

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

من طرف : لطاش وردة و لعرابي لويذة

بعنوان

دور إدارة المعرفة في المنظمة

دراسة حالة "شركة الاتصالات موبيليس"

نوقشت بتاريخ 2024/06/06 أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسة	جامعة تلمسان	أستاذة التعليم العالي	أ. د. بن سماعيل لمياء
مشرفة ومقررة	جامعة تلمسان	الدرجة: استاذة محاضرة أ	أ. عبورة رشيدة
ممتحنا	جامعة تلمسان	الدرجة: أستاذ محاضر أ	أ. مراد بودية جميل

السنة الجامعية

2024 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَكْتَبَةُ مَدِينَةِ الْمَدِينَةِ  
١٤٢٠ هـ

## شكر وتقدير

نحمد الله على ما انعم علينا من علم متواضع  
والذي ألهمنا قوة الصبر على إنجاز هذه المذكرة،  
ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان  
بأصدق معاني التقدير والاحترام إلى الأستاذة "عبورة رشيدة"  
التي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها السديدة  
التي كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل  
كما نحني فيها روح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاها الله عنا كل خير  
كما نتقدم بشكرنا الخاص إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا  
وتحملوا عناء قراءتها وتمحصها ومناقشتها  
كما نشكر كل من أعاننا على إنجاز هذا العمل  
من اساتذة وزملاء وكل عمال المكتبة  
ونرجو من الله عز وجل أن يوفقنا في كل أمر فيه خير لديننا ودنيانا

# الإهداء

الحمد لله الذي أعانني ووفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع  
الذي أهديه إلى:

أعزما أملك في الوجود الوالدين الكريمين

أمي وأبي حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى سندي في الحياة أمين

إلى من تقاسمت معهم الحياة

إخوتي وأخواتي وفاءً وتقديرًا

إلى كل الأهل والاصدقاء والأحباب

إلى كل طالب علم

إلى كل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد

وساعدني في إنجاز هذه المذكرة

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة

وردة...



## الإهداء

إلى أعزما أملك في الوجود الوالدين الكريمين "لعرابي عمر" و "لعرابي كريمة"

إلى من أعطوني بدون مقابل وأحبوني بلا حدود

دلوني على الطريق وسلموني مفتاح النجاح

إلى من حرصوا على تعليمي وتأديبي وسعادتي

أمي أحق الناس بصحبتني إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها

منيع الحب والحنان من نذرت حياتها لنا فندسيت بذلك نفسها

إلى الغالية التي أرى الأمل في عينها ملاكي في الحياة

ومن كان دعاؤها سر نجاحي ...

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ومن أحمل اسمه بكل افتخار

إلى من أمضى وقته في الكد والعمل ليرسم لنا طريقا ممهدا نحو المستقبل

إلى أبي الغالي مصدر عزمي ونجاحي وسندي في الحياة.

إلى والدي العزيزين حفظهما الله وأطال عمرهما... دمتما لي نورا يضيء حياتي

إلى من تقاسمت معهم الحياة أختي التوأم "ليندة" وأخي "سيف الدين"

إلى من أفتخر بأنهم إخوتي...

إلى "قطتاي" الوفيتين إلى جدي الغالي عكاشة أطال الله في عمره ...

إلى جدي "محمد" و جدتي "زهرة، فاطنة وحليمة" رحمهم الله...

إلى خالاتي : فتيحة ، فوزية وسليمة رحمها الله.

إلى كل من زرع في نفسي بذرة أمل...

وإلى كل من أحبوا بدون رياء ...

أهدي حصيلة هذا الجهد المتواضع...

انتهت مسيرة 18 سنة ...

أحمد الله وأشكره على توفيقه

وعلى إكمال عدد السنين الدراسية بنجاح .

لويزة...



## فهرس المحتويات

أ	شكر وتقدير .....
د	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الجداول .....
ط	قائمة الأشكال .....
ي	الملخص .....
1	المقدمة العامة.....

## الفصل الأول: الإطار النظري

8	مقدمة الفصل الأول .....
9	المبحث الأول: اطار مفاهيمي ومنطلقات نظرية حول إدارة المعرفة.....
10	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها ونماذجها. ....
10	I. مفهوم إدارة المعرفة: .....
11	II. أهمية إدارة المعرفة .....
12	III. نماذج إدارة المعرفة: .....
16	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة .....
16	I. أهداف إدارة المعرفة: .....
17	II. مبادئ إدارة المعارف: .....
18	المطلب الثالث :عمليات إدارة المعرفة ودورة حياتها.....
18	I. عمليات إدارة المعرفة .....

19	II. دورة حياة إدارة المعرفة (وفق نموذج Wigg):
21	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.
21	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها.
21	I. مفهوم الميزة التنافسية.
24	II. أهمية الميزة التنافسية.
26	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية، أنواعها وخصائصها.
26	I. محددات الميزة التنافسية:
28	II. أنواع الميزة التنافسية:
29	III. خصائص الميزة التنافسية:
30	المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية ومؤشراتها.
30	I. أهداف الميزة التنافسية:
31	II. مؤشرات الميزة التنافسية:
32	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية.
34	المبحث الثالث: كيفية تحقيق إدارة المعرفة للميزة التنافسية.
34	المطلب الأول: أسباب اعتبار إدارة المعرفة مورد استراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.
35	المطلب الثاني: المتطلبات الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
36	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.
38	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
39	خاتمة الفصل الأول:

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

40	.....	مقدمة الفصل الثاني
41	.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة الوطنية (الجزائر)
41	.....	المطلب الأول: أطروحة دكتوراه
54	.....	المطلب الثاني: رسالة ماجستير
57	.....	المطلب الثالث : مجلة
58	.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الدول العربية
58	.....	المطلب الأول: أطروحة دكتوراه
60	.....	المطلب الثاني : رسالة ماجستير
65	.....	المطلب الثالث: مجلة
66	.....	المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية
66	.....	المطلب الأول: أطروحة دكتوراه
71	.....	المطلب الثاني : مذكرة ماستر
72	.....	المطلب الثالث : مجلة
83	.....	خاتمة الفصل الثاني

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

85	.....	مقدمة الفصل الثالث
86	.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاتصالات موبليس
86	.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبليس، تطورها ومهامها
88	.....	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة، التزاماتها وخدماتها

90	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس .....
94	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .....
94	المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة .....
96	المطلب الثاني: الإطار المنهجي لأداة الدراسة ومحاورها .....
98	المطلب الثالث: نموذج الدراسة وفرضياتها، أدوات المعالجة الإحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة .....
101	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....
101	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الأساسية ومناقشة نتائجها: .....
115	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة .....
122	خاتمة الفصل الثالث .....
123	الخاتمة العامة .....
127	قائمة المصادر والمراجع .....
128	الملاحق .....

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
23	يمثل أبرز التعاريف التي تناولتها الميزة التنافسية من خلال الباحثين	1-1
76	جدول يلخص الدراسات السابقة	1-2
97	مقياس ليكرت (Likert scale)	1-3
100	إختبار أداة الدراسة	2-3
101	الجنس	3-3
103	الفئة العمرية	4-3
104	المؤهل الدراسي	5-3
105	الوظيفة الحالية	6-3
107	عدد سنوات الخبرة	7-3
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول	8-3
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني	9-3
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث	10-3
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الرابع	11-3
115	قيم مجالات معامل الارتباط (Pearson)	12-3
116	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية	13-3
116	معامل التحديد R.square	14-3
117	الإنحدار الخطي البسيط	15-3
117	الانحدار الخطي البسيط	16-3
118	معامل الارتباط بين توليد المعرفة والجودة	17-3
119	معامل الارتباط بين توليد المعرفة والاستجابة	18-3
120	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والجودة	19-3
120	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والاستجابة	20-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	1-1
19	يبيّن دورة حياة المعرفة وفق نموذج Wigg	2-1
28	محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل	3-1
30	أهداف التنافسية	4-1
32	مؤشرات الميزة التنافسية	5-1
33	مصادر الميزة التنافسية	6-1
93	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس ساري المفعول من فيفري 2006.	1-3
98	نموذج الدراسة	2-3
102	الجنس	3-3
103	الفئة العمرية	4-3
104	المؤهل الدراسي	5-3
106	الوظيفة الحالية	6-3
107	عدد سنوات الخبرة	7-3

## الملخص

شهد العالم تطورات هائلة في عدة مجالات، ومن أهم هذه التطورات التحول نحو اقتصاد المعرفة، الذي أصبحت فيه هذه الأخيرة المولد الرئيسي لكل الأنشطة الإنسانية وموردا أساسيا في خلق الثروة يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، وعلى ضوء ذلك هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة وتطبيقها) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة والاستجابة) في شركة الاتصالات موبليس، حيث تم إجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان ومعالجته إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss 23) لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وفي ختام هذه الدراسة تم استنتاج ان المعرفة تشكل العامل الأساسي والفعال في تطوير واستمرار المؤسسات نظرا لدورها الحاسم في تحسين الخدمات مما يساعدها على تحقيق الأسبقية على المنافسين، وتوصلت أيضا إلى القدرة الواسعة لإدارة المعرفة التي تحقق التميز والإبداع وتمكن من اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسات، ومن ثم تقديم منتجات جديدة ومتميزة تتلاءم مع رغبات الزبون باعتباره مصدرا هاما للمعرفة التي تعد أسلوب إداري دقيق وفعال.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

## Abstract :

The world has witnessed tremendous developments in several areas, and the most important of these developments is the shift towards the knowledge economy in which the latter has become the main generator of all human activities and an essential resource.

In Creating wealth that out weighs the importance of other material resources.

In light of this, the study aimed to high light the role of Knowledge management in its operations (Knowledge generation and application), in achieving competitive advantage in its dimensions (quality and responsiveness) in the telecommunications company Mobilis where the study was conducted based on the descriptive and analytical approach.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and processed statistically using the statistical package for the social sciences to clarify the relationship between Knowledge management and competitive advantage. At the conclusion of this Study, a conclusion was made. Knowledge constitutes the basic and effective factor in the development and continuity of institutions de to its decisive role in improving services, which helps them achieve precedence over competitors.

We have also achieved the broad ability to manage Knowledge that achieves distinction and creativity and enables institutions to gain a Competitive advantage, and new and distinct products have been introduced that suit the desires of the customer. As an important source of knowledge, which is an accurate and effective management method.

**Keywords:** Knowledge - Intellectual Capital - Knowledge Management - Competitive Advantage.

# المقدمة العامة

### تمهيد

يعد اقتصاد المعرفة توجهها حديثا في الرؤية الاقتصادية العالمية، حيث تعتبر المعرفة العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية ومحرك الثروة، و تتمثل أهمية المعرفة في قدرتها على توليد الثروة بشكل غير معتمد على رأس المال التقليدي أو المال الخام أو العمال، بل تعتمد تماما على رأس المال الفكري وكمية المعرفة المتاحة، ومن هنا يتعين على الشركات والدول استخدام المعلومات المتاحة لديها بشكل فعال لتحويلها إلى معرفة، ومن تم استغلال هذه المعرفة بشكل يخدم الإنتاجية الاقتصادية.

مع ظهور اقتصاد المعرفة، ظهرت مفاهيم جديدة مثل: المعرفة الإنتاجية ورأس المال الفكري والبشري، الذي يعني المهارات والخبرات التي يمتلكها مجموعة من الكفاءات البشرية (نعيم إبراهيم، الظاهر، 2009). حيث تعد المعرفة المولد الرئيسي لجميع الأنشطة الإنسانية، ويمكن تعريفها بأنها: الاستخدام الشامل والمكثف للمعلومات والبيانات بقدرات الإنسان وتفاعله معها لفهم وتحليل وتطوير الحلول للمشكلات والتحديات (فليح حسن خلف، 2009). ويمكن تعرف ايضا على أنها: عملية مستمرة ديناميكية تحتوي على مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحديد المعرفة وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين القدرات التي تتعلق بعملية التكيف مع احتياجات التغيير السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية من خلال اعتمادها على رأس المال الفكري والعمليات الهيكلية والتنظيمية (بن آسيا، 2019)، حيث تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في تحقيق التنمية فمن خلالها يمكن للمؤسسات استغلال خبراتها ومواردها بفعالية لاتخاذ أفضل القرارات وتحسين الأداء، وقد تعاضد دورها في بناء الميزة التنافسية للمنظمة الذي يعتمد على الموجودات الفكرية واستثمارها بما يعزز من الإبداع المستمر وتحقيق التنافس.

إن الاهتمام بتنمية العنصر البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتبر من العوامل الضرورية لتنافس وبقاء المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها، فالمعرفة تزداد كل يوم أهمية فهي تعمل على التحسين المستمر والتشجيع على الابتكار.

أصبحت الميزة التنافسية اليوم تركز أكثر على جودة المعارف من خلال تخزينها، استخدامها وتحويلها إلى سلع وخدمات وذلك من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية و الاستراتيجية بكفاءة وفعالية للمنظمة.

إن إدارة المعرفة تشكل أهم المرتكزات التي تقوم عليها استمرارية وديمومة المؤسسات ونموها، حيث تفوق المؤسسة الاقتصادية على منافسيها في السوق يتطلب الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الاحتفاظ بمكانتها، هذه الميزة تتجلى في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، حيث عرف (porter ، بورتير) الميزة التنافسية بأنها: تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يمكن تحقيق هذا الاكتشاف عمليا من خلال تفعيل عملية الإبداع بشكل تام، فتحول المعرفة إلى آليات تنافسية بواسطة الإدارة.

إذ أن المعرفة بمفردها لا تكون مفيدة بل يتوجب تفعيلها واستثمارها من قبل الإدارة لتحويلها إلى أداة تنافس. من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، وذلك عبر مؤسسة الاتصالات "موبليس" الأمر الذي يظهر وجود صلة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية مما يثير الاهتمام بتسليط الضوء على هذه العلاقة في الإشكالية التالية:

### إشكالية الدراسة:

#### ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي إدارة المعرفة؟ وفيما تكمن أهميتها؟ وما هي أهم نماذجها؟ أهدافها ومبادئها؟ وعملياتها ودورها حياتها؟

2. ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وفيما تكمن أهميتها؟ ماهي أسبابها، محددها، أنواعها وخصائصها، اهدافها ،

مؤشراتها ومصادرها؟

3. فيما تتمثل أسباب اعتبار إدارة المعرفة مورد استراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية؟

4. ما هو أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟

5. ماهي المتطلبات الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها؟

6. فيما تكمن العلاقة بين كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية؟

**فرضيات البحث:**

للتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة الاتصالات موبليس، تم اقتراح فرضية رئيسية تتمثل

في:

- توجد علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية

وتتفرع منها الفرضيات الأربعة التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والجودة عند مستوى معنوية 0,05.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والاستجابة عند مستوى معنوية 0,05 .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والجودة عند مستوى معنوية 0,05 .

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والاستجابة عند مستوى معنوية 0,05 .

**أهداف البحث:**

يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو التالي:

- الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

الاتصالات موبليس من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إعداد إطار نظري عن متغيرات البحث المتمثلة في: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية .
- ✓ التعرف على الواقع الحالي لإدارة المعرفة في قطاع الاتصالات.
- ✓ معرفة واقع الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات.
- ✓ إظهار العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في قطاع الاتصالات .
- ✓ محاولة إبراز مدى إدراك العاملين في مؤسسة موبليس لتحديد طبيعة العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ومدى قوة هذه العلاقة.
- ✓ وضع الاقتراحات اللازمة لتطوير إدارة المعرفة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية وإدامتها.

#### أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث بما يقدمه من مساهمة نظرية متعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من أجل إثراء المكتبة الوطنية من خلال هذا النوع من البحوث.
- يتمثل موضوع البحث في حد ذاته إضافة علمية جديدة بالاهتمام وذلك نظرا لحدثة المحاولات الجادة لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات.
- يعمل موضوع البحث على تقديم الأسس العلمية لتحديد دور تطبيقات إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية من خلال عناصرها إضافة إلى مساهمتها في سبل دعمها.
- تبرز أهمية البحث في إظهار واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة الاتصالات موبليس.
- يمكن البحث في هذا الموضوع أن يساعد في تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة المعرفة وتحسين تنافسية المؤسسات في بيئة الأعمال.

### منهج البحث:

للإجابة عن الإشكال المطروح وإثبات مدى صحة الفرضيات أو عدم صحتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر من أكثر مناهج البحث العلمي استخداماً كأحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة ما من خلال مجموعة من الإجراءات البحثية، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة لجمع المعلومات ، فقد اعتمدنا على مجموعة من المراجع باللغة العربية واللغات الأجنبية والمتمثلة في الكتب، المجلات والرسائل والأطروحات الجامعية إضافة إلى مواقع الانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد استخدمنا مجموعة من الأدوات المناسبة حول العينة المدروسة بالاعتماد على الاستبيان وتمت معالجته باستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لبيانات الدراسة من خلال برنامج (SPSS) الملائم للإجابة على العبارات واختبار الفرضيات.

### حدود البحث:

قصد التقييد بإطار الدراسة وضعنا مجموعة من الحدود المتمثلة فيما يلي:

#### - الحدود المكانية:

وهي متعلقة بمكان إجراء الدراسة وللتعمق أكثر تم اختيار مؤسسة (Mobilis) كمكان مناسب لإجراء الدراسة الميدانية نظراً إلى المكانة الحيوية والاستراتيجية التي تحتلها وطنياً.

#### - الحدود الزمنية:

استمرت الدراسة الميدانية في مؤسسة (Mobilis) من 14 / 02 / 2024 إلى غاية 29 / 02 / 2024، حيث تضمنت هذه الفترة قيام الطالبتين بالزيارات إلى المؤسسة لجمع المعلومات عن مجتمع وعينة الدراسة وتوزيع الاستبيان واسترجاعه.

مبررات اختيار موضوع البحث:

لكل موضوع بحث دوافع تبرز رغبة الباحث في التعمق أكثر في خلفياته فقد كانت لنا مجموعة دوافع لدراسة: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" في مؤسسة اتصالات موبليس، فكانت منها دوافع ذاتية وأخرى موضوعية نذكرها كما يلي:

- المبررات الذاتية: تتمثل في فضولنا في معرفة كل ما هو جديد وحيوي، إضافة إلى إثراء مكتباتنا وقناعاتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والأهمية التي تكتسبها المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في إدارة المعرفة والميزة التنافسية والميول الشخصي وشدة الاهتمام بالمواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة.
- المبررات الموضوعية: تتمثل في حاجة المؤسسات الجزائرية لتطبيق أساليب إدارة حديثة لمواكبة التطور الحاصل، إضافة إلى محاولة دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات الاتصالات لكونها تعتبر من أحدث المجالات والتي تسعى مجمل المؤسسات استخدامها داخل هياكل أنشطتها، وتسيطر الضوء على أهمية إدارة المعرفة وخاصة في مواجهة التحديات حاضرا ومستقبلا التي تواجهها مؤسسات الاتصالات.

الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- من بين العراقيل والصعوبات التي واجهتنا في موضوع البحث ما يلي:
- عدم امتلاك الوقت الكافي فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة.
- نقص الإجابة على الاستبيان.
- التوزيع الجغرافي للوكالات التابعة للمؤسسة محل الدراسة.
- صعوبة ترجمة بعض المراجع إلى اللغة العربية.
- تعذر الحصول على بعض المعطيات والإحصائيات الخاصة فيما يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة.

### هيكل البحث:

بالنسبة لهيكل البحث قد جاءت عناصره موزعة منطقيا وتسلسليا للجوانب التي تطرق لها، حيث شكل الفصل الأول الإطار النظري للدراسة يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن منطلقات نظرية حول إدارة المعرفة (مفهومها، أهميتها، نماذجها، أهدافها، وعملياتها)، أما المبحث الثاني يتعلق بماهية الميزة التنافسية (مفهومها، أهميتها، محدداتها، أهدافها، ومصادرها)، والمبحث الثالث يبين كيفية تحقيق ادارة المعرفة للميزة التنافسية، وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة ينقسم إلى ثلاث مباحث: وهي الدراسات الوطنية، تليها الدراسة السابقة في الدول العربية ثم الدراسات السابقة الأجنبية ، أما فيما يخص الفصل الثالث فهو يمثل الجانب التطبيقي من الدراسة، فقد كان الهدف منه هو محاولة إظهار دور إدارة المعرفة في المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (في مؤسسة

الاتصالات Mobilis )

# الفصل الأول

الإطار النظري

مقدمة الفصل الأول

تعتبر المعرفة الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات، حيث تُعد الركيزة الحاسمة لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة. فهي تمثل عملية تنظيم وإدارة المعلومات داخل المنظمة، مما يعزز الابتكار والإبداع، ويحسن أداء العمل وعمليات اتخاذ القرارات.

و يتم تحليل دور المعرفة كمصدر رئيسي لبناء الحضارات الإنسانية وتحقيق الميزة التنافسية، التي تُصنف بأنها العنصر الذي يميز منتج أو خدمة عن المنافسين في السوق. و تتمثل المهمة الأساسية للمؤسسات في كيفية المحافظة على المعرفة واستخدامها بشكل فعال لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

و على هذا الأساس، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تأطير مفاهيمي ومنطلقات نظرية حول إدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
- المبحث الثالث: كيفية تحقيق إدارة المعرفة للميزة التنافسية

## المبحث الأول: اطار مفاهيمي ومنطلقات نظرية حول إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة تلك المعلومات التي تؤدي إلى تنفيذ مهمة ما أو الأفكار التي تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، و هي عنصر أساسي في خلق القيمة المضافة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تزدهر من دون استثمار في جمع وتبادل المعرفة<sup>1</sup>، و من خلال هذا المبحث سنتناول: نشأة وتطور إدارة المعرفة، بالإضافة إلى مفهوماتها، أهميتها، نماذجها، أهدافها، مبادئها، عملياتها، ودورة حياتها.

وتعد إدارة المعرفة موضوع قديم وجديد في الوقت ذاته، حيث كتب الفلاسفة عنه منذ آلاف السنين، لكن اهتمام الشركات بتنظيم المعرفة واستخدامها في أماكن العمل جديد نسبياً . و منذ الثمانينات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة يتزايد، وظهرت مجالات جديدة مثل هندسة المعرفة وإدارة المعرفة. كما تم تغيير عناوين المجالات والمؤتمرات لتعكس هذا التحول، وأصبحت إدارة المعرفة واحدة من أكثر المواضيع ديناميكية في إدارة الأعمال في العصر الحديث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة: قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، 2012/2011، ص2.

<sup>2</sup> - د.نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 1429هـ/2009م، ص65.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها ونماذجها.

