

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش -بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الإستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

إعداد الطالب(ة):

نايل أميمة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	منصوري كمال	أستاذ تعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنشونة محمد	أستاذ تعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	روينة عبد السميع	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم

الموضوع

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش -بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الإستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

إعداد الطالب(ة):

نايل أميمة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	منصوري كمال	أستاذ تعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنشونة محمد	أستاذ تعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	روينة عبد السميع	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022 / 2023

شكر وعرّفان

قال الله تعالى (وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل من الآية 19.

في البداية أشكر الله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع يسعدنا أن نتوجه بالشكر الخاص إلى الدكتور المشرف "شنشونة محمد" الذي كان خير سند ودعم طول مشوارنا مع هذا العمل. جزاه الله كل خير كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد، عائلتنا وأصدقائنا وبالأخص الأمهات والأباء أطال الله في أعمارهم.

إلى كل هؤلاء أقول لهم

بارك الله فيكم وجعلها الله في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مأواكم.

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود "أمي" الحبيبة.

إلى من عمل بكد وعلمي معنى الكفاح "أبي" الكريم.

إلى اختي الغالية "سناء" وأبنائها حفظهم الله.

إلى اخوتي سندي في الحياة "يعقوب" و"صلاح الدين" و"ابراهيم".

إلى صديقتي رفيقات دربي اللاتي عشنا معا حلاوة مشوارنا الدراسي.

إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي، وأسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم.

ملخص :

تهدف الدراسة التي التعرف على أثر عمليات ادارة المعرفة بأبعادها الخمسة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على اداء المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة. استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت (40) استمارة على عينة الدراسة و بعد الاجابة على اسئلة المقابلة و تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، توصلت نتائج الدراسة الى أن هناك اثر ايجابي لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة. الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، الميزة التنافسية، عمليات ادارة المعرفة.

Abstract

The study aims to identify the impact of knowledge management processes in its five dimensions (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) in achieving competitive advantage in its five dimensions (quality, flexibility, delivery, cost, creativity and innovation) at the Great Mills Corporation of the South in Biskra And we relied on the descriptive approach in the theoretical study and the quantitative approach in the applied study, and the interview tool that took place with the human resource manager and the questionnaire form were used as two data collection tools, where (40) forms were distributed to the study sample and after answering the interview questions and analyzing The data of the study using the SPSS statistical analysis program, the results of the study concluded that there is a positive effect of knowledge management processes in achieving the competitive advantage in the .Great Mills Corporation of the South in Biskra

Keywords: knowledge management, competitive advantage, knowledge management processes

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول

صفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
4	اسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم ادارة المعرفة	1
19	اوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية	2
46	توزيع عبارات محور ادارة المعرفة	3
47	توزيع عبارات محور الميزة التنافسية	4
48	مقياس ليكارت الخماسي	5
48	معامل الثبات الفا كرونباخ	6
49	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	7
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	8
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	9
52	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
53	مقياس ليكارت الخماسي	11
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإدارة المعرفة	12
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالميزة التنافسية	13
61	اختبار توزيع الطبيعي	14
62	مصفوفة الارتباط spearman بين ابعاد الدراسة	15
63	ملخص نموذج الانحدار بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية	16
63	تحليل التباين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية	17
64	نتائج تقدير نموذج انحدار الخطي البسيط بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية	18
64	ملخص نموذج الانحدار بين تشخيص المعرفة والجودة	19
65	تحليل التباين بين تشخيص المعرفة والجودة	20
65	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تشخيص المعرفة والجودة	21
66	ملخص نموذج الانحدار بين تشخيص المعرفة والمرونة	22
66	تحليل التباين بين تشخيص المعرفة والمرونة	23
66	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تشخيص المعرفة والمرونة	24
67	ملخص نموذج الانحدار بين تشخيص المعرفة والتسليم	25
67	تحليل التباين بين تشخيص المعرفة والتسليم	26

قائمة الجداول والاشكال

68	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين تشخيص المعرفة والتسليم	27
68	ملخص نموذج الانحدار بين توزيع وتوليد المعرفة والكلفة	28
68	تحليل التباين بين توزيع وتوليد المعرفة والكلفة	29
69	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين توزيع وتوليد المعرفة والكلفة	30
70	ملخص نموذج الانحدار بين توزيع المعرفة والإبداع والابتكار	31
70	تحليل التباين بين توزيع المعرفة والإبداع والابتكار	32
70	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين توزيع المعرفة والإبداع والابتكار	33

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	المداخل الاساسية لادارة المعرفة.	1
9	نموذج ادارة المعرفة عند ماركوردت	2
10	نموذج موئل لادارة المعرفة.	3
11	نموذج سلسلة القيمة.	4
12	نموذج ادارة المعرفة عند jennex & oflman	5
13	نموذج ادارة المعرفة عند wiig.	6
14	نموذج ليونارد بارتون لادارة المعرفة.	7
15	اهمية ادارة المعرفة	8
20	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	9
21	مجالات ادارة المعرفة في المؤسسة	10
28	الميكال التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	11
40	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات خبرة	14
51	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	15
52	التمثيل البياني للميزة التنافسية	16

