

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الإقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان

ورإدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة للاقتصاوية  
ورإاسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة رقان-

إشراف الأستاذ:

فودو محمد ➤

إعداد الطلبة :

أحمدي عبدالكريم ➤  
الدباغي عصام عبدالمالك ➤

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	هداجي عبد الجليل
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	فودوا محمد
مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	لقصاصي سيد أحمد

الموسم الجامعي : 2022/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University Ahmed Draia of Adrar  
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أحمد دراية- أدرار  
المكتبة المركزية  
مصلحة البحث الجيولوجيا

## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): فودوا محمد

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية -  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان

من إنجاز :

الطالب(ة) المحمدي عبد الكريم

الطالب(ة) الدباغي عصام عبد المالك

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين  
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 08 JUN 2022

مساعد رئيس القسم:



أ. فودوا محمد  
أستاذ التعليم العالي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة أحمد دراية- أدرار

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَكَذَلِكَ يَجْتَبِيكَ رَّبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ وَعَلَىٰ آلِ يَعْقُوبَ كَمَا أَتَمَّهَا عَلَىٰ أَبَوَيْكَ مِنْ قَبْلُ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ ۚ إِنَّ رَبَّكَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [سورة يوسف: 6]

لا شيء يضاهي فرحة التخرج؛ إنها من أجمل اللحظات التي تمرّ بحياتنا. فبعد مسيرة علمية حافلة حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقات؛ يأتي اليوم لنقطف ثمارها والحمد لله .

أهدي ثمرة هذا الجهد أولاً؛ إلى من تقف الكلمات عاجزة أمام عظمة ما أحمله لهما من محبة؛ إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني رابط الجأش؛ إلى التي تسانديني في صلاتها ودعائها إلى التي لا تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام (والدتي الحبيبة)

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير إلى الذي علمني أن الدنيا دار كفاح وسلاحها العلم والمعرفة؛ إلى الذي دوام ما يشجعني بعد كل سقوط (والدي الحبيب)

أهدي ثمرة هذا العمل إلى : أخي (أنس رحمه الله) ومن خلاله جميع إخوتي؛ الذين كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

أهدي هذا العمل إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون؛ إلى كل من نصحتني وساهم في إتمام هذا العمل وأخص بالذكر رفيق الدرب (عبدالكريم). كما أرجوا من الله تعالى أن يكون عملنا خالصاً لوجهه. وأن يغفر لنا الزلات ويثيبنا على ما وفقنا إليه ويكتبنا مع طلبة العلم اتباعاً لسنة نبيه عليه أفضل الصلاة والتسليم.

عصام عبيد المالك

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أغنانا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجعلنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد:

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أحق الناس بصحبي، إلى ينبوع العطف والحنان، نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها حقها مهما عملنا جاهدين "والدي الكرمة"،

إلى الصديق الأول والشمعة التي لطالما احترقت لأجل أن تنيرنا دون شكوى ولا جدال "والدي رحمة الله عليه"

إلى من اهتمت بهم في ظلمات الحياة ، وأضاء طريقنا بأنوار سيرتهم ، سيدي وجدي الحاج محمد الدباغي " رحمه الله"

إلى من لهم أحق الفضل علينا في هذا العمل ، شيخنا العلامة سيدي الحاج عبد الكريم الدباغي .

إلى " بلقيس ، مبروك ، عبد السلام، هاجر ، فتيحة ، ...إلى كل إخوتي الأعزاء كل باسمه إلى التي ساندتني في عملي ووقفت بجاني طيلة مشواري "بشرى ح"

إلى من علمني الأمل ، الصبر ، العطاء، فكان نعمة الصاحب أوصى بهم قوله تعالى " وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ " ، أخي " عصام.

إلى كل من علمني حرفا ولم يغلني بالعطاء أساتذتي وأخص بالذكر صاحب الفضل الكبير : البروفيسور فودو . م.

إلى كل الأصدقاء والزملاء في العمل وكل دفعة الماستر 2022.

عبد الكريم

# شكر وتقدير

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر له أولاً وقبل كل شيء أن أمدنا بالعون والصبر لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد ابن عبد الله وأله وصحبه ومن والاه وبعد."

وعلى قول من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، أتقدم بالشكر الجزيل أولاً إلى البروفيسور التقدير الذي أشرف على إنجاز هذه المذكرة، وصبر معنا وتقاسم معنا عنا العمل : بروفيسور فودو محمد إلى الذي لم ييخلنا بالعطاء والتوجيه والارشاد الأستاذ مولودي عبد الغاني وفقه الله ، كذلك كل كوكبة الأساتذة الذين أمدوا لنا يد العون ، وكل الشكر والتقدير لأساتذة ماستر إدارة الأعمال 2022/2021 الذين كانوا ولا يزالون في الخدمة الدائمة للعلم والعطاء.

ونسأل الله السداد في هذا العمل الخالص لوجهه الكريم نسأل به النفع للبلاد والعباد.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	الاهداء
-	الشكر
<b>-III</b>	فهرس المحتويات
<b>II</b>	فهرس الجداول
<b>II</b>	فهرس الاشكال
<b>II</b>	قائمة المصطلحات
<b>II</b>	قائمة المختصرات والرموز
ح	مقدمة
38-1	الفصل الاول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية
2	تمهيد الفصل الاول
3	المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
3	المطلب الاول: نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك
3	الفرع الاول: نشأة إدارة المعرفة
3	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة
9	المطلب الثاني مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
9	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة
11	الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة
11	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
13	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة التنظيمية
13	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية
13	الفرع الأول: الجذور النظرية لإدارة المعرفة
15	الفرع الثاني : تعريف إدارة المعرفة التنظيمية
17	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وأهميتها
17	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
25	الفرع الثاني أهمية إدارة المعرفة التنظيمية
26	المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة التنظيمية
27	المبحث الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية
27	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
28	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

29	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
31	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها
31	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية
32	الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
35	الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة التنظيمية على الميزة التنافسية
36	الفرع الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بالميزة التنافسية
38	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
40	تمهيد
40	المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع
40	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة المعرفة التنظيمية
47	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع : الميزة التنافسية
48	المبحث الثاني: دراسات متعلقة بالعلاقة بين المتغيرين ادارة المعرفة التنظيمية والميزة التنافسية
53	المبحث الثالث: دراسة تحليلية للدراسات السابقة
53	المطلب الأول : أوجه التشابه للدراسات السابقة
54	المطلب الثاني: أوجه الاختلاف
55	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسات الحالية
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث : دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة-رقان - ولاية ادرار الجزائر
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر ووكالة -رقان-
58	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر وأهدافها
58	الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
58	الفرع الثاني : أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر
59	المطلب الثاني: الإطار القانوني لشركة اتصالات الجزائر
60	المطلب الثالث: لمحة عن وكالة اتصالات الجزائر برقان ولاية أدرار وهيكلها التنظيمي
60	الفرع الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان
60	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإتصالات وكالة رقان
61	المبحث الثاني: الإسقاط وإجراءات الدراسة
61	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة
61	الفرع الأول: مجتمع الدراسة



62	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
62	المطلب الثاني: متطلبات ومحتويات الدراسة
62	الفرع الاول: تصميم أداة الدراسة
62	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
64	الفرع الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
67	المبحث الثالث : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
67	المطلب الأول تحليل البيانات
67	الفرع الاول: وصف الخصائص الشخصية للعينة
72	الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات وإستجابة أفراد العينة
74	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل الثالث
81-79	خاتمة
85-82	قائمة المصادر والمراجع
86-90	الملاحق
91	الملخص

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	فهرسة الجدول
61	عدد الاستثمارات المستخدمة	1
62	مقياس لكارت الحماسي وفق درجات المقياس	2
64	معامل الفاكرونيباخ للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة	3
65	معاملات إرتباط سبيرمان لفقرات محور إدارة المعرفة التنظيمية	4
66	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الميزة التنافسية	5
67	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	6
68	عينة الدراسة وفق متغير العمر	7
69	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	8
70	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	9
71	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	10
72	استجابة أفراد الدراسة للمحور الأول	11
73	استجابة أفراد الدراسة للمحور الثاني	12
75	معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة	13
75	نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر (إدارة المعرفة) على (الميزة التنافسية)	14
75	نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر الابتكار في التكنولوجيا المالية على تحقيق الميزة التنافسية	15

# فهرس الأَشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	جذور إدارة المعرفة التنظيمية	01
17	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة التنظيمية	02
19	نموذج تحول المعرفة التنظيمية	03
20	تكوين وإكتساب المعرفة	04
21	مهارات امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات	05
22	لعمليات الأساسية في خزن المعرفة	06
60	الهيكال التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر رقان	07
68	توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع	08
69	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	09
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	10
71	توزيع متغير الدراسة حسب متغير الوظيفة	11
72	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	12

# قائمة الملاحق

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة الاساتذة المحكمين

# مقدمة



## مقدمة

### تمهيد:

يعرف عالم اليوم الكثير من التحولات والتغيرات السريعة في ظل التطور التكنولوجي والتقني على كافة الأصعدة والمستويات الاقتصادية ، حيث تشهد حركية انتقال السلع والخدمات في الأسواق تسارعا ونموا وتطورا جعلها تفرض على المؤسسات ضغوطات من أجل إكتساب ميزة تكتسح بها الاسواق وتضمن استمراريتها.

حيث أدى هذا إلى إحداث طفرة في عالم ادارة الأعمال وظهور مصطلح جديد يعرف بإدارة المعرفة التنظيمية داخل المؤسسات الإقتصادية لتشتد المنافسة بينها في تحقيق ميزة تنافسية من أجل تعظيم أرباح المؤسسة وضمان بقائها لمواجهة التحديات المعاصرة ، فالمؤسسة الاقتصادية ككل ومؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان بالتحديد ليست في مأمن عن التحديات التي تواجهها المؤسسات ، فلقد أضحت المنافسة شديدة من قبل المؤسسات الخارجية خاصة العالمية منها التي تحتل مكانة مرموقة في المنافسة على اكتساح الاسواق ، غير أن هذا لا يمنع من أن تكون مؤسسة الاتصالات الجزائرية وخاصة وكالة رقان التحدي من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق مستوى الجودة الشاملة في منتجاتها من خلال تطبيق أحدث الأساليب المعاصرة.

على ضوء ماتناولناه قمنا بصياغة بالإشكالية التالية:

**الإشكالية:** ما دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

ومن وراء هذا الطرح تبلورت لدينا مجموعة من التساؤلات نطرحها كالتالي:

### التساؤلات الفرعية:

- ماذا يقصد بإدارة المعرفة؟
- ماهو مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية؟
- ماذا تعني الميزة التنافسية؟
- كيف تساهم ادارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة رقان؟

## الفرضيات:

- مستوى أداء إدارة المعرفة لمؤسسة الاتصالات برقان أداء متوسط.
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات برقان مستوى ضعيف.
- تساهم ادارة المعرفة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية بنسبة متوسطة في مؤسسة اتصالات برقان.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى تطبيق ادارة المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- HO1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية على الميزة التنافسية في المؤسسة الاتصالات برقان عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

## أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهميته من خلال إبراز مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية في خلق ميزة تنافسية بمؤسسة اتصالات برقان.

تقديم صورة نموذجية حول علاقة ادارة المعرفة التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية من خلال نتائج الدراسة ، ولهذا إرتأينا إلى أن تكون مؤسسة إتصالات برقان محلا للدراسة.

## أهداف الدراسة:

إبراز مصطلح إدارة المعرفة التنظيمية كمفهوم حديث جدير بالدراسة.

تقديم مفاهيم أساسية ومعارف حول الميزة التنافسية.

إيضاح علاقة ومدى ترابط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية من خلال دورها في رفع مستوى الاداء.

إسقاط الجانب النظري من الدراسة على مؤسسة الاتصالات الجزائرية وكالة -برقان-

## دوافع إختيار الموضوع:

كون أن الموضوع ذو أهمية كبيرة لم تسبق دراسته من قبل.

رغبنا في إختيار الموضوع وإثراء معارفنا .

ضرورة دراسة هذا الموضوع خاصة على مستوى المؤسسات الجزائرية.

### حدود الدراسة:

#### • الإطار الزمني :

كانت المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة ابتداء من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل، حيث كانت مقسمة كالتالي:

- من شهر فيفري إلى شهر إلى غاية شهر مارس ، خصصت للجانب النظري.

- ومن 27 مارس إلى 28 أفريل، كانت مخصصة للجانب التطبيقي.

#### \*الإطار المكاني :

لقد باشرنا عمل دراستنا في المؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائرية وكالة رقان بولاية أدرار.

### مجتمع البحث:

تمس دراسة مجموع العمال والموظفين باوكالة اتصالات رقان على اختلاف أجناسهم وأعمارهم ومستوياتهم.

### مناهج الدراسة:

في دراستنا هذه إعتمدنا المنهج الوصفي للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها من خلال المعلومات المتوفرة وتقديم تحليلات خاصة بكل متغير في الفصلين الأول والثاني ، كذلك إعتمدنا المنهج التجريبي المتمثل في دراسة الحالة للفصل الثالث من أجل إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة ، بالإضافة إلى برنامج spss في التحليل واستخراج النتائج.

### صعوبات الدراسة:

- شساعة موضوع إدارة المعرفة.
- نقص المورد المعلوماتي وضعف شبكات الإتصال.
- صعوبة الدراسة في الفترة التي صاحبت مابعد كورونا.
- صعوبات التواصل مع المؤسسة محل الدراسة خاصة في جمع الاستبيان المخصص للدراسة.

## تقسيمات الدراسة:

قسمنا دراستنا هذه إلى ثلاثة فصول حيث خصصنا فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي ، حيث عرضنا الفصل الأول لدراسة المتغيرين المستقل والتابع والعلاقة بينهما وكان ذلك في ثلاث مباحث ، ثم في الفصل الثاني عرضنا الدراسات السابقة لكل متغير والعلاقة بينهما وكان ذلك أيضا في ثلاث مباحث ، والفصل الثالث تطرقنا في دور إدارالمعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات رقان عبر ثلاث مباحث ، وفي الأخير عرضنا خاتمة تشمل حوصلة للنتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى التوصيات.

# الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة  
التنظيمية والميزة التنافسية

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة المعرفة التنظيمية والميزة التنافسية

### تمهيد:

يهتم الانسان على مر العصور باكتساب المعرفة كونها الجوهر الاساسي لكل جوانب الحياة المختلفة، ولأن تسارع التكنولوجيا والتطور الحاصل للمجالات الاقتصادية وغيرها كان لابد من دراسة المعرفة بالطرق والاساليب الادارية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهو ما يصطلح عليه بالميزة التنافسية، حيث أن ارتباط ادارة المعرفة بالميزة التنافسية أصبح لاينحصر في ذاته بل يكمن في تأثيره على المؤسسات الاقتصادية مما يعني زيادة الاهتمام والتطوير في هذا المفهوم إلى مفهوم اخر يصطلح عليه بإدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية وهو ما جعلنا نتطرق لكل مصطلح من هذه المصطلحات قصد احداث طفرة للمؤسسات الاقتصادية وتحقيق سبل نجاحها وتطورها. على هذا الاساس سنعرض في هذا الفصل ثلاث مباحث كان تقسيمها كالاتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول ادارة المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة المعرفة التنظيمية.

المبحث الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية.

## ❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة:

المطلب الأول: نشأت ادارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك.

### الفرع الأول: نشأت ادارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، وفي المدة نفسها بين Peter Drucker أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة، وأن هناك جيشاً من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية ؛ إذ أنشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الاعلان عن ندوات وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة ؛ غذ عقد حوالي 33 مؤتمراً في الفترة: 1996 1997، بالإضافة إلى التسابق الاستشاري في الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات التي جعلت منه نظاماً قائماً بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة والتفوق ، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص أهم هذه المبادرات في النقاط التالية<sup>2</sup>:

### أولاً: تحويل الأعمال

إن مؤسسات القرن العشرين قد واجهت تغيرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي فنجاحها يتطلب منها مواكبة هذه التغيرات بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين الممارسات التي ذكرت في هذا المجال مايلي:

<sup>1</sup> - وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق، 2007/2006، ص36.

<sup>2</sup> - عبد الستار العي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصباغة، عمان، 2006، ص60-63

## أ- إعادة هندسة العملية الإدارية:

وتعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وعلى تمكين العاملين.

ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر (اقتناص) المعلومات، بالإضافة إلى استعمال البرمجيات والتكنولوجيات التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة أو خارجها.

## ب- إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن تعريفها على أنها: “ مدخل لإدارة المؤسسة يقوم على الجودة ويبنى على مشاركة مختلف الأعضاء العاملين بها، ويهدف إلى الوصول إلى النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة“<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها: “ استراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية“<sup>2</sup>.

ومن ثم فالهدف منها هو تحسين فعالية المؤسسة وتطوير الإجراءات لتوفير مخرجات ذات جودة عالية، ويبين (باسردة) أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون.<sup>3</sup>

## ج- الثقافة:

تعد ثقافة المؤسسة نظاماً من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء.

وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين، الأول وهو الإداري ويشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية، والثاني يشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، وتساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>3</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 38.



التنظيمية بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليمكنوا من تفعيل المؤسسة<sup>1</sup>، وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد العوامل المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على مؤسستين (Mc Donough and Dyer) أمريكيتين في عام 2001 بأن هناك أربع تحديات تواجه إدارة المعرفة في هاتين المؤسستين هي ليست مشكلات فنية وإنما تتمثل في<sup>2</sup>:

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

- إن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة بالمعرفة.

- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.

- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

ومن هنا نجد الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المؤسسة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المؤسسة كطريقة وأسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك بالمعرفة والتخلص من لأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك بها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك بها ويجري تسخير ثقافة المؤسسة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية :

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة : من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك بها ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي يحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة .

-تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المؤسسة

ويمكن القول أن الثقافة التي تدعم إدارة المعرفة في المؤسسة هي تلك الثقافة التي تتميز بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>2</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص41-42.

- تشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم و قدراتهم.
- تقدر الإنجاز وتعترف به .
- تقييم المشاركة وتقاسم المعرفة .
- تشجع وتحث على العمل الجماعي.
- تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

### ثانيا :إدارة المعلومات

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.

هذا وقد استفادت الأعمال من تكنولوجيا المعلومات، وظهرت الاستفادة بشكل واضح من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصا جديدة تمكنت عمليات الأعمال الجديدة من إيجاد دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ومن الأمثلة على ذلك؛ نظام حجز خطوط الطيران الأمريكي SABRE الذي اعتمد لاحقا كمعيار للصناعة مع العديد من خطوط الطيران الأخرى كجزء من الشبكة وضرورة لكل عملية أعمال جديدة إذ يتم تضمينها من خلاله.

أيضا نظام المعلومات الهندي المعروف باسم APTECH والخاص بالتدريب من خلال الشبكة؛ إذ توسعت APTECH خدمات النظام لتشمل 1200 مركز تدريب في 30 دولة وشملت خدماته كل عنصر مشترك في التدريب والتعليم في قضايا تتعلق بالتدقيق المحاسبي ورقابة الموازنات وغيرها. وبذلك تتضح العلاقة بين التغييرات المثيرة في الأعمال التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في دعم وتعظيم قوة نظام إدارة المعرفة للوصول إلى تعظيم رضا الزبون من خلال تعظيم مشاركته في معلومات ومعرفة المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا : رأس المال الفكري والموجودات الفكرية

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح<sup>2</sup>، وهو يشير إلى مجموعة

<sup>1</sup>- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>2</sup>- وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص38.

الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة.

ولقد فضلت المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلا من الفكري، وقد أشارت بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (لكونهم القادرين على حل مشاكل الزبائن ) ورأس المال الزبائن (لكون الزبائن يعتبرون مصدرا من مصادر المعرفة للمؤسسة) ورأس المال الهيكلي (القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق)<sup>1</sup>، ونشير إلى أن الرأسمال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها؛ فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل فإن المؤسسة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبرى لتكوين رأس مالها غير الملموس، ويشير Ros إلى أن الرأسمال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها، ويشير مفهوم الرأسمال الفكري إلى حياة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد في المؤسسة، ويكون الرأسمال المعرفي ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وتطورها، وإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في الإدارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة. أما الموجودات الفكرية (المعرفية) من خلال وضع حدود فاصلة بينها وبين الموارد المادية (العقارات ) فيشير إليها April من خلال وضع حدود فاصلة بينها وبين الموارد المادية (العقارات، التجهيزات،...) وتشير الموارد المعرفية إلى ثقافة المؤسسة، المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية. ويمكن أن نشير إلى وجود 04 مجموعات أساسية تمثلها وهي<sup>2</sup> :

**1-موجودات التكنولوجيا :** وتشمل المعرفة التكنولوجية، التصميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث الدراسات، براءات الاختراع، ..

**2-موجودات المعرفة المدونة:** وتشمل إجراءات المؤسسة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الدروس المتعلمة والخبرة الموثقة.