## I. مفهوم إدارة المعرفة:

### 1. تعريف الإدارة Management :

"الإدارة"، كما يصفها الجيوسي وجاد الله، هي مجموعة من الأنشطة والعمليات والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها، من خلال تنسيق الجهود والعمل الجماعي للموظفين ضمن الوظائف الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة، وتهدف إلى تحقيق فعالية واستمرارية في الإنتاج وتحقيق رغبات الإدارة.<sup>1</sup>

### 2. تعريف المعرفة Knowledge:

"المعرفة" تمثل حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجارب المكتسبة عبر عملية التعلم والتطبيق، وهي تمكن أصحابها من التكيف مع التحديات الجديدة وابتكار حلول أفضل للمشاكل ضمن مجال معرفتهم. و يمكن للفرد من خلالها تشخيص المشكلات، وتقديم بدائل لها، وابتكار حلول جديدة.<sup>2</sup>

### 3. تعريف إدارة المعرفة Knowledge Management:

"إدارة المعرفة" تمثل عملية هندسية وتنظيمية للبيئة الإنسانية والعمليات التي تسهم في إنتاج وتوليد المعرفة داخل المؤسسة. تشمل هذه العملية اختيار وتنظيم واستخدام ونشر المعرفة، بالإضافة إلى نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. يتم تنظيم هذه العمليات داخل الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، وتعزيز التعلم التنظيمي، ووضع الخطط الاستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أ.د. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة Knowledge management ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1429هـ - 2008م، ص 15.

<sup>2</sup> - د. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 10.

<sup>3</sup> - د. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31-32.

إدارة المعرفة تمثل الجهد المنظم و الواعي الذي تبذله المؤسسة لجمع وتنظيم وتصنيف وتحصيل كل أنواع المعرفة المتعلقة بنشاطها بهدف تعزيز كفاءة اتخاذ القرارات و تحسين الأداء التنظيمي".<sup>1</sup>

بالنظر إلى وجهات النظر المختلفة للباحثين، تعتبر إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تسهم في توليد واكتساب واختيار واستخدام وتنظيم ونشر المعرفة داخل المنظمات، مما يُمكنها من تحويل هذه المعرفة، بما تتضمنه من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات، إلى منتجات وخدمات، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبناء عمليات التعلم والتطوير والتخطيط الاستراتيجي.

وفقاً لتعريف Wiig، "إدارة المعرفة" تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق وتوليف المعرفة و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

## II. أهمية إدارة المعرفة

بدأ الاهتمام بالمعرفة منذ القدم و ليس كما هو معتقد بأنه بدأ حديثاً،<sup>2</sup> فقال الله تعالى: ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4) ﴾ سورة الرحمن، الآية 3-4.

و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

1. إدارة المعرفة تعد فرصة هامة للمنظمات لتحقيق تحسين في التكاليف ورفع كفاءتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.
2. إدارة المعرفة تمثل عملية نظامية متكاملة تهدف إلى تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة نحو تحقيق أهدافها.
3. تقوي إدارة المعرفة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بأدائها المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تمكن إدارة المعرفة المنظمة من تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيقها وتطويرها ومشاركتها، وتطبيقها وتقييمها.

<sup>1</sup> - د. عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> - د. محمد تركي البطاينة، د. زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص 04.

5. تعتبر إدارة المعرفة أداة مهمة للاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة من خلال تيسير وصول المعرفة للأشخاص الآخرين الذين يحتاجون إليها .
6. تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
7. تشجع إدارة المعرفة المنظمات على استخدام قدراتها الإبداعية لخلق معرفة جديدة والكشف عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في التوقعات.
8. توفر إدارة المعرفة فرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات من خلال تمكينها من تبني المزيد من الإبداعات في طرح سلع وخدمات جديدة.
9. تدعم إدارة المعرفة الجهود المبذولة للاستفادة من جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة من خلال توفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
10. تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قيمة المعرفة من خلال التركيز على تطوير وتحسين محتواها.<sup>1</sup>

### III. نماذج إدارة المعرفة:

هناك العديد من النماذج التي تم تقديمها لإدارة المعرفة بهدف توجيه وتنظيم جهود وأنشطة الشركات في مجال بناء الاستراتيجيات والأنظمة الأساسية لإدارة المعرفة، ومن بين هذه النماذج ما يلي:

#### 1. نموذج إدارة المعرفة عند ديفيد سكايرم D.skyrme :

رافعات استراتيجية. القوة المحركة الأولى تعتمد على استخدام المعرفة المتوفرة في المنظمة من خلال تبادل الممارسات الجيدة وتطوير قواعد البيانات، و أيضا حل المشكلات و يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف) ، بينما تعتمد القوة المحركة الثانية على الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.

• أما العوامل السبعة في هذا النموذج تتضمن:

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1429هـ-2008م، ص60.

- 1) معرفة العميل: تتضمن تطوير المعرفة العميقة من خلال تفاعلات العملاء واستخدامها لتعزيز رضا العميل من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
- 2) المعرفة في المنتجات والخدمات تشمل المعرفة الواسعة في المنتجات والخدمات، بما يشمل فهم متطلباتها وتطويرها بشكل مستمر.
- 3) المعرفة في الأفراد: تعني تطوير مهارات الفرد وتعزيز الثقافة الابتكارية، وذلك من خلال التعلم وتبادل المعرفة، مما يضفي قيمة عالية على المؤسسة.
- 4) المعرفة في العمليات: تتمثل في تجسيد المعرفة في عمليات المنظمة وتمكين الوصول إلى الخبرة المناسبة في مختلف السياقات.
- 5) الذاكرة التنظيمية: تتضمن الخبرات الموثقة للاستفادة المستقبلية، سواء كانت موجودة في مستودعات المعرفة الصريحة أو من خلال تطوير مؤشرات الخبرة للموظفين.<sup>1</sup>
- 6) المعرفة في العلاقات: تهدف إلى تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود المؤسسية، بمشاركتها مع الموردين والعملاء والشركاء.
- 7) الأصول المعرفية: تشمل قياس وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة، واستغلاله بشكل فعال في تحقيق أهدافها وتطويرها.<sup>2</sup>

## 2. نموذج إدارة المعرفة عند Nonaka-takeuchi :

على مر السنوات، لعبت إدارة المعرفة دوراً بارزاً في تعزيز أداء المنظمات في البيئة التنافسية للأعمال التجارية. يركز هذا الدور على تنظيم وثقافة المعرفة داخل المنظمات، بالإضافة إلى تقييم المخاطر الداخلية والخارجية للتصدي لفشل إدارة المعرفة. و يعتبر النموذج أداة لتقييم هذه المخاطر، وكان يستهدف من قبل نوناكا و تاكوشي توضيح كيفية

<sup>1</sup> - د.خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1431هـ/2010م، ص 76-77.

<sup>2</sup> - د.خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 76-77.

إنشاء المعرفة. حيث بدأ الباحثان بتصنيف المعارف إلى معارف باطنة أي ضمنية ومعارف ظاهرة أي صريحة ، ويتم توضيح ذلك في الشكل التالي:

1) من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة: يتم تعميم المعارف الباطنة بشكل مباشر من شخص لآخر، مما يساعد في خلق ثقافة مشتركة وتعزيز القدرة على العمل الجماعي. يتم ذلك من خلال التعاون وتبادل الآراء والخبرات، ويتم الاستفادة من تجارب مفسرة.

2) من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة: في هذه المرحلة، يتم استخراج المعارف الباطنة ونشرها من خلال حلقات دراسية، وتدريبات، وتسويق عمل للآخرين، أو من خلال المناقشات بين أعضاء الفريق. يتم تبادل الأفكار وتفسير الأحداث والأنشطة.

4) من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة: في هذه المرحلة، يتم مزج المعارف القائمة للحصول على معارف جديدة، مما يساهم في توسيع وتحديث الفهم. يتم تطبيق هذه المعارف في حل المشاكل وتحسين الأداء بشكل مستمر.

5) من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنة: يتضمن هذا النموذج إنتاج وابتكار معارف جديدة، حيث تنمو المعارف الجديدة داخل الفرد نتيجة للاستيعاب والتجربة. يؤدي ذلك إلى تطوير شخصية جديدة للمعرفة الباطنة.<sup>1</sup>

### 3. نموذج إدارة المعرفة عند Wiig :

ويقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

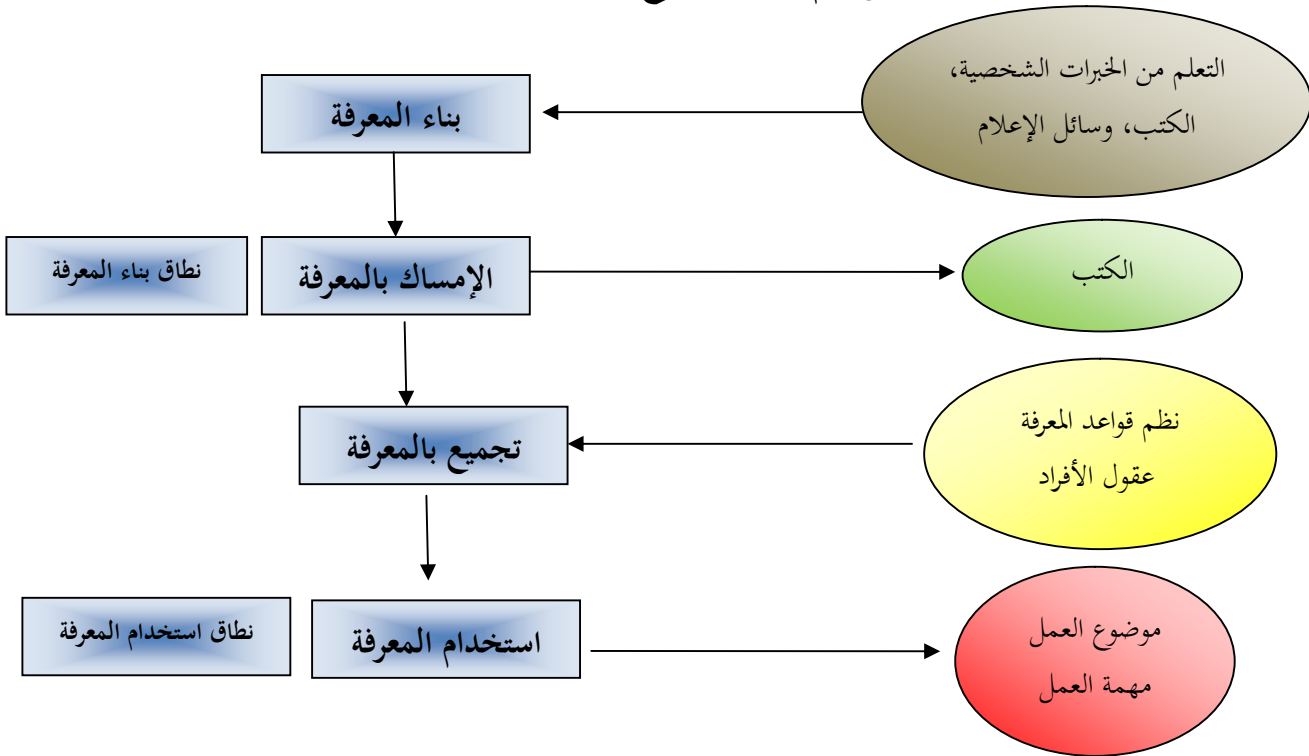
- 1- بناء المعرفة.
- 2- الاحتفاظ بالمعرفة.
- 3- تجميع المعرفة.
- 4- استخدام المعرفة.

<sup>1</sup>-موقع الانترنت، أفلتة، تاريخ النشر 2016/02/11 نماذج إدارة المعرفة، تاريخ التصفح 2024/02/13، على الساعة 19:36، الرابط [www.gestion.google.com.gestion](http://www.gestion.google.com.gestion).

يتم تصوير نشاطات الأفراد ووظائفهم على خطوات متسلسلة، مما يسهل بناء المعرفة و استخدامها. كما يركز النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي المصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع. كما يمكن تجميع المعرفة من خلال عدة وسائل مثل اللقاءات وفرق العمل. ويمكن استخدام المعرفة بشكل مختلف حسب الحالة أو الموقف، ويتم دمج وتوحيد الوظائف والنشاطات المختلفة في بناء واستخدام المعرفة.

يركز نموذج Wiig على تحديد و ربط النشاطات و الوظائف التي تنهك بها المنظمة و الموظفين لإنتاج المنتجات و الخدمات.

الشكل رقم 1-1: نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 119.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة

### I. أهداف إدارة المعرفة:

من بين الأهداف المسطرة لإدارة المعرفة ما يلي:

- ❖ تبسيط العمليات وتقليل التكاليف عن طريق إزالة الإجراءات الزائدة.
- ❖ تحسين خدمة العملاء من خلال تقليل زمن تقديم الخدمات المطلوبة.
- ❖ تعزيز الإبداع من خلال تشجيع تدفق الأفكار بحرية.
- ❖ زيادة العائد المالي عبر تسويق المنتجات والخدمات بشكل فعال.
- ❖ تنشيط المعرفة ورأس المال الفكري من خلال تحسين طرق تقديم الخدمات.
- ❖ تحسين صورة المؤسسة وتعزيز علاقتها مع الميثليات.
- ❖ إنشاء مصدر موحد للمعرفة داخل المؤسسة.
- ❖ توفير بيئة تفاعلية لجمع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية.
- ❖ الاعتراف بأهمية وحماية المعرفة داخل المؤسسة.
- ❖ تحديد المعارف والكفاءات المتاحة في المؤسسة.
- ❖ تعلم كيفية تعزيز الذاكرة العملية.
- ❖ الاعتراف بنجاح جماعات تبادل الممارسات وتشجيعها.
- ❖ إنشاء المعارف اللازمة لتطوير المؤسسة.
- ❖ تطوير المعارف والمهارات الحالية.
- ❖ تعزيز إمكانية الوصول إلى تلك المعارف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص ص 90-91.

## II. مبادئ إدارة المعارف:

- 1) تعتمد عمليات إدارة المعرفة على سرعة الاستجابة والتكيف مع الناس والتكنولوجيا، حيث تكون البشرية (الإنسان) مهمة في بعض العمليات بينما تكون التقنية (الحاسوب) ضرورية في غيرها.
- 2) تعد إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية، نظرًا لقوتها وأهميتها في الجهات المختلفة داخل المؤسسة، مما يتطلب التعامل معها بطريقة متفاعلة وديناميكية.
- 3) تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين متخصصين بهذا المجال، الذين يتحملون مسؤولية توجيه الأنشطة والوظائف المرتبطة بالمعرفة داخل المؤسسة.
- 4) يستفيد تنظيم المعرفة من استخدام الخرائط بشكل أكبر من النماذج، حيث يتم توفير المعرفة المطلوبة للعملاء بشكل مباشر وفقًا لاحتياجاتهم.
- 5) غالبًا ما تكون عمليات المشاركة واستخدام المعرفة غير مألوفة، ولكن يُنظر إليها على أنها طبيعية ومطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>
- 6) تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين عمليات العمل المعرفية، مما يتطلب الاستفادة الكاملة من المعرفة والمشاركة فيها في مختلف العمليات المعرفية، تتضمن عمليات العمل والتجارة تصميم المنتج، واستكشاف حالات السوق وتطوير العمليات الحيوية، وهذه العمليات تشمل أيضًا إدارة المعرفة. و يجب تحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة لتواكب العمليات الحيوية للعمل والتجارة، فإدارة المعرفة تعتبر جزءًا أساسيًا من تلك العمليات.
- 7) يعتبر مدخل المعرفة نقطة البداية فقط، ولكن ينبغي أن ندرك أن إدارة المعرفة الناجحة تتطلب اهتمامًا مستمرًا ودمجًا مع عمليات العمل.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 162-163-164.

8) إدارة المعرفة هي عملية غير منتهية؛ حيث يجب على مديري المعرفة أن يكونوا مستعدين للتكيف مع التغيرات المستمرة في صياغة المعرفة وتطور التكنولوجيا واحتياجات العملاء والمنظمات.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ودورة حياتها.

### I. عمليات إدارة المعرفة

وهي تتضمن ما يلي:

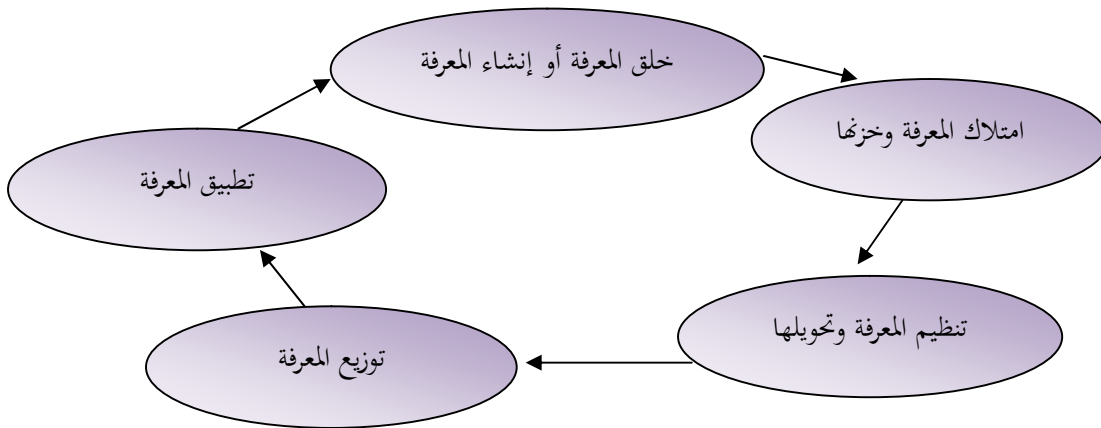
- 1- تشخيص المعرفة: يتضمن تحديد الفجوة المعرفية بين المعرفة المتاحة والمعرفة المطلوبة، ويشمل هذا الجمع والتحليل للمعرفة واستخدام النتائج في التخطيط المستقبلي وتحسين فعالية المنظمة.
- 2- اكتساب المعرفة: يتضمن الاستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة من مصادر متنوعة، ويتمثل هدفه في الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات الضرورية لحل المشاكل الخاصة بالمنظمة.
- 3- توليد المعرفة: يتضمن ابتكار المعرفة وتطويرها داخل المنظمة من خلال استخدام البيانات والمعلومات المتاحة، ويمكن أن يكون هذا عبر تطوير معرفة جديدة أو تحسين المعرفة القائمة.
- 4- تخزين المعرفة: يتضمن الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها من خلال الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة، ويسهل هذا العملية استرجاع المعرفة واستخدامها بشكل فعال من قبل أفراد المنظمة.
- 5- توزيع المعرفة: عملية نقل المعرفة المناسبة إلى الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب لأداء مهامهم بشكل فعال، ويتم ذلك من خلال توفير وسائل اتصال فعالة وتعزيز ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة داخل الشركة.

6- تطبيق المعرفة : يتمثل في استخدام وتطبيق المعرفة في العمل الفعلي حيث يتعلم الأفراد ويحسنون أدائهم من خلال تطبيق المعرفة بشكل فعال وبالتالي لا يكفي امتلاك المعرفة بل الأهم هو استخدامها بشكل فعال في العمل اليومي لتحقيق النجاح في المنظمات.<sup>1</sup>

## II. دورة حياة إدارة المعرفة (وفق نموذج Wigg):

• تم تناول دورة حياة المعرفة من قبل عدد كبير من الباحثين و فق نماذج عديدة و متنوعة و من بينها نموذج Wiig لإدارة المعرفة و المتكون من خمسة مراحل كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 1-2: يبين دورة حياة المعرفة وفق نموذج Wigg



المصدر: سعاد حمود مسلم، دورة حياة المعرفة وفق نموذج Wigg وتطبيقها في مكتبة كلية الصيدلة، مجلة الاستاذ،

العدد 226، جامعة بغداد 1، 1440هـ/2017م، ص 269-279.

حيث تشمل الآتي:

<sup>1</sup> - د.محمد تركي البطانية، ود. زياد محمد المشاقبة، مرجع سابق، ص71/77.

1) خلق المعرفة (إنشاء المعرفة): يشير إلى عملية الابتكار والتكوين المستمر للمعرفة، حيث يتم إثراء المعرفة من خلال مصادر متعددة مثل التعلم، والابتكار، والبحث، بالإضافة إلى استيرادها من مصادر خارجية للمنظمة. حيث تتميز عملية بناء المعرفة بالمبادئ التالية:

- التركيز على فهم وحل المشاكل الحقيقية التي تواجه الأفراد.
- تطوير الأفكار بما يتيح فرصة للتحسين المستمر.
- تعزيز التنوع في الأفكار والمقاربات.
- السعي للتقدم من خلال تحسين وتطوير الأفكار بشكل دائم.
- التركيز على العملية المعرفية كوسيلة لتحقيق التقدم.
- التبنى للمسؤولية الجماعية في بناء وتعزيز المعرفة داخل المنظمة.

2) امتلاك المعرفة وتخزينها: يشير إلى عملية احتجاز المعرفة من مصادرها وتخزينها والاحتفاظ بها للاستفادة منها في الوقت الحاضر ولأغراض المستقبل.

3) تنظيم المعرفة وتحويلها: يشمل تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة وقواعد معرفية للاستفادة منها في أي وقت، أيضا عن طريق تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد، كذلك تشمل العمليات التالية: الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، والتنظيم المكاني، مما يساهم في بناء الذاكرة التنظيمية وتحسين فعالية استخدام المعرفة.

4) توزيع المعرفة: يعني نقل المعرفة إلى جميع مستويات المنظمة من خلال التعلم، وبرامج التدريب، وأنظمة المعرفة، وشبكات النظم الخبيرة، مما يساهم في ضمان وصول المعرفة الملائمة للباحث في الوقت المناسب.

5) تطبيق المعرفة: يشير إلى استخدام المعرفة وزيادة قيمتها، وتنظيمها، وتحويلها، مما يجعلها أساساً لعمليات

التعلم والابتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -م. سعاد حمود مسلم، مرجع سابق، ص ص 269-270.

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية مكانة بارزة كاستراتيجية مهمة لتحقيق البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. لذا سوف سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية، محدداتها، خصائصها بالإضافة إلى أهدافها وكيفية قياسها ومصادرها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

#### I. مفهوم الميزة التنافسية

معظم الدراسات تشير إلى أن فكرة الميزة التنافسية تمثل تطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية، التي قدمها دافيد ريكاردو في عام 1817. تتمثل الميزة النسبية في قدرة الدولة على تحقيق تكلفة منخفضة نسبياً في إنتاج بعض السلع مقارنة بالدول الأخرى، واستيراد السلع التي تحتاجها بتكلفة أقل. وقد كان هذا المفهوم أساسياً في تحديد مسار التجارة الدولية وتوجهات التخصص وتقسيم العمل بين الدول. يعود مفهوم الميزة التنافسية إلى شامبرلين في عام 1939 وسيلزنيك في 1952، حيث ربطا الميزة بالقدرة التنافسية الفريدة للمؤسسات. تبنت الفكرة بشكل واسع في الثمانينات، خاصة بعد نشر كتاب بورتير عام 1985، وأصبحت تكتسي أهمية كبيرة في مجال الإدارة والأعمال.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الكُتّاب في مفهوم الميزة التنافسية، إلا أنهم يتفقون على أنها تتعلق بتحقيق تفوق استراتيجي على المنافسين، وتحقيق هذا التفوق من خلال استخدام الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

<sup>1</sup> - بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة حالة) أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، إبراهيم شيبوط سلطان، الجزائر، 2020/2019، ص ص 97-98.

- تعريف Porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع.<sup>1</sup>

- تعريف Igor Ansoff (1965):

تعرف على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بشائية منتج سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.<sup>2</sup>

التعريف الذي قدمه أنصوف يعكس الفكرة الرئيسية التي تركز عليها معظم الدراسات حول الميزة التنافسية، وهي فكرة خلق موقع تنافسي متميز في السوق مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق أداء اقتصادي متفوق.