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات هائلة في مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات لاسيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية، ماجعل المنظمات تتبنى استراتيجيات جديدة تساعدها على مواكبة التطورات الكبيرة، وركزت اهتمامها بالمعرفة كونها نوعا جديدا من اساسيات الإنتاج و راس المال القائم على المعرفة، حيث لنجاح المنظمات في استثمار مواردها المعرفية و على راسها المورد البشري، يتحتم عليها توفير كل سبب تحصيلها من متطلبات اساسية اهمها الهيكل التنظيمي المساعد و المسير لعملياتها، واصبحت المعرفة في المنظمات الاقتصادية احدى الاصول الرئيسية التي تضمن الحفاظ على البقاء والتطور في الاسواق المستهدفة، ومحفزا للتقدم والابتكار، اذا تسعى كل منظمة الى التوسع و التطوير، من خلال ممارسة عمليات ادارة المعرفة باعتبارها أسلوب ادارة حديث يضمن تحسين ادائها و تحقيق تطور اعمالها.

وتعد ادارة المعرفة هي الاساس في خلق الثروة وتحقيق الابداع والسبق التنافسي حيث تلعب ادارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات وتؤثر بشكل كبير على الاداء المنظمي في الابعاد المختلفة كالافراد والعمليات والمنتجات وغيرها، حيث يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد قيمة وهادفة في المؤسسة.

ويمكن القول بان تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الاعمال الحديثة، وهنا تبرز اهمية الاستخدام السليم لادارة المعرفة بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية التي تعتبر بمثابة السلاح الذي يمكنها من مواجهة المنافسة والنجاح في اسواقها ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار وتحقيق الاهداف الربحية والنمو والتوسع الذي يعتمد في الاساس على قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية واسعار تنافسية، وتحكمها في التكاليف، ومرونة استجابتها للتغيرات عن طريق استغلال الطاقات الفكرية لأفرادها.

اشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية. نسعى في هذا البحث للكشف عن أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال دراسة وتحليل العلاقة والاثر بين عمليات ادارة المعرفة و الميزة التنافسية. ومن بين المؤسسات المتاحة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة.

و للإجابة على التساؤل التالي:

- ما أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

ويتفرع التساؤل الرئيسي بمجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما طبيعة الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر عمليات ادارة المعرفة على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر عمليات ادارة المعرفة على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

المقدمة

- ما هو أثر عمليات ادارة المعرفة على التسليم لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو أثر عمليات ادارة المعرفة على الكلفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو أثر عمليات ادارة المعرفة على الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ؟

الدراسات السابقة :

لطفي معتوق، إيمان بن زيان، 2021. أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك). المجلد 11. العدد 01. الجزائر. ص 348_373. هدفت هذه الدراسة آلة التعرف على أثر عمليات ادارة المعرفة في شركة الاسمنت عين التوتة في تحقيق الميزة التنافسية بها، وكذا تحليل وتشخيص الميزة التنافسية المتبعة من طرفها وفق وجهة نظر العاملين بها، وثم تم الاعتماد على المنهج الويفي التحليلي كونه ملائما لوصف واستعراض مفاهيم ادارة المعرفة من جهة ومفاهيم الميزة التنافسية من جهة ثانية، وتحليل العلاقة بينهما، وقد تم الاعتماد كذلك على المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وقد قسم الى نوعين القسم الاول يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية عن أفراد عينة الدراسة والقسم الثاني يضم 32 عبارة تمثل ادراكات أفراد عينة الدراسة، وقد توصل الباحثان الى مجموعة من النتائج اهمها: تعتمد شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة في ادارة معارفها والتميز والبقاء في السوق على العمل الجماعي والتحسين المستمر لافرادها وكذلك المتعاملين الخارجيين، بالإضافة إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لادارة المعرفة بعملياتها الاربعة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة.

ابتسام غجاتي، موسى بخاخشة. 2021. أثر ممارسات عمليات ادارة المعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية. مجلة رؤى اقتصادية. المجلد 11. العدد 01. الجزائر. ص 311_323. هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى انعكاس و تأثير عمليات ادارة المعرفة على الاداء و ذلك بالاسقاط على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، كما انه تم دراسة الاداء بالاعتماد على أسلوب بطاقة الاداء المتوازن، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف الدائرة محل الدراسة، و للتحقق من الدراسة و اختبار فرضياتها اعد استبيان نكون من 45 سؤالاً وزعت على 50 مبحوثاً من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام برنامج spss، واختبار $T - test$ و توصلت الدراسة الى بعض النتائج اهمها: تمارس المؤسسة محل الدراسة ادارة المعارف المختلفة داخل وحداتها، كما ان البعد المالي يتأثر بشكل كبير بممارسة عمليات ادارة المعرفة، كذلك انتاج المعارف في المؤسسة محل الدراسة يساهم في زيادة ابتكاراتها و تنوع منتجاتها و الذي يعزى الى ادارة المعرفة فيها حيث تستعمل عمليات ادارة المعرفة في احتلال مكانة كبيرة في محيطها الجغرافي في خاصة معرفة الزبائن.