**3-موجودات المعرفة البشرية :** وتشمل الخبرة الإدارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية، معرفة المؤسسة، معرفة السوق.

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> - وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

4- موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة، ممارسات المؤسسة، حقوق التأليف والعلامات التجارية.

#### رابعاً: المؤسسة المتعلمة

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما : التعلم التنظيمي، مؤسسة التعلم (منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة)<sup>1</sup> ويقصد ب المؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين<sup>2</sup>.

كما يقصد بها تلك التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضتها ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية ليس ذلك فقط بل أيضا تطوير الأهداف والإستراتيجيات وأساسيات وأساليب صنع القرار ومشاركة العاملين<sup>3</sup>.

أما التعلم التنظيمي فيشير حسب (Fiol 1985) إلى : العملية المؤدية إلى تحسين العمل من الأفضل والفهم الأحسن ، فالتعلم التنظيمي يعمد إلى توظيف المعرفة من أجل تحسين الأداء<sup>4</sup>.

فالمؤسسة شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين:

- إما هناك فرصا أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.

- وإما أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.

وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تنطوي عليه من تغيير لها تأثير في عمليات المؤسسة، وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، ومن جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين

<sup>1</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>2</sup> - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر-2004، ص89.

<sup>3</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص40

<sup>4</sup> - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص89.

الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحمل المسؤولية مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي، أي إن المؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

إن التطورات التي عرفتها إدارة المعرفة منذ بداية الثمانينيات وما ساهم في تطورها أدى إلى تعدد التعاريف الخاصة بها، كما برزت أهميتها للفرد والمؤسسة وكذا للمحيط. وهذا ما سنوضحه في ما يلي:

### الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعريف ما يلي:

1-مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات<sup>2</sup>.

من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها.

2- عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية ( المعرفة العملية ) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

3-مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> - Sebastien Hof, Le « Knowledge management », P3. [www.proz.com/1504170-senior\\_employees\\_insurance.html](http://www.proz.com/1504170-senior_employees_insurance.html), La date de visite :08/03/2010.

<sup>3</sup> - Tatiana White, La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques, General conférence ,Argentina, 2004, P2.

<sup>4</sup> - Introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique, Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche -Action du centre Canadien de gestion sur l'organisation apprenante, Avril1999, P3. [http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10\\_f.pdf](http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10_f.pdf), La date de visite :08/03/2010.

من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي .

“ استعمال نظامي ومنظم للمعارف الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتعمل أيضا (إدارة المعرفة) على تحسين أداء المؤسسة وتسمح بالحصول على رؤية شاملة لمهارات ومعارف المؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة وجدت لاكتشاف معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة والعمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من أداءها.

4\_ "مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف (connaissances) بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف (savoirs)

التي أنشأتها المؤسسة بنفسها (مثلا: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي (الذكاء الاقتصادي) لتحقيق هدف محدد“.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعرف بعملياتها التي تخص المعارف الداخلية وكذلك الخارجية.

ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال:<sup>3</sup>

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

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

3- ‘ إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. إن التعريف الأول يرى أن إدارة المعرفة تكمن في استخدام الرصيد المعرفي الموجود، أما التعريف الثاني فهو يرى أنها تكمن في إيجاد توليفات جديدة لعناصر المعرفة، أما التعريف الثالث فيرى أنها تكمن في توليد معارف جديدة.

<sup>1</sup> - Yoan Baizet,, La gestion des connaissances en conception-Application à la simulation numérique chez Renault –

DLEC –Thèse de doctorat ,Paris ,2004,P20. <http://pastel.paristech.org> .La date de visite :06/03/2010.

<sup>2</sup> - gestion des connaissances, Un article de wikipédia, l'encyclopédie libre, P01.

[http //fr ,Wikipédia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr ,Wikipédia.org/wiki/gestion_des_connaissances), La date de visite: 08/03/2010.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008، ص91-

من خلال ال تعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال الي ومية، من أجل التحسين من أداء عمالها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي<sup>1</sup> :

بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛

تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛

توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛ ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي .

من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أداؤهم تدريجيا بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - العشي هارون، بوراس فايضة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008، ص6.

1-إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة : إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها...

2-توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية : إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حولا لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3-إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة : لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4-المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها :إن المشاركة بالمعرفة ( خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية ) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5-النفوذ إلى المعرفة هو البداية فقط :لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفوذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفوذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة . إن النفوذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6-لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة : إن إدارة المعرفة ليست كالأدوات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير ) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار ) مستهدفة؛ بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة-المفاهيم، النظم والتقنيات-دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2007، ص51-57.



المعرفة دائماً، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إ. م يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

## المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة المعرفة التنظيمية

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية

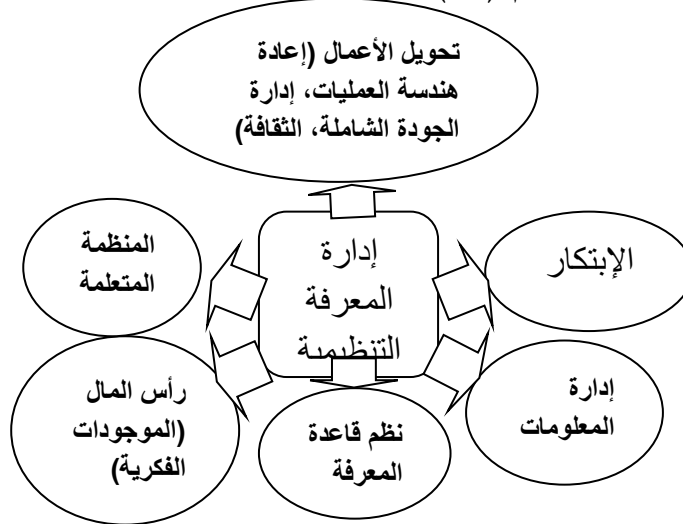
#### الفرع الأول : الجذور النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية

قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لأن المعرفة تراكمت بالتجارب على مر العصور، وما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال. ليس هناك اختلاف بأن (Wiig Karl) يعد من أوائل الذين استعملوا مصطلح (إدارة المعرفة).

في عام 1991 ظهرت واحدة من أوائل الأوراق العلمية والتي نشرت في دورية (Review Business Harvard) من طرف كل من (Takeuchi & Nonaka) ، أما في عام 1993 قام (Wiig) بنشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة بعنوان:

(Management Knowledge Foundation) وفي السنة التالية (1994) عقد أول مؤتمر حول إدارة المعرفة بعنوان ( Network Management Knowledge ) : وتجدر الإشارة إلى أن المراجع ذات العلاقة بإدارة المعرفة ارتفع من مرجع واحد عام (1993) إلى (32) مرجعاً عام (1998)<sup>1</sup> بالنسبة لجذور إدارة المعرفة فهي موضحة من خلال الشكل التالي:

#### شكل رقم (1\_): جذور إدارة المعرفة التنظيمية



المصدر : غسان العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص33

<sup>1</sup>مراد علة، متطلبات التحويل نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد7، 2011، ص206.

يمكن تقديم شرح مختصر لهذه الجذور كما يلي:

1: **تحويل (تغيير) الأعمال:** إن النجاح في منظمات القرن الواحد والعشرين يتطلب الإبداع المستدام، التغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز، ومن أهم مداخل التغيير نجد العمليات التالية :

أ/ **إعادة هندسة العمليات الإدارية:** تعرف بأنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية من أجل تحقيق تحسينات معتبرة في التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية، فرق العمل وتمكين العاملين. يظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على قنص المعلومات من مختلف الممارسات والمقارنة في ما بينها لاختيار الأفضل.<sup>1</sup>

ب/ **إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها تأسيس ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفون -بشكل مستمر ودؤوب- لتحقيق توقعات العملاء وأداء العمل بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي وقت أقصر.<sup>2</sup>

ت/ **الثقافة:** هي نظام المعتقدات والقيم المشتركة والمتفاعلة بين الأفراد والهيكل والنظم المنتجة لمعايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين للمشكلات، خدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين، ويمكن توجيه الثقافة - وحتى تغييرها - باستخدام الإستراتيجية المناسبة لذلك تكيفا مع التغيرات البيئية، حدة المنافسة، وضع المنظمة وكذا معدل نموها.<sup>3</sup>

2 **الابتكار:** يتمثل في تنظيم عدد من القدرات العقلية البسيطة والتي تختلف في ما بينها باختلاف الابتكار، كما يعرف الابتكار بأنه العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض وإيصال النتائج إلى الآخرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طه حسين نوري، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال ، أطروحة دكتورا كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2011، ص69.

<sup>2</sup> سعيد بن علي العضاوي، تطبيق نموذج إداري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة السعودية للتعليم العالي، مركز الدراسات والبحوث، وزارة التعليم العالي، السعودية، العدد9، 2013، ص116.

<sup>3</sup> طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)، مرجع سابق، 2011، ص69.

<sup>4</sup> (إوفاء فنجري مرزوق سعيد، القدرات الابتكارية ودورها في دعم وتطوير الأداء الإداري المتميز في إدارة المستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد2، 2013، ص879.

**3 إدارة المعلومات:** إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة مجموعة قيم ومنها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن، وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة.<sup>1</sup>

**4 نظم قاعدة المعرفة:** لتعزيز قاعد المعرفة التنظيمية تستخدم المنظمة عدة نظم منها: نظم المكاتب، نظم عمل المعرفة، نظم تعاون المجموعات، تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتقوم هذه نظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي، تخزين الذاكرة التنظيمية، اكتساب، توزيع وتشارك المعرفة.<sup>2</sup>

**5 رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:** يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأفكار، الاختراعات، التكنولوجيات، المعرفة العامة، برامج الحاسوب، التصاميم، مهارات البيانات، العمليات، الإبداع والتطبيقات في المنظمة، وببساطة أكثر كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح، فهو يشمل الخطط، الإجراءات، الرسومات، المخططات وبرامج الحاسوب،... الخ<sup>3</sup>

**6 المنظمة المتعلمة:** هي منظمة تشجع التعلم وتسعى إليه ويعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، كما تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.<sup>4</sup>

## الفرع الثاني : تعريف إدارة المعرفة التنظيمية

تعد إدارة المعرفة جزءا متكاملًا مع المفهوم الأوسع والأشمل الذي هو رأس المال الفكري هذا المفهوم الذي يركز على أساسين اثنين: الأول يعتمد على فهم عملية تكوين واستخدام المعرفة، والثاني يعنى بالتركيز على إيجاد نظم معلومات جديدة قادرة على قياس البيانات غير المادية بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع البيانات غير المادية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> (غسان العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص36.

<sup>2</sup> طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) مرجع سابق، ص70

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص71.

<sup>4</sup> طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر)، مرجع سابق، ص70

<sup>5</sup> علاء محمد شكري عبد الحميد، دور إدارة المعرفة في بناء وإدارة المحافظ الاستثمارية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة ، سوهاج، مصر، المجلد 25، العدد 1، 2011، ص 392.

وتعرف إدارة المعرفة في إطار نظامي وتنظيمي محدد، لقنص، اكتساب، تنظيم وتوصيل المعرفة (ضمنية كانت أو صريحة) للعاملين في المنظمة، حيث يستعملها هؤلاء بغرض تحقيق أكبر إنتاجية وفعالية في أعمالهم وتعظيم معرفة المنظمة.<sup>1</sup>

تم تعريف إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مداخل عديدة أهمها:

**المدخل الاجتماعي أو مدخل التطبيق:** ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة هي عملية تعلم في إطار اجتماعي، وينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة، ومن ثم يفترض أن هناك ارتباطا بين المعرفة والعمليات الاجتماعية داخل المنظمة، ويؤكد على أن بناء المعرفة ليس محدودا في المدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة، وأن المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك في المنظمة- ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها- ولكن أيضا من خلال عملية تبادل اجتماعي، بعد ذلك يتم نشرها بين الأطراف ذات العلاقة في المنظمة.<sup>2</sup>

**مدخل العملية أو المدخل الإداري:** يركز هذا المدخل في تعريف إدارة المعرفة التنظيمية على أنها حزمة من أنشطة : استقطاب، امتلاك، تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة المنظمة من خلال الأفراد وفرق العمل وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية المختلفة.<sup>3</sup>

**المدخل الاقتصادي:** ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورد محدود من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه والحفاظ عليه، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل و أن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول كيفية المعرفة ومن ثم فإن هذا المدخل جعل ، من إدارة المعرفة مرادفا لإدارة رأس المال الفكري وهذا ما أكده (Drucker,1999) حيث أشار إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة والذي أصبح بالإمكان فيه تحويل المعرفة إلى رأس مال في شكل الأصول غير الملموسة والتي لا يمكن أن يظهر أغلبها في الميزانية ويمكن أن تشمل على سبيل المثال ( مهارات العاملين ، المعلومات ، حقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول ).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Op. Cit, P297.

<sup>2</sup> سعيد شعبان حامد، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 1 ، 2012 ، ص 808 .

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الموارد البشرية وتحديات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية، أعمال ملتقيات وندوات المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008 ، ص 42 .

<sup>4</sup> سعيد شعبان حامد، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض ، مرجع سابق، ص 818 .

## المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وأهميتها:

### الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة:

إن المعرفة إذا تم النظر إليها كمورد منظمي فإن إدارتها يكون متطلبا أساسيا من أجل أن ترقى إلى تحقيق الأهداف المشتركة للموارد التي يتم إدارتها، وهذا يعني الاهتمام بأن المعرفة:

- تم توفيرها في الوقت الصحيح والمناسب؛

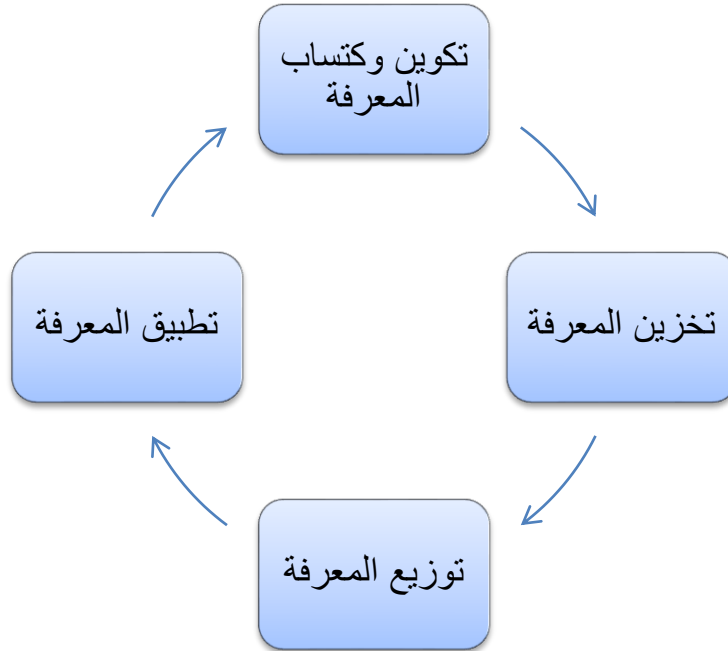
- متوفرة في المكان الصحيح وموجودة وفق الشكل الصحيح؛

- تلبي متطلبات الجودة وتحقيقها بأقل تكلفة ممكنة.

تحتاج المعرفة التنظيمية إلى مجموعة من العمليات من أجل إدارتها ، هذه العمليات تعمل بشكل متتابعي ومتسلسل، إلا أن الباحثين والمختصين اختلفوا في ما تتضمنه إدارة المعرفة من أنشطة أو عمليات.

ويمكننا توضيح أهم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من خلال الشكل التالي:

### شكل (2) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة التنظيمية



Source: Dalkir Kimiz, **Knowledge Management in Theory and Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, US, MIT Press, 2011, P5.

إن هذا التقسيم لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية يتمحور حول أربعة عمليات أساسية تتضمن مجموعة مراحل وعمليات جزئية وتشكيلية من الآليات التي تساهم في تفعيل دورها بالوجه الذي يحقق الاستغلال الأمثل للمعرفة التنظيمية، وفي ما يلي شرح مفصل لكل عملية من العمليات الأربع.

#### أولاً: تكوين واكتساب المعرفة

تتطوي عملية تكوين واكتساب المعرفة على تلك العمليات التي تعني قنص أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب /استحواذ المعرفة، فجميع هذه العمليات تشير إلى الحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومصادر مختلفة، حيث يتم توليد المعرفة الضمنية انطلاقاً من (القصص، الخبرات والتجارب، المفاهيم والتصورات) ويتم استخراج المعرفة الصريحة من (البيانات الخام، قواعد معطيات المنظمة والتقارير)، وترتبط قدرة المنظمة على امتصاص المعرفة بمدى جاهزية أفرادها للتعلم من التجارب والخبرات ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المعرفة.<sup>1</sup>

من أجل تكوين واكتساب المعرفة أسست العديد من المنظمات إدارات البحوث والتطوير والتي تكون ناجعة- وبدرجة كبيرة -في الصناعات كثيفة المعرفة (مثل علوم التكنولوجيا والتكنولوجيا الحيوية، التكنولوجيا الصناعية، الطيران، الاتصالات)، كذلك، وفي سبيل الحصول على المعرفة تحتاج أغلب المنظمات إلى

أنتم بمصادر خارجية للمعرفة، هذه المصادر قد تكون (الشركاء الاقتصاديين، المستهلكين، الهيئات الحكومية والتنظيمية، البحوث الأكاديمية أو المنافسين).<sup>2</sup>

يوضح (Nonaka & all. 2000) أن اكتساب وتكوين المعرفة هو عملية ذاتية ومستمرة، فالفرد يتجاوز، الحدود ما بين ذاته والآخرين حيث يتم تكوين واكتساب المعرفة من خلال التفاعلات ما بين الأفراد أو ما بينهم وبين بيئتهم، ذلك أن المنظمة تعمل على تكوين واكتساب المعرفة- وبصورة ديناميكية -من خلال نموذج تكوين

واكتساب المعرفة. تكاثفت الكثير من الجهود البحثية وركزت في معظمها على شرح كيفية استخلاص واكتساب المعرفة الصريحة لأنه من السهل تشاركتها والتعامل معها إذا ما قورنت بالمعرفة الضمنية.<sup>3</sup>

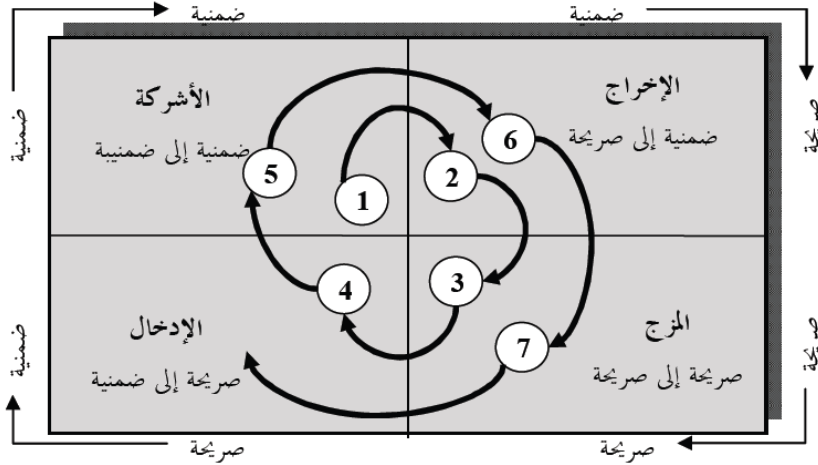
<sup>1</sup> إسرائ طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل) مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34 ، العدد 110 ، 2012 ، ص187.

<sup>2</sup> Awazu, Yukika. **Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities**, Gordonsville, VA, USA: Palgrave Macmillan, 2005, P93.

<sup>3</sup> Khairil Hizar Md Khuzaimah, Fadzil Hassan, **Uncovering Tacit Knowledge in Construction Industry:Communities of Practice Approach**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 50, 2012, Pages 343

ومن أكثر النماذج شيوعاً في هذا المجال نجد نموذج (Nonaka & Takeuchi; 1995)، ويمكن توضيحه في الشكل الموالي :

شكل رقم (3): نموذج تحول المعرفة التنظيمية



Source: Waltz Edward, Knowledge Management for the Intelligence Enterprise, Norwood, MA, USA: Artech House, 2003, P64

عملية توليد المعرفة تبدأ بالتدفق أولاً من المستوى الأساسي للمنظمة أي من العامل صاحب المعرفة، وهذا يعني أن المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة التنظيمية هو ما يملكه العاملون من معرفة موجودة في عقولهم وذاكراتهم، بعد ذلك تحتاج المعرفة المدركة بوعي من قبل صاحبها إلى مكان غني بالمحفزات الذهنية والإدراكية، أي وجود عاملين آخرين لديهم استعداد، ووعي، قابلية للاستماع وقبول الأفكار والمفاهيم المطروحة وبخاصة الجديدة منها، فوجود هؤلاء يعني أيضاً تحقيق الإشباع النفسي لأصحاب المعارف والأفكار في المنظمة خاصة في الأوقات التي تزداد فيها حاجاتهم لتبادل ومناقشة هذه الأفكار والخبرات مع زملائهم في بيئة العمل لأسباب كثيرة، أقلها الرغبة في سماعثناء أو اكتساب إعجاب الآخرين واحترامهم.<sup>1</sup>

شرح (Nonaka & Takeuchi. 1991) كيف يمكن أن يتكون نظام إنشاء المعرفة في المنظمة حيث ميزا بين أربع أنماط لتحول المعرفة بين الأفراد والنتيجة عن التحولات بين نوعي المعرفة (الضمنية والصريحة):

الأشركة معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية الأفراد يتعلمون من بعضهم البعض من خلال تشارك الخبرات، التقليد، التجربة والخطأ؛

<sup>1</sup> (سنة طباطبي، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني- رأس الوادي بولاية برج بوعريش)، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011، ص51.