- كما يرى ( السلمي ، 2001 )

الميزة التنافسية تعني المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يمكن للشركة أو المؤسسة من خلالها تقديم قيمة ومنافع للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، وتؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز نظراً لتحقيق المزيد من المنافع والقيم التي تتفق مع ما يقدمه المنافسون الآخرون.<sup>3</sup>

و للحصول على تعريف شامل للميزة التنافسية، يمكن الاستفادة من الجدول التالي الذي يلخص أهم التعاريف المقدمة من قبل الباحثين والكتاب، ويسلط الضوء على جوانب محددة من التوجهات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>-قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، دار النشر الجامعي الجديد، تلمسان، 2018، ص 79.

<sup>2</sup>- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2011، ص 3.

<sup>3</sup>- علي محمد العطاوية، مرجع سابق، ص 50.

الجدول رقم 1-1: يمثل أبرز التعاريف التي تناولتها الميزة التنافسية من خلال الباحثين

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer, 1980,6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة
Fahey, 1989, 18.	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجه نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport,92,84	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق أكبر قيمة للزبون	الكلفة
Evans,93,83.	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmalland & Tampo, 2000, 81	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: تامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 194.

من الجدول يظهر أن الميزة التنافسية تختلف في النظر إليها والتركيز عليها، مما يعكس تعقيدها وصعوبتها واختلافها من منظمة إلى أخرى. ومع ذلك، الأمر الواضح هو أن الميزة التنافسية تتعلق أساساً بالأداء الذي تحققه المنظمة وموظفوها. وبالتالي، لا يمكن لأي منظمة بناء أو امتلاك ميزة تنافسية دون تطوير أدائها بحيث تتفوق على المنافسين وتحافظ على هذا التفوق على مدى فترة زمنية مناسبة.<sup>1</sup>

من خلال استنتاجات المفاهيم المشار إليها في الجدول السابق بخصوص الميزة التنافسية، يبدو أنها تتمثل في عدة

جوانب:

- قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لفترة طويلة.
- القدرة على خلق شيء فريد ومتميز عن المنافسين.
- استغلال نقاط القوة الداخلية لتحقيق أداء متميز.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مبتكر للتفوق التنافسي.

<sup>1</sup>- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 193-194.

-المساهمة في تحقيق النجاح والفوز على المنافسين وزيادة الربحية.<sup>1</sup>

بناءً على هذه المفاهيم، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها : قدرة المنظمة على التفوق والتميز والاختلاف مع المنافسين، وتحقيق رضا العملاء وأهداف المنظمة من خلال استراتيجيات مبتكرة واستغلال الموارد بشكل مبدع لتقديم قيمة أفضل للعملاء وزيادة الحصة السوقية والربحية.

## II. أهمية الميزة التنافسية

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال اليوم، أصبح من الضروري للمؤسسات السعي إلى امتلاك مزايا تنافسية تميزها عن المنافسين، وتلعب دوراً بارزاً وأهمية بالغة في نجاحها وتفوقها. تكمن أهمية الميزة التنافسية في عدة نقاط:

1. زيادة ربحية المؤسسة: تساهم الميزة التنافسية في تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
2. رفع القدرات التنافسية: تركز المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية، مما يساهم في تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
3. كسب ولاء العميل: يؤدي التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة إلى تحسين صورتها وزيادة ثقة العملاء بها.
4. تسهيل تلبية حاجيات العميل: يساعد تركيز المؤسسة على خدمة عملائها في المجالات التي تتمتع بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها على تحسين درايتها بحاجيات العملاء وزيادة خبرتها في التعامل معهم.
5. القدرة على الإبداع والابتكار: الميزة التنافسية تمنح المؤسسة القدرة على الابتكار والإبداع في المجالات التي تخدم حاجيات ورغبات العملاء.

<sup>1</sup> - فراس أنور عبد الحكيم الجعير، الانتاج الرشيق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2020م، ص66.

6. المحافظة على الحصة السوقية: تساعد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسعها، من

خلال تحقيق عوائد مرتفعة واستفادة أفضل من الفرص السوقية في ظل التغيرات البيئية.<sup>1</sup>

أما عمر عوض الغويري : فيرى أن أهمية الميزة التنافسية تظهر من خلال عدة جوانب:

1. تمثل معياراً مهماً للمؤسسات الناجحة، حيث تساعد على استمرارية التطوير والابتكار للمؤسسات، وتشكل

أساساً لصياغة استراتيجياتها التنافسية.

2. تعتبر عاملاً أساسياً وجوهرياً في تحديد الاستراتيجيات التنافسية الشاملة للمؤسسات، بغض النظر عن نوع

الصناعة أو المنتج.

3. تمثل آلية مهمة لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات في بيئة السوق المتغيرة، من خلال تطوير معرفتها

التنافسية وتحسين قدرتها على تلبية احتياجات العملاء.

4. تساهم في تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين، سواء في السلع والخدمات المقدمة للعملاء أو في

الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبناة.

باختصار، الميزة التنافسية تمثل عنصراً أساسياً لاستمرارية نجاح المؤسسات وتفوقها في بيئة الأعمال المتنافسة.<sup>2</sup>

كما يرى ( الطهراوي، 2010): ان أهمية الميزة التنافسية تتجلى في قدرة الشركات والمؤسسات على إقناع

عملائها بتميز خدماتها ومنتجاتها عن المنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وثقتهم في تلك الخدمات

والمنتجات . .<sup>3</sup>

كما أضاف ( العتيبي ، 2010) أن أهمية الميزة التنافسية تتجلى في قدرة الشركات على إدارة واستثمار الموارد

والقدرات بشكل فعال لتقديم منتجات وخدمات تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين، مما يساعد في تحقيق التميز

<sup>1</sup> - عتيقة حرايرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، 2015، ص ص 97-98.

<sup>2</sup> - عتيقة حرايرية، مرجع سابق، ص ص 98-99.

<sup>3</sup> - علي محمد علي العطاونة، مرجع سابق، ص 51.

والاختلاف في السوق . كما تكمن أهميتها في القدرة على الابتكار وتقديم خدمات ومنتجات جديدة تجذب الزبائن وتزيد من حجم الطلب والأرباح.

و يمكن القول مما سبق : بأن الميزة التنافسية تسهم في تعزيز الموقف التنافسي للشركات والمؤسسات والمساهمة في تقليل حدة المنافسة بينها من خلال تطوير قدرات ومهارات متميزة تمكنها من الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة والتميز في السوق.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية، أنواعها وخصائصها**

### **I. محددات الميزة التنافسية:**

ما وضعه " بورتر " من محددات للميزة التنافسية يعتمد بشكل كبير على البيئة الاقتصادية التي تتعامل معها المؤسسة، وهي تلعب دورًا حاسمًا في قدرتها على المنافسة العالمية. يمكن توضيح هذه المحددات كالتالي:

#### **أ- عوامل الإنتاج:**

تُعتبر عوامل الإنتاج، مثل الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، أساسية لقدرة المؤسسة على المنافسة، وتمثل في ميزة تنافسية إذا تم استخدامها بشكل فعال. بيد أن العوامل المتطورة، مثل العمالة ذات المهارات الخاصة، تمثل تحديًا للحصول عليها وتقليدها.

#### **ب- أنواع الطلب المحلي:**

يعكس هيكل الطلب المحلي ونموه تأثيرًا كبيرًا على قدرة المؤسسة على المنافسة. فإذا كان الطلب يركز على السلع ذات التكنولوجيا المتقدمة، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير منتجات متميزة للسوق العالمية.

<sup>1</sup> - بن عمر آسيا، مرجع سابق، ص 103.

### ج- الصناعات المغذية والمكملة:

تلعب الصناعات المغذية والمكملة دورًا هامًا في تعزيز المنافسة من خلال تبادل المعرفة والتكنولوجيا وتخفيض التكاليف، مما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

### د- استراتيجية المؤسسة والمنافسة المحلية:

تعكس استراتيجية المؤسسة والبيئة المحلية تأثيرًا مباشرًا على الميزة التنافسية، حيث يلزم المؤسسات الاستثمار في التطوير والابتكار للتكيف مع بيئة المنافسة القوية.

### هـ- دور الحكومة:

تلعب الحكومة دورًا هامًا في خلق بيئة ملائمة للمنافسة من خلال دعم البنى التحتية وتوفير الأطر القانونية المناسبة للأعمال التجارية.

### و- دور الصدفة:

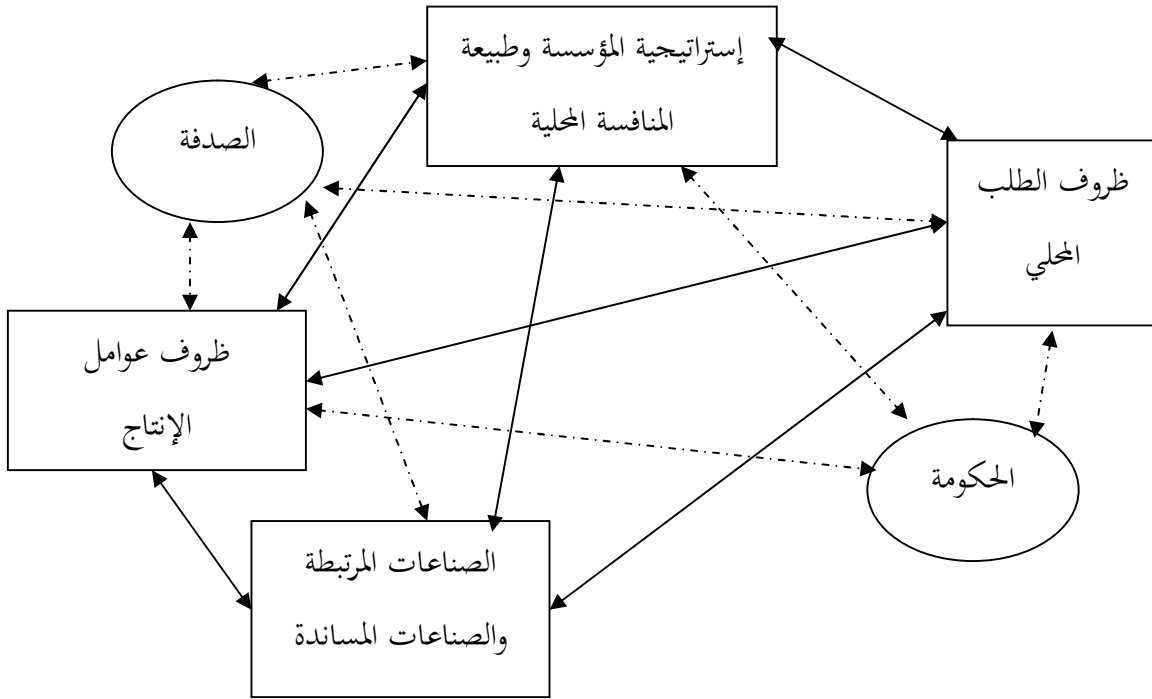
تشكل الصدفة عاملاً غير متوقع يؤثر على المنافسة، ويمكن أن تترك آثارًا كبيرة على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، مما يتطلب من المؤسسات القدرة على التكيف والاستجابة بفاعلية.

أما المحددان الآخرون يمثلان عوامل مساعدة يؤثران على المحددات الرئيسية، إذ يمكن للصدفة أن تحدث بشكل مفاجئ وتؤثر على جميع جوانب الميزة التنافسية، سواء في العوامل المتوقعة أو غير المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لدور الحكومة أن يؤثر على المحددات الرئيسية للميزة التنافسية من خلال تعزيز فعاليتها في دعم التنافسية للمؤسسات وتوفير البيئة الملائمة للأعمال التجارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 69.

<sup>2</sup> - قورين حاج قويدر، مرجع سابق، ص 89-90.

الشكل رقم 1-3: محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل



المصدر: قورين حاج قويدر، مرجع سابق، ص 91.

←→ : الخط المتصل: يمثل العلاقة بين المحددات الأربعة كنظام حركة (ديناميكي) يعمل باعتماد ومساندة متبادلة.

←- - - -> : الخط المتقطع: يوضح تأثير البيئة الشامل التي تتفاعل من خلالها مع متغيرات أخرى، مثل إحداث الصدفة

والدور الذي تلعبه الحكومة.

## II. أنواع الميزة التنافسية:

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين: الخارجية والداخلية .

1) الميزة التنافسية الخارجية: تتمثل في إضافة قيمة للمشتري من خلال جودة المنتج، تخفيض التكاليف،

أو زيادة الاستخدام. يتم تحقيق هذه الميزة عبر استراتيجية التمييز.

2) الميزة التنافسية الداخلية فتركز على التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة، مما يمكنها من تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين. الاستراتيجية المعتمدة لتحقيق هذه الميزة هي السيطرة على التكاليف، وتعتمد على المهارات التنظيمية و التكنولوجية.<sup>1</sup>

### III. خصائص الميزة التنافسية:

1. ان خصائص الميزة التنافسية تتطلب التركيز على النتائج والتناغم والتركيز في كل جانب من جوانب الشركة وتركيزها على العملاء والحفاظ عليهم.<sup>2</sup>
2. القيادة وثبات الأهداف وتطوير واستقطاب الأفراد المهرة.
3. يجب أن تكون الميزة التنافسية دائمة ونسبية مقارنة بالمنافسين وأن تواكب التطورات التكنولوجية وتناسب مع أهداف الشركة المرسومة لتحقيق النتائج المرجوة.
4. بالنظر إلى الخصائص المميزة للميزة التنافسية، يجب على الشركات إتباع سياسة التغيير المستمر والابتكار، والسعي للتفرد في تقديم الخدمات والسلع، والاستمرار في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة بشكل مستدام.
5. إن الميزة التنافسية تعتبر جزءًا أساسيًا من استراتيجية الشركة لتحقيق النجاح وجذب المزيد من العملاء والمستهلكين، وتعتمد على الموارد الداخلية للشركة والعوامل الخارجية مثل الإبداع والابتكار في أسلوب العمل واستخدام التكنولوجيا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - لعرج مجاهد نسيم، دور إدارة سياسة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية (دراسة حالة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 15.

<sup>2</sup> - أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص ص 25-26.

<sup>3</sup> - سارة ابو العرب (مختصة في العلوم الاقتصادية)، خصائص الميزة التنافسية، موقع الكتروني، موضوع (سؤال وجواب) answers.mawdoo3.com، تاريخ النشر: 2022-02-22 الساعة 14:37، تاريخ التصفح 2024/02/05، الساعة 22:06 سا.

المطلب الثالث: أهداف الميزة التنافسية ومؤشراتها

### I. أهداف الميزة التنافسية:

أحد أهداف سياسة التنافسية هو تشجيع البيئة المناسبة للتنافس في الأسواق المحلية والعالمية، وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق فعالية في استخدام الموارد وضمان عدالة الدخول والخروج من الأسواق .  
يتحقق ذلك عبر :

☞ توفير فرص متساوية للمؤسسات لتحقيق أقل تكلفة ممكنة

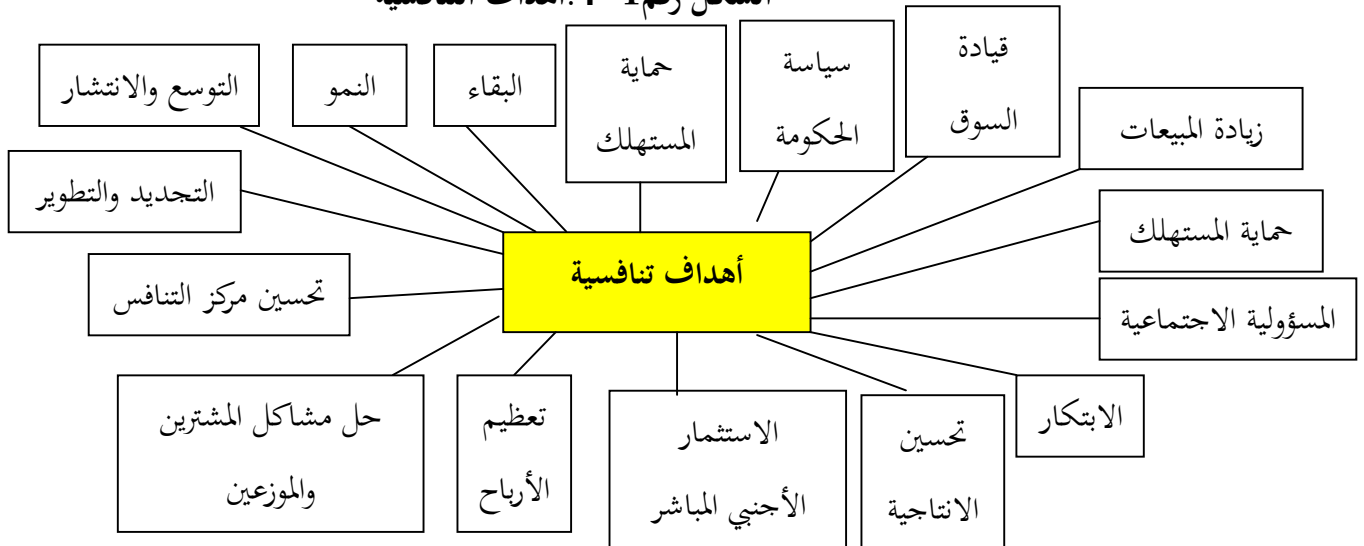
☞ توفير بيئة سوقية تضمن تساوي الأسعار والتكاليف الحدية للإنتاج

☞ الحماية من مخاطر الاحتكار التي تؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض .

و على العموم فان التنافسية تعزز قدرة الاقتصاد على التعامل مع الأسواق العالمية بفعالية وكفاءة، ويتحقق ذلك

من خلال صنع اقتصاد تنافسي يتمتع بالخصائص اللازمة للتفوق وتحقيق أهدافه.<sup>1</sup>

الشكل رقم 1-4: أهداف التنافسية



المصدر: عبدوس عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>1</sup> - عبدوس عبد العزيز. دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد التنمية، 2006/2005، ص ص 39-40.

و باستخدام الميزة التنافسية، تعمل الشركات والمنظمات على تحقيق أهدافها عبر:

1. استكشاف فرص تسويقية جديدة وابتكارات في السوق، مثل شركات الاتصالات والهواتف المحمولة.
2. الدخول إلى أسواق جديدة أو التعامل مع شرائح جديدة من العملاء من خلال امتلاك مجال تنافسي جديد أو تطوير المنتجات لتحسين جودتها.
3. وضع رؤية استراتيجية جديدة للمستقبل تلي تطلعات الشركات والمنظمات.
4. بناء علاقات قوية مع الحلفاء والمستوردين لتلبية احتياجاتهم بكفاءة وبتكلفة منخفضة.<sup>1</sup>

## II. مؤشرات الميزة التنافسية:

لقد وضع "بورتر" مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية، إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات (الربحية، الحصة السوقية وحجم المبيعات) لما تتمتع به من مزايا من خلال توفر البيانات الأزمنة لحسابها و سهولة و دقة الحصول عليها. و يمكن اختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:

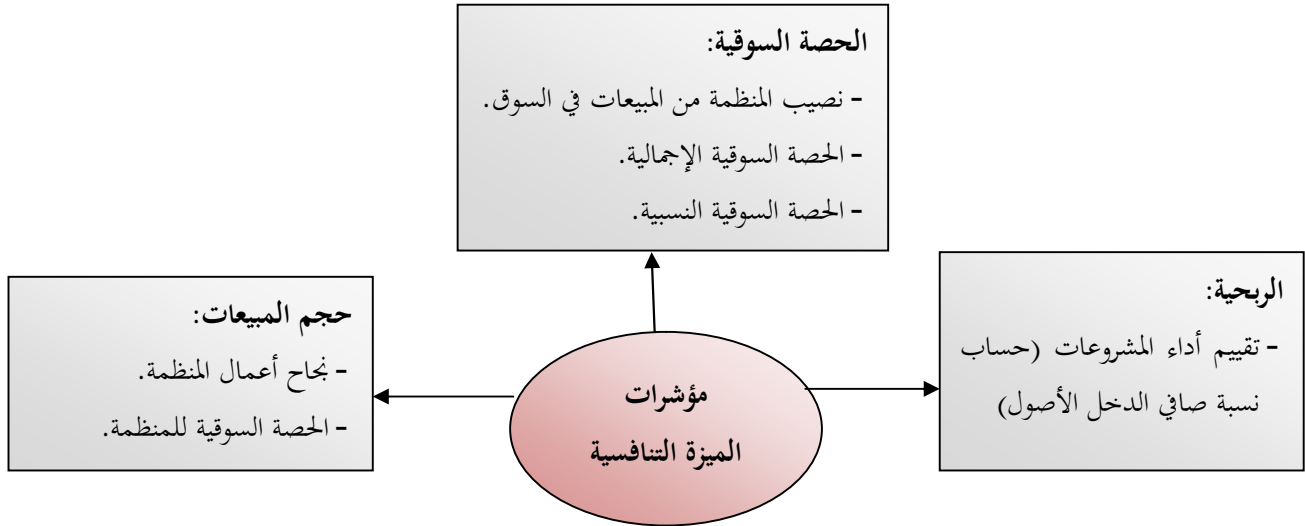
1. **الربحية:** تقييم أداء المنظمة عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الاستثمارات، ويعتبر تحقيق الربحية علامة على فعالية الاستثمارات واستخدام الموارد.
2. **الحصة السوقية:** تحديد نصيب المنظمة من إجمالي المبيعات في السوق، مما يعكس موقعها التنافسي وقوتها في السوق.

<sup>1</sup> - عبد المجيد فحماوي، دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، موقع mawdoo3.com ، تاريخ الاطلاع: 2024/02/05، الساعة 23:09.

3. حجم المبيعات: يعكس حجم المبيعات نجاح المنظمة ونطاق تأثيرها في السوق، ويعتبر مؤشراً على قوتها

التنافسية ونجاح استراتيجيتها التسويقية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 1-5: مؤشرات الميزة التنافسية



المصدر: بن عمر الجبارية، دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2022/2021، ص 30

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتنوع مصادر الميزة التنافسية للشركات، فمنها:

(1) **الإبداع:** حيث يُعد الابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيات التنافسية، مما يمنح الشركات فرصة لتمييز

منتجاتها وخدماتها في السوق.

(2) **الزمن:** يُعد الوقت عاملاً حاسماً في الحفاظ على الميزة التنافسية، فالقدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات

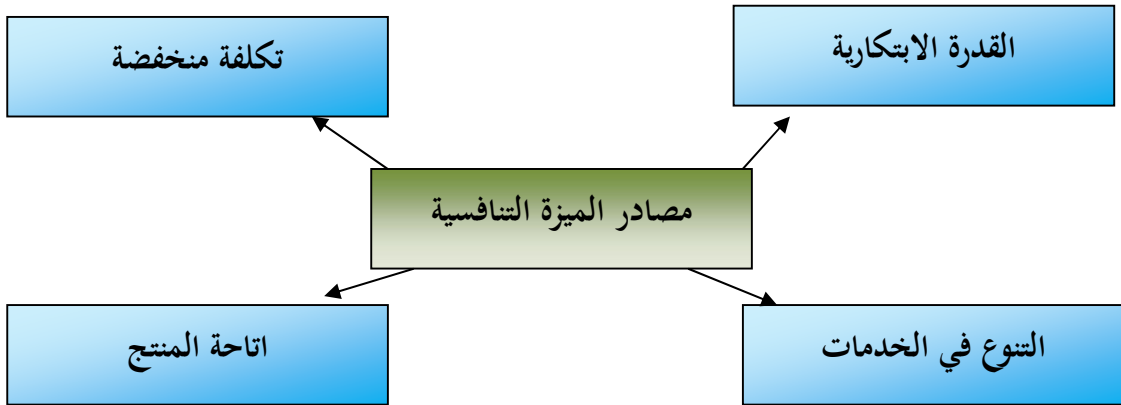
بسرعة أمر مهم لكسب ولاء العملاء والتفوق على المنافسين.