شرون رقية. عبد الجليل مقدم. ادارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس- وكالة بشار. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية. دراسات اقتصادية. المجلد 28. العدد 2. الجزائر. ص 205_213. هدفت الدراسة الى تحليل دور ادارة المعرفة كمدخل ابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة

المقدمة

الاثر والعلاقة بين ادارة المعرفة و عناصر ادارة المعرفة، تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، كما تم استخدام برنامج spss لحساب المعاملات الاحصائية لازمة للدراسة، و من اجل معرفة دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تم وضع استبيان كاداة لجمع البيانات ثم توزيعه على موظفي مؤسسة موبيليس اخذت عينة حجمها 30 فرد و ذلك من اجل الاجابة على الأشكالية المطروحة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج اهمها: أسلوب ادارة المعرفة أسلوب اداري جديد يجب ان تتبناه جميع المؤسسات التي لها رغبة في تدعيم ميزتها التنافسية، و ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في تكوين قواعد المعرفة المناسبة.

قويدر بورقبة. سماويل عيسى. ميسومي الجيلالي . 2019. قياس أثر عمليات ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة canapehp. مجلة التنظيم والعمل. المجلد 7. العدد 4. الجزائر. ص7_28. تهدف الدراسة الى قياس أثر عمليات ادارة المعرفة بابعادها الخمسة على تحقيق الميزة التنافسية و تحديد العلاقة بينهما، و قد تم الاعتماد على الاستبيان بغرض جميع البيانات الأولية من عينة الدراسة و تم استخدام مقياس ليكارت likert الخماسي في جميع اسئلة الاستبيان، كونه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه و توازن درجاته، و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها: تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة و تحقيق التميز و الإبداع ووسيلة هادفة و معاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في اطارها العديد من المفاهيم الفكرية، و تلعب عمليات ادارة المعرفة دورا اساسيا في بناء و تعزيز و نقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية الى ميزة تنافسية.

صديقي امينة. خميس نفيسة. مجدوب جابرة. 2019. واقع ممارسة عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة. مجلة الدراسات التسويقية و ادارة الاعمال. المجلد الثالث. العدد 2. الجزائر. ص 45_61. تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة عمليات ادارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بولاية ورقلة من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية، و قد تم الاعتماد في جمع البيانات على اداتي المقابلة و الاستبيان حيث تم توزيع 50 استمارة موجهة لاطارات المؤسسة، تم استرجاع 35 استمارة، وبلغ عدد الاستثمارات الصالحة لتحليل 33 استمارة و لقياس ثبات الاستبيان اعتمد الباحثون على معامل الفا كرونباخ، و توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها: نقص وجود الموارد البشرية المؤهلة التي تطبق استراتيجية ادارة المعرفة و غياب الوعي بادراك مفهوم و اهمية ادارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات.

زرقوط سارة. 2021. المسؤولية الاجتماعية كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال- بالاشارة الى تجربة شركة &ben Jerry's. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. المجلد 03. العدد 01.الجزائر. ص36-57. تهدف الدراسة الى التعرف على ماهية الميزة التنافسية ومختلف مصادرها والتعرف على ابعاد المسؤولية الاجتماعية و اهمية الالتزام بها في تحقيق مزايا تنافسية، و قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق الى مختلف المراجع العلمية ذات السلة بالميزة التنافسية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و كذا المنهج التحليلي من خلال تحليل العلاقة بينهما، من النتائج المتوصل إليها نجد: تظهر اهمية الميزة التنافسية جلية من خلال جعل المؤسسة قادرة على البقاء ودايمة التنافس وتعدد مصادر الميزة التنافسية من مصادر

المقدمة

فكرية تعتمد على راس المال الفكري مروراً بالمصادر التقنية ويمثل برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات فرصة لظهور مواطنها الجيدة وحماية الشركة من المخاطر الضخمة من خلال النظر في المجال الاجتماعي والبيئي المحيطان بالشركة.

خلود هادي الربيعي. 2014. دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 6. العدد 11. العراق. ص 322-348. تهدف الدراسة الى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين و تعزيز القدرة التنافسية في شركات التأمين و التعرف على الواقع الحالي لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في شركات التأمين. و تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفي كلتا الشركتين، و قد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من اهمها: يتضح ان كلا الشركتين يعتمدان على الأفراد العاملون الذين لديهم خبرات طويلة في استخدام تقنية المعلومات لاجل الانفراد بتحقيق ميزة تنافسية، وجود اسهام ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات و الميزة التنافسية.

ملخص الدراسة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع ادارة المعرفة والميزة التنافسية من جوانب مختلفة، حيث تم وضع تعاريف شاملة ومتنوعة من وجهة نظر العديد من المفكرين في كل الدراسات، كما نجد ان هذه الدراسات تبرز اهمية ادارة المعرفة والميزة التنافسية في المنظمات، ونلاحظ إختلاف الابعاد التي تم الاعتماد عليها في عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية في الدراسات فقد ركز البعض على ريع ابعاد لعمليات ادارة المعرفة وهي (تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة. وتوزيع المعرفة وتطبيقها) واخرون حول (تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة. تطبيق المعرفة) كما اختلف البعض في ابعاد الميزة التنافسية (الجودة . الوقت. المرونة . الكلفة) و اخرون (الجودة. الكلفة. المرونة. الإبداع).