الأخراج معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة : الأفراد يتعلمون من خلال تنظيم وترميز معارفهم الضمنية عن طريق جعل مابداخلهم ظاهر للعيان؛

المزج معرفة صريحة إلى معرفة صريحة : الأفراد يتعلمون من خلال استعمال الأدوات والوسائل المستعملة في التعلم.<sup>1</sup>

الإدخال معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية : وهي العملية التي من خلالها يتم امتصاص المعرفة الصريحة مما يجعلها جزءا من المعرفة الضمنية.<sup>2</sup>

يتم استدعاء العقل الجماعي للمنظمة على مستوى المجموعة أو فريق العمل ويحصل نوع من التفاعل الإيجابي للمعرفة الضمنية لدى أفراد المجموعة ، وقد يتم الاستعانة بالمعرفة الظاهرة إلى غاية توليد مفاهيم جديدة ومناخ إيجابي من أجل قبول الفكرة واختبارها وبالتالي توزيعها ونشرها على مستوى المنظمة، وإذا استطاعت الإدارة تحقيق هذا المستوى من النجاح يمكن القول أن المعرفة الجديدة التي بدأت كفكرة مستقلة ضمنية لعامل واحد قد أصبحت- ليس فقط معرفة ظاهرة مضافة إلى ذاكرة المنظمة - وإنما قوة الثقافة المشتركة بشرط تحقيق القبول والفهم الجماعي أيضا.<sup>3</sup>

يمكن تصوير عملية تكوين واكتساب المعرفة التنظيمية من خلال تفاعل مستمر بين أنواع المعرفة : تفاعل المعرفة الضمنية للفرد مع المعرفة الصريحة، تفاعل المعرفة الداخلية للمنظمة مع المعرفة الخارجية و مستويات المعرفة :تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمة، تفاعل بين معرفة الفرد وعمل ومعرفة جماعة العمل، تفاعل بين معرفة المنظمة ومعرفة جماعة العمل، تفاعل بين معرفة جماعة عمل ومعرفة جماعة عمل أخرى.<sup>4</sup>

يمكن توضيح هذه العملية في الشكل التالي:

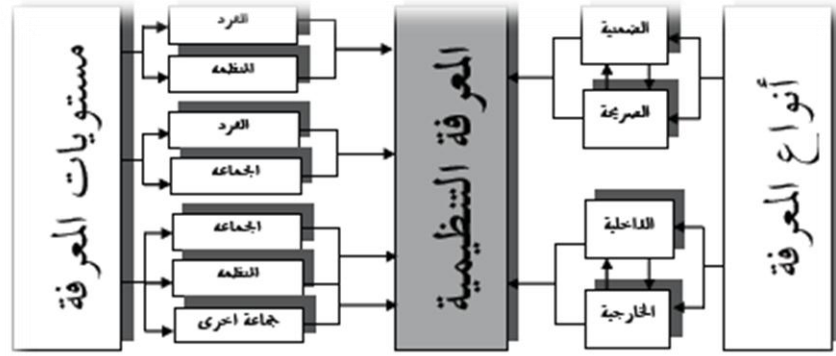
شكل رقم (4) : تكوين واكتساب المعرفة التنظيمية

<sup>1</sup> )Shermon Ganesh, **Knowledge Human Resource Management: An HRM Strategy Structure Perspective**, Mumbai, IND: Global Media, 2009, P11.

<sup>2</sup> Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Op. Cit., P300.

<sup>3</sup> «سناء طباحي، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين ( دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني- رأس الوادي بولاية برج بو عرييج )مرجع سابق، ص5 .

<sup>4</sup> السيدة محمود إبراهيم سعد، ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية) دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية(، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد23، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص127.



المصدر: السيد عمود إبراهيم سعد، محاضرات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد 23، 2012، ص 127.

من خلال دراسة أجراها (Oleary.1998) توصل إلى أن اكتساب المعرفة من خبرات عديدة تكون أكثر إدراكا للمعرفة مقارنة بالمكتسبة من خبرة واحدة لأن هذه الأخيرة لا يسهل إدراكها أو الوثوق بها. في هذا الإطار نجد نموذج امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات كعملية إكتساب للمعرفة . يفترض هذا النموذج أن امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات يتطلب توافر مجموعة من المهارات.<sup>1</sup> توليد معرفة داخلية جديدة وتتضمن إنشاء معرفة جديدة من خلال التعلم والانفتاح بالاعتماد على التجارب الجديدة؛

جمع معرفة داخلية جديدة ، وتتضمن الاستفادة من الفرص الراهنة والتعرف على الموارد المتاحة للمعارف قيد الاستعمال؛

تنظيم معرفة داخلية حالية ، تتضمن وضع المعرفة المتواجدة في إطار أو سياق تكون نشطة وفعالة؛  
تطبيق معرفة خارجية حالية ، تتضمن تسخير المعرفة لحل المشاكل، إيجاد الفرص أو إحداث التغيير.

شكل رقم ( 5 ) : مهارات امتصاص المعرفة عبر تداخل الثقافات

	خارجية	عمليات المعرفة	داخلية
جديدة	جمع استماع وملاحظة		توليد (إنشاء) تقييم مختلف الثقافات بناء العلاقات
مختبر المعرفة			
حالية	تطبيق ترجمة الأفكار المعقدة ردود أفعال		تنظيم مواجهة النموذج إدارة وتسيير الأفراد

Source: Fink Gerhard, Holden Nigel, *Absorption and Application of Management Knowledge*, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P582.

<sup>1</sup> Fink Gerhard, Holden Nigel, *Absorption and Application of Management Knowledge*, Op. Cit., P582-583.

تركز عملية توليد المعرفة التنظيمية على توسيع المعرفة التي يتم إنشاؤها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، المحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.<sup>1</sup>

### ثانياً: تخزين المعرفة التنظيمية

وهي أن المعرفة التنظيمية المحصل عليها يتم تنظيمها ومن ثم تخزينها في قواعد البيانات من أجل التحليل والتطبيق لاحقاً. بالنسبة للمعرفة الضمنية يتم تخزينها من طرف الأفراد كخبرات وتجارب، مهارات أو ممارسات حيث يمكن أن يتم تحويل بعضها إلى معارف ضمنية.

إن تخزين المعرفة، يمثل جسراً بين النقاطها واسترجاعها، كما أن المنظمة قد تبذل جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة إلا أنها قد تكون عرضة لفقدائها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة إليها يشكل عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة التنظيمية يسمى الذاكرة التنظيمية والتي يتم التعرف عن طريقها على الماضي وأحداثه في ما يتعلق بالأنشطة التنظيمية (وتتعلق بالمعرفة الصريحة)، وهي تتكون من المعلومات الحالية والسابقة في المنظمة هذه المعلومات تكون جديرة بنشرها، إدارتها والاحتفاظ بغرض استعمالها لاحقاً.<sup>2</sup>

المنظمات تواجه خطراً جسيماً نتيجة فقد الكثير من المعرفة التي يحملها أفرادها الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً سيما بالنسبة للمنظمات التي تبدي معدلات دوران عالية للعمل باعتمادها على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة أو الاستشارية لتوليد المعرفة فيها، ببساطة لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة عندما يتركون المنظمة أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد بياناتها.<sup>3</sup>

إن المنظمات التي تتجه نحو التطوير بالتوازي مع الاستفادة من تجارب الماضي عليها أن تقوم بثلاث عمليات متكاملة، وهي اختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظه بطريقة مرتبة و بالشكل المناسب ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة،

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

### شكل رقم (6) : العمليات الأساسية في خزن المعرفة

<sup>1</sup> (شاكركر جار الله الخشالي، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي) دراسة ميدانية: في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص52.

<sup>2</sup> Megill Kenneth, **Corporate Memory: Records and Information Management in the Knowledge Age**, Op. Cit., P11.

<sup>3</sup> يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مرجع سابق، ص59.



المصدر: نوال محمود النادي صبح، نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية عصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2009، ص97.

الشكل أعلاه، يوضح أن تخزين المعرفة يتطلب<sup>1</sup>:

-**الاختيار**: يجسد الانتقال من بين المعارف الماضية وهذا في حد ذاته يعد تقييماً مستمراً للمعرفة المتاحة ، وتجري المنظمات هذا الانتقال بهدف التطوير والتحديث

-**الحفظ**: يأتي الحفظ بعد انتقاء المعرفة ويتم في تقاسم أشكال ثلاثة (الأفراد؛ حيث يجب توفر التحفيز والتشجيع الكافي مما يكفل الحفاظ على الخبرة، الجماعات؛ حيث يجب التكامل والتنسيق المنظم لخبرات الشركة، الحاسبات؛ حيث يجب أن تكون لغته مفهومة وواضحة، وأن تكون تلك الحاسبات آمنة)؛

-**التحديث**: يلي عملية الحفظ- حتى لا يكون نظام العمل في المنظمة عرضه للتدهور والتآكل - عملية التحديث المستمر والذي إذا قامت به المنظمة سوف تحقق مزايا عديدة منها: رفع كفاءة النظام، ارتفاع قيمة المعلومات، زيادة الثقة في المعلومات وزيادة استخدام نظام المعلومات).

### ثالثاً: نشر المعرفة التنظيمية

إن هدف إدارة المعرفة هو السماح لكل أفراد المنظمة بتطبيق المعرفة من أجل أداء الأعمال بأفضل وأمثل شكل، إن نشر وتوزيع المعرفة يعني مرور المعرفة وتداولها بين الأفراد، والجماعات في المنظمة، فمن خلال إدارة المعرفة يتم التركيز على وصول المعرفة للجهة الباحثة عنها في الوقت الملائم إلى جانب أهمية وصولها إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة، ويشمل كلا من : المعرفة، نشرها، نقلها وتشاركتها.<sup>2</sup>

ينضمن أيضاً نشر المعرفة الأنشطة المرتبطة بتدفق المعرفة من طرف إلى طرف آخر، فهي بالأساس تجسد عملية تداول المعرفة التنظيمية ونقلها من فرد إلى آخر داخل المنظمة .هذا ويعتبر التشارك في المعرفة جزءاً رئيساً من دورة حياة المعرفة التنظيمية، ذلك أن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر والذي ينجم عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور.<sup>3</sup>

ينطوي نقل المعرفة على عملية تحويلها من موضعها الأصلي إلى الموضع أين تطلب وتطبق، حيث تنتقل عبر مستويات المنظمة إما بشكل مقصود (عبر قنوات الاتصال الفردية أو الرسمية مثل

<sup>1</sup> نوال محمود النادي صبح، نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بمصر ، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنصور، مصر، 2009، ص97.

<sup>2</sup> ليلي مصطفى محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة، مرجع سابق، ص27

<sup>3</sup> Ishikawa Akira, Naka Isamu, **Knowledge Management and Risk Strategies**, River Edge, NJ, USA: World Scientific, 2007, P9.

التقارير، المراسلات، الندوات، الاجتماعات وجلسات التدريب)، أو بشكل غير مقصود) من خلال التنظيمات غير الرسمية، اللقاءات الجانبية والمنتديات المفتوحة).<sup>1</sup>

تعتبر عملية نقل المعرفة التنظيمية ونشرها على درجة عالية من الأهمية لارتباطها بتطوير أداء المنظمات، وحيازتها لأولوية السبق والريادة في ميدان المنافسة. ويمكننا ذكر أهم الأنواع الرئيسة لنقل المعرفة في ما يلي:

**1/النقل المتسلسل (Serial Transfer):** نقل للمعرفة بواسطة فريق يحوزها ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع إلى آخر في المنظمة، ومن مميزات، السرعة، المهارة والإتقان في انجاز المهام. المعرفة المنقولة يمكن أن تكون صريحة أو ضمنية؛ **2/النقل القريب (Near Transfer):** يتضمن نقل المعرفة من فريق أول (مصدر للمعرفة) إلى فريق ثان يتعامل مع نفس المهمة (متلقي المعرفة) تكون المعرفة المنقولة في هذا النوع مكونة من الخبرات المختلفة (بمعاييرها ومواصفاتها المحددة) وممثلة في معارف واضحة؛

**3/النقل البعيد (Far Transfer):** يعتمد هذا النوع على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق الخبراء في إطار مساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية. المعرفة المصدرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.<sup>2</sup>

**4/النقل الإستراتيجي (Strategic Transfer):** يعتبر هذا النوع على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين الفريق المصدر للمعرفة والمتلقي لها، فهو يحتاج تشابك أكثر من إدارة وقسم ويتطلب بالتالي مهام متداخلة ومتقاطعة في إطار فريق عمل موسع في المنظمة؛

**5/نقل الخبير (Expert Transfer):** يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع يقوم به عادة شخص واحد - أي خبير واحد - وليس فريق عمل. يمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.<sup>3</sup>

#### رابعا: تطبيق المعرفة التنظيمية

يعتبر تطبيق المعرفة العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وهي العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات، لذا يجب الاهتمام بالتطبيق الكفاء للمعرفة والتنفيذ الدقيق لها. فتطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة التي تحقق لها النمو والتكيف، إذ أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة فالحصول عليها و تخزينها لا يعد كافيا، فالأهم هو جعل المعرفة متاحة للتطبيق

<sup>1</sup> راشد بن مسلط الشريف، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية للمنظمات الإدارية الخدمية بجددة، مرجع سابق، ص 262-263.

<sup>2</sup> (عبد الإله أبو عياش، حميد عبد النبي الطائي، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية، دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى - حالة عمان-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، العدد2، جامعة المنصورة، مصر، 2004، المجلد28، ص439-440.

<sup>3</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص69.

والاستفادة منها بشكل مثالي، فتطبيق المعرفة يشير إلى استعمالها من أجل اتخاذ قرارات، حل مشكلات والتنسيق بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.<sup>1</sup>

ضمن هذه العملية يتم تطبيق المعرفة حيث تصبح المعرفة من أهم الوسائل في انجاز العديد من الأعمال، إذ يتم توظيفها ضمن أنشطة المنظمة مما يجعل عملية تطبيق المعرفة وتقييم نتائجها تقلص الفجوة بين امتلاك المعرفة ووضعها حيز التطبيق.

يعتبر تطبيق إدارة المعرفة مكلفا، وهناك ثلاث أنواع من التكاليف المرتبطة بنجاح تطبيقها واستخدامها:<sup>2</sup>

-الإتاحة، (**Availability**) تعني الحصول على المعرفة لمجموع الأفراد والعاملين داخل المنظمة؛  
إمكانية الوصول - (**Accessibility**) تعني الوصول إلى المعرفة في أي وقت ومكان (فتح المعرفة، للاستخدام المباشر)؛

إمكانية التطبيق، (**Applicability**) تعني العناية باستخدام المعرفة بفعالية والاستفادة منها لغرض تلبية توقعات المستخدمين؛

إن التطبيق الفعال والناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمات، وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم تخزينها داخل المنظمة يمكن أن تستغل داخليا من طرف المنتج أو مقدم الخدمة، أو يتم استغلالها خارجيا من خلال براءات الاختراع أو التزويد بالخدمات الاستشارية، وتعتبر العمليات التي يتم من خلالها نقل المعرفة- بواسطة المنظمة- إلى السوق من ضروريات الأداء الحالي والمستقبلي لها، وعلى هذا المنوال فإن إستراتيجية التطبيق للمعرفة، تتضمن في طياتها كل من: الابتكار والتحسين المستمر.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة التنظيمية:

تتمثل أهداف إدارة المعرفة التنظيمية في محورين رئيسيين هما:<sup>4</sup>

- جعل المنظمة تنشط بالذكاء الممكن من أجل ضمان جدوى وجودها ونجاحها الكلي؛
- من أجل تحقيق الهدف السابق عليها أن تدرك القيمة الكبيرة لموجوداتها الفكرية.

<sup>1</sup> Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, Op. Cit., P108.

<sup>2</sup> السيدة محمود إبراهيم سعد، ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)، مرجع سابق، ص159.

<sup>3</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مفاهيم، مبادئ، تطبيقات، المؤتمر السنوي الثامن) إدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة، المجلد1، جامعة عين شمس، مصر، 5 ديسمبر 2003، ص323.

<sup>4</sup> سليم سامي أبو طه، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد2، جامعة عين شمس، مصر، 2013، ص831.

من هذا المنطلق، تتركز أهمية إدارة المعرفة التنظيمية في كونها تقوم أساساً على مبدأ تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة، كما أنها تضيف دوراً هاماً وجوهرياً من عدة جوانب، نذكر منها: تيسير عملية الوصول إلى المعرفة ومن ثم تشجيع عمليات تكوين معرفة جديدة من خلال تشجيع القدرات الإبداعية. ويتم ذلك من خلال دعم انخراط العاملين في فرق العمل وجماعات الممارسة والتي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكوين ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة، العمل الجماعي والتعلم المستمر.<sup>1</sup>

تتيح إدارة المعرفة التنظيمية فرص صقل وتنفيذ استراتيجيات وأعمال لم تكن ممكنة من قبل كما تكمل وتزيد أثر الجودة الشاملة وتعيد هندسة الأعمال والتعلم التنظيمي. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد نفسها ومواجهة التغيرات البيئية. تعد إدارة المعرفة التنظيمية عملية نظامية تكاملية تعمل من أجل تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

تتيح إدارة المعرفة الفرصة للمنظمة الاحتفاظ بالأداء المنظمي المستند إلى الخبرة والمعرفة، وتعمل على تحسينه وتطويره.<sup>2</sup> تؤدي إدارة المعرفة دوراً فاعلاً في سياق تخفيض درجة المخاطرة، تحسين الكفاءة والفعالية ودعم عملية إبداع المنتجات والعمليات.<sup>3</sup>

تحولت المنظمات الحديثة إلى المزوجة في رأس مالها بين المادي والمعرفي، من أجل توفير فرض أكبر للحصول على الميزة التنافسية المستدامة عن طريق توسيع قدرات المنظمات في تحقيق إبداعات منتظمة ومتواصلة في السلع أو الخدمات التي تطرحها، مما يسمح لها بتجديد نفسها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

من هذا المنطلق، يشكل توفير إطار عمل لتعزيز إدارة المعرفة التنظيمية بمثابة مدعم للجهود التي تركز الاستفادة من الموجودات غير الملموسة، ومعزز لقدرة المنظمة على تحسين أدائها التنظيمي، ومحفز للقدرات المعرفية لدى مواردها البشرية.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة التنظيمية:

<sup>1</sup> سعيد شعبان حامد، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض، مرجع سابق، ص 811.

<sup>2</sup> محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة لمجمع الاتصالات الأردنية(، الملتقى الدولي الرابع (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية)، جامعة شلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 8.

<sup>3</sup> Handzic Meliha, **Knowledge Management: Through the Technology Glass**, River Edge, NJ, USA: World Scientific Publishing Co., 2005, P11-12.

تم تقديم العديد نماذج لإدارة المعرفة التنظيمية وفق مسعى هادف إلى تكثيف وتركيز جهود وأنشطة المنظمة في إدارة معارفها التنظيمية. وفي ما يلي سنذكر أهم هذه النماذج.

#### أولا: نموذج (Wiig, 1994)

قدم (wiig) نموذجا يحقق أربعة أهداف أساسية هي: (بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة واستخدام المعرفة) في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وطريقة مختلفين.<sup>1</sup>

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. على الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما. يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتشغل بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.<sup>2</sup>

#### ثانيا نموذج (Leonard Barton):

قدم نموذجا يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهريه وأن هذه المقدره الجوهريه توجد في أربعة أشكال:<sup>3</sup>

-المعرفة قد تكون في شكل مادي، حيث يمكن أن تظهر مثلا في شكل براءة اختراع، بمعنى أن المعرفة يمكن أن نحسها ونراها لأنها ملموسة؛

-المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية، على غرار طرق عمل الأشياء بطريقة فعالة؛

-المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي أن القدرات الفردية تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛

. أخير، المعرفة التي توجد أيضا فيما يسميه ( Barton ) القيم الصغيرة (Little Values) للعمل إلى جانب معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

#### ثالثا: نموذج (Nonaka & Bounard, 2002)

بين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الفرد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، جاء هذا النموذج في محاولة للدمج بين البعدين الفردي والجماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فضيلة فني، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير المعارف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص4

<sup>2</sup> (سامر زلاسي، التغيير الهيكلي ومساهمته في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر، 2011، ص45.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص225.