<sup>1</sup> - محمد فوزي علي العنوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 45-47.

3) المعرفة: تمثل المعرفة المكتسبة والخبرة الفردية أصولاً قيمة يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية من خلال تطبيقها في تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مصادر أخرى للميزة التنافسية تشمل الموارد الداخلية والخارجية للشركة، مثل الموارد البشرية المؤهلة والبنية التحتية للإنتاج وشبكات التوزيع، وكلها تسهم في بناء استراتيجيات تنافسية قوية. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.<sup>1</sup>

الشكل رقم 1-6: مصادر الميزة التنافسية



المصدر: الموقع الإلكتروني X.com ، المستشار، تاريخ الاطلاع: 2024/02/06، الساعة: 15:30.

<sup>1</sup> - خراز الأخضر، دور الابداع في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية (دراسة حالة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، 2011، 2012، ص 124-125.

المبحث الثالث: كيفية تحقيق إدارة المعرفة للميزة التنافسية

المطلب الأول: أسباب اعتبار إدارة المعرفة مورد استراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية

طرق تحقيق إدارة المعرفة للميزة التنافسية تعتمد على تطوير نموذج فعال لإدارة المعرفة، حيث تعد المعرفة مورداً استراتيجياً يمكن أن يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. و من بين الأسباب التي تجعل إدارة المعرفة مورداً استراتيجياً يمكن ذكرها: <sup>1</sup>

(1) المعرفة مورد ذو قيمة: تمكن المؤسسة من تحسين أدائها وفعاليتها، ويمكن تطويرها وتنميتها بسهولة مما يمنحها تفوقاً على المنافسين.

(2) عدم التقليديّة: أي لا يمكن تقليد المعرفة فهي متجذرة في أفكار ضمنية غير ملموسة وصعبة الترجمة إلى موارد ملموسة، مما يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

(3) الغموض: يصعب على المنافسين فهم العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة.

(4) التعقد الاجتماعي: يصف عملية المعرفة والعلاقات بين الأفراد وتفاعلاتهم المختلفة.

(5) عدم وجود بديل استراتيجي: يصعب على المنافسين تطوير موارد مماثلة لتلك التي ساعدت في إنشاء المعرفة.

باستغلال هذه الشروط، تصبح إدارة المعرفة المعيار الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات ضمن اقتصاد المعرفة، ويتطلب ذلك تطوير وتحسين طرق إدارة المعرفة عبر بنية تحتية تكنولوجية متقدمة وتوفير الدعم اللازم للموارد البشرية.

فنجاح المؤسسات بدرجة الأولى يعتمد على تطوير و تجميع و إدماج و تعبئة و استغلال مجموع تدفقات المعارف وهذا ما أكدته كل من Wright و Vanwijk. في ظل تزايد الأسواق وتطور التكنولوجيا وزيادة عدد المنافسين، وسرعة تقدم المنتجات، فتصبح الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها بسرعة أمراً أساسياً للمؤسسات. هذا ما

<sup>1</sup> - قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 109/107.

أشار إليه نوناكا، والذي اعتبرته البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة وللشركات الساعية لتحقيق التميز من خلال قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المتطلبات الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها

لتحقيق الميزة التنافسية، يجب النظر في عدة عوامل أساسية:

1. تحديد ميزة تنافسية قائمة واستكشاف القدرات والموارد المتاحة لتحقيقها وتطويرها بشكل مستدام.
2. الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية وتجديدها بانتظام، بما في ذلك تطوير ميزات جديدة لتعويض الميزات التي قد تفقد فعاليتها.<sup>2</sup>
3. الاستفادة من التغيرات الخارجية لخلق فرص جديدة للتنافس أو مواجهة تحديات المنافسة.
4. التركيز على تعزيز القدرات والموارد المتصلة بالميزة التنافسية الحالية وتطويرها لمستقبل أكثر قوة.
5. وضع استراتيجية واضحة تستهدف تحقيق الميزة التنافسية وتوجيه استخدام الموارد والقدرات نحو تحقيقها بشكل فعال.

6. فهم الوسائل العامة التي يمكن أن تساهم في تخفيض التكاليف أو تعزيز التميز لتعزيز الميزة التنافسية.

و باختصار، يوضح بورتر أن هناك عدة شروط لضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية و المحافظة عليها منها :

(1) ارتباط الميزة بمصادرها، سواء كانت منخفضة المستوى مثل التكلفة الأقل أو مرتفعة المستوى مثل التكنولوجيا ،

التميز في المنتج ، العلاقات الوطيدة مع العملاء و السمعة الطيبة .

(2) امتلاك عدة مصادر للميزة لصعوبة تقليدها بالكامل من قبل المنافسين،( ففي حالة اعتماد الشركة على ميزة

واحدة فقط مثل تصميم منتج بأقل تكلفة ، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة و تجسيدها

<sup>1</sup> - قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 107/109.

<sup>2</sup> - قورين حاج قويدر، مرجع نفسه، ص ص 86-87.

3) الإنفاق على البحث و التطوير, عندما تستمر المنشأة في الاستثمار في البحث والتطوير، تحافظ على ميزة تنافسية دائمة، إذ يجب عليها تعزيز قدراتها التكنولوجية بشكل متواصل، بهدف تحسين عملياتها وتطوير منتجاتها. في ظل البيئة التنافسية الشديدة والتغيرات السريعة، يُعتبر التحديث والتطوير المستمر للميزة التنافسية مؤشراً رئيسياً لجودتها لذا من الضروري على المنظمات السعي نحو التحسين المستمر وابتكار ميزات جديدة بسرعة، قبل أن تقوم الشركات المنافسة بنسخ الميزات الحالية وتتفوق عليها.<sup>1</sup>

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

• يمكن توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة على قوى التنافس وفقاً لنموذج بورتر Porter من خلال تحديد أثر أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### 1. أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين في الصناعة:

تمكنت التكنولوجيا المعلوماتية من تمكين المؤسسات من التفوق في التنافس مع المنافسين في نفس الصناعة عن طريق استخدام أساليب تكنولوجية متقدمة في تقديم المنتجات والخدمات، وتحسين عمليات التسويق وخدمة العملاء. وباستخدام استراتيجيات إدارة المعرفة، تقوم المؤسسات بتعظيم استخدام المعرفة والخبرة المتخصصة لديها لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تعزيز موقعها التنافسي.

<sup>1</sup> - ساطوح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة ASJP ، دراسات اقتصادية، 28 (2)، جامعة الجلفة ، 2008، ص ص 103-104.

## 2. أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

المنافسون الجدد يسعون لجلب قدرات جديدة ويهددون استقرار المؤسسة القائمة، ولذلك يلجئون إلى تخفيض الأسعار وجذب الزبائن. ومع دخول منافسين جدد إلى السوق، يتعرض المؤسسات القائمة لخطر فقدان حصتهم في السوق. لذا، يجب على المؤسسات القائمة الاستثمار في أنظمة معلومات متقدمة للحفاظ على تميزها والتفوق في التنافس، سواء من خلال تحسين المنتجات والخدمات أو تطوير برامج التسويق والتوزيع.

## 3. أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة عاملاً من عوامل التنافس، حيث قد تؤدي جاذبية المنتجات البديلة إلى تقليل حصة السوق للمؤسسة. يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تطوير منتجات تتفوق على المنتجات البديلة من حيث القيمة المقدمة للزبائن، مما يعزز موقع المؤسسة في السوق.

## 4. أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:

قوة الموردين تؤثر على تكاليف المؤسسة وتنافسيتها، ويمكن لإدارة المعرفة تعزيز موقف المؤسسة من خلال تحسين علاقتها مع الموردين وتطوير استراتيجيات للتعامل معهم بشكل أفضل، وذلك من خلال استخدام أنظمة المعلومات المتقدمة لتحسين عمليات الشراء وإدارة العلاقات مع الموردين.

## 5. أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة المشترين:

القوة التي يتمتع بها المشترين تؤثر على تحديد الأسعار وشروط البيع، ويمكن لإدارة المعرفة تخفيض قوة المشترين من خلال تقديم منتجات وخدمات تتفوق على توقعاتهم واحتياجاتهم، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عمليات التسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - بن عمر آسيا، مرجع سابق، ص 180/178.

### المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

أظهرت دراسة عام 2006 التي أجراها كلٌّ من جيران و مرسدس أن تبني أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات يمكن أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ، يتيح ذلك للمنظمات وضع استراتيجيات تنافسية متميزة، مع التركيز على مجالات المعرفة الاستراتيجية ودمج إدارة المعرفة في استراتيجياتها. إضافة إلى ذلك ، يشير بعض الخبراء إلى أن وجود تفاعل بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية يمكن أن يحمل فوائد استراتيجية مهمة، حيث يمكن أن يؤدي التوازن الصحيح بينهما إلى تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

فإدارة المعرفة من خلال عملياتها المتعلقة بالتشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع و التطبيق تدعم المنظمات في تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية لتحقيق قيمة مضافة أعلى. هذا يتيح للمنظمات صياغة وتطبيق استراتيجيات تنافسية ملائمة، مما يضمن تحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

يمكن القول إن قيمة الموارد البشرية تتجلى في قدرتها على تحسين العمليات والمنتجات من خلال المعرفة التي تمتلكها. لذا، من الضروري التركيز الكبير على الموارد البشرية كأصل أساسي للمنظمة، وتخصيص الاستثمارات اللازمة لزيادة إنتاجيتها. المعرفة أصبحت الآن أكثر قيمة من الخدمات وحتى من رأس المال، والمديرين والموظفين الذكيين والمهنيين أصبحوا أحد أهم عوامل تعزيز التنافسية للمنظمات. لذا ينبغي توظيف الموظفين بناءً على قدراتهم في توليد الأفكار وتطوير الابتكارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات. يتجلى الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحرير فعالية التخطيط والاختيار والتدريب والتطوير وتحفيز الموظفين، بما يدعم الهدف الاستراتيجي للمنظمة في تحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية.<sup>3</sup>

ان تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمة يهدف إلى خلق معارف جديدة واستثمارها بفعالية لتحقيق النجاح، سواء من خلال تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وبالتالي منح المنظمة "ميزة تنافسية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الفتاح بن حليم، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة طرابلس، 2019.

<sup>2</sup> - بهجة بن دحمان، حوشين كمال، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 12، العدد 1، جامعة بومرداس، الجزائر، 2022، ص 208.

<sup>3</sup> - صغير زهية ، مخلوف وهيبة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة Master تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، سنة 2019، ص 59.

<sup>4</sup> - بهجة بن دحمان، حوشين كمال، مرجع سابق، ص 210.

## خاتمة الفصل الأول:

في ختام الفصل الأول، استعرضنا العديد من المفاهيم حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة أقسام.

تناول المبحث الأول نظريات إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تبادل المعرفة داخلها، بالإضافة إلى استعراض عمليات إدارة المعرفة مثل التجميع والتوليد والتوزيع والتطبيق. أما المبحث الثاني، فركز على مفهوم وأهمية الميزة التنافسية وأنواعها المختلفة، مع التركيز على المؤشرات المهمة لقياسها مثل الربحية والحصة السوقية. وفي المبحث الثالث، استعرضنا العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث يظهر كيف أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دعم قدرة المؤسسة على التنافس والبقاء في السوق من خلال تطوير وتبادل المعرفة.

# الفصل الثاني

الدراسات السابقة

## مقدمة الفصل الثاني

إن إدارة المعرفة تعتبر أداة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في عصر الاقتصاد المعرفي، فهي تركز على جمع وتحليل وتبادل المعرفة داخل المؤسسة بهدف تحويلها إلى قيمة ملموسة وتطبيقها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير خدمات ومنتجات جديدة وتحسين أداء الشركة وذلك باستخدام مجموعة من أدوات وتقنيات إدارة المعرفة المناسبة، مما يدفع الشركات للابتكار والاستجابة بفعالية لتغيرات السوق واحتياجات العملاء مما يمنحها الميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والحركية المستمرة والعالم لا يعرف إلا لغة واحدة هي لغة التميز والتفوق.

وبعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية في الفصل السابق التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، تم التطرق في هذا الفصل لبعض الدراسات التي شملت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، حيث هناك مجموعة من الدراسات تناولت مفهوم المعرفة والميزة التنافسية كل على حدة، وأخرى جمعت بين المتغيرين، وقد تم اختيار بعضا منها، وتقديم ما يختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

ومن خلال هذا تطرقنا إلى الدراسات التالية نستعرضها فيما يلي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة الوطنية (الجزائر)

المطلب الأول: أطروحة دكتوراه

الدراسة الأولى:

دراسة بن عمر آسيا ، بعنوان: مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينة من البنوك) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية فرع تسويق العمليات المالية والمصرفية ، جامعة الجزائر سنة 2019 - 2020 .

إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في البنوك

الجزائرية؟.

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) والميزة التنافسية وسبل دعمها.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) وعناصر الميزة التنافسية .
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين إدارة المعرفة ( عمليات إدارة المعرفة ) وسبل دعم وتعزيز الميزة التنافسية.

المنهجية المعتمدة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج:

- تأكد وجود عمليات وممارسات إدارة المعرفة في بنوك العينة المدروسة لامتلاكها متطلبات إدارة المعرفة.
- اعتماد هذه البنوك على هياكل تنظيمية تساعد في التشارك بالمعرفة .
- تعتبر المعرفة مورد استراتيجي لبناء الميزة التنافسية لاشتمالها على خصائص في أنها مورد غير ملموس وغير قابل للتقليد بسهولة ، لذلك يتوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة.
- عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في تحويل المعرفة إلى قدرات تحقق من خلالها مزايا تنافسية .
- إدراك البنك لأهمية المورد البشري كمصدر للتميز بتوجهه نحو عمليات توظيف انتقائية بحثا عن الكفاءات.
- وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية (عناصرها و سبل دعمها وتعزيزها): وذلك باعتبار أن إدارة المعرفة لها دور رئيسي وفعال في تطوير القدرات، عن طريق توليد المعرفة تنظيمها ، تخزينها وتطبيقها ومن ثم نشرها ستساهم في بناء الكفاءات ورفع القدرات التحليلية و الإبداعية للموظفين.

الدراسة الثانية :

دراسة حسينة عواد ، بعنوان: دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة كوكا كولا لتعبئة القارورات - سكيكدة - ) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2021/2020.

إشكالية الدراسة: ما دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة ؟

الفرضية الرئيسية :

دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية مرتفع.

الفرضيات الجزئية :

1. مستوى اهتمام الشركة محل الدراسة بالمعرفة الضمنية مرتفع.
  2. مستوى استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة مرتفع.
  3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية بأبعادها (التفكير، الحدس ، المهارة ، الخبرة) على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية ) للشركة.
  4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوث الدراسة حول المعرفة الضمنية للشركة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
  5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوث الدراسة حول استمرارية الميزة التنافسية للشركة تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس ، العمر الوظيفة المؤهل العلمي الخبرة المهنية)
- المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الاختباري : المقاربة الهجينة (المقاربة الكمية و المقاربة الكيفية).

النتائج:

- تعد المعرفة أصلاً من الأصول الغير ملموسة باعتبارها مزيج من السلوكيات والخبرات والعلاقات الإنسانية.
- اعتبار المعرفة في حد ذاتها ميزة تنافسية، تستفيد الشركات منها كسلعة نهائية عن طريق بيعها ، أو استخدامها.
- تعد المعرفة الضمنية نوعاً من أنواع المعرفة ، فهي المصدر الحيوي للميزة التنافسية واستمرارها .
- تعتبر المعرفة الضمنية مورداً استراتيجياً يحقق الاستدامة في الميزة التنافسية، كما تساهم في تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية للأفراد العاملين من خلال تشجيع المبادرات والاقتراحات.
- أهمية المعرفة الضمنية في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية من خلال علاقة وتأثير أبعاد المعرفة الضمنية بأبعاد استمرارية الميزة التنافسية.
- توجد فروق حول مستوى المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية في شركة كوكا كولا تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق حول مستوى المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المستوى العلمي، العمر، الوظيفة).

الدراسة الثالثة :

دراسة بن طاطا عتيقة، بعنوان: أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر) أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في التسيير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، سنة 2016 / 2017 .

إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر؟

فرضيات الدراسات:

- 1- لا توجد اختلافات جوهرية بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي في الجزائر فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة .
  - 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لكل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي في الجزائر.
- تتمثل في فرعين رئيسيين هما :
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر .
  - لا توجد اختلافات جوهرية بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي فيما يتعلق بتأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية.
- المنهجية المعتمدة : الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي .

النتائج:

- تؤدي كل من نظم المعلومات وإدارة المعرفة دورًا أساسيًا في أي نوع من المنظمات ، وهذا لمساهمتها في عمل المؤسسات ، دعم اتخاذ القرار ، وزيادة إنتاجية المؤسسة، ودعم استراتيجيات الميزة التنافسية.
- الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير ظروف تنظيمية لاستعمال فعال، من أجل ضمان ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.
- تساهم كل من نظم المعلومات وإدارة المعرفة في خفض التكاليف والذي يمكن أن ينعكس على توفير الوقت والجهد المبذول والمساعدة في تحليل المشاكل وزيادة إنتاجية الموظف ... الخ.
- تساهم نظم المعلومات وإدارة المعرفة في سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمة لرغبات المستهلكين وحاجاتهم.
- إن تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية لا يختلف باختلاف نوع القطاع ولا باختلاف طبيعة النشاط، ولا باختلاف في عدد عاملي المنظمة.
- وجود علاقة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال محل الدراسة .

الدراسة الرابعة :

دراسة مدوري نور الدين، بعنوان: أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر) - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2016/2017 .

إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على تطبيق إدارة

المعرفة ؟

فرضيات الدراسة :

1 - لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين تطبيق لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد ، تشارك ، تخزين ، تنفيذ) على مستوى المؤسسة.

2 - لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة سواء بالسلب و الإيجاب ، وهو ما يفرض تشخيص تلك العوامل، مراجعتها وقياسها تمهيدا لتغييرها في حالة عرقلتها لتنفيذ إدارة المعرفة أو تدعيمها وصيانتها في حالة إسهامها في تطبيق إدارة المعرفة.

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق لإدارة المعرفة بأبعادها على مستوى المؤسسة.
- لا يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة أثر على تطبيق إدارة المعرفة سواء بالسلب أو الإيجاب، وهو ما يفرض تشخيص تلك العوامل مراجعتها ، وقياسها تمهيدا لتغييرها في حالة عرقلتها لتنفيذ إدارة المعرفة أو تدعيما و صيانتها في حالة إسهامها في تطبيق إدارة المعرفة.
- تركيز المؤسسة على تنفيذ المعرفة كأهم أولويات واستخدامها أهم من المعرفة ذاتها ما ينتج عنه وعي كافي لأهمية العمل على تنفيذ هذا البعد.
- امتلاك المؤسسة لقاعدة معرفة ومعلومات يمكن العودة إليها أثناء الحاجة ولديها اهتمام متواصل بالتكنولوجيا.
- ان مستوى استعداد العاملين من حيث الأعداد و التأهيل في المؤسسة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة.
- تبني لثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم بدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- زيادة مستوى الإدراك ووعي الأفراد لمفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة يزيد الانتماء وتشجيع على الإبداع لتحقيق الأهداف.
- مستوى بنية نظم التحفيز يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وربط هذه الحوافز بمقدار ما يمارسه الفرد من عمل معرفي ومدى سعيه إلى تطوير قدراته المعرفية .

الدراسة الخامسة

دراسة الأمين حلموس ، بعنوان: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة عينة مجموعة من البنوك بولاية الأغواط) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016 / 2017 .

إشكالية الدراسة، ما دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية؟.

فرضيات الدراسة:

- 1 - تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة المعرفة التسويقية في الجانب المتعلق بإدارة معرفة الزبون.
- 2 - تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة العلاقة مع الزبون.
- 3- تمتلك البنوك الجزائرية بولاية الأغواط الميزة التنافسية.
- 4- تؤثر إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الأغواط.

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصف والمسحي التحليلي والمنهج التاريخي والاستقرائي.

النتائج:

- ترتبط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الشبكية وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري.

- إن إدارة المعرفة تستند على المكون العضوي اللامتناهي للمعرفة الصيرورة والمعرفة الكينونة وتوظيفها في مجال الاستراتيجيات التسويقية من أجل التفوق التنافسي و اكتساب الميزة التنافسية المؤكدة.
- حسب مقياس آرثر أندرسن لتقييم إدارة المعرفة يتضح أن كل البنوك بولاية الأغواط حققت معدلات جيدة في السلم.
- وجود علاقة طردية قوية بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية وفي المقابل وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية.
- تتباين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون من حيث الأهمية والتأثير في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، حيث تم إزاحة المتغير الأول إدارة معرفة الزبون لعدم معنويته ، وقبول المتغير الثاني في إدارة العلاقة مع الزبون.

الدراسة السادسة :

دراسة : العفوي فاطمة الزهراء، بعنوان : إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المؤسسة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل: شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص: تسيير المنظمات. جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، سنة : 2017-2018

إشكالية الدراسة: كيف تساهم إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسة؟

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 ،

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اكتساب وتوليد المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 .
  - 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير وتوزيع المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05.
  - 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية النتائج عند مستوى معنوية 0.05
- المنهجية المعتمدة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

- النتائج:

- المتعلقة بالجانب النظري:

- المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية.
- المعرفة هي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.
- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا من خلال قدراتها لاكتساب ميزة تنافسية.

- رأس المال المعرفي مورد ثمين تعتمد المنظمة من أجل تنمية الميزة التنافسية.
- الاندماج في الاقتصاد المعرفي يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير.
- تطبيق إدارة المعرفة يوفر للمنظمة إمكانيات وقدرات تنافسية متميزة ونظم دقيقة .
- المتعلقة بالجانب الميداني:
- أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور يمثلون نسبة 59.3%.
- أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 10 بنسبة 44%.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى جامعي بنسبة 71.33% .
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات إدارة المعرفة
- اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو كل عبارات الميزة التنافسية.
- وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- تنمية الكفاءات تساهم في خلق الميزة للمؤسسات.
- هناك نسب متفاوتة في استخدام المؤسسات لعمليات إدارة المعرفة .
- بعض المؤسسات تعتبر إدارة المعرفة منهج متكامل لاحتواء المعارف التي تمتلكها .
- المؤسسة تدرك أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية لها.