كما تناولت اغلب الدراسات ادارة المعرفة اما من زاوية المعرفة الضمنية والصرحية او من زاوية العمليات الجوهرية الاساسية (انشاء، تخزين، توزيع، تطبيق) مع توضيح و ابراز دور هذه العمليات في المنظمات، وكذلك تحليل وتشخيص الميزة التنافسية المتبعة من قبل المنظمات.

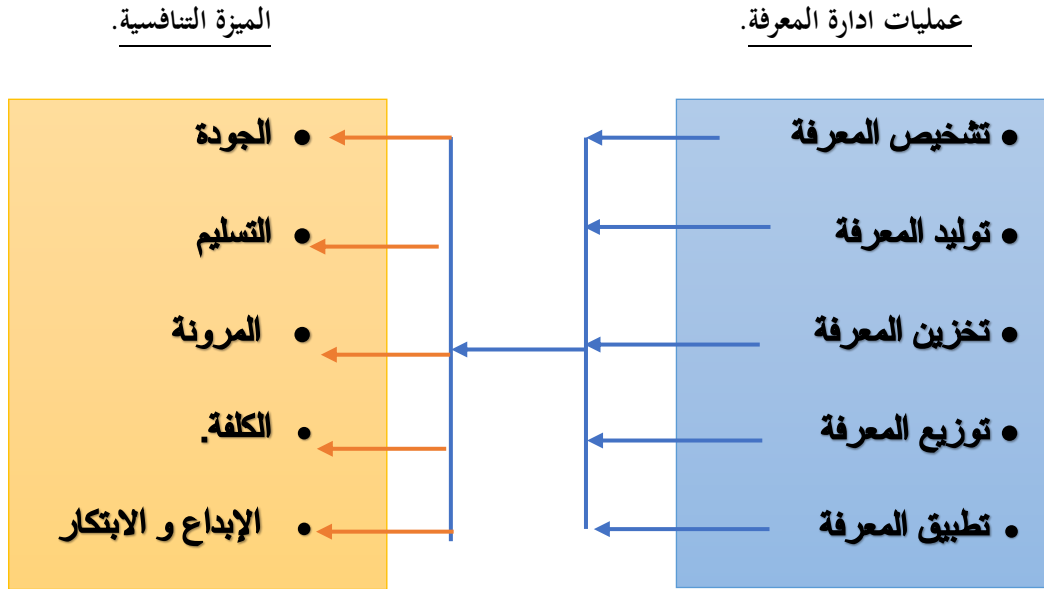
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف مفاهيم المتغيرات والتحليلي من خلال تحليل العلاقة بينهما، ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ناحية النتائج فقد اتفق البعض فيها واختلف آخرون.

تتكامل وتتمايز هذه الدراسة مع باقي الدراسات السابقة في كون هذه الدراسة تقدم تحليل لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في متغيري عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية في الجانب النظري واسقاطها على دراسة حالة مؤسسة في الجانب التطبيقي وتعتمد في دراستها التطبيقية على جمع البيانات من مصادر متنوعة ومتوازنة داخل المؤسسة وقياس أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، كما اعتمدت هذه الدراسة على نموذج معايير عن باقي النماذج التي تطرقت الى الموضوع من خلال التطرق الى مرتكزات مختلفة عن الميزة التنافسية ومحاولة ربطها بعمليات ادارة المعرفة.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الاتي نموذج الدراسة، وقسم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل وهو إدارة المعرفة والذي شمل: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع معرفة، وتطبيق المعرفة. أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية و قد قدمت الى خمسة ابعاد وهي : الجودة، التسليم، المرونة، الكلفة، الإبداع و الابتكار.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

فرضيات الدراسة: شملت هذه الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في وجود أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على التسليم لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات المعرفة على الكلفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

التعاريف الاجرائية:

ادارة المعرفة: وهي مجموعة العمليات التي تساعد الأفراد على تشخيص وتوليد المعرفة وحزنها ومشاركتها بينهم في المنظمة ثم تطبيقها لتحقيق الاهداف.

تشخيص المعرفة: من خلال عملية التشخيص يتم تحديد معرفة المؤسسة والأشخاص الحاملين لها، وتعتبر من المراحل الاساسية في عمليات ادارة المعرفة.

توليد المعرفة: تتولد المعرفة انطلاقا من فكرة يقدمها الفرد تمتاز بالإبداع ويتم اكتسابها عن طريق تكوين فرق عمل بين أفراد المنظمة.

تخزين المعرفة: نظرا لوجود مشاكل تواجه المنظمة قد تتسبب في فقدانها للمعرفة، يأتي دور خزن المعرفة والمحافظة عليها واستخراجها وقت الحاجة لها.

توزيع المعرفة: وهي نشر و اىصال المعرفة لجميع الأفراد عبر وسائل مختلفة لحل المشكلات و اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الاهداف.

تطبيق المعرفة: تعتبر هذه العملية الجوهرية التي يتم فيها اتخاذ القرارات النهائية و تطبيقها في الوقت المناسب و تساهم هذه العملية في إضافة قيمة للمنظمة .

الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على تقديم منتجات في الاسواق تمتاز بخصائص وأسعار افضل من منتجات المنافسين و في الوقت المناسب.