#### رابعاً: نموذج (Massey & all, 2002)

قدم هذا النموذج من قبل كل من ( Massey ،Montoya ،O'Driscoll ) حيث أن نجاح إدارة المعرفة وفق هذا النموذج يعتمد على فهم المنظمة ومستخدمي المعرفة للمعرفة وكيفية استخدامها (2). حسب هذا النموذج فإن إدارة المعرفة تعتبر كعملية تغيير تنظيمي والتي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير هذا الأخير الذي (ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل.<sup>2</sup>

**المبحث الثالث: عموميات حول الميزة التنافسية:**

تسعى منظمات الأعمال للبقاء في السوق من خلال توسيع نشاطها وتطوير بيئة التنافس لمواكبة التغيرات الحاصلة في منظمات الأعمال ، وعلى ضوء هذا تطرقنا إلى ماهية الميزة التنافسية بدارتها من المفهوم الى ارتباطها بإدارة المعرفة التنظيمية.

**المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية:**

من خلاله سنتعرف على مفهوم وأهمية الميزة التنافسية إضافة إلى مصادرها ومحدداتها حسب كل فرع.

**الفرع الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية:**

**أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:**

ذكر (Porter. 2003) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. وفق هذا النسق توصف الميزة التنافسية بأنها " عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"<sup>3</sup> يرى (Hamal & Heen. 1994) بأن الميزة التنافسية تتمثل في قابلية المنظمة لتقديم قيمة متفوقة للعملاء، وقد أشار (MCKieran. 1997) إلى أن قيم المهارات، الإمكانيات والموارد تتحدد بقدرتها على تشكيل قدرات عامة ثم جدارات حيوية تبني ميزات تنافسية للمنظمة في حين يشير (Czapil) 1993 إلى أن الميزة التنافسية عبارة عن تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد بغرض تحقيق التقدم

<sup>1</sup> (الأمين حلموس، دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، 2011، ص 69.

<sup>2</sup> (سمر محمد خليل العلول، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 73

<sup>3</sup> (ليلي قطاف، إيمان بوشنقى، دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية) نحو تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث، 201، ص 14، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 7

على المنافسين، أما (Czapil. 1992)فاختصرها بكونها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.<sup>1</sup>

يركز (Krajewski & Ritzman. 2005) على أن الميزة التنافسية تتمثل في الأبعاد الحرجة التي يجب أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي في الوقت الحاضر والمستقبل وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتمتع بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

-حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق التنافسيين؛

-الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

-إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

من خلال هذه التعاريف نقول أن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تنفرد بها المؤسسة على غيرها من المؤسسات اكتسبتها من وراء استراتيجيتها المختلفة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الريادة والتميز.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية:<sup>3</sup>

إن أهمية الميزة التنافسية تمس كل جوانب المؤسسة ونعرض أبرزها:

- هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

- أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أي أن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها.

- أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق و المنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.

أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث و التطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

أنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

**الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحددتها**

**أولاً: مصادر الميزة التنافسية:**

<sup>1</sup> (وفاء صبحي صالح التميمي، مدى تطبيق التسويق الأخضر من قبل شركات الأدوية الأردنية وأثره على تحقيق الميزة التنافسية لها ، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد1، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، 2010، ص208.

<sup>2</sup> سامي ذياب محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليمي، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وانعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد10، جامعة الأنبار، العراق ، 2013، ص292 .

<sup>3</sup> علي حسون،فاضل حمد سلمان،عامر فدعوس،" أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، ص15.

إن مصدر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيرة نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة لمفهومها العام الواسع قسمت إلى:<sup>1</sup>

**1. المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة والمواد الأولية .قنوات التوزيع ، الموجودات.. وغيرها .كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، وأساليب التنظيم الإداري، والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة.

## **2المصادر الخارجية:**

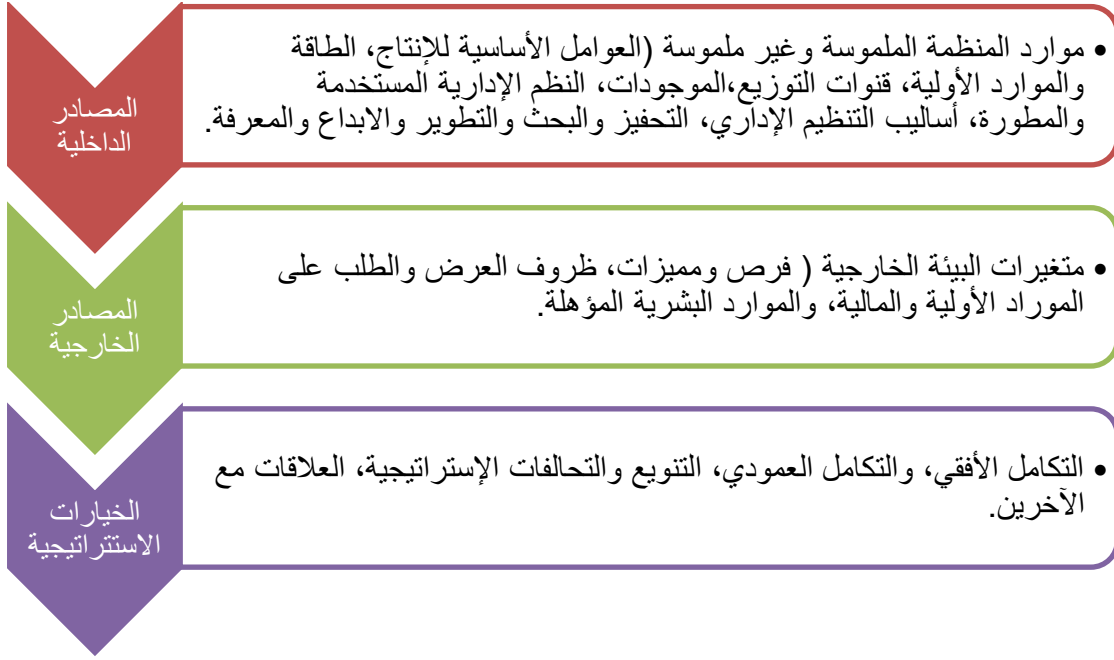
وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها ،مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية ، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها .

## **\_3الخيارات الإستراتيجية:**

وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

شكل رقم (6)

<sup>1</sup> صالح عبد الحكيم عبد الغفور، " متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل :درجة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص32.



المصدر: من إعداد الطلبة.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من المحددات ،حيث نجد لها بعدين هامين هما:<sup>1</sup>

\_حجم الميزة التنافسية.

\_نطاق التنافس .

**\_1حجم الميزة التنافسية:**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ،ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة ،يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ،تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية،التسييرية والتكنولوجية...الخ) الضرورية ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

إن القيام بذلك بفعالة ونجاعة ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

<sup>1</sup> بويعة عبد الوهاب، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص91-89.

إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة ،يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرعلى مقاومة المنافسة الشديدة.

وفي الواقع العلمي للمؤسسات ،نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى ،و تعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

## 2\_ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة.

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى( المنافسة) ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة ، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية ، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهنا أربعة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقى ، النطاق الرأسي ،النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

## المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وإستراتيجياتها

ستتطرق من خلاله إلى فرع في أبعاد الميزة التنافسية وَاخر لإستراتيجية الميزة التنافسية.

### الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

يعرف (kramer&Porter) على أن الموارد المتاحة وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية ،وهذه الأبعاد هي التكلفة ، الجودة ، الوقت، المرونة، حيث:<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup> عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص71-72-73.

**وقت الدخول للسوق** : يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها ،على مصدر للميزة التنافسية ، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، اعتبار وقت التسليم هو إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها. **اعتمادية توصيل المنتج** :تستجيب عدة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

**إبداع المنتج** :تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فأن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.

**الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية.**

الإستراتيجية التنافسية تعني اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في صناعة ما، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس، بالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للشركة ، وفي هذا الصدد يمكن التمييز حسب بورتر (1982) بين ثلاث استراتيجيات.<sup>1</sup>

**أولا : إستراتيجية قيادة التكلفة.**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل والتي تتمثل في : توافر اقتصاديات الحجم ، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة ، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين للسعر ومدى ملائمتهم.

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا عدة مزايا لهذه الإستراتيجية والتي من بينها نجد:<sup>2</sup>

1\_ مايتعلق بالمنافسين : فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

2 ما يتعلق بالمشتريين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء ، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .

3- ما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء و خاصة في حالة ما لذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

<sup>1</sup> جوير محمد، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الاغواط الجزائر، 2011-2012، ص97.  
<sup>2</sup> بوركوة عبد المالك، " إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل:شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة .متنوري،قسنطينة، الجزائر، 2012 ، ص ص 63 و 65 .

4\_ ما يتعلق بالسلع البديلة :فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة. ويتضح مما سبق أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.

**ثانيا : إستراتيجية التميز:**

هناك العديد من المداخل تميز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة به ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، والتصميم الهندسي والأداء ،جودة غير عادية(متميزة)،الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة ،وجود خطأ متكاملا من المنتجات ، وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :<sup>1</sup>

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

يمكن إتباع استراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء

أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.

- عملية التصنيع :وهنا لا بد من التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيعية، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات م رنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.

-نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

<sup>1</sup> بوبكر عبد المالك، مرجع سابق،ص65

### ثالثاً: إستراتيجية التركيز

إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال<sup>1</sup>:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق القدرة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

-عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

-عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.

-عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.

-عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين هما:

-اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.

-تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على

معرفة حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية

للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيراً التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق قدرة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين هما:

-النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

-أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 66 .



وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع يحدث أن تكون

المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه، وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المؤسسة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

تعد ممارسة التفكير الاستراتيجي أمرا مهما بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها ذلك التعود على إيجاد الحلول للمشاكل التي تفرزها البيئة التنافسية، وحتى يعطي هذا التفكير النتائج المرجوة، يجب إشراك أفراد المؤسسة في عملية التفكير، لكي يتم ضمان الاستجابة لعملية التغيير وتحقيق الانسجام بين كل الوظائف، ففي النهاية يهدف التفكير الاستراتيجي إلى التفوق على المنافسين، ويعني ذلك الحيازة على قدرة أو قدرات تنافسية بدرجة عالية الجودة.

تنتهج أغلب منظمات الأعمال اليوم استراتيجيات مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تميزها على نظيراتها ، وعليه سننترق في المطلب التالي لعلاقة إدارة المعرفة التنظيمية بالميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة التنظيمية بالميزة التنافسية

أوضحت الاستراتيجيات التنافسية عنصرا مهما في إدارة المعرفة حيث أن هذه الأخيرة ترتبط بالميزة التنافسية ، حيث أن هذا الربط يحمل في طياته أهم الاستراتيجيات التي تحقق للمؤسسة الاهداف المنشودة غير أن هذا لا يتأتى إلا

بتطبيق سليم وفعال للميزة التنافسية على مستوى إدارة المعرفة التنظيمية.

### الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة التنظيمية على الميزة التنافسية:

ركز (Thompson, 1997) على الجانب الإبداعي للمنظمة وإنشاء المعرفة وربطه بالوقت، واعتبره السبيل لحماية وتعزيز الميزة التنافسية كونه أحد أركانها، ويتفق معه (Adam & Lamont 2003) على أن مختلف الأنشطة التنظيمية الإبداعية والمستندة إلى التعلم هي التي - من خلالها - تمكن نظم إدارة المعرفة من المساعدة على صنع المعرفة والقيام بجملة مساهمات بغرض تطوير المزايا التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي حسون الطائي وآخرون، تطبيق استراتيجيات SIX SIGMA في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد6، جامعة الانبار، العراق، 2011، ص8-9.

تناولت دراسة ( Mukher Jee & Lapra M,1998) أثر إيجاد المعرفة التكنولوجية على تحسين الجودة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن التعلم التنظيمي له دور حيوي وهام في استيعاب المعرفة التكنولوجية التي من شأنها تحسين الجودة وتبعاً لها تحقيق الميزة التنافسية، أما الدراسة التي قام بها ( Brandon-Hall.com, 2000 Staff of ) فقد تناولت أثر كل من إدارة التعلم وإدارة المعرفة على نتائج المنظمة، كما أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين المفاهيم (إدارة المعرفة، رأس المال الفكري، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة ) مع المبيعات، كما أكدت الدراسة على أن تطبيق المفاهيم السابقة يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>1</sup>

إن انتهاج المسار الملائم الذي يقود المنظمة إلى حياة الميزة التنافسية كمرحلة أولى، والحفاظ عليها بغرض ضمان استدامتها كمرحلة ثانية، قد يتطلب نظرة استراتيجية متكاملة تتضمن التركيز على عدة متغيرات تعتبر إدارة المعرفة التنظيمية إحداها، وهذا بالنظر إلى الأهمية المتنامية لهذه الأخيرة حيث أوضحت مفعلاً حيويًا للقدرة والميزة التنافسيتين للمنظمات، وذلك يظهر من خلال:<sup>2</sup>

إدارة إسهام إدارة المعرفة في خفض التكاليف وزيادة الإيرادات، إلى جانب تحسين العمليات والمنتجات؛

-إدارة المعرفة أسلوباً لتدعيم الابتكار والإبداع في المنظمة؛

-تعتبر استخدام المعارف المتجددة يؤدي إلى تقليل التكاليف ورفع سرعة طرح المنتجات الجديدة في الأسواق، وبالتالي اختراق مبكر للأسواق وتحقيق الميزة التنافسية على حساب المنافسين؛

. تتميز المنتجات المعتمدة على المعرفة عن باقي المنتجات بكونها ذات قيمة للزبائن وتتيح لهم إمكانية زيادة قدراتهم ومهاراتهم لاستخدامها.

**الفرع الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بالميزة التنافسية**

**أولاً: علاقة توليد المعرفة بالميزة التنافسية:**

إن عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإمامها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل، ومن ثم بلور بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة، تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات والتقنيات لاستقطاب المعرفة الضرورية ومن خلال استخدام هذه الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لمعالجة موضوع من الموضوعات المقترحة من قبل مجموعة من المهتمين بالموضوع، خلال فترة قصيرة في جو الحرية طرح الأفكار بعيداً عن المصادرة والتقييد.

<sup>1</sup> عزة أحمد الشريبي، إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص45

<sup>2</sup> أحلام خان، نوال شنافي، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص225-226.

ومن هنا يمكن توليد واكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يمكن بمقدورها تجسيدها هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميز وتفوق للمنظمة يتم وضعها في مركز مميز تنافس به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال تجدد وتوليد أفكار.

#### ثانيا: علاقة نشر المعرفة بالميزة التنافسية

كل ذلك يتوجب على المنظمة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللشخص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمنظمة، ولقد أكد غراند ستان على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي<sup>1</sup>:

- أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.
- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة.

ويكتسب العاملون ذوي الخبرة المعرفة الضمنية، لأنها تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على أسلوب المحاولة والخطأ، التلقين والتدريب، فالمعرفة الضمنية غير أنها تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي فهي صعبة التقليد وتشكل الخلفية الضرورية لتحديد هيكل تطوير وترجمة المعرفة الظاهرة.

#### ثالثا : علاقة تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية:

أكدت الدراسة التي قام بها كل من ( Juran and Mercedes; 2006 ) أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، المعتمد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة

إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمنظمة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها.

كما أشار إلى ذلك آخرون بأن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقة فوائد إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gottschalk P. (2007), Knowledge management systems: Value shop creation, Idea Group Publishing, p18-23

<sup>2</sup> Juan, C. &Merced's (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, Journal of knowledge management, vol 10,no 04

ويعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي وهذا ما أشارت إليه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية.

#### خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال دراستنا في هذا الفصل إلى أن المؤسسة ككيان إقتصادي تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها المنشودة وأسمى هدف هو تعظيم ربحية المؤسسة وضمان بقائها في السوق ؛ ولعل تطبيق الاستراتيجية المثلى لإدارة معارفها التنظيمية هو العنصر الأساسي والمهم الذي يسهم في إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة ، كما تجدر الإشارة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية يحتاج إلى ميزة تنافسية التي تعتبر جوهر تحقيق ماأشرنا إليه في البداية، على غرار ذلك فإن التركيز على أهم ما جاء في العمليات الأساسية لإدارة المعرفة التنظيمية سوف يقود المؤسسة إلى صياغة أفضل استراتيجيات تنافسية تجعلها مصدرا للتفوق التنافسي داخل المؤسسة وخارجها.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## تمهيد

وفيه سنعرض أهم الدراسات السابقة التي تعرض فيها الباحثون إلى موضوع دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية باعتباره موضوع حديث الدراسة يشمل العديد من المتغيرات وذو طبيعة مرنة قابلة للتغيير والتطوير حسب ما تقتضيه متطلبات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة ، ويبرر ذلك الباحثون في هذا الموضوع إذ أن دراساتهم تختلف عن كل دراسة قد يرجع ذلك في بعض الأحيان إلى طبيعة المتغير المدروس أو إلى بيئة المتغير نظرا لما تقتضيه الحاجة ؛ إلا أنه لا يختلف اثنان عن أهمية الدراسات في هذا الموضوع سواء من ناحية إكتساب معارف أو تصحيح معارف من جهة أخرى ، وعليه سيتم تقديم لكل متغير الدراسات السابقة له بانفراد ثم دراسات للعلاقة بين العنصر المستقل والتابع كما سيأتي بيان ذلك في هذا الفصل.

## المبحث الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل بإدارة المعرفة التنظيمية.

الدراسة الأولى : دراسة محمد بن موسى في 29 جانفي 2019 بعنوان “ أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة \_ دراسة ميدانية في مؤسسة بحبح لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجلفة\_، مجلة المؤسسة ، المجلد 08 (العدد 01) الجزائر .

أشارت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية وبين عملياتها من خلال الأثر الذي تحدثه هذه الأخيرة على مستوى الممارسات الإدارية للمؤسسة محل الدراسة، وقد جاءت بمجموعة من الأهداف التالية:

- 1- تقديم إطار نظري متكامل لكل من إدارة المعرفة التنظيمية وتدريب المورد البشري
- 2- وصف وتشخيص مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛
- 3- وصف وتشخيص عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛
- 4- الوقوف على واقع فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؛
- 5- السعي إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية عملية تدريب المورد البشري في الجامعات الجزائرية.

**إشكالية الدراسة:** وجاءت كالتالي: ما مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها

وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؟

وقد جاءت بتوصيات أهمها أن الأثر الذي تحدثه عمليات إدارة المعرفة التنظيمية يختلف من عملية لأخرى فإكتساب المعرفة وتخزينها لهما نسب منخفضة على مستوى المؤسسة وأن نشر المعرفة وتطبيقها لهما تأثير ذو دلالة إحصائية مرتفعة وهذا يشكل تأثيرا إيجابيا في ممارسات إدارية الموارد البشرية.

وعمدت الدراسة إلى طرح جملة من الاقتراحات والتوصيات وهي كالتالي:

**أولا: التأسيس لنمط قيادي ذي توجه معرفي،** بمعنى تكريس القادة الإداريين لأسس ومبادئ إدارة المعرفة في توجهاتهم وسياساتهم ، وهذا يمكن أن يتأتى من خلال الالتزام بالجوانب الآتية:  
-الاعتماد الدائم والكبير على المعرفة وإدارتها على الوجه الأكمل من أجل المساهمة في توفير عناصر وأساسيات النجاح والتطور؛

-إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتكوين المستمر خلال مسارهم الوظيفي؛  
-السعي الدائم نحو العمل على الارتقاء بنشاط الجامعة نحو الأحسن من خلال التركيز على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة للأطراف المتعاملة معها، سواء كانوا طلابا، أساتذة، موظفين أو حتى الشركاء الخارجيين؛

-الاستعداد الدائم لتوليد المبادرات البناءة الهادفة لإجراء التعديلات الضرورية واللازمة ضمن السياقات العملية والعلمية المختلفة، من خلال تشجيع مقترحات الطاقم الإداري والتقني إلى جانب الهيئة التدريسية ورفع ذلك إلى الوزارة الوصية؛

-التشجيع المستمر للموظفين من أجل طرح الأفكار الجديدة ومناقشة الأفكار الموجودة.

**ثانيا :إرساء ثقافة تنظيمية محفزة للفعل المعرفي،** ويتضمن في طياته العمل الدؤوب من طرف مسؤولي الجامعات الجزائرية على التغيير التدريجي والمتواصل للثقافات السلبية المتراكمة، ويمكن الوصول إلى هذا من خلال الالتزام بالجوانب التالية:

-تشجيع ثقافة التشارك المعرفي من خلال مضاعفة الجهود التوعوية للموظفين، والتي من شأنها أن تبين لهم أهمية غرس ثقافة تقاسم المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة بينهم وبين زملائهم في العمل؛

-استخدام الأسلوب العقلاني الموضوعي في استقطاب وتوظيف الأفراد المرشحين لشغل مناصب إدارية أو تقنية، والابتعاد أو بالأحرى الاستغناء تماما عن المعايير الذاتية الشخصية والتي من شأنها خلق مجموعة موظفين متوسطي أو عديمي المهارة يساهمون بطريقة أو بأخرى في تكريس الأداء السلبي في الجامعة؛

-إزالة الغموض الذي يكتنف أهداف ومساعي الجامعة المستقبلية من خلال العمل على إيجاد آليات وابتكار طرق يتم من خلالها توحيد وتوضيح الرؤية المشتركة لدى الموظفين، وعلى سبيل المثال يمكن تخصيص جانب من الندوات والورشات التي تستهدف الموظفين من أجل شرح منطلقات وغاية الجامعة بأسلوب مبسط ومختصر؛

-ترسيخ ثقافة مكافأة وتثمين المبادرات التي قد يبديها الموظفون في سبيل نشر ثقافة تكوين المعرفة المتعلقة بتحسين أداء مهامهم داخل الجامعة، إذ يعتبر ترسيخ ثقافة من هذا النوع أمراً على درجة كبيرة من الأهمية حيث يوفر على الجامعة تكاليف إضافية- قد تكون باهضة- في حال ما إذا لجأت- مثلاً- إلى مصادر خارجية من أجل طلب الاستشارة والنصيحة.