الدراسة السابعة :

دراسة : فوزية قديد بعنوان : فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر - دراسة ميدانية لجامعة الجزائر

3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال. جامعة الجزائر 3 سنة: 2014

- 2015

- إشكالية الدراسة : في ظل المتغيرات العالمية ، وعصر المعرفة الذي نعيشه ، وفي ضوء واقع التعليم

العالي الجزائري ، هل هناك فعالية إدارة المعرفة في جامعة لجزائر 3؟

- الفرضية الرئيسية

ليس هناك فعالية لإدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر.

المنهجية المعتمدة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

- النتائج:

- المتوسط العام لعمليات إدارة المعرفة قدر بـ 3,462

- عدم توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3 .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه ممارسات عمليات إدارة المعرفة (متغير

السن، المؤهل العلمي، الرتبة، الأكاديمية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة اتجاه ممارسات عمليات إدارة المعرفة بمتغير الخبرة المهنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق إحصائية لمتغير الجنس

- تأثير إدارة المعرفة ودعائم فعاليتها معنويا في نتائج إدارة المعرفة كما تؤثر في عملياتها.

المطلب الثاني: رسالة ماجستير

- الدراسة الأولى:

دراسة بوران سمية، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL بشار، أطروحة مقدمة لنيل: شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد ، سنة: 2010 - 2011

إشكالية الدراسة: كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين وتطوير الجيزة التنافسية للمؤسسة ؟

- فرضية الدراسة:

لإدارة المعرفة دورا فعالا في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة.

- المنهجية المعتمدة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

- النتائج:

- أن المعرفة هي المورد الأساسي والأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية.

- هناك أهمية بالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- تطور الاستثمار من الأصول المادية إلى الأصول والموارد المعرفية.

- إدارة المعرفة عامل أساسي في تطوير المؤسسة واستمرارها وتحقيق الربحية .

- تطبيق إدارة المعرفة يساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات جيدة.

- توفر إدارة المعرفة معلومات هامة.

- إدارة المعرفة تشكل أسلوب إداري متكامل.

- تغير شروط الميزة التنافسية بسبب المعرفة .

– الدراسة الثانية :

دراسة عبدوس عبد العزيز، بعنوان: دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة الجزائر ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد التنمية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، سنة 2005/2006 – 1427/1426.

إشكالية الدراسة: إذا كان من المسلم به أن الأداء الجيد هو الذي يدفع المؤسسات نحو اكتساب الميزات التنافسية فما هو الدور والأثر الذي تمارسه الميزة التنافسية في هذا الأداء؟ أو بعبارة أخرى كيف يمكن للمؤسسات أن تزيد في تحسين أدائها انطلاقاً من انتهاج مسار التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

- تمكن الميزة التنافسية للمؤسسة من احتلال أحسن المواقع على الصعيدين المحلي والدولي.
  - إذا كانت أحسن وسيلة للدفاع هي الهجوم فإن أحسن وسيلة لبقاء استمرارية المؤسسات هي توجيهها نحو المنافسة الخارجية وإلا فهي مهددة في عقر دارها.
  - إذا كان الإبداع التكنولوجي من أهم مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات، فالتصدير يعتبر كذلك أهم المصادر التنافسية الدولية .
  - يعتبر توازن الاقتصاد الجزائري أحد مقومات وركائز الميزة التنافسية.
- المنهجية المعتمدة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج:

- المنافسة من السمات الرئيسية لاقتصاد السوق.
- توجه المؤسسات نحو التنافسية مكنها من غزو أسواق دولية كان من الصعب ولوجها.
- بروز المؤسسات والدول المسيطرة نتيجة البحث المتواصل لتحقيق الميزة التنافسية.

- يتأثر أداء المؤسسة بالتنافسية على مستوى المشروع وقطاع النشاط الاقتصادي.
- توجه المؤسسات لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية يطور أدائها .
- الاستثمار الأجنبي المباشر يعمل على تعزيز القدرة التنافسية للدول النامية.
- التوازن الكلي لاقتصاد الجزائري لم ينعكس على وضعية الجزائر التنافسية.

المطلب الثالث : مجلة

دراسة

الدكتور بن حسان حكيم، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس بالجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، المجلد 24 ، العدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

إشكالية الدراسة : ما هو أثر تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات

الجزائرية؟

فرضيات الدراسة هي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لدى المبحوثين في شركة موبيليس للاتصالات الجزائرية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية في شركة موبيليس للاتصالات الجزائرية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو إدراكهم لأبعاد الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوصفية في شركة موبيليس للاتصالات الجزائرية.
- المنهجية المعتمدة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي .

النتائج:

- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها على الميزة التنافسية في موبيليس.
- عدم وجود فروق إحصائية لمتغير الجنس ومستوى ممارسة إدارة المعرفة.
- وجود فروق إحصائية لمتغير السن ومستوى الدراسة والخبرة لمستوى ممارسة إدارة المعرفة.
- وجود فروق إحصائية للمتغيرات المذكورة سابقا لمستوى إدراك واقع الميزة التنافسية.
- عدم وجود فروق إحصائية لمتغير الجنس والسن لواقع الميزة التنافسية في الشركة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة في الدول العربية.

المطلب الأول: أطروحة دكتوراه.

دراسة :

مصطفى محمد الدرويش بعنوان: الممارسات و دورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من

الشركات الصناعية أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة حلب، سنة 2013.

إشكالية الدراسة: مواجهة الشركات الصناعية في سورية منافسة محلية وعالمية حادة مما يستدعي البحث

عن استراتيجيات وأدوات تساعد في تعزيز موقعه التنافسي وتأتي منهجية الممارسات الأفضل في مقدمة تلك

الاستراتيجيات والأدوات المستخدمة لتحقيق ذلك وتعزيز الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيقها أو امتلاكها للممارسات الأفضل.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل للأفراد. (هذه الفرضية خاصة بالأفراد)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأفضل للأفراد كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية (هذه الفرضية خاصة بإدارة الموارد البشرية).
- المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي.

- النتائج :

- المقاييس المستخدمة في قياس أبعاد المتغير المستقل والتابع تتميز بالثبات والصدق.

- الشركات الصناعية السورية لها ممارسات أفضل وكذلك بالنسبة للميزة التنافسية.
- هناك اختلافات جوهرية في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- النموذجان الأساسي والمعدل بمتغيراتها المستقلة يتصفان بصلاحية التنبؤ بقيم المتغير التابع وبقدرة تفسيرية.
- هناك اختلافات في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في مجموعة من المتغيرات وهناك علاقة طردية بينهم وتعزيز الميزة التنافسية.
- الشركات الصناعية التي تطبق الممارسات الأفضل في الأبعاد الأساسية السبعة تختلف تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الثاني : رسالة ماجستير

الدراسة الأولى:

دراسة فاتن نبيل محمد أبو زريق، بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في

المحاكم التنظيمية ، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية

الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة فلسطين

إشكالية الدراسة: ما دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم التنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

2. تؤثر عمليات إدارة المعرفة (توليد تخزين، توزيع و تطبيق) تأثيراً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الإبداع التنظيمي .

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، الخبرة العلمية ، المسمى الوظيفي المؤهل العلمي)

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي ، مكان العمل).

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

- النتائج

- مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية متوسطة بوزن نسبي 63.93% .
- مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع.
- لعمليات إدارة المعرفة تأثيراً موجباً ذو دلالة احصائية على الإبداع التنظيمي.
- عدم وجود فروق بين عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي باستثناء بعد توزيع المعرفة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)

الدراسة الثانية :

دراسة محمود عطا عمر المدهون ، بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج القيادة والإدارة فلسطين غزة ، سنة 2014.

إشكالية الدراسة: ما عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي

في محافظات غزة ؟

فرضيات الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول عمليات إدارة المعرفة تعزى للعوامل الشخصية

والتنظيمية (الجنس المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة العمر، مكان العمل)

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى تميز الأداء المؤسسي تعزى للعوامل

الشخصية والتنظيمية (الجنس المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخدمة العمر، مكان العمل)

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج:

- مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيد وكذا الوصول إلى نتائج جيدة في مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.
- توجد فروق حول عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.

- توجد فروق بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة في جميع أبعاد عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (مدير عام ، نائب مدير عام، مدير دائرة ، رئيس قسم) ، وكذا وجود فروق في أبعاد التميز الأداء المؤسسي عدا بعض نتائج الجودة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .
- كانت نتائج تجاه الفروق بوجود فروق بين المدير العام و مدير الدائرة لصالح المدير العام، وكذلك بين مدير الدائرة ورئيس قسم لصالح رئيس القسم.
- لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة في بعض نتائج الجودة لمتغير المسمى الوظيفي .

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد فوزي على العثوم ، بعنوان: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2019.

- إشكالية الدراسة: هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية؟

- فرضية الدراسة :

لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0,05) فأقل.

- المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج:

- يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية عند (0,05).
- يوجد أثر لتبني البحث والتطوير في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر لتبني حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.
- يوجد أثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن الموارد البشرية في هذه الشركات تمثل رأس المال الفكري وأحد العناصر الأساسية في استمراريتها وتطورها .
- يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0,05).

المطلب الثالث: مجلة

دراسة الدكتور علي ميا و عامر سمير شمة بعنوان: دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 44 العدد 2 . جامعة تشرين سنة 2019

إشكالية الدراسة: ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في جامعة تشرين؟

فرضية الدراسة:

توجد علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

المنهجية المعتمدة: الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

- النتائج:

- تلعب إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة دورا في تحسين الميزة التنافسية .
- بلغ متوسط إجابات الأفراد لمتغير البعد التكنولوجي (3,36) . أي موافقتهم عليه.
- بلغ متوسط إجابات الأفراد المتغير البعد التنظيمي (3,3975) أي موافقتهم عليه .
- بلغ متوسط إجابات الأفراد المتغير البعد الاجتماعي (4,06) و متغير الإبداع.

المبحث الثالث: الدراسات الأجنبية

المطلب الأول: أطروحة دكتوراه

الدراسة الاولى :

Mohamed Jasim Buheji, titled: **Knowledge Management In fluence on Government Organisations Competitiveness**, A thesis submitted for the degree of doctor of philosophy, Brunel Business School, Brunel University year 2013 .

-إشكالية الدراسة :

The problem of the study: **What is the impact of knowledge management on organizational development practices that can be widely used to improve. the organizations Competitiveness within government organizations?**

- فرضيات الدراسة

Study hypotheses:

- 1- Knowledge management frameworks in the public sector would be more valuable if they were more purposefully directed towards improving organizational development and related practices.
- 2- There is relationship between knowledge or influence management interven- tion and organizational development practices to support increasing societal expectations.

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج

- ✓ إدارة المعرفة تعد عاملا أساسيا في القطاع الحكومي.
- ✓ أربع ممارسات سائدة يمكن أن تؤدي إلى القدرة التنافسية التنظيمية بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث يمكن أن تكون إدارة المعرفة مصدر للقدرة التنافسية التنظيمية أو مصدرا لممارسات الوساطة التنظيمية الأخرى نحو القدرة التنافسية.
- ✓ تبين أن تأثير إدارة المعرفة الموجود في مؤسسات القطاع الحكومي هو من نفس الشيء عند مقارنته بالنشر حول تأثير إدارة المعرفة في القطاعات الخاصة مما يساعد إقناع العديد من صناعات القطاع الحكومي بذلك التركيز على تبني مبادرات إدارة المعارف بشكل أسرع .
- ✓ تبين أن ممارسات إدارة المعرفة هي وسيلة للتغيير و بمثابة استراتيجيات من شأنها أن تؤدي إلى القدرة التنافسية الحكومية.

## الدراسة الثانية :

Edouard Tapissier , titre : **conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME**, thèse pour obtenir le grade de docteur délivré par l'école nationale supérieure d'Arts et métiers, spécialité: génie industriel, paris 2019.

- إشكالية الدراسة :

- la problématique de l'étude:

**comment concevoir un système de management de la connaissance pérenne pour une PME?.**

- فرضيات الدراسة

les hypothèses de l'étude:

1- Les caractéristiques et les besoins de l'entreprise peuvent être utilisés pour sélectionner des outils et pratique de management des connaissances adaptés à l'entreprise et construire un système de management des connaissances sur mesure.

2- Le concepteur du KMS doit être, accompagné dans la démarche de conception et implique les utilisateurs finaux du KMS afin de le rendre pérenne et fonctionnel.

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج

✓ نظام إدارة المعرفة سهل التصميم ويدعم المصممين كما يساهم في كفاءة إعداد نظام إدارة معرفة عملي وكامل.

✓ موارد الشركة تأخذ بعين الاعتبار.

✓ يشارك المستخدمون النهائيون في التصميم لتسهيل التنفيذ.

✓ التكيف و إدارة المعرفة.

الدراسة الثالثة :

charalampos (Haris) papoutrakis, titled: **the contribution of shared knowledge and information technology to manufacturing performance: An Evaluation Model: A sectorial resarch study among manufacturing, quality, and R&D groups in the global economy era of the 21<sup>st</sup> century**, Doctoral thesis, Departamento de organización de Empresas, Universidad politecna de Cataluña, Barcelona -february 2005.

- إشكالية الدراسة :

- the problem of the Study:

**what has technology. achieved by focusing on issues of knowledge intellectual capital management, and in formation Technology?**

- فرضيات الدراسة :

-study hypotheses.

1- Shared knowledge among manufacturing, R&D and quality groups as perceived by the manufacturing organization, leads to improved manufacturing group performance.

2- the perception of increased levels of mutual trust among manufacturing, R & D and Quality groups leads to increased levels of shared knowledge among these groups.

3- increased levels of mutual influence among manufacturing R&D and quality groups lead to increased levels of shared knowledge among these groups.

4- Shared knowledge acts as a mediating Variable between mutual trust and influence and manufacturing performance.

5- there is a positive relationship between mutual trust, mutual influence, and manufacturing performance.

6- there is a positive relationship between IT support and the Knowledge sharing process.

6. there is a positive relationship between IT support and the manufacturing group performance-

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج

- ✓ هناك دقة متبادلة وتأثير متبادل بين المعرفة المشتركة وتكنولوجيا المعلومات في أداء التصنيع.
- ✓ هناك علاقة إيجابية بين المعرفة المشتركة وأداء التصنيع.
- ✓ المعرفة المشتركة تتوسط العلاقة بين أداء التصنيع والتأثير المتبادل.
- ✓ من خلال المعرفة المشتركة تؤثر الثقة المتبادلة على أداء التصنيع.
- ✓ هناك تأثير أقل أهمية على المعرفة المشتركة لأنها تؤثر على المعاملات المعرفية الصريحة والضمنية.

المطلب الثاني : مذكرة ماستر

دراسة :

Thomas Amllatre, titré: **Management des connaissances (Knowledge mangement ) communication publique de résultats d'un stage de fin d'études**. mémoire de master, spécialité, qualité et performance dans les organisations (QPO), Université de technologie de Compiègne, France. 2014.

- إشكالية الدراسة :

la problématique de l'étude:

**comment assurer un management des connaissances (qualité) performant une montée collective en compétences?.**

- فرضيات الدراسة :

les hypothèses de l'étude:

- 1- une communauté active de collaborateurs existe, il est donc important de prendre cet aspect en compte pour le développement du projet.
- 2- Un réseau de collaborateurs est identifié pourra être un élément porteur pour le projet.
- 3- un internet "entreprise" existe et pourra être utilisé comme support si jugé bénéfique.
4. l'éprit «qualité » des collaborateurs permet d'engager une démarche de partage efficiente par le Biais du projet.

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على منهج فلسفة DMAIC.

النتائج

- ✓ تم تطوير عملية عامة لإدارة المعرفة .
- ✓ تم تحديد و نشر وسيلة للمشاركة وبالتالي تحقيق الأهداف النوعية المحددة في بداية المشروع.
- ✓ استخدام المجتمع لإدارة المعرفة بعد نشرها.
- ✓ تبادل المعرفة بين أفراد المجتمع مما يشجع على تبادل المعرفة والخبرة من أجل زيادة المهارات بهدف تحسين الجودة والأداء لمعايير هذه الجودة.
- ✓ تم نشر دعم المشاركة .
- ✓ مشاركة الوسيط المحدد: مشاركة المجلد عبر الانترنت.

المطلب الثالث : مجلة

دراسة :

Philip A. Neck, titled: **The Critical Role of Knowledge Management in Achieving and sustaining organisational competitive Advantage**, Graduate College of Management, Southern Cross University, Australia, Vol 2 N°(3) Year 2009.

-إشكالية الدراسة :

The problem of the study.

**what is the role of knowledge management in achieving and sustaining Competitive advantage in the Vietnamese Construction company?**

Study hypotheses

- فرضيات الدراسة

proposed a specific model for a company's competitive advantage based on knowledge management capabilities

المنهجية المعتمدة : الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

النتائج

✓ إن القدرة الثقافية لإدارة المعرفة تقدم مساهمة فريدة وعمامة في الميزة التنافسية للشركة.

✓ إمكانية تعزيز إمكانات أنشطة ريادة ونجاح الأعمال من خلال العوامل الثقافية بشكل عام والثقافة

التنظيمية بشكل خاص.

✓ ان رواد الأعمال الفيتناميين أصبحوا أصغر سنا و أعلى تعليمًا، حيث أنهم أكثر مرونة واستعدادا للتغيير

لتعزيز الميزة التنافسية التنظيمية.

- ✓ تحتاج الشركات الفيتنامية إلى التكيف الدقيق مع الأساليب الإدارية الجديدة والأفكار المبتكرة وفقا للنظام المرجعي للمعتقدات لتحسين الابتكار والفترة التنافسية .
- ✓ إن السمات الثقافية تؤثر بشكل ايجابي على قدرة إدارة المعرفة للمؤسسة والميزة التنافسية الخاصة بها.
- ✓ ان قدرة إدارة المعرفة البشرية لا تساهم بشكل فريد في التنبؤ بالميزة التنافسية للشركة.
- ✓ ترتبط قدرة إدارة المعرفة البشرية بشكل ايجابي مع مكونات قدرة إدارة المعرفة الأخرى وبالتالي قد تعتمد عليه
- ما يشرح سبب عدم العثور على مساهمة كبيرة الموارد مساهمة كبيرة الموارد إدارة المعرفة البشرية في الميزة التنافسية التنظيمية، فإن القدرة الفنية لإدارة المعرفة تؤثر بشكل ايجابي على الميزة التنافسية للشركات.

الجدول رقم 2-1: جدول يلخص الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها

اسم صاحب الدراسة	عنوان الدراسة	السنة	الإشكالية	الفرضيات	النتائج
بن اعمر اسيا	مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائري (دراسة عينة من البنوك).	2020/2019	ما مدى مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية؟	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.	عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في تحويل المعرفة إلى قدرات تحقق من خلالها مزايا تنافسية.
حسينة عواد	دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية (دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات).	2021/2020	ما هو دور إدارة المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة؟	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية بأبعادها (التفكير ، الحدس، المهارة، الخبرة) على استمرارية الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية) للشركة.	أهمية المعرفة الضمنية في تحقيق استمرارية الميزة التنافسية من خلال علاقة وتأثير أبعاد المعرفة الضمنية بأبعاد استمرارية الميزة التنافسية.
بن طاطا عتيقة	أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر).	2017/2016	ما مدى تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر؟	لا توجد اختلافات جوهرية بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي في الجزائر فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.	الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير ظروف تنظيمية لاستعمال فعال من اجل ضمان ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.
مدوري	أثر عوامل الثقافة التنظيمية على	2017/2016	ما مدى تأثير عوامل الثقافة	لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط	لا يوجد فرق ذو دلالة بين

نورالدين	تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)	التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر على تطبيق إدارة المعرفة؟	الموزون والمتوسط الفرضي بين تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها على مستوى المؤسسة.	المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها على مستوى المؤسسة.
الامين حلموس	دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية.	دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية؟	تؤثر إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائري بولاية الاغواط.	وجود علاقة قوية بين إدارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية وفي المقابل وجود علاقة طردية متوسطة بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية.
العفوي فاطمة الزهراء	إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري.	كيف تساهم إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية بالمؤسسة؟	توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5% .	وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
فوزية قديد	فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر (دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3).	في ظل المتغيرات العالمية وعصرنة المعرفة الذي نعيشه وفي ضوء واقع التعليم العالي الجزائري هل هناك فعالية لإدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3؟	ليس هناك فعالية لإدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر.	تأثير إدارة المعرفة ودعائم فعاليتها معنويا في نتائج إدارة المعرفة كما تؤثر في عملياتها.