الجودة: و هي تقديم منتجات خالية من العيوب ووفق معايير عالية تتوافق مع رغبات الزبون .

المرونة: و تعني سرعة الاستجابة و التكيف مع التغيرات و المستجديات و تقديم منتجات متنوعة في الوقت المناسب.

التسليم: مدى التزام المنظمة بمواعيد التسليم المتفق عليها و سرعة تقديم المنتج الجديد الى الزبائن في أقصى وقت ممكن .

الكلفة: و تعني قدرة المنظمة على الإنتاج و التوزيع باقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسين .

الإبداع و الابتكار: قدرة الفرد على تقديم افكار متميزة و جديدة تحدث تغيرات ايجابية و تحقق نجاح و تفوق المنظمة على منافسيها.

التموضع الاستمولوجي :

تم الإعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي (الواقعي، الوصفي) نظرا لأن المعرفة المقدمة تمثل وصفا للواقع والهدف منها محاولة فهم وشرح ظواهر معينة بالإعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية. وضمن هذا السياق تم الاعتماد على الاستنتاج المنطقي العقلي أين تم الانطلاق من العام إلى الخاص، حيث تم صياغة إشكالية البحث ثم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة وشرح العلاقة بين هذه المتغيرات ثم وضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبالتالي إضافة جزء من المعرفة إلى النظرية الأساسية، وفي هذا الإطار تستخدم المقاربة الإفتراضية الإستنتاجية.

منهج الدراسة :

اعتبار المنهج هو الطريقة العلمية التي تتبعها في دراستنا للمشكلة لاكتشاف الحقائق و الاجابة عن الاسئلة و الاستفسارات التي يشيرها موضوع البحث . ويعرف ايضا أنه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول الى نتائج معينة و للوصول إلى الهدف الذي بنيت عليه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي . لضبط الإطار المفاهيمي لعمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية اعتماداً على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع و المصادر والمنهج التحليلي لتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية

تصميم الدراسة:

1. هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى توضيح النقاط التالية:
 - تعميق الفهم لكل من عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية.
 - تحديد طبيعة الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
 - التعرف على مدى استخدام ادارة المعرفة من اجل خلق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
 - التعرف على دور عمليات ادارة المعرفة في احداث أثر ايجابي على الميزة التنافسية.
2. نوع الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الكمي نظرا لكونه يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات كما يعتمد على تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية ثم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي وعلى الطرق والقياسات لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على مجتمع الدراسة وهذا ما يتوافق مع أغراض الدراسة.
3. مدى تدخل الباحث: حد أدنى: دراسة الأحداث كما هي ومحاولة اسقاطها على المؤسسة محل الدراسة.
4. التخطيط للدراسة: دراسة غير مخططة (ميدانية).

المقدمة

5. وحدة تحليل (مجتمع الدراسة): ان مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع أفراد الظاهرة التي يدرسها الباحث وقد تناولنا مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة، حيث شملت جميع عينة الدراسة و شملت إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة.

6. المدى الزمني: دراسة مقطعية خلال السنة الجامعية 2022 _ 2023.

7. اهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما و حيويا، حيث تبرز اهميته في :

_ اهمية موضوع ادارة المعرفة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

_ الوقوف على مدى جاهزية المؤسسة على المنافسة ورفع التحدي وضمان حصتها السوقية.

_ إضافة قيمة عملية عن ادارة المعرفة باعتبارها من المواضيع التي تحظى بالاهتمام في الوقت الحاضر.

8. خطة مختصرة: في معالجة هذا الموضوع قسم البحث إلى 3 فصول تمثلت في :

الفصل الاول: تم التطرق الى الإطار النظري لإدارة المعرفة وتناولنا في المبحث الاول ماهية ادارة المعرفة والمبحث الثاني عمليات وابعاد واستراتيجيات ادارة المعرفة.

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الإطار النظري للميزة التنافسية حيث تناولنا في المبحث الاول طبيعة الميزة التنافسية وفي المبحث الثاني ابعاد ومصادر ومؤشرات الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: تطرقنا الى عرض وتحليل نتائج دراسة الميدانية واختبار الفرضيات حيث في المبحث الاول تم تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة وفي المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة اما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

قد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة إلى تنظيمها والاستفادة منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومساندة صناعة القرار فيها، ففي عصر المعرفة هذا الذي أصبحت فيه المعرفة مورداً استراتيجياً، والعنصر الأكثر أهمية من عناصر الإنتاج والمصدر الذي لا غنى عنه لتوليد قيمة أعلى وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تطل على المستقبل بقوة. إن المعرفة ليس لها شكل محدد إذاً إنما الأكثر أهمية والتي تكمن في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم وتداول فرق العمل، وقد صنفت المعرفة منذ ستينات القرن الماضي بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، حيث إن المعرفة الصريحة هي معرفة قياسية ورمزية قابلة للنقل والتعليم، أما المعرفة الضمنية فهي موجودة في عقول الأفراد ذاتية، التي يعبر عنها بالطرق الحدسية والنوعية.

وفي هذا التحول الكبير من المفاهيم الاقتصادية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المعنوية وتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى لتغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد، وإن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة قد فتح أفقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية.