**ثالثاً: تعزيز البعد التكنولوجي،** حيث بينت هذه الدراسة توافر هذا المقوم الرئيس لإدارة المعرفة بصفة مرتفعة في الجامعات الجزائرية وعليه ينبغي على هذه الأخيرة السعي إلى الحفاظ على المستوى وتعزيزه، والذي يمكن أن يتحقق من خلال ما يلي:

-الحفاظ على القدر الكافي الموجود من الأفراد المختصين والمؤهلين في الإعلام الآلي من خلال تفعيل سياسات مكافاتهم وتشجيعهم سواء من خلال المخصصات المادية المباشرة أو الترقية في الرتبة والمناصب النوعية؛

-الحفاظ على التوافر الموجود في مختلف الأجهزة العتادية التي تستخدم في مجال المعلوماتية، والعمل على الاهتمام العالي بالمسايرة المستمرة للتطورات الحاصلة في حقل تكنولوجيا المعلومات بأبعادها المختلفة خصوصاً ما يتعلق بالمكونات المادية، الملحقات والبرمجيات؛

-رفع درجة فعالية المواقع الإلكترونية من خلال تحسين تصميمها والعمل على إثراء المحتوى إلى جانب الالتزام بالتحديث المتواصل والآني للمعلومات الموجودة في هذه المواقع، إذ يجب أن تتصف بصفتين جوهريتين هما (التحديث والآنية) من أجل أن تضمن للجامعة التواصل في ما بينها وبين الأطراف التي تتعامل معها بصفة جيدة، مستمرة وسلسة؛

-استغلال شبكة الانترنت في سياق أداء الجامعة لنشاطها وتسيير شؤونها من خلال ربط كل مكاتب الموظفين بالشبكة العنكبوتية وتحسين سرعة تدفقها، فهذا من شأنه أن ينمي ويثري معارف الموظفين ويسهل لهم الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها سيما في ظل توسع هياكل الجامعة وامتدادها الجغرافي.

**رابعاً: بناء الهيكل التنظيمي الذي يلائم إدارة المعرفة،** حيث أظهرت هذه الدراسة أن خصائص الهيكل التنظيمي المساند لإدارة المعرفة التنظيمية تتوافر في الجامعات الجزائرية بدرجة متوسطة، وعليه ينبغي الارتقاء بهذه الخصائص لتبلغ درجة مرتفعة، وهذا يمكن الوصول إليه من خلال:



-عمل مسؤولي المصالح والأقسام في الجامعات الجزائرية على استغلال كل العلاقات الرسمية المتاحة من أجل رفع درجة التجاوب في ما بين مصالحهم وأقسامهم لغرض تأمين الوصول إلى التنسيق والتكامل الدائمين بين مختلف الوحدات التنظيمية في الجامعة؛

-إضفاء المزيد من المرونة على الهياكل التنظيمية للجامعات الجزائرية من خلال تفويض المزيد من الصلاحيات للموظفين وإعطائهم الثقة اللازمة، هذه الأخيرة التي تجعلهم أكثر إقبالا على تحمل المسؤولية وأكثر قابلية لأداء أعمالهم بصفة جيدة ومتقانية؛

-تعزيز تواجد قنوات الاتصال القصيرة في ما بين الموظفين، والتي تسمح لهم بتفعيل آليات التواصل في ما بينهم على تنوع مهامهم وتخصصاتهم واختلاف مصالحهم وأقسامهم وضمن كل المستويات الإدارية، وهذا كله في سبيل تسريع دورة تدفق المعلومات والمعارف وتسهيل طرق الوصول إليها.

**خامسا: الاستفادة القصوى من إدارة المعرفة التنظيمية من خلال تنشيط وتعزيز عملياتها،** دلت نتائج الدراسة على توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية بدرجة متوسطة في الجامعات الجزائرية وهذا غير كاف تماما إذا كانت هذه الأخيرة تريد رفع النسق المعرفي فيها، وعليه يتوجب على مسؤولي الجامعات الجزائرية في سبيل تحقيق ذلك الاضطلاع بما يلي:

-زيادة الاهتمام بإثراء الجانب المهاري والخبراتي لدى الموظفين والعمل تحسين مستواه، وذلك يمكن أن يتم من خلال تنشيط التفاعلات ما بين الموظفين- باعتبارهم المصدر الأول ومنطلق حركة المعرفة، بفضل ما يمتلكونه من معرفة موجودة في عقولهم وذكرياتهم أو ما بينهم وبين بيئتهم، وهذا سيؤدي بلا شك إلى تنمية مهارات الموظفين من خلال تشجيع وتحفيز آلية تعلمهم من بعضهم البعض؛

-النظر إلى كل موظف في الجامعة على أنه مصدر للمعرفة، فالموظف- إذا ما تم النظر إليه على أنه مورد معرفي -سيعمل على تكريس وتخصيص كل مكتسباته ومعارفه القبلية والبعديّة في سبيل الارتقاء بأدائه إلى أعلى مستوى ممكن، الأمر الذي يساهم بقسط كبير في رفع درجة اكتسابه للمعرفة بصفة طوعية ومستمرة مما يحسن من قدرة الجامعة على تكوين وإنشاء المعرفة؛

-الاهتمام الكبير بالذاكرة التنظيمية للجامعة حيث أن هذه الأخيرة تشكل أرشيفا تنظيميا متكاملًا لكل معارف الجامعة، ومن أجل ضمان الفعالية الكبيرة في هذه العملية يجب أن تعمل الجامعة على التقييم المستمر للمعرفة المتاحة لديها بهدف التطوير والتحديث الدائم لها، ومن ثم العمل على حفظها لدى الموظفين أفرادا وجماعات وكذلك ضمن وسائل الحفظ التقليدية والحديثة؛

-التركيز على جانب إتاحة المعرفة من خلال العمل على تسهيل الأمر على الموظفين في ما يتعلق بالوصول إلى المعلومات والمعارف، وذلك يمكن أن يتم بإلغاء انغلاق المصالح والأقسام في الجامعة على بعضها البعض وبالمقابل تشجيع سياسة الانفتاح على الآخر بحيث تصبح الوحدات التنظيمية في الجامعة تعمل وفق نسق تكاملي وتأزري.

الدراسة الثانية: دراسة عابد نصيرة\_ سريري الحرتسي حياة\_ ولد عابد عمر\_29 جوان 2020 ، إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي\_دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية.

أهداف الدراسة تمثلت في :

- التعرف على مصطلح المعرفة التنظيمية وإدارتها؛
- إلقاء الضوء مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها؛
- تشخيص واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛

إشكالية الدراسة: ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية وآفاقها في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

وجاءت التوصيات كالتالي : حيث سعت هذه الدراسة إلى الإهتمام بواقع إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر حيث كشف الباحثون من خلالها إلى ضرورة تطبيق الإدارة المعرفية التنظيمية في كافة المستويات لإحداث التغيير والتطوير والإستفادة من طفرة نوعية في مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق نموذج يتماشى وتطبيق فلسفة الإدارة التنظيمية، بالإضافة إلى نتائج بحثية أهمها أن الجامعات محل الدراسة يتفوقون على عدم وجود إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الجامعات كإدارة مستقلة في حد ذاتها. كما أن الجامعات تنفتقر إلى الشفافية في الإدارة بسبب عدم توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة

-إدارة المعرفة التنظيمية أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي يجب أن تسعى الجهود لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، حيث تمثل هذه الفلسفة في مجال التعليم العالي الأسلوب الإداري الفعال يشمل كافة الخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في عناصر العملية التعليمية، من خلال التركيز على الطلاب والمستفيدين من خدمات مؤسسات التعليم العالي .وذلك بمشاركة جميع العاملين من أساتذة ومديرين وموظفين.

-توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين في الجامعات محل الدراسة يوافقون على توفر بعض عناصر تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، وأنه لا توجد إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الجامعات كإدارة مستقلة في حد ذاتها.

-إن الجامعات محل الدراسة لديها من العلاقات التعاونية مع الجامعات الأخرى ما يتيح لها مزيد من التبادل في الخبرات والمعلومات، والمشاركة في المؤتمرات العلمية بما يسهم في اكتساب معارف جديدة، وهناك اهتمام من قبل إدارة هذه الجامعات بالسلوكيات المعرفية مثل (تقدير المعرفة التنظيمية، بناء المعرفة التنظيمية، والتشارك بالمعرفة التنظيمية).

-الجامعات محل الدراسة تفتقر إلى الشفافية في الإدارة بسبب عدم توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، والتباطؤ في تعميم تكنولوجيا الإعلام والاتصال واعتمادها على طرق التسيير الإداري التقليدية، وهذا دليل على بقاء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بمعزل عن المعايير العالمية في الإدارة. والذي يحرمها من فرص التعاون مع الجامعات العالمية الأخرى والذي يعتبر أداة فعالة لتدعيم التعليم العالي في الدول النامية.

الدراسة الثالثة: دراسة سهير ابراهيم عبد الكريم شوملي، 2021/06/30 ، جامعة فلسطين التقنية خضوري ، أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية \_دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية\_ ، مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال ، المجلد 02/ العدد 02(2001).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة كمفهومها الحديث وبين الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية ، حيث كانت الدراسة حول عينة من مجموع العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية حيث جاء الباحث فيها بمجموعة من التوصيات أهمها أن إدارة المعرفة جزء لا يتجزأ من الإبداع التنظيمي ويفسر تأثير إدارة المعرفة بزيادة الإبداع التنظيمي للعاملين داخل الشركة ، كما تساهم إدارة المعرفة في التوجه نحو التطوير والتغيير في مستوى أداء الشركات. كما كانت التوصيات المقدمة والمسندة إلى النتائج البحثية متمثلة في ضرورة الإهتمام بالمفهوم الحديث لإدارة المعرفة والذي يحقق للمؤسسة إمكانية الميزة التنافسية المستدامة من خلال الانجاز الفعال والأداء المتميز ، كما توصي الدراسة بتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية والابتعاد عن أسلوب الإدارة البيروقراطية، زيادة الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات لتهيئة أرضية مناسبة لإبداع والابتكار .

**إشكالية الدراسة:** مآثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية ؟

نتائج الدراسة تمثلت في:

1 توجد علاقة بين ادارة المعرفة وبين الابداع التنظيمي في الشركات الصناعية الفلسطينية، وقد جاءت العلاقة طردية ايجابية ، أي أنه كلما ازداد ادارة المعرفة ازداد الابداع التنظيمي في الشركات الصناعية الفلسطينية .

2 يوجد أثر لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية تبعاً لمتغير مدخل المركزية واللامركزية ، ويفسر ذلك بأن المنظمة تساهم في تحسين الإبداع داخل الشركة

3 يوجد أثر لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية تبعاً لمتغير مدخل البيانات على استراتيجية المعرفة ، ويفسر ذلك بأن المنظمة تساهم في تحسين الإبداع داخل الشركة.

4 يوجد أثر لإدارة المعرفة ولإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية تبعاً لمتغير مدخل الرافعة - الإبداع، ويفسر ذلك بأنه يتم الاعتماد بشكل مباشر على مداخل اتخاذ القرارات بناءً على التأكد من خلال المعرفة المتوفرة

5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي ، مستوى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة). ويفسر ذلك بأن جميع أفراد العينة باختلاف ( المِلّ العلمي، المستوى الوظيفي و عدد سنوات الخبرة) يرون ان هناك أثر لإدارة المعرفة على لإبداع التنظيمي من خلال عدة مجالات ومنها المركزية واللال مركزية حيث يتم تقاسم المعلومات المعرفية بين الموظفين كل على حسب احتياجه لها لانجاز المهمات، كما أن الموظفون في الإدارات العليا قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل لطرق العمل.

#### التوصيات:

استناداً الى النتائج فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1 الاهتمام بفهوم إدارة المعرفة باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي تحقق للمنظمة إمكانية الميزة التنافسية المستدامة من خلال الانجاز الفعال والاداء المتميز.

2 ضرورة ابتعاد الادارة عن أسلوب الادارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارة تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين الباحثين لتنمية ابداعاتهم .

3 توجيه مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة بهدف الوصول إلى حالات متنوعة من الإبداع المنظمي.

4 وجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة وبحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة ، وإختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة.

5 زيادة الاهتمام بالشركات بتكنولوجيا المعلومات لتهيئة أرضية مناسبة لتنمية الإبداع والابتكار.

**المطلب الثاني : دراسات متعلقة بالمتغير التابع \_ الميزة التنافسية \_**

**الدراسة الأولى:** دراسة محمد عبد المجيد عساف، 2021/10/31، العوامل المؤثرة في إستدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة ( فلسطين)، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا المجلد 01 ، العدد 02

هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال غتباع الباحث للمنهج النوعي (الكيفي) ، حيث شملت 14 مديرا ومديرة من محافظة غزة ، وقد أقرت نتائجها بوجود موارد المؤسسة كعنصر أساسي ومهم يساهم بشكل فعال في إبراز قوة الميزة التنافسية ، وأعطت النتائج أيضا معلومات مهمة حول اهتمام المدارس الثانوية بمعرفة قدرات واستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين.

**إشكالية الدراسة :** ماهي متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس التنافسية؟

**نتائج وتوصيات الدراسة:** وجاءت كالتالي:

- الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر التي قد تحد من قدرة المدرسة على استدامة مزاياها التنافسية، والنظر إليها على أنها فرص لو أحسن استثمارها ستحقق عوامل ذات أثر إيجابي ( المحافظة على المورد البشري).

- ضرورة أن تبنى المدارس الثانوية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير ( القيمة، الندرة، الاستثمار الأمثل والتعزيز).

- ضرورة اهتمام المدارس الثانوية بمعرفة قدرات واستراتيجيات منافسيها- الحاليين والمحتملين.

-زيادة اهتمام المدارس الثانوية بإجراء التحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية- وسياستها المعتمدة والمطالبة بفتح باب الحرية أمامها لإطلاق برامجها النوعية.

**الدراسة الثانية :** دراسة أحمد يوسف ، دلهوم محمد الأمين ، 2019/05/25 تحليل القوى المؤثرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter “دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية “ مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، المجلد 08 / العدد 01(2019).

هدفت الدراسة إلى تحليل القوى المؤثرة للميزة التنافسية انطلاقا من الأبعاد الخمسة المذكورة ضمن نموذج porter ، حيث عرض الباحثون أهم الأعمال والإستراتيجيات التي تبناها مجمع صيدال من أجل تحقيق التنافسية اعتمادا على المنهج المسحي، وذلك بتجميع البيانات واستعمالها في عملية التحليل بالأساليب الإحصائية المبنية على تحليل الأرقام ؛ توصلت من خلال هذا كله إلى مجموعة

من النتائج أهمها أنه يوجد تأثير لنموذج porter على تحقيق الميزة التنافسية بكل أبعاده الخمسة ، حيث أن للقوى التنافسية تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال ؛ وهذا بتأثير أبعاد النموذج الخمس المكونة لتحليل القوى التنافسية، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام أكثر بالموارد البشرية لأنها تعتبر المورد المحرك لبقية الموارد المساعدة على التحليل الصحيح لبيئة الأعمال وجعلها تلعب الدور الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

**إشكالية الدراسة:** ما مدى مساهمة نموذج porter في تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ؟

**نتائج الدراسة :** وتتمثل في:

-أظهر الجانب النظري من الدراسة أن نموذج porter -يؤدي دورا مهم جدا في تحليل بيئة الأعمال كما يساعد المؤسسات الاقتصادية على اختيار الاستراتيجيات المناسبة لكسب ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين بالإضافة إلى اختيار لسوق المناسبة من أجل زيادة في عدد المبيعات، كما أن هذا النموذج يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة قوتها التنافسية من خلال الإستغلال الأمثل لجميع مواردها وتحديد نقاط القوة والضعف التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

كما أثبتت الدراسة على أنه يوجد تأثير لتهديدات المنافسين الجدد في مجال صناعة الأدوية على الميزة التنافسية وفي هذا الصدد ركز على حجم الإنتاج والجودة مع العمل على تنويع قنوات التوزيع والعمل على استقطاب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين الأمرالذي مكنه من التصدي للمنافسين الجدد حيث لقي منافسة قوية جدا من قبل المخابر الاجنبية تبني نموذج porter في تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية أعطى لنا تفسير صحيح وواضح على بيئة الأعمال التي ينشط فيها المجمع على أنها بيئة فيها نسبة المخاطرة أكبرما لم يتمكن المجمع من التحليل الدقيق للمنافسين في مجال صناعة الأدوية من كل الجوانب"

تمكنت صيدال من التصدي للمنافسة الخارجية وهذا انطلاقا من التحليل الصحيح والدقيق للبيئة التي تنشط فيها من خلال الإطلاع على أهم المنتجات البديلة التي شكلت تهديدا صريحا لمنتجاتها وعلى هذا الأساس انتهج مجمع صيدال إستراتيجية التنوع في المنتجات وإنتاج الأدوية الجنيسة بهدف التصدي لتهديدات المنتجات البديلة بحيث يكون التنافس في هذه الحال على السعر والجودة ( لأن الأدوية الجنيسة تكلفة إنتاجها قليلة وسعرها منخفض )

المبحث الثاني: دراسات متعلقة بالعلاقة بين المتغيرين \_ إدارة المعرفة التنظيمية والميزة التنافسية \_

الدراسة الأولى: دراسة محمد امحمود مكيد العلوان 2020/12/31 ، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن\_دراسة حالة ، مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء\_، المجلد 15/ العدد02 (ديسمبر 2020):ص.ص:118\_142 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، اعتمد الباحث خلالها على عينة من الموظفين والوظائف الاشرافية بلغ حجمها (78) مستجيبا، واعتمد أيضا على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات هما : البيانات الأولية والبيانات الثانوية، باستخدام عددا من أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي، توصل من خلالها إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الادوية في الأردن أعطت استجابات مرتفعة لدى عينات الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للقوة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (  $R^2=0.92$  ) وهذا يعني انها قوة تفسيرية عالية وأن ابعاد إدارة المعرفة هي 94% من المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشار الباحث إلى ضرورة وجود إدارة مستقلة لإدارة المعرفة في منظمات صناعة الأدوية في الأردن ، إضافة إلى وضع الخطط والسياسات والبرامج واتخاذ القرار لتحقيق الميزة التنافسية.

**إشكالية الدراسة:** ماهو أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية ورفع مستوى الأداء الإداري؟

**نتائج الدراسة:** من خلال استجابات عينة الدراسة نرى أن جميع الاجابات جاءت بنسب ايجابية مرتفعة نسبيا من جهة تطبيق المعرفة في منظمات صناعة الأدوية الأردنية وبجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة ، تنظيم المعرفة، خزن واسترجاع المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة).

**توصيات الدراسة:** من خلال النتائج يرى الباحث أنه لا بد من التوصيات التالية:

-يلزم وجود إدارة مستقلة لإدارة المعرفة في منظمات صناعة الأدوية في الأردن .

- استمرارية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (المعرفة) بين ثناياها.

-تأهيل وتدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب والبرمجيات).

-مشاركة المعرفة وتوزيعها في جميع أنحاء المنظمة.

-وضع الخطط والسياسات والبرامج واتخاذ القرار لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا البحث يمثل إضافة للمكتبة العربية.

الدراسة الثانية : دراسة رياحي حسام الدين ، قرقب حسام ، (2019) ، دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر \_ المديرية العملية بالمسيلة\_، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر المهني ،فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات ،جامعة محمد بوضياف \_المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية بالمسيلة وتمت الاستعانة فيها باعداد استبيان وزع على عينة مكونة من العاملين والموظفين الاداريين بالمؤسسة وبلغ حجمها 45عاملا وموظف اداري تم استرجاع من خلالها 42 استبانة صالحة للدراسة، استخدم الباحثان في التحليل برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v24 كم خلال الاعتماد على عدة اختبارات من بينها تحليل الانحدار المتعدد واختبار التوزيع الطبيعي، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على خلق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية المسيلة ، أن معامل متغير إدارة المعرفة يأخذ الإشارة الموجبة وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد بلغت مساهمة إدارة المعرفة نسبة 63.2% من المتغيرات الكلية في تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمسيلة.ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة المعرفة من أبرز الطرق لخلق الميزة التنافسية ، كما أنها تساعد في استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة للمؤسسة في تحسين خدماتها.