<p>هناك اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الممارسات الافضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية الشركات الصناعية السورية لها ممارسات افضل و كذلك بالنسبة للميزة التنافسية</p>	<p>يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطبيق الممارسات الافضل في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة</p>	<p>مواجهة الشركات الصناعية في سورية منافسة محلية وعالمية حادة مما يستدعي البحث عن استراتيجيات وأدوات تساعد في تعزيز موقعها التنافسي وتأتي منهجية الممارسات الأفضل في مقدمة تلك الاستراتيجية والأدوات المستخدمة لتحقيق ذلك وتعزيز الميزة التنافسية.</p>	<p>2013</p>	<p>الممارسات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية).</p>	<p>مصطفى محمد الدرويش</p>
<p>مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية متوسطة بوزن نسبي 63,93%</p>	<p>توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (<math>\alpha=0.05</math>) بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.</p>	<p>ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم التنظيمية؟</p>	<p>2017</p>	<p>دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم التنظيمية</p>	<p>فاتن نبيل محمد أبو زريق</p>
<p>وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.</p>	<p>توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند (<math>\alpha=0.05</math>) بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي.</p>	<p>ماهي عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة؟</p>	<p>2014</p>	<p>عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة)</p>	<p>محمد عطاء عمر المدهون</p>
<p>يوجد اثر لرسالة المنظمة في</p>	<p>لا يوجد اثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة</p>	<p>ما أثر رسالة المنظمة في تحقيق</p>	<p>2009</p>	<p>رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة</p>	<p>محمد فوزي</p>

<p>تحقيق ميزة تنافسية في الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).</p>	<p>تنافسية في الشركات الأردنية لإنتاج الأدوية البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.</p>	<p>الميزة التنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية؟</p>		<p>التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني)</p>	<p>علي العقوم</p>
<p>تبين ان ممارسات إدارة المعرفة هي وسيلة التغيير وبمشاركة استراتيجيات من شأنها ان تؤدي إلى القدرة التنافسية الحكومية.</p>	<p>1- Knowledge management frameworks in the public sector would be more valuable if they were more purposefully directed towards improving organizational development and related practices. 2- There is relationship between knowledge or influence management intervention and organizational development practices to support increasing societal expectations.</p>	<p>What is the impact of knowledge management on organizational development practices that can be widely used to improve the organizations Competitiveness within government organizations?</p>	<p>2013</p>	<p>Knowledge Management Influence on government Organisations Competitiveness</p>	<p>Mohamed Jasim Buheji</p>
<p>ان القدرة الثقافية لإدارة المعرفة تقدم مساهمة فريدة وهامة في</p>	<p>proposed a specific model for a company's competitive advantage</p>	<p>what is the role of knowledge management in</p>	<p>2009</p>	<p>The Critical Role of Knowledge Management in</p>	<p>Philip A neck</p>

<p>الميزة التنافسية للشركة.</p>	<p>based on knowledge management capabilities</p>	<p>achieving and sustaining Competitive advantage in the Vietnamese Construction company?</p>		<p>Achieving and sustaining organisational competitive Advantage</p>	
<p>أن المعرفة هي المورد الأساسي والأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>لإدارة المعرفة دورا فعالا في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة.</p>	<p>كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟</p>	<p>2011/2010</p>	<p>دور ادارة المعرفة في تحسين وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة ( دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL )؟</p>	<p>بوران سمية</p>
<p>المنافسة من السمات الرئيسية لاقتصاد السوق.</p>	<p>تمكن الميزة التنافسية للمؤسسة من احتلال أحسن المواقع على الصعيدين المحلي والدولي.</p>	<p>إذا كان من المسلم به أن الأداء الجيد هو الذي يدفع المؤسسات نحو اكتساب الميزات التنافسية فما هو الدور والأثر الذي تمارسه الميزة التنافسية في هذا الأداء؟ أو بعبارة أخرى كيف يمكن للمؤسسات أن تزيد في تحسين أدائها انطلاقا من انتهاج مسار التنافسية؟</p>	<p>2006/2005</p>	<p>دور الميزة التنافسية في تحسين اداء المؤسسات (دراسة حالة الجزائر)</p>	<p>عبدوس عبدالعزيز</p>

بن حسان حكيم	دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة موبيليس بالجزائر)	دون سنة نشر .	ما هو أثر تطبيق إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الجزائرية؟	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لدى المبحوثين في شركة موبيليس للاتصالات الجزائرية.	هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها على الميزة التنافسية في موبيليس.
علي ميا وعامر سمية شمه	دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية في جامع تشرين)	2019	ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في جامعة تشرين؟	توجد علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.	تلعب إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة دورا في تحسين الميزة التنافسية
Edouard tapissier	conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME	2019	comment concevoir un système de management de la connaissance pérenne pour une PME?.	Les caractéristiques et les besoins de l'entreprise peuvent être utilisés pour sélectionner des outils et pratique de management des connaissances adaptés à l'entreprise et construire un système de management des connaissances sur mesure.	نظام إدارة المعرفة سهل التصميم ويدعم المصممين كما يساهم في كيفية إعداد نظام إدارة معرفة عملي وكامل.
Charalampo s (Haris) Papoutsakis	the contribution of shared knowledge and information	2005	what has technology. achieved by	Shared knowledge among manufacturing, R&D and quality groups as perceived	هناك دقة متبادلة وتأثير متبادل بين المعرفة المشتركة وتكنولوجيا

<p>المعلومات في أداء التصنيع.</p>	<p>by the manufacturing organization, leads to improved manufacturing group performance. what has technology achieved by focusing on issues of knowledge intellectual capital management, and in formation Technology?</p>	<p>focusing on issues of knowledge intellectual capital management, and in formation Technology?</p>		<p>technology to manufacturing performance: An Evaluation Model: A sectorial research study among manufacturing, quality, and R&amp;D groups in the global economy era of the 21<sup>st</sup> century</p>	
<p>تم تطوير عملية عامة لإدارة المعرفة.</p>	<p>une communauté active de collaborateurs existe, il est donc important de prendre cet aspect en compte pour le développement du projet.</p>	<p>comment assurer un management des connaissances (qualité) performant une montée collective en compétences?.</p>	<p>2014</p>	<p>Management des connaissances (Knowledge mangement)</p>	<p>Thomas Amllatre</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين

خاتمة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا والتي بلغ عددها عشرون دراسة تمثلت في مذكرات دكتوراه و ماجستير ، و مجلات منها محلية (في الجزائر) ، عربية و أخرى أجنبية و من خلال الاطلاع على هذه الدراسات تمكنا من استنتاج التالي:

- معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تزامن مع منهج دراستنا.
- تنوعت وتعددت أهداف الدراسات السابقة ولكنها صبت في نفس المجال وهو العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- اختلفت الدراسات في حجم و طبيعة مجتمع وعينة الدراسة.
- و أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ما يلي:
- تعتبر المعرفة مورد استراتيجي لبناء الميزة التنافسية لاشتمالها على خصائص في أنها مورد غير ملموس وغير قابل للتقليد بسهولة .
- عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في تحويل المعرفة إلى قدرات تحقق من خلالها مزايا تنافسية.
- وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية .
- اعتبار المعرفة في حد ذاتها ميزة تنافسية تستفيد الشركات منها كسلعة نهائية عند طريق بيعها أو استخدامها.
- تعد المعرفة الضمنية نوعا من أنواع المعرفة فهي المصدر الحيوي للميزة التنافسية واستمراريتها .
- وجود علاقة تأثير بين ، عمليات إدارة المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال محل الدراسة .
- الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير ظروف تنظيمية للاستعمال الفعال من أجل ضمان ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

- إن إدارة المعرفة تستند على المكون العضوي اللامتناهي للمعرفة وتوظيفها في مجال الاستراتيجيات التسويقية من أجل التفوق التنافسي و اكتساب الميزة التنافسية المؤكدة.
  - تلعب إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة دورا في تحسين الميزة التنافسية.
  - إن القدرة الثقافية لإدارة المعرفة تقدم مساهمة فريدة وهامة في الميزة التنافسية للشركة.
- و من خلال ما سبق ذكره فإن القيمة المضافة التي تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها تختلف عنها في المجال الزمني والمكاني حيث أجريت في عام 2024 بمؤسسة موبيليس التابعة لولاية تلمسان كما أنها تختلف عن الدراسات السابقة أيضا في بعض الأهداف و النتائج وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي الموالي المتعلق بالدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة شركة موبليس

فرع ولاية تلمسان

## مقدمة الفصل الثالث

بعد تقديم أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة وهي إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ومدى مساهمتها في تحسين الميزة التنافسية، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى شركة الاتصالات "موبليس" الكائن مقرها بتلمسان لغرض استخراج الدليل الإحصائي ما بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) على مستوى مؤسسة موبليس، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير جميع المعلومات خلال فترة الدراسة الميدانية من خلال مجموعة من الطرق والمقاييس باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) وذلك للتأكد من نموذج الدراسة واختبار صحة الفرضيات، ومن ثم التوصل إلى النتائج ومناقشتها.

وبناء على هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متمثلة في:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاتصالات موبليس

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاتصالات موبيليس

ان اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، ومن خلال هذا العنصر سنتطرق إلى كل الخطوات التي قامت بها موبيليس منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا ، وهذا من خلال التطرق إلى العناصر التالية.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس، تطورها ومهامها

#### 1. التعريف بمؤسسة موبيليس:

اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس بالفرنسية (mobilis) هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر، تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ، و لذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر.

تسعى موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية لتبني سياسة التغيير والإبداع، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، حيث أرادت شركة موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم وما زاد ذلك قوة شعارها " معا نصنع المستقبل " تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية، بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

#### 2. تطور مؤسسة موبيليس

عمد القانون 03-2003 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة، ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء:

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أوكلت لها مهمة ضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.
- تأسيس شركتين مستقلتين : بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
- بعد ذلك تفرعت عن اتصالات الجزائر "موبيليس" وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، ثم تفرعها باسم أ.ت.م موبيليس (A.T.M.MOBILIS) من أهم فروع المؤسسة الوطنية "اتصالات الجزائر"، مؤسسة موبيليس بمحطات تاريخية هامة والتي تعتبر بمثابة نقاط تحول في مشوار المؤسسة.
- كما توسعت موبيليس لتشمل آفاق مختلفة نذكر من بينها:
  - تغطية وطنية للسكان.
  - أكثر من 180 وكالة تجارية.
  - أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.
  - أكثر من 5000 محطة تغطية BTS
  - أرضية خدمات ناجحة وذات جودة عالية.
  - الإبداع الدائم وتطوير عروضها وخدماتها المختلفة (قوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية mms ، خدمة GPRS ، 3G ، 4G ، إضافة إلى بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق... الخ).

### 3. مهام مؤسسة موبيليس:

تعمل موبيليس على كامل التراب الوطني لتحقيق مجموعة من المهام نستعرضها على النحو التالي:

- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة.
- تقديم الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال ووضعها تحت تصرف زبائنها.

- ضمان توفير المنتجات والخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر كامل التراب الوطني مع مراعاة قواعد المساواة والاستمرارية وقابلية التكيف.
- ممارسة نشاطها مع احترام المنافسة وتأمين السرية والحياد وبموجب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة.
- الإبداع واقتناء كل براءة أو أية رخصة تتعلق بمهدفها.
- دراسة الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بمهدف تكييفها مع التطورات التكنولوجية.
- ضمان أمن الشبكة ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.
- الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.
- المساهمة في تكوين عمالها وتحسين مستواهم.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة، التزاماتها وخدماتها

#### 1. أهداف المؤسسة:

- حددت مؤسسة "موبليس" مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- تقديم أحسن الخدمات والعروض.
- زيادة عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 100% (إلى كافة السكان بالجزائر).
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية مما يساعدها على رفع رقم أعمالها وزيادة عدد المشتركين.
- تعمل مؤسسة موبليس بالاعتماد على الإبداع إلى إعطاء صورة ايجابية لها، وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة المشتركين من خلال تنويع العروض والخدمات المقترحة.
- التمتع بالقرب من شركائها وزبائنهم، من خلال تنويع العروض والخدمات المقترحة.

- التحسين المستمر للميزة التنافسية للمؤسسة مما يسمح لها بتحقيق الربح والنمو المستمر.
- المشاركة في التنمية الوطنية.
- الحصول على شهادة الايزو Iso 9000 v 2000 .

## 2. إلتزامات المؤسسة:

تلتزم مؤسسة "موبليس" بتحقيق ما يلي:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
- التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات، والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشتركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر.
- الاعتماد على آخر التكنولوجيات.
- تكيف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجمع المعلومات.
- الوفاء بكل الوعود.

## 3. خدمات المؤسسة:

توفر المؤسسة عدة خدمات لمشركيها منها:

- الرسائل الالكترونية من وإلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر وبالخارج.
- الكشف عن رقم الهاتف.
- المكالمة المزدوجة.

- الرسائل الصوتية.
- الاجتماع بثلاثة.
- التذكير الأوتوماتيكي والمجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة.
- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.
- خدمة التجوال خارج الوطن.
- خدمة الانترنت عبر الهاتف (GPRSIMMS) لارسال واستقبال الصور، الموسيقى، وموقع الانترنت.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة، ويتم تسيير مؤسسة موبليس من طرف مؤطر جزائري 100% ممثلا في مسيرين تحت إشراف المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس من 07 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة.

1. **مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية، وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال، كما تهتم بتكوين وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة.
2. **مديرية المالية:** ويقع على عاتق هذه المديرية تسيير خزينة المؤسسة وجمع العمليات المالية الخاصة بها.
3. **مديرية العلامة والاتصال:** تولى المؤسسة اهتمام كبير للعمليات التسويقية حيث نجد للعلامة والاتصال مديرية خاصة بها وتهتم هذه المديرية بترقية منتجات موبليس وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث بالتنسيق مع مخابر البحث.
4. **مديرية الاستراتيجية:** تهتم بشؤون الإستراتيجية والسياسات المستقبلية للمؤسسة.

5. مديرية النظام المعلوماتي: تشرف على الأنظمة المعلوماتية في المؤسسة وتزود المصالح الأخرى بالمعلومات والبيانات اللازمة.

6. مديرية صفقات المؤسسة: تهتم بالصفقات وعقود الشراكة أو العقود التي تبرم مع المؤسسات الأخرى.

7. المديريات الجهوية: حيث تتفرع مؤسسة موبليس إلى ثمانية مديريات جهوية وهي:

- المديرية العامة للوسط.
- المديرية الجهوية بورقلة.
- المديرية الجهوية بسطيف.
- المديرية الجهوية بقسنطينة.
- المديرية الجهوية بعنابة.
- المديرية الجهوية بالشلف.
- المديرية الجهوية بوهران.
- المديرية الجهوية ببشار.

وبجانب المديريات السابقة يشتمل الهيكل التنظيمي لموبليس على الأقسام التالية:

1. قسم التقنيات، الشبكات والخدمات: والذي يحتوي على كل من مديرية الهندسة وتطوير الشبكة ومديرية

التمنية، ويهتم هذا القسم بوضع شبكة الهاتف النقال، وصيانتها وكذا تقديم الدعم التقني لمديرية التسويق لتصميم وتنفيذ العروض الترويجية.

2. قسم السوق العمومية: الذي يضم مديرية التسويق، مديرية التوزيع، مديرية خدمة المشتركين، ويهتم هذا

القسم بشكل عام بتتبع حركة المبيعات وأنشطة الترويج والقيام بدراسة السوق... الخ.

3. قسم الشؤون الداخلية: الذي يشتمل على مديرية الشؤون العامة ومديرية المراقبة والنوعية، ويكلف هذا

القسم بتسيير الشؤون العامة للمؤسسة والمراقبة الدورية لجودة العروض المقدمة وإعداد التقارير المراجعة وتحليل

وتشخيص عدم المطابقة وإيجاد الحلول اللازمة لتصحيح الانحرافات والرفع من جودة العروض المقدمة.

4. الديون: يحتوي على عدد من المستشارين وهم:

- المستشار التقني.

- مستشار الموارد البشرية.

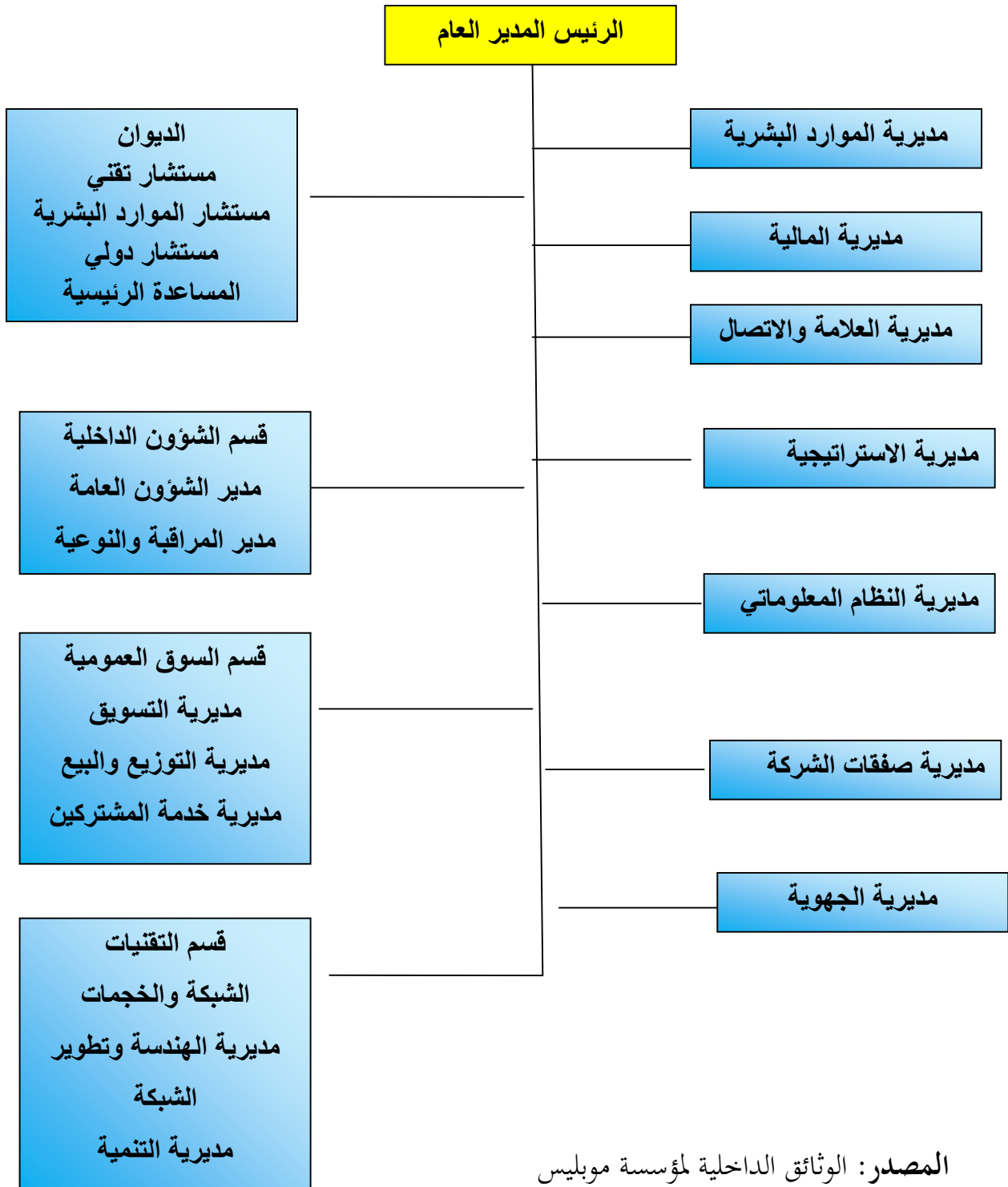
- مستشار قانوني.

- المساعدة الرئيسية.

ويقوم هؤلاء المستشارين بمساعدة المديرية على اتخاذ القرارات المناسبة كل حسب تخصصه ويمكن توضيح ذلك

في الشكل التالي:

الشكل رقم 3-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس ساري المفعول من فيفري 2006.



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة موبليس

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج وأدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة

## 1. منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث ودراستها وجمع البيانات والمعلومات والوقائع ذات الصلة به أيضا تصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا دقيقا ومتكاملا عبر تحديد الأسباب والدوافع التي أدت إلى حدوث المشكلة أو الظاهرة محل البحث ومقارنتها مع غيرها من المشكلات أو الظواهر المشابهة ومن ثم التوصل إلى النتائج والحلول، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداها إلى الربط والتفسير والتحليل والتحقق أيضا من العلاقات المكونة له أيضا تلك التي تربط بين مجموعة متغيرات مع بعضها كذلك محاولة تحديد العلاقة بين متغيرين قابلين للقياس ودرجة العلاقة بينهما.

كما تطرقنا إلى جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وزعت على عينة من إطارات وعمال مؤسسة موبليس ومن تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك من أجل حساب النسب والاختبارات الإحصائية المناسبة بغية الوصول لمؤشرات ودلالات قيمة تدعم موضوع دراستنا.

## 2. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

من أجل جمع البيانات والمعلومات العلمية الميدانية في هذه الدراسة اعتمدنا على أداتين لجمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة تتمثلان في المقابلة مع الإطارات منهم مدير مؤسسة موبليس وعمال مؤسسة موبليس، وكذا إطارات تابعين للمؤسسة وموظفين آخرين، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لهذه الدراسة بغية الحصول على المعلومات والحقائق ذات الصلة بموضوعنا والتي تعد من أهم الوسائل في جمع المعطيات والبيانات وذلك

انطلاقاً من وضع مجموعة من الجمل والتساؤلات التي تم إعدادها من خلال الاطلاع على عدة دراسات وأبحاث سابقة ذات علاقة بموضوع البحث وأيضاً من خلال آراء مدير مؤسسة موبليس والأستاذة المؤطرة ، حيث كان الاستبيان حول "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مؤسسة موبليس"، وقد قسمنا الاستبيان إلى نوعين أساسيين من البيانات ، وتمثلان في البيانات أو الخصائص الشخصية للمبحوثين والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وهي: (توليد المعرفة. تطبيق المعرفة، الجودة، الاستجابة).

### 3. مجتمع وعينة الدراسة:

إن مجتمع الدراسة هو جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوبة من الدراسة، يجب تحديده بشكل دقيق ومعرفة طبيعة المجتمع ومعرفة حجم وعدد مفردات هذه الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع موظفي المديرية العامة لمؤسسة موبليس بتلمسان التي تضم حوالي 30 عامل بين إطارات ومسيرين وتقنيين سامين موزعين على مختلف الأقسام ونأخذ كعينة لهذا المجتمع عمال مؤسسة موبليس، وقمنا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وتم في هذا الإطار توزيع 30 استمارة استبيان ، وقد استرجعنا منها 29 استمارة، وبعد تفحص الاستبيانات المسترجعة حتى نستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية تم الاعتماد على 29 استمارة استبيان.

## المطلب الثاني: الإطار المنهجي لأداة الدراسة ومحاورها

لأغراض هذه الدراسة تم اعتماد الاستبيان لجمع البيانات الأولية لاستقصاء آراء أفراد عينة الدراسة الضرورية وذلك من خلال طرح الأسئلة أو طرح العبارات على أفراد العينة المدروسة ذلك باعتبار الاستبيان أنه وسيلة تمثل معياراً لتوحيد نمط البيانات المجمعة من خلال طرح العبارات المناسبة وبالتالي يتم الحصول عليها قابلة للمقارنة.

ولأجل صياغة الاستبيان في شكله النهائي تم إتباع المراحل المنهجية الآتية:

### 1. مرحلة الإعداد الأولي: إن صياغة الاستبيان بالشكل الصحيح يساعد على تقليل أخطاء الإجابة إلى أقل

قدر ممكن بالتالي في بناء الاستبيان تم مراعاة البساطة والوضوح من خلال صياغة محددة وغير مبهمّة للعبارات، كما أنّها منبثقة من موضوع محل البحث فهي متصلة بالإشكالية وذات علاقة وثيقة مع الفرضيات المطروحة، حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين، يتعلق الجزء الأول ببعض المعلومات الخاصة بالمبحوثين، أما الجزء الثاني فيتعلق بالبيانات الأساسية المتصلة بمتغيرات الدراسة موزعة على محاور وكل محور يضم العبارات المتصلة بها.

### 2. مرحلة التجريب: لقد تم تصميم الاستبيان في صيغته الأولية وكان يتضمن عدد من المحاور والعبارات و

بمراجعة هذا الاستبيان تم تحديد أهم المحاور التي ترتبط بصفة مباشرة بالموضوع، ولغرض التأكد من صدق الاستبيان فقد تم مناقشتها وعرضها على الأستاذ المشرف وهذا لإبداء رأيه فيما يتعلق بمدى ملائمة العبارات لمحاور الاستبيان ومدى وضوحه وحاجته لأي تعديل أو إعادة الصياغة.

### 3. مرحلة الصياغة النهائية: انطلاقاً من نتائج المرحلتين السابقتين تم صياغة الاستبيان في شكله النهائي ليتم

إخراجه في صورته النهائية وعرضه على المبحوثين.

— محاور أداة الدراسة: وقد تم تقسيم الاستبيان وعباراته وفقاً لمتغيرات الدراسة.