وفي هذا الفصل سنعين إلى تبيان مفهوم إدارة المعرفة كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المنظمات الحديثة. ويتضمن هذا الفصل:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: عمليات وابعاد إدارة المعرفة واستراتيجياتها.

المبحث الاول: مدخل الى ادارة المعرفة.

بغية تدارك تأخرها في الاستفادة أكثر من مواردها المعرفية، سعت المنظمات الى الاهتمام أكثر بعنصر المعرفة فظهر مصطلح ادارة المعرفة كسبيل لتحقيق ذلك، فمادنا نقصد بإدارة المعرفة وماهي مداخلها ومقارباتها وأبرز نماذجها، وأين تبرز اهميتها واهدافها

المطلب الاول: تعريف ادارة المعرفة

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم ادارة المعرفة وتنوعت ونذكر منها:

عرفت ادارة المعرفة انها "العمل من اجل تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربط لأفضل الادمغة عند الافراد، من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي". (قدري و راهم ، 2022، صفحة 97)

كما عرفها nonaka بانها " تفاعل بين المعرفة الضمنية المتمثلة في خبرات ومهارات وافكار يكتسبها الأفراد، مع المعرفة الصريحة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية ". (معتوقى و بن زيان، 2021)

تعرف كذلك على بانها " الانشطة والعمليات المتعلقة باكتساب المعرفة وبناءها والحفاء عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق اهداف المنظمة"

ويعرف hackelt ادارة المعرفة بانها: " مدخل منظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل اصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والاجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون". (المهيرات، 2012، صفحة 12)

ونعرف ادارة المعرفة على انها "عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وخزنها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها، بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الاداء واتخاذ القرار". (الجنابي ا.، 2013، صفحة 66)

وحسب ayn kusuma & David effendi ادارة المعرفة هي " فن خلق القيمة من الاصول غير الملموسة في الأساس، يمكن أن يكون تطبيق ادارة المعرفة حلا لمشاكل الشركة من خلال الجمع بين الأشخاص والعمليات والتكنولوجيا لمساعدة الشركات على تحقيق اهدافها ورؤيتها " (emeralds & effendi, 2022, p. 580)

ويعرفها wiig على انها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الايجابية منها والسلبية، في مختلف انواع العمليات، وادارتها، وتحديد المنتجات او الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز ادارة الموارد البشرية". (المهيرات، 2012، صفحة 11)

انطلاقا مما سبق نستنتج ان ادارة المعرفة هي عملية تقوم المنظمة بنائها ونقلها الى العاملين، والحفاظة عليها من خلال تبادلها فيما بينهم، تصب فيها المنظمة الى إدراك احتياجاتها ومتطلباتها من خلال العلاقة القائمة على اساس تبادل الخبرات والمعلومات، وينعكس ذلك على المنظمة بحيث انها تصل الى اهدافها المحددة لها سابقا. (العنزي، 2018، صفحة 12)

الجدول(1): اسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم إدارة المعرفة

ت	الباحث/ السنة	مفهوم ادارة المعرفة
1	Beijerse, 1999:105	مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية وشراء المعرفة وتطويرها وتفعيل المشاركة فيها وتقييمها، لأجل خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة متعلمة.
2	Kidwell et al. 2000:2	العملية التي يجري فيها تحويل المعلومات والموجودات الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية لتطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات لغرض تحقيق أهدافها.
3	Delic& Dayal, 2000:2	مجموعة من العمليات النوعية تتضمن أربع مراحل رئيسية: الجمع والتنظيم، التكرير ونشر المعرفة.
4	Goodale, 2001: 16	القدرة على اكتساب المعرفة الجديدة وخلق تلك المعرفة ونشرها وضمان نقلها إلى الآخرين
5	Dafl, 2001:312	وسيلة جديدة للتفكير في تنظيم ومشاركة الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة وتشير إلى الجهود الرامية إلى إيجاد، وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة ليتسنى بناء الأنشطة التنظيمية.
6	Skyrme, 2002: 4	الإدارة المنهجية والصريحة للمعرفة الحيوية والعمليات المرتبطة بها من خلق وجمع وتنظيم ونشر واستعمال واستغلال في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.
7	Choi, 2002:12	تطوير عمليات لربط متطلبات المعرفة إلى استراتيجيات الأعمال وكذلك لأجل إتاحة إمكانية الحصول على المعرفة، وتمثيلها.
8	الروسان 2004 :2	عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، والحصول عليها، واختيارها تنظيمها، استعمالها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة

والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.		
العملية التي يتم من خلالها تحديد المعرفة، خلقها (اكتسابها/ التقاطها) ترميزها، تخزينها، نشرها(مشاركة/نقل) وتنفيذها (تكييفها، تحويلها، تركيبها) وقياسها لأجل منفعة المنظمة.	Egbu, et al9 : 2005	9
العملية التي تستطيع المنظمات من خلالها ان تولد قيمة من اصولها الفكرية والمعتمدة على استعمال المعرفة.	ماثيوز واخرون، 2008: 212	10
العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة.	نجم، 2008: 91	11
فن تحويل المعلومات والموجودات الفكرية الى قيمة دائمة للمنظمة وشركائها وعملائها.	Garcia& Martinez, 2007 :280	12
تخطيط وتنظيم وتحفيز والسيطرة على الافراد والعمليات والانظمة في المنظمة لضمان ان موجوداتها المعرفية يتم تحسينها وتوظيفها بفاعلية.	King, 2009 :4	13
تمثل منهجا نظاميا لتحديد المعرفة التنظيمية وادارتها.	Hojabri, 2014 :1	14

المصدر: (الغانمي، 2016، صفحة 59)

المطلب الثاني: مداخل ومقاربات ادارة المعرفة.