إشكالية الدراسة: ماهو دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر،  
المسيلة؟

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة المعرفة من أبرز الطرق لخلق ميزة تنافسية.
- تؤثر إدارة المعرفة بمختلف أبعادها على خلق الميزة التنافسية.
- إدارة المعرفة تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها المرجوة.
- الميزة التنافسية تمكن المنظمة من تعزيز مكانتها السوقية.
- تساعد إدارة المعرفة في استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة للمؤسسة في تحسين خدماتها.

التوصيات: أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة هي كالتالي:

- محاولة الاهتمام أكثر بقدرات العاملين.
- الاهتمام بالمعرفة التي يملكها الموظفون ودعم كفاءتهم وقدراتهم قدر الامكان



- النظر إلى كل الموارد التي تساهم في خلق الميزة التنافسية وتفعيلها.
- أسلوب إدارة المعرفة فعال يجب على المنظمات تبنيه من أجل البقاء في بيئتها التنافسية .
- دراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة الجزائرية.
- دراسة الابداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات المؤسسة.

**الدراسة الثالثة:** دراسة أحلام عابسة أمنة العايش ميمونة مرابط (2018) دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية \_دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي\_ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سعت هذه الدراسة الى ابراز دور المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في شركة سوف بالوادي ، وقد استخدم الباحثون استبانة لجمع البيانات ، وزعت على عينة بلغ حجمها 40 عامل . معتمدين في ذلك على التحليل الاحصائي الوصفي والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الانحدار البسيط وكذا معامل بيرسون؛ في تحليل بيانات الدراسة التطبيقية ، وقد أسفر ذلك على مجموعة من النتائج أهمها الإقرار بوجود علاقة طردية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، أن نتائج اختبار الدراسة عن وجود ضعف معنوي بين تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

**إشكالية الدراسة:** كيف تساهم العمليات الأساسية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لدراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي؟

#### نتائج الدراسة:

- أن المعرفة هي شيء غير ملموس ذو أهمية يمتلكه الأفراد.
- المعرفة الضمنية لها أهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية.
- أن العديد من الإدارات اعتبرت إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.
- أن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد، تخزين، نشر، وتطبيق)
- الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت إليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.
- وعي المؤسسة وامتلاكها لأهم أبعاد الميزة (التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت ) يضمن لها أحسن مركز تنافسي.

تهدف المؤسسة من خلال تحسين مزاياها التنافسية إلى الحصول على فرص تسويقية جديدة ، ضمان مكانتها ونموها واستمراريتها.

### التوصيات:

- ❖ ضرورة تعميق المعرفة لدى عمال الشركة، لأنه من خلال الدراسة الميدانية واجهنا ضعف في استيعاب هذا المفهوم إلا من خلال تبسيطه وتفكيكه لمفهوم الأفكار والمعلومات.
  - ❖ تأسيس قسم في الشركة باسم إدارة المعرفة، وتحديد مهامه واستراتيجياته.
  - ❖ على المؤسسة الاهتمام باستقطاب المورد البشري الكفاء لأداء العمل.
  - ❖ من خلال المقابلة مع مدير الشركة لاحظنا على شركة سوف للدقيق زيادة الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية ووضع المنافسين، لتصل إلى أحسن مستوى إنتاجي، وكذلك تحليل حصتها السوقية.
  - ❖ يجب على الشركات الصناعية الوطنية الحفاظ على العمال الحاملين للمعرفة وتحفيزهم قدر الإمكان.
  - ❖ يجب إجراء المزيد من الدراسات التي تربط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية، لأن الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة نوعا ما في المؤسسات الجزائرية.
  - ❖ توفير بنية تحتية متينة لتطبيق المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
  - ❖ الإكثار من الدورات التكوينية والملتقيات خاصة في مجال نقل المعارف واكتساب أحسن تميز.
- الدراسة الرابعة:** دراسة لطفي معتوق ، إيمان بن زيان (2021)، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة \_باتنة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11/ العدد:01.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة من خلال عمليات إدارة المعرفة ، وقد قامت الدراسة على استبانة صممت ووزعت على عينة حجمها 54 إطارا ، أظهرت نتائج وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية مع وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، بناء على ذلك قدمت الدراسة مجموعة نصائح أهمها أنه لا بد من إنشاء قسم متخصص يعنى بإدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية، ضرورة إعداد تشخيص جيد لمعرفة وضعية المؤسسة من أجل تحديد أهداف واضحة لإدارة المعرفة بها.

**إشكالية الدراسة:** مامدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-؟

التوصيات: خلصت الدراسة إلى:

- يجب على المؤسسة المحافظة على تطوير المنتجات وفقا لمقاييس الجودة بما يتوافق مع متطلبات السوق العالمية بتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

- يجب على المؤسسة إنشاء ووضع نظام تقييم خاص بإدارة المعرفة نفسها.

- ضرورة إعداد تشخيص جيد لمعرفة وضعية المؤسسة من أجل تحديد أهداف واضحة لإدارة المعرفة بها.

- على المؤسسة إنشاء قسم متخصص في إدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية في ظل اشتداد المنافسة بين الشركات خاصة في نفس المجال في قطاع البناء ، وإقناع المؤسسة بأن إدارة المعرفة هي خيار لا بد منه وهو في صالحها وليست تكاليف مفروضة عليها.

- على المؤسسة وضع إجراءات وأساليب حديثة ومتطور لضمان وصول المنتج الى الزبون بأمان وفي الوقت المحدد وضمان حصوله على المعلومات الصحيحة والكافية حول المؤسسة والمنتج للزبون بما يساعد على اتخاذ القرار بالشراء السليم وترشيد الاستهلاك.

يجب على المؤسسة وضع معلومات عن الجودة ورقم الإيزو على منتجاتها لتوعية الزبون.

- يجب على المؤسسة المحافظة على تطوير المنتجات وفقا لمقاييس الجودة بما يتوافق مع متطلبات السوق العالمية بتطبيق تكنولوجيا.

**المبحث الثالث: دراسة تحليلية للدراسات السابقة:**

**المطلب الأول : أوجه التشابه للدراسات السابقة:**

**أولا: أوجه التشابه للمتغير المستقل - إدارة المعرفة التنظيمية-**

1 من حيث الدراسة النظرية للموضوع فإن الدراسات السابقة تتشابه في دراسة مصطلح إدارة المعرفة بشكل متقارب فيما بينها وبين ماتم عرضه في دراستنا هذه

2 تشابه المنهج المتبع في الدراسات إذ نجد الدراسات لها نفس الطرق من تحليل وصفي الى التحليل التطبيقي للموضوع.

3 التشابه الموجود في دراسة موضوع ادارة المعرفة من حيث الأبعاد نفسها.

4 من حيث التشابه في نتائج الدراسة لكل عنصر من عناصر ادارة المعرفة.

5 كما تتشابه الدراسات السابقة ودراستنا في اتباعها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان وتحليل النتائج عن طريق الاستبيان.

5 تقارب وتشابه في جوهر تطبيق ادارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة.

6 كذلك فيما يخص مجمل الاقتراحات والتوصيات التي تشير الى تقارب الاراء في ما يخص دراسة موضوع ادارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.

ثانيا: أوجه التشابه للمتغير التابع -الميزة التنافسية-

1 تقارب وتشابه دراسة مصطلح الميزة التنافسية من حيث المفهوم والخصائص

2 وجود تشابه للدراسات السابقة لموضوع الميزة التنافسية من حيث البعد الزمني للدراسة

3 محاور الدراسة للموضوع لا تختلف عن سابقتها بل تتشابه من حيث الأبعاد والأنماط.

4 تتشابه الدراسات السابقة من حيث التحليل التطبيقي لهذا المتغير إذ نجد تقارب بين طرق التحليل وإعطاء النتائج

5 معظم النتائج والتوصيات المتوصل إليها لكل دراسة من الدراسات السابقة تتماثل في طرحها.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف للدراسات السابقة:

أولا : أوجه الاختلاف للمتغير المستقل -ادارة المعرفة التنظيمية-

1 تختلف الدراسات السابقة عن دراستنا بكونها تدرس مصطلح ادارة المعرفة بينما في دراستنا هذه نضيف الى هذا المصطلح ادارة المعرفة التنظيمية لاستحدثاته وبلورته في مايعرف بادارة الاعمال

2 كون أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث صياغة المفاهيم إذ حاولنا استحداث وجلب مفاهيم ذات طابع متطور يتماشى ومصطلح ادارة المعرفة التنظيمية

3 تختلف أيضا الدراسات السابقة من حيث التحليل التطبيقي للمعطيات كذلك المنهج التحليلي للنتائج المقدمة عن متغير الدراسة

4 تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في كون ارتباط المتغير المستقل بمتغير تابع يختلف عن دراستنا الحالية فمنها من ربط ادارة المعرفة بالابداع التنظيمي أو استدمة الميزة التنافسية...

ثانيا : أوجه الاختلاف للمتغير التابع - الميزة التنافسية-

- 1 من حيث المرونة في تقديم مفاهيم حديثة حول مصطلح الميزة التنافسية
- 2 ابراز الدور الاساسي لهذا المتغير من حيث ارتباطه بادارة المعرفة التنظيمية على عكس ماجاء في الدراسات السابقة
- 3 التحليل التطبيقي للمتغير التابع وابرار العلاقة الارتباطية بين الميزة التنافسية وادارة المعرفة التنظيمية
- 4 كما تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث موقع الدراسة التطبيقية

#### المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة الحالية

لقد جاء بحثنا كقيمة مضافة حول دور ادارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة-رقان- ولاية ادرار الجزائر،

أيضا ارتباط مصطلح ادارة المعرفة التنظيمية بالميزة التنافسية لم يكن شائعا من قبل فقد عمدنا أن نكون من السابقين لدراسة هذا الموضوع

ضرورة تحسين جودة قطاع اتصالات الجزائر داخل الادارة التنظيمية لخلق ميزة تنافسية .

#### خلاصة الفصل:

إن دراسة موضوع ادارة المعرفة لايد ان يتصادف بعدة متغيرات تحقق العلاقة بينه وبين ادارة المعرفة ، فمن خلال عرضنا للدراسات السابقة في هذا الفصل حيث عمدنا فيه على جلب دراسات تكون متقاربة وموضوع دراستنا كما أنها تتقارب من حيث الاطار الزمني لنخلص في الاخير الى ابراز الاختلاف والتشابه بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة ثم أضفنا عنصرا مهما وهو ابراز القيمة المضافة لدراستنا هذه على ما مر من الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث :

دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة -  
رقان- ولاية ادرار الجزائر

## الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة – رقان – ولاية ادرار الجزائر

### تمهيد:

بعد دراستنا لموضوعنا دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الفصل الأول ثم قدمنا أهم الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة ، نأتي في هذا الفصل لعرض الجانب التطبيقي من دراستنا من خلال اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع متخذين بذلك مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان كمحل دراستنا التطبيقية حيث سنعرض فيه بداية بالمبحث الاول وفيه نعرض النموذج والطريقة والأدوات المتبعة في اختيار عينة الدراسة ومتغيراتها ، ثم نبين في المبحث الثاني عرض طريقة تحليل بيانات الدراسة ، ثم نخلص في المبحث الثالث الى عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها وتقديم الاجابة عن اشكالية الدراسة ثم نختم بخلاصة لهذا الفصل.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر ووكالة -رقان-

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و أستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

وقد جاءت مختصرة كالتالي:<sup>2</sup>

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما :

الجودة.

الفعالية.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع مدير الشركة.

<sup>2</sup> الموقع الرسمي لإتصالات الجزائرية: espace client algerie telecom تاريخ الإطلاع يوم 15 أفريل 2022.



نوعية الخدمات.

قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

#### المطلب الثاني: الإطار القانوني لشركة اتصالات الجزائر:<sup>1</sup>

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تتشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج . تحت رقم B 001808302

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تتشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لإتصالات الجزائرية: espace client algerie telecom تاريخ الإطلاع: اطلع عليه من نفس اليوم.

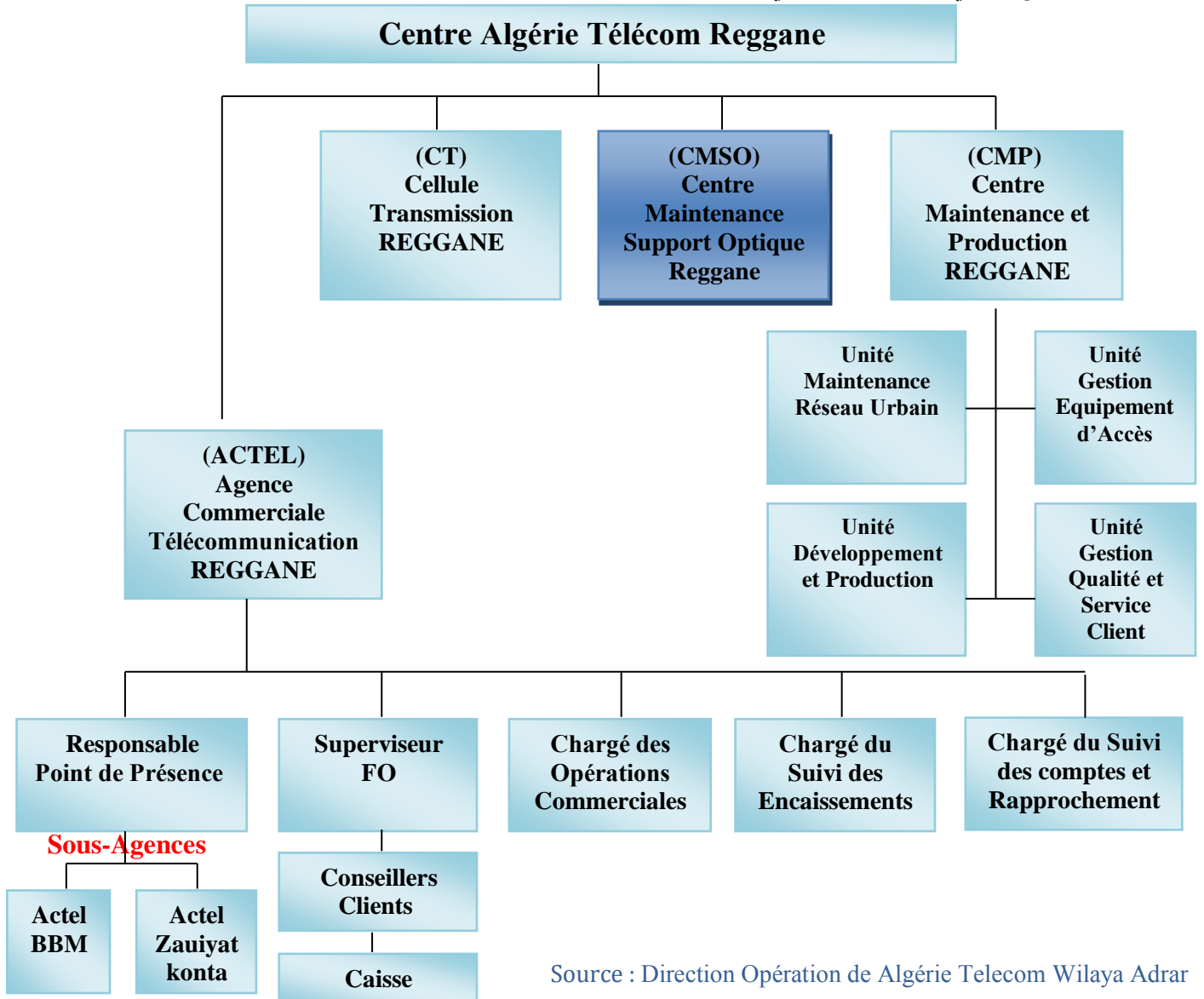
المطلب الثالث: لمحة عن وكالة اتصالات الجزائر برقان ولاية أدرار وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان:

تم إنشاء هذا المركز منذ عام 1979. من أجل تقديم خدمات النظام التناظري ، وفي وقت لاحق في عام 1997 تم تطوير هذه الخدمات إلى نظام رقمي مع معدات أكثر تطوراً.

في عام 2003. بعد الانفصال بين البريد الجزائري والمجموعة الجزائرية للاتصالات ، تابع هذا المركز تطور مجال الاتصال. لتحقيق التطور الحالي لخدمات الصوت والبيانات مثل AX ؛ DSLAM. كل هذا بفضل فروعها الفنية مثل CMP-CT-CMSO والوكالات التجارية مثل ACTEL Reggane و ACTEL Zauiyat konta و ACTEL BBM

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإتصالات وكالة رقان



Source : Direction Opération de Algérie Telecom Wilaya Adrar

## المبحث الثاني: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة

### المطلب الأول: متطلبات تطبيق الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى النموذج الافتراضي للدراسة والأساليب والطرائق التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة، وهي تتضمن مجتمع البحث والعينة المدروسة.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة " عمال مؤسسة اتصالات الجزائر رقان "

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر رقان والذين يبلغ عددهم حوالي 47 عامل. حيث يتوزعون عبر كافة الأقسام المشار إليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### عينة الدراسة

يتمثل حجم المجتمع المبحوث في جميع الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر البالغ عددهم 41 عامل وتم تأكيد أن العينة تناسب مع المجتمع وفق المعادلة التالية:

➤ بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون:

تم حساب عينة الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

$n$ : حجم العينة 41

$N$ : حجم مجتمع الدراسة والذي يبلغ 47

$Z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو (99 %) و بذلك تكون الدرجة المعيارية (1.96).

$d$ : نسبة الخطأ المسموح به وقد اعتبر في حدود (1 %).

$p$ : نسبة وجود الظاهرة والخاصية والمحايدة حيث اعتمدت ب (50 %).

الجدول رقم (01) : يبين الجدول عدد الاستمارات المستخدمة

العدد	الاستبانة
47	حجم المجتمع
45	الاسبيانات الموزعة (العينة)
43	الاستبيانات المسترجعة
41	الاستبيانات الصالحة للدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

## الفرع الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها

### 01- متغيرات الدراسة:

في دراستنا يوجد متغيرين أساسيين هما إدارة المعرفة التنظيمية متغير مستقل والميزة التنافسية فهو متغير تابع

### المطلب الثاني: متطلبات ومحتويات أداة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرائق جمع البيانات بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لذلك وكذلك ثبات وصدق أداة الدراسة.

### الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

من خلال طبيعة البيانات التي يراد جمعها وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة)، إضافة إلى اعتماد الأدوات الأخرى في جمع البيانات كالمقابلات والملاحظات.

#### 1- إعداد الاستبيان:

الاستبيان: هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث.

#### 2- هيكل الاستبيان: تكون الاستبيان من محورين وهما كالتالي:

المحور الأول: شمل هذا المحور على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة محل الدراسة وهذه المعلومات متمثلة في (النوع – العمر – المؤهل العلمي – المنصب الوظيفي – الخبرة المهنية).

المحور الثاني: يشمل هذا المحور المتغير المستقل والمتغير التابع.

وقد اعتمد في الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات المقياس موضحة في الجدول

الجدول رقم(02): مقياس ظليكرت الخماسي وفق درجات المقياس

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على سلم لكارت

إضافة إلى الاعتماد على المقابلات كأداة تستخدم في شرح محاورة استفسار مجموعة من العاملين بمختلف المستويات، وذلك من أجل الوقوف على قابلية أداة الدراسة ومدى وضوحها.

### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من اجل تسهيل عملية التحليل الإحصائي وبعد التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة ومعالجتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss \*23).

وبالنسبة لجمع وتبويب المعلومات في هذه الدراسة ارتكزنا على الأدوات الإحصائية التالية:

- ❖ **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات محاور الاستبانة.
- ❖ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة.
- ❖ **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** هو الجذر التربيعي للتباين، وهو أيضا من أدوات حساب تشتت البيانات و يقيس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي
- ❖ **المتوسط الحسابي (Mean) :** هو القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية ويرمز له برمز X.
- ❖ **معامل ارتباط سبيرمان:** استعمل هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة).
- ❖ **معامل الانحدار الخطي:** استعمل هذا الاختبار للتنبؤ باستخدام الابتكار في التكنولوجيا المالية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ **المدى:** لمعرفة الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8)، وبذلك نتحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	مجال المتوسط و الأهمية النسبية	درجة مستوى الاستجابة
• لا أوافق بشدة	• من 1 إلى 1.8	• منخفضة جداً
• لا أوافق	• من 1.81 إلى 2.6	• منخفضة
• غير متأكد	• من 2.61 إلى 3.4	• متوسطة
• أوافق	• من 3.41 إلى 4.2	• مرتفعة
• أوافق بشدة	• من 4.21 إلى 5	• مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطلبة

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبيان يعني تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما الثبات فيقصد به أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى.

#### 01- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة نستخدم: معامل ألفا كرونباخ من خلال إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة " ألفا - كرونباخ " لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل 20 للثبات الكلي للإستبانة إضافة إلى الثبات الكلي للمحاور الإستبانة .