- **الجزء الأول:** والذي يتضمن بيانات شخصية، تتمحور حول الجنس، السن ، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، حيث وجهت للموظفين سواء كانوا مديرين أو نوابهم، رؤساء الأقسام أو مساعديهم.
- **الجزء الثاني:** يتناول هذا الجزء أسئلة تتعلق بمتغير الدراسة المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

حيث أن:

■ المتغير المستقل: يحتوي على: توليد المعرفة: 05 عبارات

تطبيق المعرفة: 05 عبارات

■ المتغير التابع: يحتوي على: بعد الميزة التنافسية ( الجودة): 05 عبارات

بعد الميزة التنافسية ( الاستجابة): 05 عبارات

– إختيار مقياس الإستبانة:

لقد تم اختبار مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج، لكونه يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء والاجابات نظرا لتوازن درجاته، حيث يشير إلى أفراد عينة الدراسة الخاضعة للاختبار عن مدى اتفاقهم عن كل عبارة من العبارات، وفق مقياس ليكرت (Likert):

**الجدول رقم 3-1: مقياس ليكرت (Likert scale)**

موافق جدا	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
05 درجات	04 درجات	03 درجات	02 درجات	01 درجة

المصدر: من اعداد الطالبتين

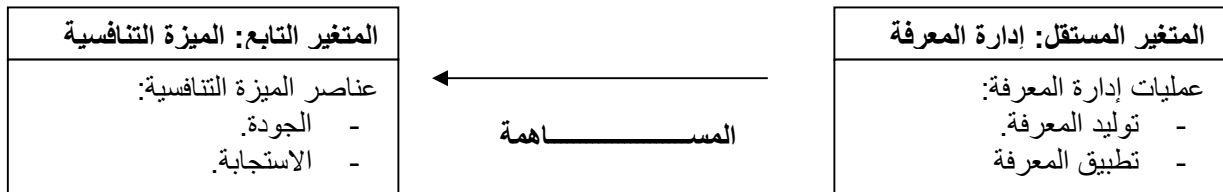
ولتفسير تأثير علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع من حيث طبيعة التأثيرات والعلاقات والدرجات المعنوية تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التحليلية الاستدلالية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5% الذي يقابله مستوى ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الطالبتين.

## المطلب الثالث: نموذج الدراسة وفرضياتها، أدوات المعالجة الإحصائية وصدق وثبات أداة الدراسة

### 1. نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة النظرية كالدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا وبناءً على إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، حيث تم تشكيل نموذج للدراسة يتضمن متغير مستقل والمتمثل في إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد، تطبيق المعرفة) إضافة إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة) ويمكن إعداد نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الموضح في الشكل التالي:

### الشكل 3-2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين استناداً على الدراسات السابقة

ونظراً للدراسات السابقة، تبين أن لإدارة المعرفة دور فعال في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

### 2. فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة الميدانية إلى اختبار صحة الفرضية الثانية، وذلك للتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة

التنافسية في شركة الاتصالات موبليس:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية

حيث تفرعت منها أربعة فرضيات جزئية متمثلة فيما يلي :

- الفرضيات الفرعية:

- 1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة و الجودة عند مستوى معنوية 0,05
- 2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة و الاستجابة عند مستوى معنوية 0,05
- 3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة و الجودة عند مستوى معنوية 0,05
- 4) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة و الاستجابة عند مستوى معنوية 0,05

3. أساليب وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة:

لغرض تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (statistical package for social science) باستعمال مجموعة من الأساليب المساعدة في تحليل خصائص العينة إضافة إلى تحديد اتجاهات المبحوثين، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- 1) النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المدروسة وتحديد استجابات الأفراد نحو محاور الدراسة.

- 2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك للتعرف على شدة تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالموضوع المدروس.

- 3) معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لغرض التأكد من ثبات الدراسة.

- 4) معامل الإنحدار: لاختبار تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع.

4. صدق وثبات أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تحتوي على

فقرات ذات علاقة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

■ ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام (SPSS)

للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها

والظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى، وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول الأول 3-2: إختيار أداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	معامل الصدق
توليد المعرفة	6	0,756	0,466
تطبيق المعرفة	6	0,810	0,819
الجودة	5	0,823	0,835
الاستجابة	5	0,899	0,807
الاستبيان	22	0,894	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل  $\alpha$  كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور بين ( 0,756 و 0,899 )

بينما بلغت لجميع عبارات الاستبيان (0,894) وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات ولأغراض التحليل وكذلك معامل

الصدق مرتفع لكل محور حيث تراوحت بين ( 0,466 و 0,807 ) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع إحصائياً،

وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الجزء عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة واستعراض أهم نتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية لمتغيراتها وعباراتها، ليتم استعراض أهم النتائج والتحليلات التي تم التوصل إليها:

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الأساسية ومناقشة نتائجها:

سيتم مناقشة النتائج فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، حيث يتضمن وصفاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

#### 1. عرض وتحليل خصائص أفراد العينة

تم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة في البيانات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل الدراسي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، حيث يمكن إجمال الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة فيما يلي:

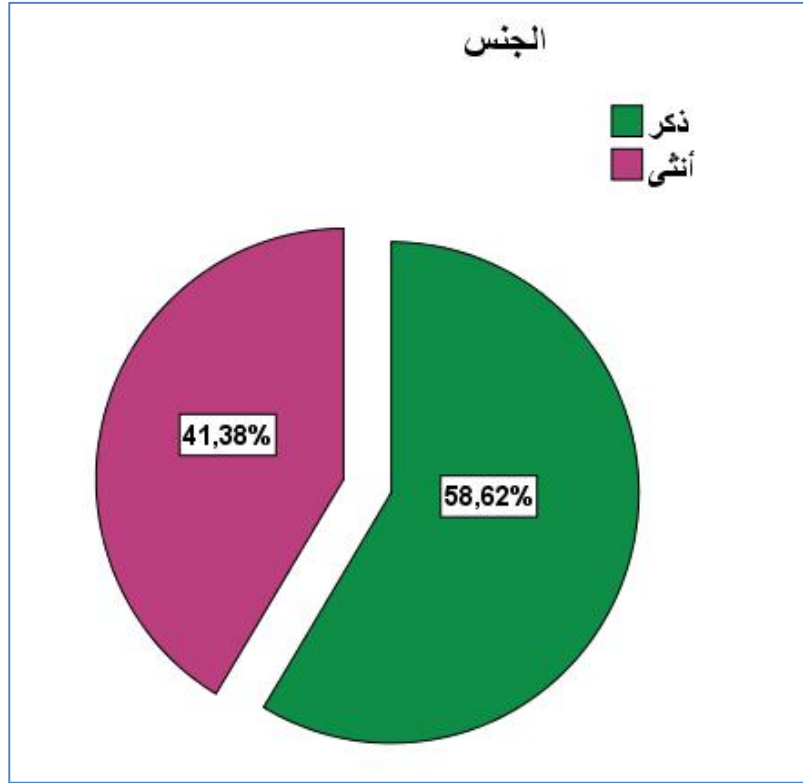
#### 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 3-3: الجنس

الجنس		
النسبة المئوية %	التكرارات	
58,62	17	ذكر
41,38	12	أنثى
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

الشكل رقم 3-3 : الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول والشكل أعلاه ان نسبة 58,62% من العينة المدروسة تمثل الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث 41,83% أي تفوق نسبة الذكور على نسبة الإناث ب 17,24% مما يعني تقارب نسبة الذكور والإناث، مما يبين أن مؤسسة موبليس لا تفرق في سياسة التوظيف بين الجنسين ، بل تعتمد على معيار الكفاءة والمؤهل العلمي.

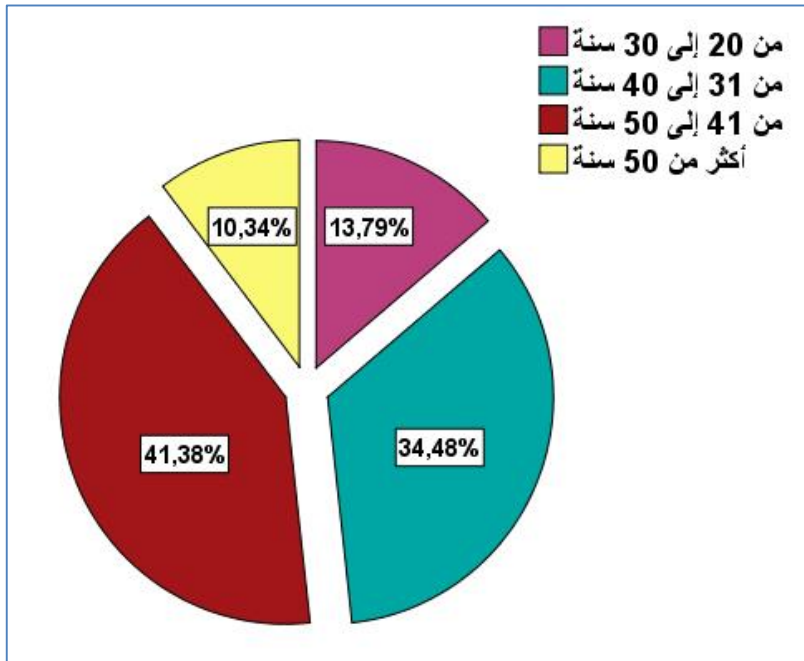
2) توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 3-4: الفئة العمرية

الفئة العمرية		
النسبة المئوية %	التكرارات	
13,79	4	من 20 إلى 30 سنة
34,48	10	من 31 إلى 40 سنة
41,38	12	من 41 إلى 50 سنة
10,34	3	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

الشكل رقم 3-4: الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالمؤسسة كانت من أصحاب العمر (41-50

سنة) حيث بلغ عددهم (12) بنسبة 41,38% ، و اقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت لأصحاب فئة العمر

(أكثر من 50 سنة ) حيث بلغ عددهم (3) بنسبة %10,34 ، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (الأكثر من 30 عاما)، ويرجع ذلك إلى أن المناصب في الغالب لا يحصل عليها إلا حملة الشهادات العليا أو أصحاب الأقدمية، وفي الغالب يتحصل الفرد على الشهادات العليا بعد الثلاثين.

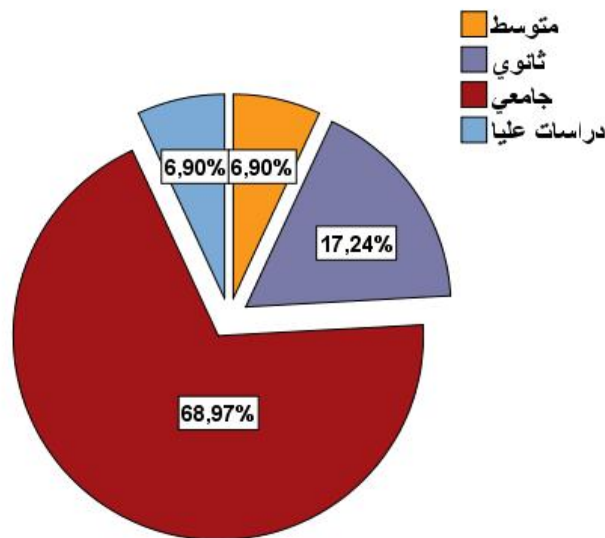
3) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 3-5:المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي		
النسبة المئوية %	التكرارات	
6,9	2	متوسط
17,24	5	الثانوي
68,97	20	جامعي
6,9	2	دراسات عليا
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

الشكل رقم 3-5 : المؤهل الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول أعلاه ان نسبة 68,97% من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الشهادات الجامعية، وهذا ما يدل على أن مؤسسة موبليس تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير أنشطتها، ثم تليها نسبة 17,24% من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي، وتليها نسبة 6,9% من أفراد العينة أقل من الثانوي ويمثلون قدامى موظفي مؤسسة موبليس، لكن تم تطوير كفاءتهم وقدراتهم عبر الدورات التكوينية، وفي الأخير تأتي نسبة أصحاب الشهادات العليا وتقدر ب 6,9% التي تساوي نسبة أفراد العينة أقل من الثانوي، وهم متحصلين على شهادة الماجستير الذين أكملوا دراستهم بعدت توظيفهم في مؤسسة موبليس، وهذا يؤثر بالتأكيد على المواقف والقرارات التي يتخذها هؤلاء في أعمالهم، كما يرجع هذا إلى طبيعة نشاط قطاع الاتصالات الذي يتطور بوتيرة متسارعة ويتطلب وجود إطارات من ذوي المستويات العلمية التي تواكب تطوراته، إضافة إلى طبيعة المراكز الوظيفية التي تنتمي إليها أفراد عينة الدراسة والتي تتطلب مستويات علمية عالية.

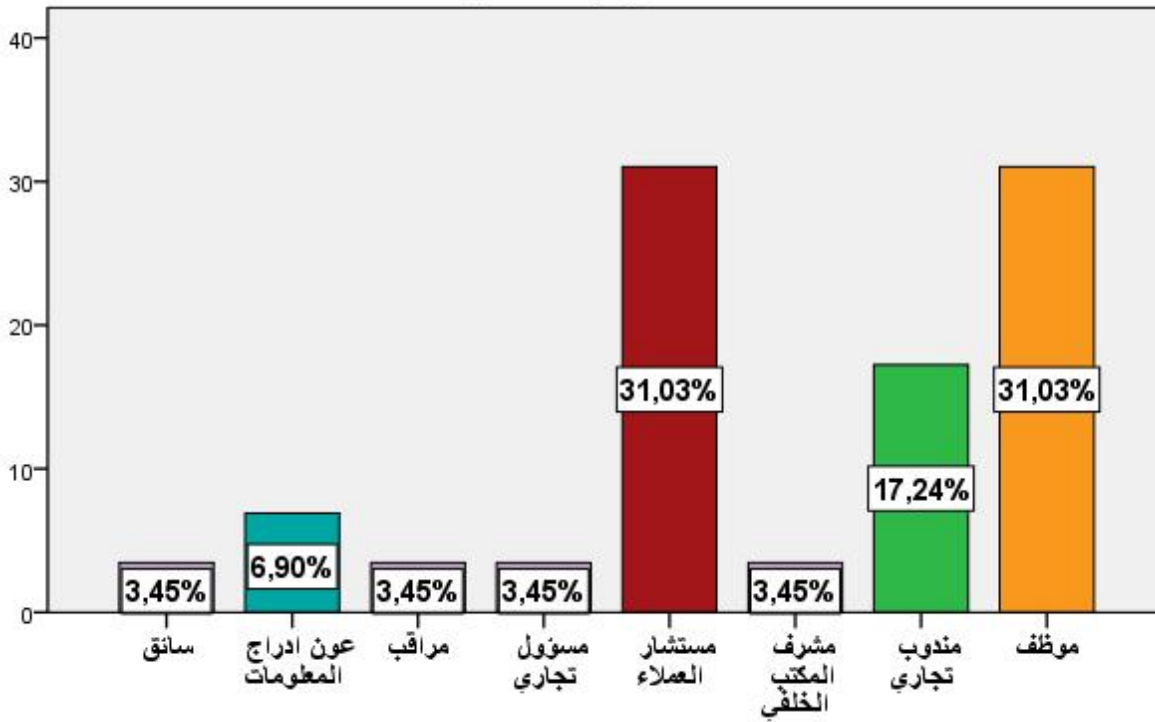
#### 4) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية:

الجدول رقم 3-6: الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية		
النسبة المئوية %	التكرارات	
3,45	1	سائق
6,90	2	عون إدراج المعلومات
3,45	1	مراقب
3,45	1	مسؤول تجاري
31,03	9	مستشار العملاء
3,45	1	مشرف المكتب الخلفي
17,24	5	مندوب تجاري
31,03	9	موظف
<b>100</b>	<b>29</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

الشكل رقم 3-6: الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم موظفين ومستشارين العملاء ، فقد شكلوا نسبة متساوية تعادل 31,03% ، ويبلغ مجموع عدد العاملين بمنصب مندوب تجاري (5) ما يعادل نسبة 17,24% ، أما بالنسبة لعدد الموظفين في منصب (سائق، مراقب، مسؤول تجاري ومشرف المكتب الخلفي)، فقد شكلوا نسبة متساوية بلغت 3,45% ، في حين بلغت نسبة أعوان إدراج المعلومات 6,90% ، ومن خلال هذه النتائج تلاحظ أن عدد استمارات الاستبيان فقد وزعت بطريقة مناسبة على كل الفئات والأقسام ورتب الموظفين العاملين، وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز القناعة عند الإجابة على عبارات الاستبيان.

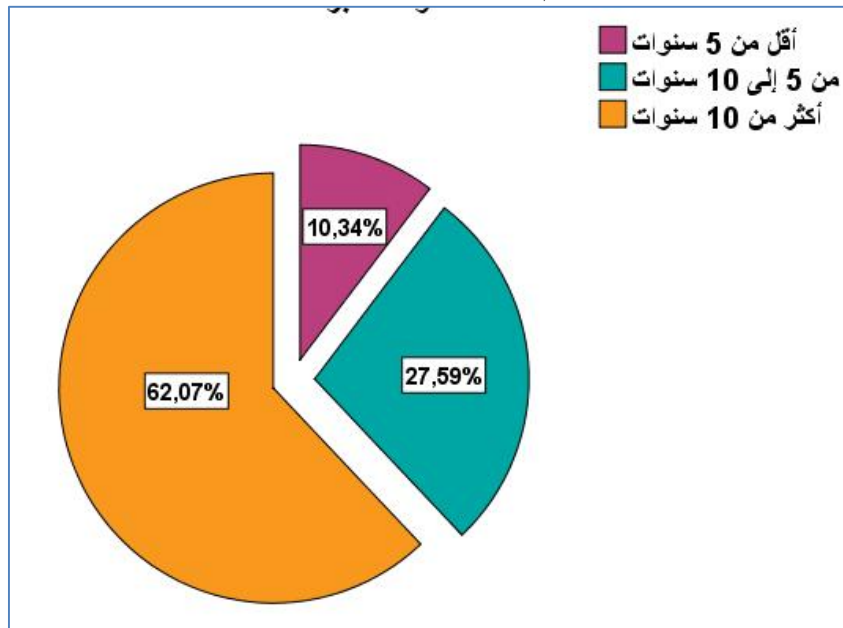
5) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم 3-7: عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة		
النسبة المئوية %	التكرارات	
10,34	3	أقل من 5 سنوات
27,59	8	من 5 إلى 10 سنوات
62,07	18	أكثر من 10 سنوات
100	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

الشكل رقم 3-7: عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة الأكثر من 10 سنوات جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (18) وبنسبة 62,07% ، وفي حين تحصلت الفئة من 5 إلى 10 سنوات على المرتبة الثانية بتكرار (8) وبنسبة 27,59% ، ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات في المرتبة الثالثة بتكرار (3) وبنسبة 10,34% وتفسر هذه النتائج أن مؤسسة موبليس تقوم بتوظيف خريجي الجامعات والكفاءات من أصحاب المعرفة والخبرة حتى يمكن استغلالها لصالح المؤسسة،

وأيضاً تعبر هذه النتائج أن الأفراد المبحوثين لهم خبرة كافية في شؤون عملهم ويمتلكون الدراية والمعرفة بالتطورات المتعلقة بعملهم نتيجة تراكم الخبرة.

## 2. تحليل فقرات ومحاور الاستبيان

يتم التطرق في هذا الجزء لتحليل البيانات، حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدم لأفراد التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### 1) تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بتوليد المعرفة

تم جمع البيانات عن توليد المعرفة عن طريق (6) فقرات في الاستبيان، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الأول

اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توليد المعرفة
موافق جدا	0,825	4,41	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين داخل المؤسسة من أولويات المؤسسة
موافق جدا	0,456	4,28	تحرص المؤسسة على تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الأفكار والمقترحات
موافق جدا	0,636	4,24	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر.
موافق	0,915	4,14	تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير والإبداع من أجل زيادة المعارف وتنمية الميزة التنافسية.
موافق جدا	0,412	4,21	تشجع المؤسسة العاملين على التعلم الذاتي المستمر.
موافق جدا	0,841	4,28	تمتلك المؤسسة ذاكرة تنظيمية (أرشيف ورقي والكتروني...) تعزز من توليد المعرفة.
موافق جدا	0,474	4,258	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول أعلاه رقم 3-8 بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توليد المعرفة أن الفقرة الأولى والتي تنص على " نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين داخل المؤسسة من أولويات المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,41 وانحراف معياري 0,825، وهي قيمة مرتفعة تدل على شمولية تطبيق هذا العنصر في المؤسسة محل الدراسة.

كما جاءت الفقرة " تحرص المؤسسة على تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الأفكار والمقترحات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,28 وانحراف معياري 0,456 وبتوسط مرتفع وهذا يشير إلى مدى أهمية تبادل الآراء والأفكار وتشجيع الحوار بين العاملين.

في حين سجل أدنى متوسط للفقرة الرابعة والتي تنص على " تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير والإبداع من أجل زيادة المعارف وتنمية الميزة التنافسية" بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0,915 وبمستوى متوسط يدل على نقص تدعيم المؤسسة لبرامج البحث والتطوير.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور كان بمستوى مرتفع يساوي 4,258 وانحراف معياري يساوي 0,475 ، وهذا يشير إلى وجود توليد جيد للمعرفة في المؤسسة بغية تحقيق الميزة التنافسية.

## 2) تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بتطبيق المعرفة:

تم جمع البيانات فيما يخص تطبيق المعرفة عن طريق ستة فقرات في الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثاني

اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق المعرفة
موافق	0,860	4,10	تقوم المؤسسة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر.
موافق	1,215	3,76	تمنح المؤسسة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.
موافق	1,026	3,86	تدرك المؤسسة أن رأس المال المعرفي هو أحد الميزات التنافسية لها.
موافق	0,848	3,83	تعتبر المؤسسة تطبيق وتوظيف المعرفة كأحد الأولويات لتحقيق أهدافها.
موافق جدا	0,774	4,21	تعمل المؤسسة على استخدام المعرفة المتاحة بصورة تحسن بها جودة خدماتها.
موافق جدا	0,649	4,28	تعقد المؤسسة دورات لتلقين العاملين الطرق الصحيحة لتطبيق واستخدام المعرفة.
موافق	0,653	4,005	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول أعلاه انه وبعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق المعرفة أن الفقرة

السادسة والتي تنصص على " تعقد المؤسسة دورات لتلقين العاملين الطرق الصحيحة لتطبيق واستخدام المعرفة" في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,28 وانحراف معياري 0,649 وبمستوى مرتفع يدل على اهتمام المؤسسة بكل ما

يخص المعرفة من دورات وبرامج من اجل زيادة استيعاب العمال لها.

حيث يتجلى أدنى متوسط حسابي للفقرة الثانية والتي تنصص على "تمنح المؤسسة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة

والمعلومات الجديدة" 3,76 وانحراف معياري 1,215 وبمستوى متوسط.