الفرع الاول: مداخل ادارة المعرفة:

رغم التنوع الظاهري لتصنيفات المعرفة إلا أنها تتمحور حول إطار نمطي للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وقد ادى الاهتمام بالمعرفة الى تنوع مداخلها، حيث تصنف مداخل ادارة المعرفة الى:

مدخل الرافعة:

يتميز هذا المدخل بسمة المساواة بين ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات حيث يبرز دور تكنولوجيا المعلومات في القدرة الفائقة لها على تحصيل المعلومات وفق عمليات ادارة المعرفة، بالإضافة إلى دورها في التشبيك الفائق الذي يعتبر مقياس لعمل الاجهزة القائمة

على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات، ومن جهة اخرى نجد برمجيات التطبيق التي تقوم بنمذجة المهام التشغيلية. (غزالي، 2016، الصفحات 306-307)

المدخل التوليفة:

" ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين ادارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين ادارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري". (صراع، 2014، الصفحات 28-29)

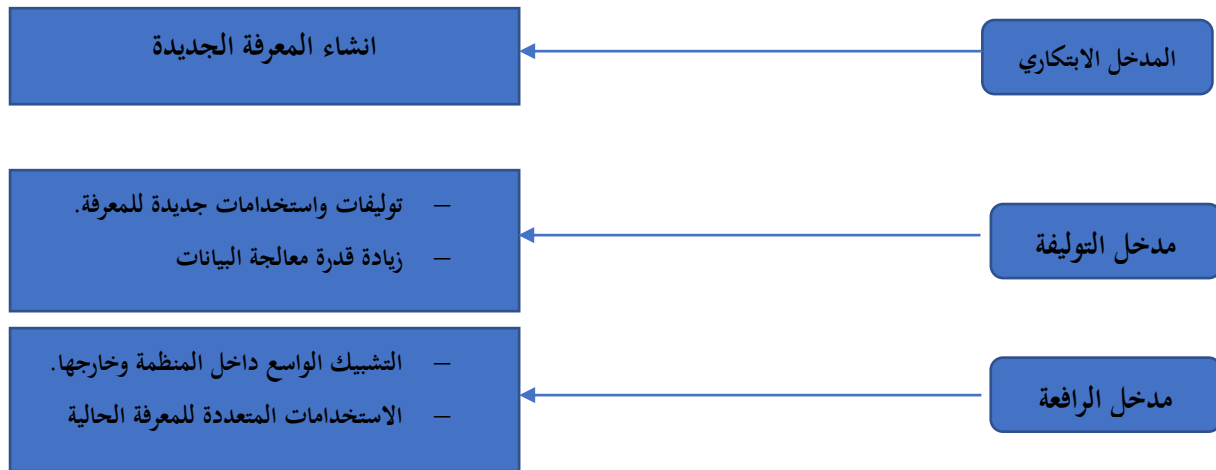
" ويعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني بهدف ايجاد توليفات واستشارات جديدة في مجالات اخرى، كذلك فهو أقرب إلى مدخل التحسين بإدخال التعديلات الجديدة في رصيد المعرفة". (الجنابي ا.، 2013، صفحة 85)

مدخل الابتكاري:

" ادارة المعرفة مهمتها انشاء معرفة جديدة لتحسين الاداء وليس المحافظة عليها وتخزينها فقط". (مشطر و ليراري، 2021، صفحة 26)

وحسب هذا المدخل فإن " انشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الاساسي على مستوى الفرد وعلى ادارة المعرفة وممارستها وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة، وهذه النظرة حديثة في سبيل الوصول الى شيء مبتكر وحديث" (بن عمر ، 2020، صفحة 32)

الشكل(1): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: (صراع، 2014، صفحة 27)

مدخل الإقتصادي:

فيعرفها Brooking بانها: "النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات ادارة راس المال الفكرية، اي انها لا تغدو أكثر من كونه آلية لرأس المال الفكري وادارة الاصول التي تستخدمها المنظمة بكامل امكانياتها". (بوزيداوي، 2014، صفحة 34) ويشير إليها بيتر دروكر Drucker Peter الى انها "المرحلة التي يدخل فيها المجتمع الى مرحلة لم يعد فيه الفرد هو المورد الإقتصادي الاساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها الى رأس مال يتكون من الاصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية". (حامي ، 2016، صفحة 81)

ويخرج هذا المدخل بين اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري الشامل للأصول غير الملموسة المتمثلة في الراس المال الهيكلي والبشري، والرأس المال الزبوني، ورأس المال النفسي ويعمل على زيادة الانتاجية من خلال الاستثمار وتحقيق الميزة التنافسية، وبالإضافة إلى ايجاد القيمة المضافة. (همشري، 2013، صفحة 118)