#### الجدول رقم (03) معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات بالنسبة لمحاور وأبعاد الإستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل " ألفا - كرونباخ " للثبات
الثبات الكلي للمحور الأول	10	0.632
الثبات الكلي للمحور الثاني	10	0.218
الثبات الكلي للإستبانة	20	0.263

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 )

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول بلغ 0.632 وفي المحور الثاني هو 0.218 وبالنسبة للثبات الكلي هو 0.263 وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ، سيتم الحصول على نفس النتائج، إذا تم إعادة توزيع الإستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف وفي وقت متغير فإن النسبة لا تتغير ويبقى معامل الثبات ألفا كرونباخ بنسبة ثبات عالية.

#### 02- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة في قياس واختبار الفرضيات الموضوعية أساس الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم والتحقق من مدى ملائمة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارة الاستبيان ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة، وبلغ عدد المحكمين

#### 03-الصدق التطبيقي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه ضمن محاور

الإستبانة، وتم الاقتصار على رقمين بعد الفاصلة. وهذا ما تبينه الجداول الموالية لمعاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التنظيمية ) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

**الجدول رقم 4: معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور إدارة المعرفة التنظيمية**

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بال محور
1	هناك رؤية واضحة حول إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى مؤسستكم.	0.200
2	تستخدم المؤسسة أساليب بحث علمية حديثة ومتطورة في تفعيل المعرفة التنظيمية تماشيا مع تحقيق أهدافها	0.176
3	تتوفر المؤسسة على أساليب متميزة تمكنها من جمع المعلومات والكفاءات على مستوى بيئتها الخارجية	0.571
4	المؤسسة تخزن المعرفة التنظيمية باستخدام وسائل حديثة	0.182
5	تقوم المؤسسة بتدعيم ثقافة التعليم والمشاركة في المعلومات	0.613
6	يتشارك زملاء العمل معارفهم التنظيمية داخل محيط المؤسسة	0.680
7	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها بمرونة ويسر عند الحاجة	0.536
8	تقوم المؤسسة بتجديد مستمر في أنظمة المعلومات الخاصة بعملها	0.627
9	تمتلك المنظمة أفراد مؤهلين يمكن الاعتماد على توقعاتهم في المعرفة التنظيمية	0.360
10	يتمتع العاملون في المنظمة بالحرية في تطبيق المعرفة التنظيمية	0.604
11	تستخدم المؤسسة اداة الميزة التنافسية كوسيلة لتحقيق أهدافها	0.392
12	تصمم المؤسسة هيكل تنظيمي يضمن المزج بين الموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية	0.620
13	هناك تحفيز للعاملين من أجل خلق ميزة تنافسية في أدائهم وعملهم تزيد من كفاءاتهم الوظيفية	0.399
14	تعمل المؤسسة من خلال استراتيجيات ادارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية الخاصة بها	0.259
15	تضع المؤسسة برامج العمل اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف التنافسية	0.130

0.755	تمتلك المؤسسة مهارات وخبرات تتميز بها عن المنافسين	16
0.588	تهدف المؤسسة إلى السيطرة على السوق من خلال تقديم خدمات تنافسية بأقل تكلفة وأعلى جودة	17
0.764	المؤسسة تقدم خدمات جيدة تتميز بها عن باقي المنافسين	18
0.431	يتميز العاملون في المؤسسة بثقافة تجديد الأفكار وتطويرها وتحسين الأداء	19
0.607	تكسب المؤسسة زبائنها من خلال تقديم بعض العروض الترويجية والتميزة لهم	20

\*\* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

الجدول رقم(5): معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات محور الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	هناك رؤية واضحة حول إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى مؤسستكم.	0.113
02	تستخدم المؤسسة أساليب بحث علمية حديثة ومتطورة في تفعيل المعرفة التنظيمية تماشياً مع تحقيق أهدافها	0.164
03	تتوفر المؤسسة على أساليب متميزة تمكنها من جمع المعلومات والكفاءات على مستوى بيئتها الخارجية	0.522
04	المؤسسة تخزن المعرفة التنظيمية باستخدام وسائل حديثة	0.409
05	تقوم المؤسسة بتدعيم ثقافة التعليم والمشاركة في المعلومات	0.023
06	يتشارك زملاء العمل معارفهم التنظيمية داخل محيط المؤسسة	0.315
07	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها بمرونة ويسر عند الحاجة	0.094
08	تقوم المؤسسة بتجديد مستمر في أنظمة المعلومات الخاصة بعملها	0.093
09	تمتلك المنظمة أفراد مؤهلين يمكن الاعتماد على توقعاتهم في المعرفة التنظيمية	0.287
10	يتمتع العاملون في المنظمة بالحرية في تطبيق المعرفة التنظيمية	0.121
11	تستخدم المؤسسة أداة الميزة التنافسية كوسيلة لتحقيق أهدافها	0.100



12	تصمم المؤسسة هيكل تنظيمي يضمن المزج بين الموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية	0.459
13	هناك تحفيز للعاملين من أجل خلق ميزة تنافسية في أدائهم وعملهم تزيد من كفاءاتهم الوظيفية	0.162
14	تعمل المؤسسة من خلال استراتيجيات ادارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية الخاصة بها	0.165
15	تضع المؤسسة برامج العمل اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف التنافسية	0.366
16	تمتلك المؤسسة مهارات وخبرات تتميز بها عن المنافسين	0.033
17	تهدف المؤسسة إلى السيطرة على السوق من خلال تقديم خدمات	0.083
18	المؤسسة تقدم خدمات جيدة تتميز بها عن باقي المنافسين	0.063
19	يتميز العاملون في المؤسسة بثقافة تجديد الأفكار وتطويرها وتحسين الأداء	0.006
20	تكتسب المؤسسة زبائنها من خلال تقديم بعض العروض الترويجية والمتميزة لهم	0.66

\*\* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 26 ).

### المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات والبيانات الشخصية، وعرض مستويات المتغيرين المستقل والمتغير التابع في مؤسسة الاتصالات برقان ، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى وصف المتغيرات الشخصية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية رقان

#### الفرع الأول: وصف الخصائص الشخصية للعينة

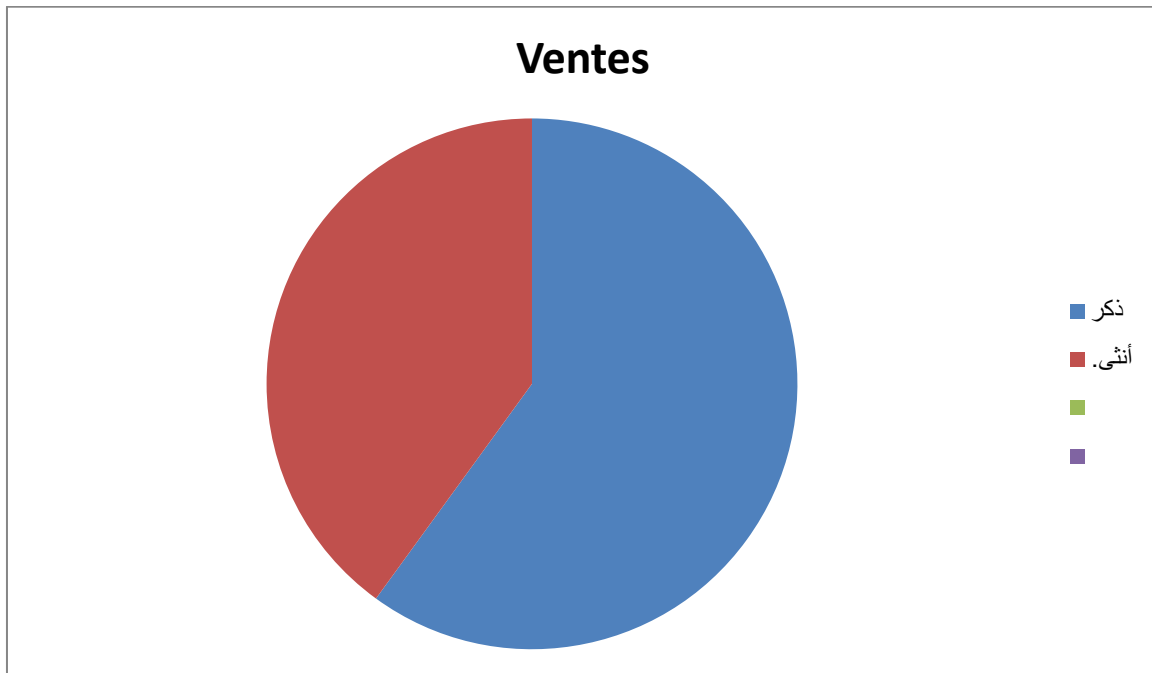
##### 01-توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع:

الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	60%
	أنثى	17	40%
المجموع			100% !

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 26 ).

الشكل رقم: توزيع عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

تتكون العينة من 41 فرداً، منهم 24 ذكور و 17 إناث كما يظهر الجدول (6) المتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس لمؤسسة الاتصالات بوكالة رقان.

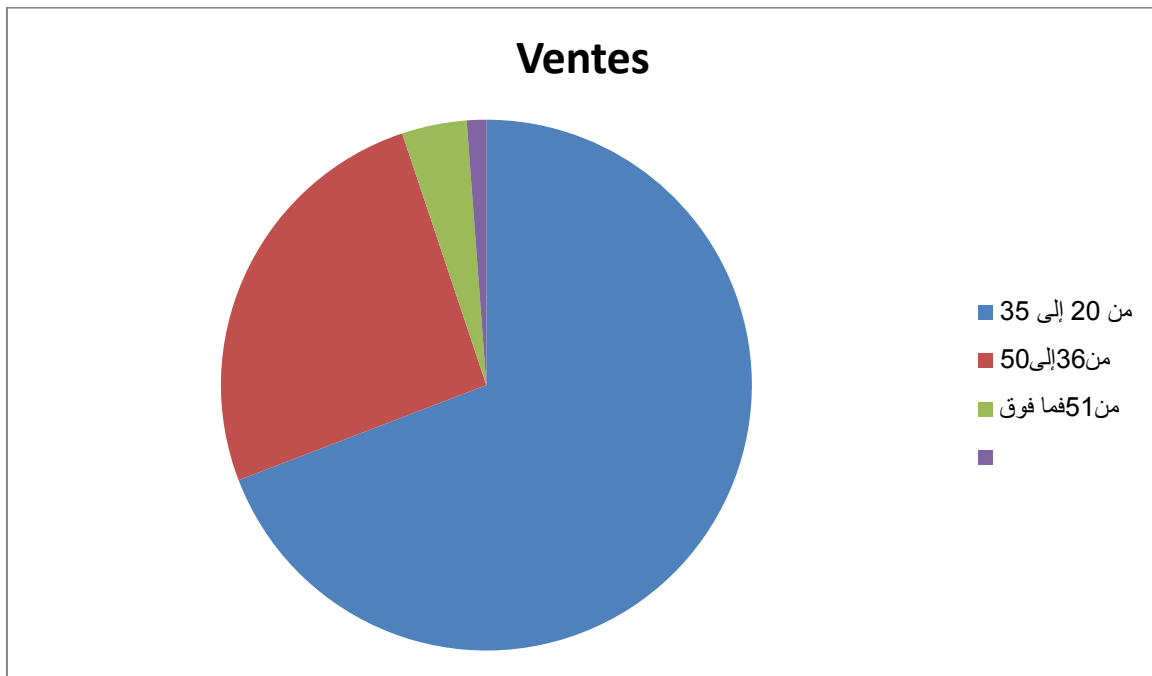
02-توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	من 35-20	29	70%
	من 50-36	11	26%
	من 51 فما فوق	1	4%
المجموع		41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 26 ).

الشكل رقم 2 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



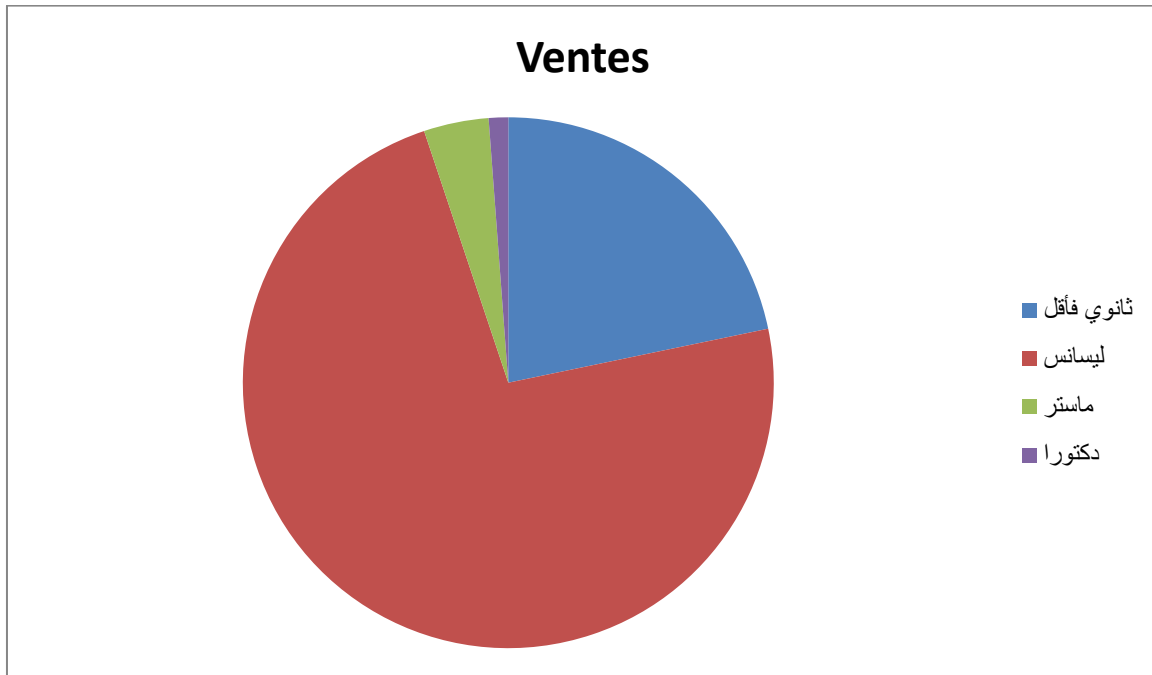
المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).  
يوضح الجدول رقم 7 توزيع عينة حسب متغير العمر من 20- 35 بلغ عدد العمال 29 عامل وهي الفئة التي تكتسح العينة و يليها فئة العمر من 36-50 ب11 عمالا وعامل واحد في فئة العمال من 51 فما فوق.

03- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	9	22%
	ليسانس	30	74%
	ماستر	2	4%
	دكتورا	0	0%
المجموع		41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).  
الشكل رقم 3: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).  
يُظهر الجدول رقم (8) أن فئة العمال ذات المؤهل العلمي مستوى ليسانس هي أكبر فئة تكتسح العينة فيما يأتي مستوى الثانوي فأقل بنسبة عمال أقل فيما نجد عاملين مستوى ماستر ولا أي عامل بمستوى الدكتورا.

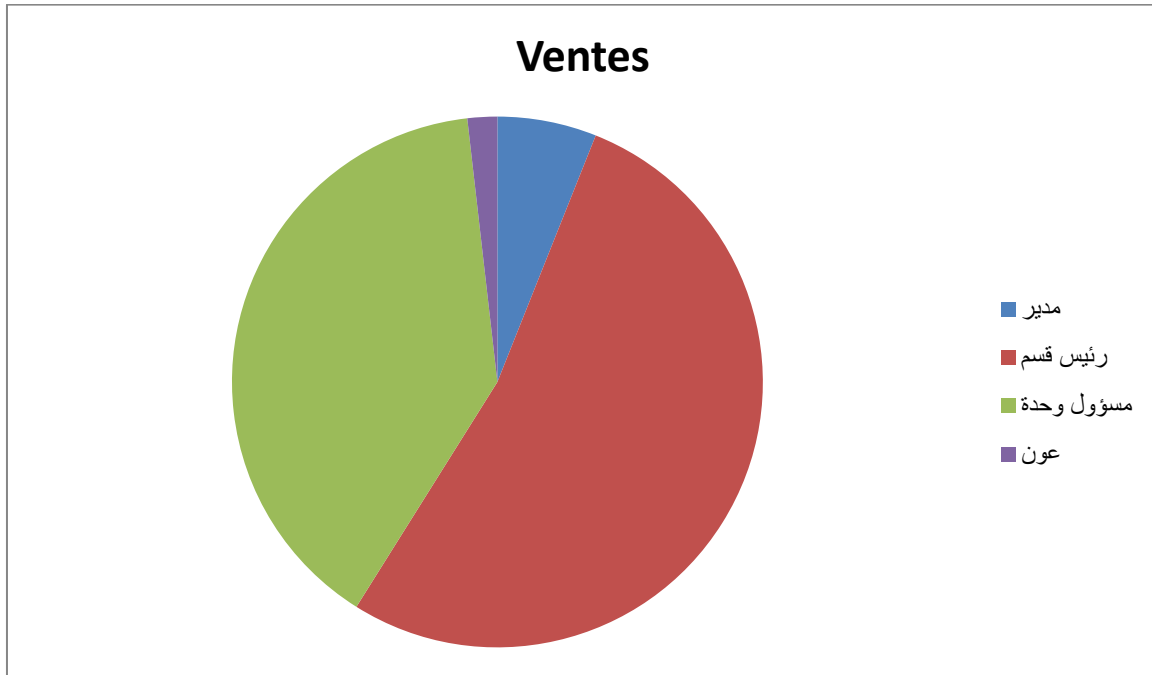
توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

الجدول رقم (9) : توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير	2	4%
	رئيس قسم	14	35%
	مسؤول وحدة	11	26%
	عون	14	35%
المجموع		41	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

الشكل رقم 5: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



**المصدر:** من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 26 ).  
يُظهر الجدول رقم (9) أن فئة العمال ذات المنصب الوظيفي كرئيس قسم تتساوى وفئة العمال ذات المنصب عون فيما تتقارب لهم نسبة العمال في منصب مسؤول وحدة وتأتي نسبة المنصب مدير بنسبة أقل بلغت مديرين فقط

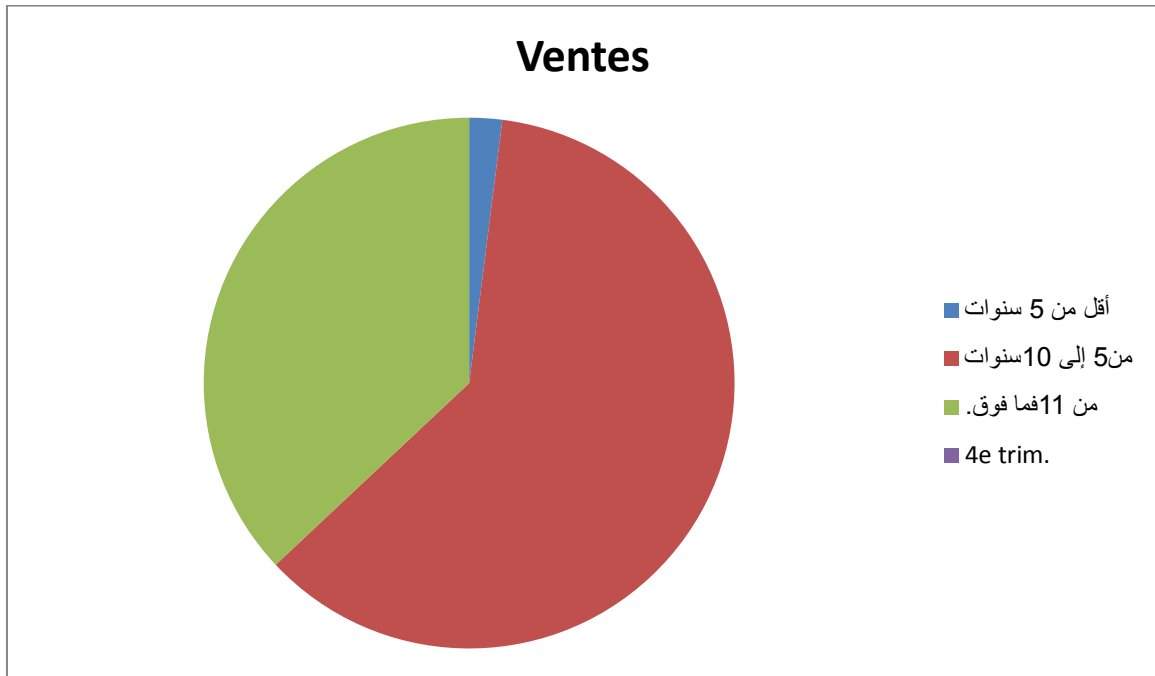
توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	2%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	61%
	من 11 فما فوق	15	37%
المجموع		41	100%

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

الشكل رقم 6 : توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

يُظهر الجدول رقم (10) أن فئة العمال من 5 إلى 10 سنوات تكتسح العينة وتليها فئة العمال من 11 فما فوق بنسبة أقل ونجد عامل فقط بالنسبة لفئة العمال أقل من 5 سنوات.

الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد : محور إدارة المعرفة التنظيمية  
معرفة واقع (وضع المتغير المستقل) إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسة اتصالات رقان سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة للفقرات الممثلة لمحور الأول :

الجدول رقم (11)

استجابة أفراد الدراسة للمحور الأول

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة جدا	3	0.55326	4.5122	1 هناك رؤية واضحة حول إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى مؤسستكم.
مرتفعة جدا	2	0.50243	4.5610	2 تستخدم المؤسسة أساليب بحث علمية حديثة ومتطورة في تفعيل المعرفة التنظيمية تماشياً مع تحقيق أهدافها
مرتفعة	7	0.62372	4.2439	3 تتوفر المؤسسة على أساليب متميزة تمكنها من جمع

جدا				المعلومات والكفاءات على مستوى بيئتها الخارجية	
مرتفعة جدا	7	0.50122	4.2683	المؤسسة تخرن المعرفة التنظيمية باستخدام وسائل حديثة	4
مرتفعة	9	0.86037	4.0976	تقوم المؤسسة بتدعيم ثقافة التعليم والمشاركة في المعلومات	5
مرتفعة	9	0.53874	4.0976	يتشارك زملاء العمل معارفهم التنظيمية داخل محيط المؤسسة	6
مرتفعة جدا	5	0.58121	4.3659	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها بمرونة ويسر عند الحاجة	7
مرتفعة	8	0.61486	4.1463	تقوم المؤسسة بتجديد مستمر في أنظمة المعلومات الخاصة بعملها	8
مرتفعة جدا	1	0.54883	4.7317	تمتلك المنظمة أفراد مؤهلين يمكن الاعتماد على توقعاتهم في المعرفة التنظيمية	9
مرتفعة جدا	4	0.63149	4.4146	يتمتع العاملون في المنظمة بالحرية في تطبيق المعرفة التنظيمية	10
مرتفعة جدا	6	0.29073	4.3439	المحور الأول إدارة المعرفة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج (SPSS 23) .

يظهر من خلال الجدول رقم (11) نتائج تحليل المحور الأول، حيث اشتمل على 10 فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 4.3439

نتائج تحليل المحور الثاني الميزة التنافسية

الجدول رقم (12): استجابة أفراد الدراسة للمحور الثاني : الميزة التنافسية

مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
مرتفعة جدا	2	0.74326	4.4390	تستخدم المؤسسة اداة الميزة التنافسية كوسيلة لتحقيق أهدافها	1
مرتفعة جدا	5	067985	4.2927	تصمم المؤسسة هيكل تنظيمي يضمن المزج بين الموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية	2

مرتفعة جدا	3	0.62762	4.3902	3	هناك تحفيز للعاملين من أجل خلق ميزة تنافسية في أدائهم وعملهم تزيد من كفاءاتهم الوظيفية
مرتفعة	8	0.35784	4.1463	4	تعمل المؤسسة من خلال استراتيجيات ادارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية الخاصة بها
مرتفعة جدا	6	0.47498	4.2195	5	تضع المؤسسة برامج العمل اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف التنافسية
مرتفعة	7	0.67895	4.1951	6	تمتلك المؤسسة مهارات وخبرات تتميز بها عن المنافسين
مرتفعة	10	0.89986	3.8780	7	تهدف المؤسسة إلى السيطرة على السوق من خلال تقديم خدمات تنافسية بأقل تكلفة وأعلى جودة
مرتفعة جدا	1	6.32369	4.7561	8	المؤسسة تقدم خدمات جيدة تتميز بها عن باقي المنافسين
مرتفعة	9	0.58954	4.0488	9	يتميز العاملون في المؤسسة بثقافة تجديد الأفكار وتطويرها وتحسين الأداء
مرتفعة جدا	4	0.58121	4.3659	10	تكسب المؤسسة زبائنها من خلال تقديم بعض العروض الترويجية والتميزة لهم
مرتفعة جدا	6	0.73757	4.2732		المحور الثاني الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

يظهر من خلال الجدول رقم (12) نتائج تحليل المحور الثاني الميزة التنافسية حيث اشتمل على 10 فقرات كما جاء في استبانة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور الثاني الميزة التنافسية

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه:  $H_1$  لا توجد علاقة بين المحور الأول والمحور الثاني في مؤسسة الاتصالات رقان ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%.



الجدول رقم(13): معامل ارتباط سبيرمان لمحاور الدراسة

البيان	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الاول والمحور الثاني	معامل ارتباط سبيرمان مع المحور الثاني والمحور الأول	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول ادارة المعرفة التنظيمية	1	0.173	0.280
المحور الثاني الميزة التنافسية	0.173	1	

\*\* دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

بصفة عكسية كما أن قيمة مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.01). على هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض أنه توجد علاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية والميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات رقان ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لإظهار نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية يجب المرور بدراسة الانحدار في مستوى ادارة المعرفة التنظيمية .والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر رقان وفق الآتي:

الجدول رقم 21 : نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر (ادارة المعرفة التنظيمية) على (الميزة التنافسية)

معامل الارتباط البسيط (R)	R-deux معامل التفسير	R-deux ajusté معامل التفسير المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
0.006	0	0.026	0.7496

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

جدول رقم 22: نتائج تحليل معادلة الانحدار الخطي لأثر الابتكار في التكنولوجيا المالية على تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة ( Sig )	اختبار ( T )	معادلة الانحدار		المتغيرات
		الخطأ المعياري	المعاملات ( B )	
0.022	2.381	1.768	4.211	الثابت) باقي العوامل ( الأخرى )

0.972	0.035	0.406	0.014	(الميزة التنافسية)
-------	-------	-------	-------	--------------------

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج ( SPSS \* 23 ).

يتضح من الجدول رقم ( 21 ) ما يلي:

معامل التحديد ( R-deux ) قد بلغ 0 و معامل التحديد المعدل ( R-deux ajusté )

قد بلغ 0.026، في حين أن الخطأ المعياري التقديري بلغ 0.7496 و تفسر قيمة

معامل التحديد 0 من تغير قيمة الميزة التنافسية يمكن أن يفسر العلاقة الخطية بين

ادارة المعرفة التنظيمية و بين (الميزة التنافسية) والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى

تؤثر على الميزة التنافسية .

يتضح من الجدول رقم 22 ما يلي:

معادلة نموذج انحدار الميزة التنافسية على ادارة المعرفة التنظيمية تتمثل في الصيغة

الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = \text{X BOX} - \text{ادارة المعرفة التنظيمية} + \text{B1}$$

كما نلاحظ أن قيمة sig أكبر 0.01 و على هذا الأساس إذن نقبل الفرضية الصفرية

$H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  التي تفترض بأنه يوجد علاقة أثر ذا دلالة إحصائية ادارة المعرفة

التنظيمية والميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات رقان ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1%.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي كانت في مؤسسة اتصالات الجزائر رقان ، حيث

أنه ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها إتضح أن ادارة المعرفة التنظيمية تساهم وبشكل فعال في

الميزة التنافسية للمؤسسة ، وذلك من خلال الاجابت على الاستبيان المسترجع من أفراد العينة من

أجله قمنا بالربط بين متغيرات الدراسة وباستخدام اسلوب الانحدار البسيط ظهر هناك علاقة إيجابية

لمتغير إدارة المعرفة التنظيمية كأهم مؤثر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في عالمنا اليوم تشهد تنافسا حادا في مستوى عال من الأداء

جعلها تبحث عن اكتساب معارف جديدة والبحث في التطوير والتسارع التكنولوجي لتطبيق إدارة معرفية

فعالة تتميز بها المؤسسة عن المنافسين الآخرين فهي بالنسبة لها الثروة الحقيقية التي تستفيد منها لبلوغ

أهدافها المنشودة،وعليه فقد تعددت المفاهيم حول مصطلح إدارة المعرفة ومدى ارتباطه بالعوامل

الأخرى ، إذ يعد أسلوب من الأساليب الضرورية للإدارة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية وعليه

تسعى المؤسسات إلى دراسة علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية من خلال التطوير الدائم والمستمر

من أجل تحقيق أهدافها والرقى المتميز عن غيرها.

إن الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها وذلك من خلال استبيان موجه لمجموعة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان ، تطلعتنا من خلاله إلى الوقوف على دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

**نتائج الدراسة:** من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد إدارة المعرفة عنصرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية
- تؤثر مختلف أبعاد ادارة المعرفة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية أنها تمكن المؤسسة بلوغ أهدافها
- تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لموارده

كما أننا تطرقنا في دراستنا إلى الجانب التطبيقي حيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- أن مستوى أداء إدارة المعرفة لمؤسسة الاتصالات برقان أداء متوسط وقد تم إثبات صحتها .
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية رقان مستوى من متوسط.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

- HO1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية على الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات رقان عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وقد تم إثبات صحتها.

ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلى جملة من الإقتراحات نجملها فيما يلي :

#### الاقتراحات

- ضرورة الاهتمام أكثر مصطلح إدارة المعرفة التنظيمية كونه السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية.
- وجود إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة يعني وجود تأثير على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ينبغي تفعيلها داخل المنظمة
- إن إدارة المعرفة بمختلف أبعادها تؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال تحقيق الجودة والفعالية في الأداء

كما توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

#### التوصيات:

- لا بد من دراسة دور إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية كمصطلح معاصر يمكنها من التطلع نحو مستوى تنافسي متميز.
- تبني مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية كأسلوب إداري معاصر.
- يجب على مؤسسة اتصالات رقان المحافظة على العمال الحاملين للمعرفة وتحفيزهم وتشجيعهم قدر الإمكان.
- على المؤسسات الجزائرية التوجه نحو تبني مصطلح ادارة المعرفة التنظيمية

#### أفاق الدراسة:

للإرتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية نتطلع من خلال ذلك إلى أفاق مستقبلية تتمثل في:

- دور ادارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أثر ادارة المعرفة في جودة الأداء داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.
- تحسين قطاع الاتصال وذلك من خلال تبني استراتيجيات ادارة المعرفة التنظيمية.

خاتمة

## خاتمة

أصبحت المؤسسات الاقتصادية في عالمنا اليوم تشهد تنافسا حادا في مستوى عال من الأداء جعلها تبحث عن اكتساب معارف جديدة والبحث في التطوير والتسارع التكنولوجي لتطبيق إدارة معرفية فعالة تتميز بها المؤسسة عن المنافسين الآخرين فهي بالنسبة لها الثروة الحقيقية التي تستفيد منها لبلوغ أهدافها المنشودة، وعليه فقد تعددت المفاهيم حول مصطلح إدارة المعرفة ومدى ارتباطه بالعوامل الأخرى ، إذ يعد أسلوب من الأساليب الضرورية للإدارة المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية وعليه تسعى المؤسسات إلى دراسة علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية من خلال التطوير الدائم والمستمر من أجل تحقيق أهدافها والرقى المتميز عن غيرها.

إن الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها وذلك من خلال استبيان موجه لمجموعة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان ، تطلعتنا من خلاله إلى الوقوف على دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

**نتائج الدراسة:** من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد إدارة المعرفة عنصرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية
- تؤثر مختلف أبعاد ادارة المعرفة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية أنها تمكن المؤسسة بلوغ أهدافها
- تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لموارده

كما أننا تطرقنا في دراستنا إلى الجانب التطبيقي حيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة رقان، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- ❖ أن مستوى أداء إدارة المعرفة لمؤسسة الاتصالات برقان أداء متوسط وقد تم إثبات صحتها .
- ❖ مستوى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية رقان مستوى من متوسط.
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

❖ HO1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية على الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات رقان عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) وقد تم إثبات صحتها.

ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلى جملة من الإقتراحات نجملها فيما يلي :

## الاقتراحات

- ❖ ضرورة الاهتمام أكثر مصطلح إدارة المعرفة التنظيمية كونه السبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ وجود إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة يعني وجود تأثير على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ينبغي تفعيلها داخل المنظمة
- ❖ إن إدارة المعرفة بمختلف أبعادها تؤثر على الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال تحقيق الجودة والفعالية في الأداء

كما توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

## التوصيات:

- لا بد من دراسة دور إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية كمصطلح معاصر يمكنها من التطلع نحو مستوى تنافسي متميز.
- تبني مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية كأسلوب إداري معاصر.
- يجب على مؤسسة اتصالات رقان المحافظة على العمال الحاملين للمعرفة وتحفيزهم وتشجيعهم قدر الإمكان.
- على المؤسسات الجزائرية التوجه نحو تبني مصطلح ادارة المعرفة التنظيمية

## أفاق الدراسة:

للإرتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية نتطلع من خلال ذلك إلى أفاق مستقبلية تتمثل في:

- دور ادارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أثر ادارة المعرفة في جودة الأداء داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.
- تحسين قطاع الاتصال وذلك من خلال تبني استراتيجية ادارة المعرفة التنظيمية.

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولا المراجع باللغة العربية

الكتب والمجلات:

1. إسرائ طارق الملاح ، شيماء محمد صالح ، دور ثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة ، مجلة تقنية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل العراق المجلد 34 العدد110 2012
2. دجم عبود دجم، إدارة المعرفة- المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن-2008
3. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة -المفاهيم، النظم والتقنيات- دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن-2007.
4. سعيد بن علي العضاوي ، تطبيق نموذج إداري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مركز الدراسات والبحوث ، وزارة التعليم العالي، السعودية.، العدد9، 2013
5. سعيد شعبان حامد، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الادارية دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة جامعة عين شمس ، مصر ، العدد1، 2012
6. عامر حضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر-2004
7. عبد الستار العي وأخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006
8. علاء محمد شكري عبد الحميد، دور إدارة المعرفة في بناء وإدارة المحافظ الاستثمارية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج، مصر، المجلد25، العدد1، 2011.
9. علي حسون الطائي واخرون ،تطبيق استراتيجية SIX SIGMA في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد , 6 جامعة الانبار ،العراق ، 2011

10. مراد علة ، متطلبات التحول نحو إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجلفة ، الجزائر، العدد7، 2011
11. وفاء فنجري مرزوق سعيد، القدرات الابتكارية ودورها في دعم وتطوير الاداء الاداري والتميز في ادارة مستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة ، ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس مصر ، العدد2، 2013،
- المذكرات والرسائل الجامعية**
1. سعد غالب ياسين ، الموارد البشرية والتحديات التطبيق إدارة المعرفة في البيئة العربية ، أعمال ملتقيات ندوات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر 2008
2. طه حسين نوري، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتورا كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة الجزائر3، 2011
3. العشي هارون، بوراس فايزة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الإقتصادية، باتنة-الجزائر - 2008
4. غسان العمري، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004
5. الملتقيات والمحاضرات المحلية الدولية :
6. وهيبه حسن داسي ، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية ، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، دمشق، 2006-2007
- المواقع الالكترونية:

1. recherche –Action du centre Canadien de gestion sur l’organisation apprenante, Avril1999, P3. [http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10\\_f.pdf](http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10_f.pdf) ,La date de visite; 14-03-2022

المراجع باللغة الأجنبية

1. gestion des connaissances, Un article de wikipédia, l'encyclopédie libre, P01.
2. Introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique, Document de travail rédigé pour la table ronde de
3. Tatiana White, La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques, General conférence ,Argantina, 2004, P2.
4. gestion des connaissances en conception–Application à la simulation numérique chez Renault –DLEC –Thèse de doctorat ,Paris ,2004,P20. <http://pastel.paristech.org> .La date de visite :06/03/2010.
5. [http //fr ,Wikipedia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.Wikipedia.org/wiki/gestion_des_connaissances), La date de visite: 08/03/2010.
6. Sankaran Shankar, Kouzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Op. Cit, P297.
7. Sebastien Hof, Le « Knowledge management », P3. [www.proz.com/1504170-senior\\_employees\\_insurance.html](http://www.proz.com/1504170-senior_employees_insurance.html) ,La date de visite .08/03/2010.

# الملاحق



جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
والعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال

## استبانة البحث

أخي العامل المحترم...، أختي العاملة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والتي هي عبارة عن مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة بعنوان: دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-وكالة اتصالات الجزائر برفان ولاية أدرار.

من خلال دراستنا هذه نهدف إلى التعرف على إدارة المعرفة التنظيمية بمؤسستكم ومدى تحقيقها للميزة التنافسية، إذ على هذا الأساس نولي أهمية بالغة لأرائكم في هذا المجال، لندرج من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على موضوعية إجاباتكم.

كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط لا غير.

من إعداد الطلبة:

تحت إشراف:

د. فودو محمد

➤ أمحمدي عبد الكريم

➤ الدباغي عصام عبد المالك.

### المحو الأول: البيانات الشخصية

أنثى <input type="checkbox"/>		ذكر <input type="checkbox"/>		الجنس
من 51 فما فوق <input type="checkbox"/>	من 50_36 <input type="checkbox"/>		من 35-20 <input type="checkbox"/>	العمر
دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل <input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي
عون <input type="checkbox"/>	مسؤول وحدة <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>	مدير <input type="checkbox"/>	المنصب الوظيفي
من 11 فما فوق <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>		أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	الخبرة المهنية

### المحور الثاني: محاور الدراسة

#### أولاً: المتغير المستقل :

**المعرفة التنظيمية:** هي الإستخدام الأمثل والفعال للموارد المعرفية والعلمية التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة ، وذلك من أجل تحسين وضعية المؤسسة ودفعها نحو تحقيق أهدافها، على ضوء هذا قمنا بإعداد عبارات تشمل هذا المتغير.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب مع درجة الموافقة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك رؤية واضحة حول إستراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى مؤسستكم.					
2	تستخدم المؤسسة أساليب بحث علمية حديثة ومنتطورة في تفعيل المعرفة التنظيمية تماشياً مع تحقيق أهدافها					
3	تتوفر المؤسسة على أساليب متميزة تمكنها من جمع المعلومات والكفاءات على مستوى بيئتها الخارجية					
4	المؤسسة تخزن المعرفة التنظيمية باستخدام وسائل حديثة					

					تقوم المؤسسة بتدعيم ثقافة التعليم والمشاركة في المعلومات	5
					يتشارك زملاء العمل معارفهم التنظيمية داخل محيط المؤسسة	6
					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يسهل الوصول إليها بمرونة ويسر عند الحاجة	7
					تقوم المؤسسة بتجديد مستمر في أنظمة المعلومات الخاصة بعملها	8
					تمتلك المنظمة أفراد مؤهلين يمكن الاعتماد على توقعاتهم في المعرفة التنظيمية	9
					يتمتع العاملون في المنظمة بالحرية في تطبيق المعرفة التنظيمية	10

### ثانياً: المتغير التابع

**الميزة التنافسية:** هي تلك الجهود ولإجراءات والإبتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وعليه أعدنا العبارات التالية.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي تتناسب مع درجة الموافقة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم المؤسسة اداة الميزة التنافسية كوسيلة لتحقيق أهدافها					
2	تصمم المؤسسة هيكل تنظيمي يضمن المزج بين الموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية					
3	هناك تحفيز للعاملين من أجل خلق ميزة تنافسية في أدائهم وعملهم تزيد من كفاءاتهم الوظيفية					
4	تعمل المؤسسة من خلال استراتيجيات ادارة المعرفة على تحسين الميزة التنافسية الخاصة بها					
5	تضع المؤسسة برامج العمل اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف التنافسية					
6	تمتلك المؤسسة مهارات وخبرات تتميز بها عن المنافسين					

					تهدف المؤسسة إلى السيطرة على السوق من خلال تقديم خدمات تنافسية بأقل تكلفة وأعلى جودة	7
					المؤسسة تقدم خدمات جيدة تتميز بها عن باقي المنافسين	8
					يتميز العاملون في المؤسسة بثقافة تجديد الأفكار وتطويرها وتحسين الأداء	9
					تكسب المؤسسة زبائنها من خلال تقديم بعض العروض الترويجية والمتميزة لهم	10

وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم ومساعدتكم لنا.



ملحق رقم 02: الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذة
أستاذ محاضر أ	مجاهد
أستاذ محاضر أ	تيفاوي
أستاذ محاضر ب	عياد

## المخلص:

تطرقنا في دراستنا هذه إلى دراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة-رقان، حيث تعرفنا على وجهة نظر العاملين من خلال العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية ، ولتحقيق أهدافنا استخدمنا استبانة لجمع المعلومات والبيانات المهمة في التحليل الإحصائي والوصفي والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل الانحدار البسيط ، ومعامل بيرسون، والتي جاءت نتائج كالتالي:

- وجود علاقة عكسية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.
  - أسفرت نتائج الإختبار عن علاقة ضعيفة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية.
  - وجود علاقة قوية معنويا بين تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة التنظيمية ، الميزة التنافسية ، عمليات إدارة المعرفة.

## Resume:

In this study, we discussed the study of the topic of the role of knowledge management in achieving competitive advantage, a case study of the Algeria Telecom Corporation – Reggane Agency, where we got to know the workers' point of view through the relationship between knowledge management processes and competitive advantage, and to achieve our goals we used a questionnaire to collect important information and data in the analysis Statistical, descriptive, mean, standard deviation, simple regression coefficient, and Pearson coefficient, the results of which came as follows:

-There is an inverse relationship between the independent variable knowledge management and the dependent variable competitive advantage.

The test results revealed a weak relationship between knowledge dissemination and competitive advantage.

There is a significant relationship between the application of knowledge management and competitive advantage.

**Keywords:** organizational knowledge management, competitive advantage, knowledge management processes.