كما جاءت الفقرة الثالثة والتي تنص على " تدرك المؤسسة أن رأس المال المعرفي هو أحد الميزات التنافسية لها" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 1,026 وبمستوى مقبول تدل على أن المؤسسة تدرك أهمية العنصر البشري ذو المعارف المتجددة والمبتكرة هو احد أهم ميزاتها التنافسية.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور كان بمستوى مرتفع يساوي 4,005 وانحراف معياري 0,653 ، وهذا ما يدل على تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

### 3) تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بالجودة (بعد الميزة التنافسية)

تم جمع البيانات فيما يخص بعد الجودة (الميزة التنافسية) عن طريق 5 فقرات في استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الثالث

الاتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجودة
موافق	0,906	3,97	تقدم المؤسسة خدمات مطابقة لما هو مطلوب
موافق	0,602	4,17	تهتم المؤسسة بتصميم برامجها لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكن لمنتجاتها
موافق	1,017	3,97	تهتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمات
موافق	0,823	3,97	تراعي المؤسسة مطابقة المواصفات والمعايير الجودة العالمية في خدماتها.
موافق	0,778	3,97	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل والتقنيات للارتقاء بجودة الخدمات.
موافق	0,640	4,006	الجودة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور كان بمتوسط يساوي 4,006 وانحراف معياري يساوي 0,640 وهذا ما يبين أن بعد عناصر الميزة التنافسية قد حققت وزن نسبي كلي بدرجة "موافق" ما يؤكد الاتفاق النسبي بين العينة المدروسة حول ما جاء في العنصر، وهذا ما يفسر بأن مؤسسة موبليس محل الدراسة رغم الاتفاق النسبي بأن الجودة لم ترتق إلى المستوى المطلوب لأسباب عديدة منها سيطرة الدولة على القطاع، لذا يجب على مؤسسة الاتصالات موبليس الاهتمام بشكل كبير بأبعاد أو جوانب (الملموسية، الاعتمادية، الأمان والثقة، التعاطف، الاستجابة) التي تعكس الجودة، وهذا لأن الجودة بوابة التميز من خلال تأثيرها على الزبائن، أما لو نظرنا للفقرات فنلاحظ ان في عنصر الجودة حققت الفقرة " تهتم المؤسسة بتصميم برامجها لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكن لمنتجاتها" أعلى مستوى موافقة نتيجة لبلوغ المتوسط الحسابي 4,17 وانحراف معياري 0,602، وهذا ما يفسر اهتمام مؤسسة موبليس محل الدراسة بالمواصفات العالمية للجودة حسب آراء المستجوبين، وحرصه بالمحاولة حتى تكون منتجات ترقى إلى مواصفات الجودة العالمية، أما لو نظرنا إلى أدنى اتفاق في عنصر الجودة نجد أنه كان من نصيب كل من الفقرات 1 و 3 و 4 و 5 على التوالي " تقدم المؤسسة خدمات مطابقة لما هو مطلوب " ، " تهتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمات " ، " تراعي المؤسسة مطابقة المواصفات والمعايير الجودة العالمية في خدماتها" ، " تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل والتقنيات للارتقاء بجودة الخدمات " بدرجة موافقة متوسطة ومتوسط حسابي يقدر ب 3,97، وانحراف معياري يقدر ب 0,906 للفقرة الأولى ، و 1,017 لفقرة الثالثة، و 0,823 للفقرة الرابعة، و 0,778 للفقرة الخامسة، ما يؤكد التشتت النسبي في الآراء حول هذه الفقرات، مما يفسر عدم اهتمام مؤسسة موبليس بأفكار الموظفين في تحسين جودة الخدمات وخاصة الذين لهم اتصال مباشر مع الزبائن تكون لديهم أكثر دراية في تحديد رغباتهم المطلوبة، وهذه الفقرات أثرت على عناصر الجودة.

4) تحليل فقرات المحور الرابع المتعلق بالاستجابة (بعد الميزة التنافسية)

تم جمع البيانات فيما يخص بعد الاستجابة عن طريق 5 فقرات في استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المحور الرابع

الاتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة
موافق	1,052	4,03	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن
موافق	1,035	4,00	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المحدد.
موافق	1,037	3,83	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق للتعرف على سلوك الزبائن ورغباتهم.
موافق	1,052	4,03	تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن.
موافق	0,976	4,10	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر.
موافق	0,870	4,000	الاستجابة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور كان مرتفع يساوي 4,000 وانحراف معياري 0,870 ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,10 كحد أعلى للفقرة الخامسة " لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر" الذي يعكس درجة موافقة عالية في حدود المجال المستخدم وبانحراف معياري قدره 0,976 مما يؤكد الاتفاق النسبي في آراء عينة الدراسة حول هذه الفقرة، وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة موبليس وحرصها بشكل مستمر على التجاوب مع أذواق الزبائن ورغباتهم.

كما سجلت الفقرة الثانية التي تنص على " تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المحدد " متوسط حسابي 4,00 وانحراف معياري 1,035 وبمستوى مرتفع، وهذا ما يدل على اهتمام مؤسسة موبليس وحرصها على عامل الوقت في تقديم المنتجات في وقتها المحدد الذي بدوره يعكس درجة الاستجابة الملائمة، أما بالنسبة للفقرات 1 و 4 شكلت متوسطات حسابية متساوية 4,03 وانحرافات معيارية 1,052 على التوالي.

في حين سجل أدنى متوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 1,037 للفقرة الثالثة التي تنص على " تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق للتعرف على سلوك الزبائن ورغباتهم " وهذا ما يؤكد التثقت النسبي في آراء عينة الدراسة، ويفسر ذلك بأن تغير سلوك الزبائن ورغباتهم يتطلب من مؤسسة موبليس وقت لفهم هذه التغيرات حتى تدرك هذه التغيرات وتستجيب لها، لذا على مؤسسة موبليس أن تكون أكثر مرونة أي تكون سريعة الاستجابة، وذلك من خلال الاهتمام أكثر ببحوث التسويق للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى السماع والإنصات الجيد لآرائهم وأفكارهم بخصوص رغباتهم وأذواقهم حتى تستجيب لهم بشكل سريع.

تأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات أفراد العينة لمستوى الميزة التنافسية المحققة من خلال عناصرها المدروسة لدى مؤسسة موبليس محل الدراسة جاءت مرتفعة قليلا أي تفوق المستوى المتوسط بقليل وفقا للمقياس المستخدم، وهذه النتيجة تفسر امتلاك مؤسسة موبليس للميزة التنافسية بالرغم من نقص عناصر الإبداع، إلا أنها لا زالت بحاجة إلى اهتمام أكثر بهاته العناصر لتحقيق ذلك.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ركزت الدراسة في هذا المطلب على اختبار قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Pearson)، تحليل الانحدار الخطي البسيط لإثبات فرضيات الدراسة الميدانية، ودراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة موبليس.

**1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:**

بغرض التحقق من صحة الفرضية الرئيسية تم الاستعانة بأسلوب معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Pearson) باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، ومن أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية يجب ان نختبر صحة الفرضيات الفرعية التابعة لها والتي تدرس العلاقة الإحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

**1- حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)**

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية حيث تمثلت مجالات معامل الارتباط في:

**الجدول رقم 3-12 : قيم مجالات معامل الارتباط (Pearson)**

قيم معامل الارتباط بيرسون Pearson	0,466*	0,819	0,835*	0,807*	1
الشرح	ارتباط كروي ضعيف جدا	ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي ضعيف	ارتباط طردي تام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

يبين الجدول الموالي أن معامل الارتباط يساوي 1 وهذا يشير إلى أن هناك ارتباط طردي تام بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالإضافة إلى أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0,00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية أي بين كل من أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية بمؤسسة موبليس التابعة لولاية تلمسان وقبول الفرضية الرئيسية المنصوص عليها سابق.

الجدول رقم 3-13: معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط بيرسون Pearson	الفرضية
0,000	1	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

## 2- حساب معامل التحديد (R.square)

بعد ان تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson قمنا بحساب معامل التحديد R.square من اجل اظهار ما يفسره المتغير المستقل إدارة المعرفة بالنسبة للمتغير التابع للميزة التنافسية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 3-14 : معامل التحديد R.square

معامل التحديد R.square	الفرضية
0,459	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية .

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد R.square هي 0,459 أي أن المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة في هذا النموذج يفسر مقدار 45% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بينما 55% الباقية تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

### 3- حساب الانحدار الخطي البسيط:

يسمح تحليل الانحدار الخطي البسيط بوضع نموذج رياضي يستعمل لتوقع القيم المستقبلية للمتغير المستقل حيث تكون قيم المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية معلومة او مفترضة على الأقل. والجدول الموالي يلخص أبرز نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة المعرفة والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة (موبليس).

الجدول رقم 3-15: الإنحدار الخطي البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مربع معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	قيمة F	قيمة T	معامل B	قيمة Beta	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	إدارة المعرفة	0,459	0,210	0,181	7,198	2,683	0,690	0,459	0,012

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

الجدول رقم 3-16: الانحدار الخطي البسيط

قيمة المعامل B	القيمة الاحتمالية sig
1,152	0,291
0,690	0,012

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يبين الجدول أن القيمة الاحتمالية sig لكل من الثابت وإدارة المعرفة تساوي 0,303 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ، ما يعني أن القيم الموجودة في الجدول ذات دلالة احصائية وعليه نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي لدور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس وذلك كالتالي:

$$Y=1,152+0,69X$$

حيث:

Y : المتغير التابع: الميزة التنافسية

X : المتغير المستقل : إدارة المعرفة

ومنه فإنه كلما تغيرت قيمة X المتمثلة في إدارة المعرفة بوحدة واحدة فإن Y المتمثلة في الميزة التنافسية تتغير بدورها بوحدة واحدة.

## 2. إختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية من خلال حساب معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون Pearson بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

### 1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والجودة عند مستوى معنوية 0,05".  
الجدول رقم 3-17: معامل الارتباط بين توليد المعرفة والجودة

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والجودة عند مستوى معنوية 0,05	1,143	0,460

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

يبين الجدول أن معامل الارتباط بيرسون Pearson يساوي 1,143 وهذا ما يبين أن هناك ارتباط طردي تام بين توليد المعرفة والجودة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0,460 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والجودة بمؤسسة موبليس مما يعني قبول الفرضية الفرعية 1.

## 2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والاستجابة عند مستوى معنوية 0,05 "

الجدول رقم 3-18: معامل الارتباط بين توليد المعرفة والاستجابة

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والاستجابة عند مستوى معنوية 0,05	1,089	0,645

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول تبين لنا أن معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون (Pearson) يساوي 1,089 وهذا يظهر أن هناك ارتباط طردي تام بين توليد المعرفة والاستجابة ، كما ان القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0,645 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والاستجابة بمؤسسة موبليس مما يعني قبول الفرضية الفرعية 2.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والجودة عند مستوى معنوية 0,05"

الجدول رقم 3-19: معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والجودة

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والجودة عند مستوى معنوية 0,05	0,474	0,54

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول تبين لنا أن معامل الارتباط يساوي 0,474 وهذا يظهر أن هناك ارتباط ضعيف بين تطبيق المعرفة والجودة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0,54 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والجودة بمؤسسة موبليس مما يعني قبول الفرضية الفرعية 3.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والاستجابة عند مستوى معنوية 0,05"

الجدول رقم 3-20: معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والاستجابة

الفرضية	معامل الارتباط بيرسون Pearson	القيمة الاحتمالية Sig
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والاستجابة عند مستوى معنوية 0,05	0,42	0,725

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 23

من الجدول تبين لنا أن معامل الارتباط يساوي 0,42 وهذا يظهر أن هناك ارتباط قوي بين تطبيق المعرفة والاستجابة، كما أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0,725 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يبين أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والاستجابة بمؤسسة موبليس مما يعني قبول الفرضية الفرعية 4.

## خاتمة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الدراسة الميدانية التطبيقية لمؤسسة "موبليس" التابعة لولاية تلمسان لتحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة عن طريق دراسة وصفية تحليلية وإحصائية لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك من أجل محاولة قياس اتجاه المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لأثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية واستخدامنا الاستبيان كأداة رئيسية وأساسية لجمع البيانات لهذه الدراسة وذلك بتصنيفها وفقا لمقياس ليكارت الذي يتضمن خمس إجابات وبعد عرضها على الأساتذة المؤطرة قمنا باختبارها ظاهريا واختيار الأحسن منها وتعديلها ثم بعد ذلك توزيعها على عمال مؤسسة موبليس من اجل التحقق من ثبات الاستبيان باستعمال معامل الفا كرونباخ ومن أجل تحليل البيانات الخاصة بدراستنا الميدانية ومعالجتها إحصائيا قمنا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية في تحليل ووصف خصائص عينة الدراسة ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم تحديد اتجاهات أفراد هذه العينة ومعرفة العلاقة بين كل من المتغير المستقل والتابع وتفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وبناءا على هذا قمنا بتحليل واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج بالإضافة إلى الإجابة عن التساؤلات والتحقق من صحة الفرضيات أو رفضها.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

ان التحول الجذري الذي يشهده المحيط الاقتصادي تميز بوفرة المعلومات وتعاضم أهمية المعرفة والتي تلعب دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنظيم و استخدام المعرفة والمعلومات بشكل فعال لتحقيق الأهداف المسطرة للشركة أو المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال توجيه جهودها نحو التنظيم والمشاركة لهذه المعرفة كما تمكن إدارة المعرفة المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال أساليب شتى كالابتكار ,زيادة فعالية العمليات بالإضافة إلى التعلم التنظيمي وأيضا تحسين القرارات الإستراتيجية فهي عامل أساسي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في السوق وهي عملية حيوية تحقق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المعاصرة.

لقد اشتملت الدراسة على ثلاثة فصول فصل نظري ، فصل الدراسات السابقة ، و فصل تطبيقي :

حيث في الفصل الأول النظري، استعرضنا العديد من المفاهيم حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة أقسام. تناول المبحث الأول منطلقات نظرية حول إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تبادل المعرفة داخلها، بالإضافة إلى استعراض عمليات إدارة المعرفة مثل التجميع والتوليد والتوزيع والتطبيق. أما المبحث لثاني، فركز على مفهوم وأهمية الميزة التنافسية وأنواعها المختلفة، مع التركيز على المؤشرات المهمة لقياسها مثل الربحية والحصة السوقية. وفي المبحث الثالث، استعرضنا العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث يظهر كيف أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دعم قدرة المؤسسة على التنافس والبقاء في السوق من خلال تطوير وتبادل المعرفة.

و من خلال الفصل الثاني المتعلق بالدراسات السابقة قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا والتي بلغ عددها 20 دراسة تمثلت في مذكرات دكتوراه وماجستير ومجلات منها محلية (في الجزائر) عربية وأخرى أجنبية.

ومن خلال الاطلاع على هذه الدراسات تمكنا من استنتاج التالي:

- ✓ معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما تزامن مع منهج دراستنا.
- ✓ تنوعت وتعددت أهداف الدراسات السابقة ولكنها صبت في نفس المجال وهو العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- ✓ اختلفت الدراسات في حجم وطبيعة مجتمع وعينة الدراسة.
- واهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ما يلي:
- ✓ تعتبر المعرفة مورد استراتيجي لبناء الميزة التنافسية لاشتمالها على خصائص في أنها مورد غير ملموس وغير قابل للتقليد بسهولة.
- ✓ عمليات إدارة المعرفة لها دور كبير في تحويل المعرفة إلى قدرات تحقق من خلالها مزايا التنافسية.
- ✓ وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة و الميزة التنافسية.
- ✓ اعتبار المعرفة في حد ذاتها ميزه تنافسية تستفيد الشركات منها كسلعة نهائية عن طريق بيعها أو استخدامها.
- ✓ تعد المعرفة الضمنية نوعا من أنواع المعرفة فهي المصدر الحيوي للميزة التنافسية واستمرارها.
- ✓ وجود علاقة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال محل الدراسة.
- ✓ الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير ظروف تنظيمية للاستعمال الفعال من اجل ضمان ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.
- ✓ ان إدارة المعرفة تستند على المكون العضوي اللامتناهي للمعرفة وتوظيفها في مجال الاستراتيجيات التسويقية من اجل التفوق التنافسي واكتساب الميزة التنافسية المؤكدة.
- ✓ تلعب إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة دورا في تحسين الميزة التنافسية .
- ✓ ان القدرة الثقافية لإدارة المعرفة تقدم مساهمة فريدة و هامة في الميزة التنافسية للشركة .

ومن خلال ما سبق ذكره فإن القيمة المضافة التي تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة هي أنها تختلف عنها في المجال الزمني والمكاني حيث أجريت في عام 2024 بمؤسسه موبيليس التابعة لولاية تلمسان كما أنها تختلف عن الدراسات السابقة أيضا في بعض الأهداف والنتائج وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي الموالي المتعلق بالدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة ميدانية تطبيقية بمؤسسة موبيليس التابعة لولاية تلمسان لتحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة عن طريق دراسة وصفية تحليلية وإحصائية لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss وذلك من اجل محاولة قياس اتجاه المؤسسة محل الدراسة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية واستخدمنا لاستبيان كأداة رئيسية وأساسية لجمع البيانات لهذه الدراسة وذلك بتصنيفها وفقا لمقياس ليكارت الذي يتضمن خمس إجابات وبعد عرضها على الأستاذة المؤطرة قمنا باختبارها ظاهريا واختيار الأحسن منها وتعديلها ثم بعد ذلك توزيعها على عمال مؤسسة موبيليس من اجل التحقق من ثبات الاستبيان باستعمال معامل الفا كرونباخ ومن اجل تحليل البيانات الخاصة بدراستنا الميدانية ومعالجتها إحصائيا قمنا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي Spss وذلك باستعمال مجموعة أساليب ومقاييس احصائية في تحليل ووصف خصائص عينة الدراسة ومن خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تم تحديد اتجاهات أفراد هذه العينة ومعرفة العلاقة بين كل من المتغير المستقل والتابع وتفسير العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وبناء على هذا قمنا بتحليل و اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج بالإضافة إلى الإجابة عن التساؤلات والتحقق من صحة الفرضيات أو رفضها.

وكل هذا يثبت صحة الفرضية في ان هناك علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة كون المعرفة وإدارتها تعد مصدرا من المصادر التي تساهم في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي توجد علاقة تربط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة.

نتائج الدراسة: يمكن عرض النتائج التالية المتمثلة في:

- ✓ تعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية والأساس الذي تقوم عليه إدارة المعرفة.
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة عامل أساسي وفعال في تطوير واستمرار المؤسسات وتحقيق النمو و الربحية والازدهار على المدى البعيد وهذا نظرا لدورها الحاسم في تحسين الخدمات مما يساعدها على تحقيق الأسبقية على المنافسين.
- ✓ تبني المعرفة بالتراكم ولا تنقص بالاستخدام فهي أساس القوة والثروة .
- ✓ توجه المؤسسات نحو تطبيق إدارة المعرفة يوفر إمكانيات وقدرات تنافسية جديدة .
- ✓ تطبيق إدارة المعرفة يساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات جديدة و متنوعة و مختلفة عن المنافسين.
- ✓ يتحقق الأداء المتميز من خلال المعرفة التي تعد أسلوب إداري دقيق وفعال تمتلكه المؤسسة التي تعتبر شرط من شروط الميزة التنافسية.

✓ القدرة الواسعة لإدارة المعرفة تحقق التميز والإبداع وتمكن من اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسات

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1431هـ/2010م.
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة Knowledge management ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1429هـ-2008م.
4. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. فراس أنور عبد الحكيم الجعبير، الانتاج الرشيق واثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2020م.
6. قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، دار النشر الجامعي الجديد، تلمسان، 2018.
7. محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
8. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1429هـ-2008م.
9. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 1429هـ/2009م.

الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. أحمد ابراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

2. بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة حالة) أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، ابراهيم شيبوط سلطان، الجزائر، 2020/2019.
3. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2011.
4. بوران سمية، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
5. خراز الأخضر، دور الابداع في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية (دراسة حالة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، 2011، 2012.
6. صغير زهية ، مخلوف وهيبة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، سنة 2019.
7. عبدوس عبد العزيز. دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد التنمية، 2005/2006.
8. علة مراد، إدارة المعرفة لبناء وتطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة: قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان، 2011/2012.
9. لعرج مجاهد نسيمه، دور إدارة سياسة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية (دراسة حالة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

10. محمد فوزي علي العثوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة)، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

### المجلات العلمية

1. ساطوح مهدي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة ASJP، دراسات اقتصادية، 28 (2)، جامعة الجلفة ، 2008.
2. عتيقة حريرية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، جامعة الجزائر أبو القاسم سعد الله، 2015.
3. علي عبد الفتاح بن حليم، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة طرابلس، 2019.
4. بهجة بن دحمان، حوشين كمال، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 12، العدد 1، جامعة بومرداس، الجزائر، 2022.

### المواقع الالكترونية:

1. سارة ابو العرب (مختصة في العلوم الاقتصادية)، خصائص الميزة التنافسية، موقع الكتروني، موضوع (سؤال وجواب) answers.mawdoo3.com، تاريخ النشر: 22-02-2022 الساعة 14:37، تاريخ التصفح 2024/02/05، الساعة 22:06 سا.
2. عبد المجيد فحماوي، دور نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، موقع mawdoo3.com ، تاريخ الاطلاع: 2024/02/05، الساعة 23:09.
3. موقع الانترنت، أ.فلتة، تاريخ النشر 2016/02/11 نماذج إدارة المعرفة، تاريخ التصفح 2024/02/13، على الساعة 19:36 ، الرابط : [www.gestion.google.com.gestion](http://www.gestion.google.com.gestion) .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الأخ الكريم

الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثتان بدراسة حول " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية " ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية.

يرجى قراءة فقرات الاستمارة المرفقة و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي . علما ان المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة : يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها : إدارة المعرفة هي عمليات استخدام ، ترتيب و تنظيم المعرفة الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق و بلوغ أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وهذا بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة في المؤسسة.

أسئلة الاستمارة :

ضع علامة (√) على الإجابة المناسبة و أجب على الأسئلة المقترحة:

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 - الفئة العمرية : 20-30 سنة  31-40 سنة

41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل الدراسي : متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4- الوظيفة الحالية : .....

5- عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  بين 5 و 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### 1 توليد المعرفة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين داخل المؤسسة من أولويات المؤسسة					
02	تحرص المؤسسة على تشجيع الحوار العلمي بين العاملين لتبادل الأفكار والمقترحات					
03	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر.					
04	تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير والإبداع من أجل زيادة المعارف وتنمية الميزة التنافسية .					
05	تشجع المؤسسة العاملين على التعلم الذاتي المستمر.					
06	تمتلك المؤسسة ذاكرة تنظيمية (أرشيف ورفق إلكتروني ... ) تعزز من توليد المعرفة.					

### 2 تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتطبيق المبادرات والبرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر.					
02	تمنح المؤسسة حرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.					
03	تدرك المؤسسة أن رأس المال المعرفي هو أحد الميزات التنافسية لها.					
04	تعتبر المؤسسة تطبيق وتوظيف المعرفة كأحد الأولويات لتحقيق أهدافها.					
05	تعمل المؤسسة على استخدام المعرفة المتاحة بصورة تحسن بها جودة خدماتها.					
06	تعقد المؤسسة دورات لتلقين العاملين الطرق الصحيحة لتطبيق واستخدام المعرفة.					

3) الجودة						
الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة خدمات مطابقة لما هو مطلوب					
02	تتم المؤسسة بتصميم برامجها لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لمنتجاتها					
03	تتم المؤسسة بأفكار العاملين في تحسين جودة الخدمات					
04	تراعى المؤسسة مطابقة المواصفات والمعايير الجودة العالمية في خدماتها.					
05	تستخدم المؤسسة أحدث الوسائل والتقنيات للارتقاء بجودة الخدمات.					

4) الاستجابة						
الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن					
02	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المحدد.					
03	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لبحوث التسويق للتعرف على سلوك الزبائن ورغباتهم.					
04	تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن.					
05	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة لتغير أذواق الزبائن بشكل مستمر.					