:

This study addressed the problem of the impact of knowledge management on the competitive advantage in Condor Foundation, where the relationship between knowledge management was analysed in its dimensions: knowledge generation, knowledge storage, dissemination and distribution of knowledge, application of knowledge, and competitive advantage in its dimensions: creativity, quality, cost, flexibility. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive curriculum was relied upon and the questionnaire was used as a key tool for collecting data on the study variables, it was distributed to a sample of 43 frames in Condor Foundation, and the data were analysed and processed through the statistical analysis programme Spss.v25. The study found several results the most important of which was that the level of both knowledge management and competitive advantage came high according to the study measure, and knowledge management has a positive impact on the competitive advantage in Condor Foundation.

**Key words:** Knowledge management, Competitive advantage, Condor Foundation.