مدخل المعلوماتي:

ينظر اصحاب هذا المدخل الى ادارة المعرفة على انها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم المعلومات واسترجاعها واستخراجها من البيانات الأولية وخرزتها في قواعد بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة كما ان هذه المدخل يشير الى مجموعة من الحقائق وهي انها نشاط داخل المنظمة اساسه قواعد البيانات وكذلك تركز على المعرفة الصريحة فقط في توليد معرفة جديدة وأنها تعتبر التكنولوجيا وانظمة المعلومات بالإضافة إلى العنصر البشري الذي يعتبر دوره مهم في تعاملاته مع تكنولوجيا المعلومات فقط وليس بنائها. (همشري، 2013، الصفحات 115-116)

الفرع الثاني: مقاربات ادارة المعرفة:

تمثلت مقاربات ادارة المعرفة في:

مقاربة الكفاءات المحورية:

تهدف هذه المقاربة الى بحث وايجاد كفاءات جيدة تحتاجها في المستقبل، ليطم التخصص في عملية انتاج العناصر التي يمكن اعتبارها ذات اهمية لأنظمة الإنتاج المستهدفة على المدى البعيد، وتركز على صياغة استراتيجيات تدعم الإبداع والابتكار والجودة في مختلف الانظمة والانشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية، من اجل تسهيل عملية البحث عن الكفاءات المطلوبة، التي توفر للمنظمة امتيازاً تنافسياً مستداماً، كما مزجت هذه المقاربة بين الدراسات المتعلقة بالتعلم والاخذ بعين الاعتبار تطور المعرفة من خلال منظور استراتيجي حيث ان العناصر المرجعية متمثلة في المنتجات والزبائن والموردين، المنافسين.

مقاربة التطور الإقتصادي:

تركز هذه المقاربة على ضرورة الاهتمام بالتطور التكنولوجي، حيث تعتبر التكنولوجيا متغير داخلي النمو ضمن نموذج النمو الاقتصادي وأن لكل منظمة معرفة خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات، ويتم استخدامها عبر روتينيات التي تقوم بطريقة غير مباشرة بإعادة نسخ، تقوية وإعادة تركيب من اجل بناء معرفة جديدة. (عواطف ، 2018 ، صفحة 36).

مقاربة اجتماعية:

يعود استخدام المفهوم الاجتماعي لإدارة المعرفة للمؤلفين Kekchi & nonaka حيث بينا ان العمليات الاجتماعية هي حاصل لعمليات تم تحويلها من خلال المعارف الضمنية الى معارف ظاهرية، ويمكن التعبير عنها من خلال الالفاظ او الاشارات او الرموز او التمثيل، بحيث تسهل عملية تنظيمها منهجيا وتحويلها في صورة مفاهيم ظاهرة وصريحة. كما يؤكدان على ان المعرفة التي يتم بناءها داخل المؤسسة لا يتم تجسيدها في الواقع من خلال البرامج التي توضح خطواتها، وهناك عدة نماذج مشابهة للمقاربة الاجتماعية والمتمثلة في التعلم التنظيمي ونماذج أفضل الممارسات من خلال نقل وتوثيق الطرق التطبيقية والخبرات بين الافراد، ونماذج جماعات الممارسات من خلال المشاركة وتبادل وجهات النظر بالإضافة إلى نماذج الذاكرة التنظيمية. (شنشونة، 2017، صفحة 117)

مقاربة الموارد:

تشير هذه المقاربة الى ان اساس الامتياز التنافسي هو الموارد، وتركز على الموارد المعنوية التي تعتبر مهمة جدا ويصعب تكوينها، حيث يتم تراكمها تدريجيا مع مرور الزمن، فالتعقيد والطبيعة الضمنية المعرفة وصعوبة الملاحظة والتقليد على المدى القريب من طرف المنافسة تؤدي الى الحصول على امتياز تنافسي، وقد كان لبورتر وجهة نظر مغايرة حول ان الموارد هي اساس الامتياز فقد أكد ان اساسه يعتمد على التكلفة او على التنوع (عواطف ، 2018 ، صفحة 36)

مقاربة التسييرية:

تشمل هذه المقاربة عمليات ادارة المعرفة من اكتساب وتطوير ونشر المعرفة بين اعضاء المنظمة من أجل تحقيق أكبر قدر من الفعالية، اي ان العمليات تتمحور حول جمع الخبرات الفردية والجماعية للأفراد العاملين بالمنظمة ومحاولة نشرها بطرق مناسبة لضمان تحقيق انتاجية جيدة. (شنشونة، 2017 ، صفحة 118)

المطلب الثالث: نماذج ادارة المعرفة

المنظمات طورت نماذج عديدة لإدارة المعرفة لتوجيه انشطتها واستراتيجياتها، ومن بين تلك النماذج نذكر:

نموذج hope&hope 1997 :

" يرى هذا النموذج ان من الضروري الاستفادة من المعرفة سواء كانت داخلية ممثلة بتجارب الماضي والحاضر، او خارجية لدى المنظمات الأخرى ومن ثم تحقيق ترابط المعرفة بين المنظمات سواء كان ذلك بالتحالفات الاستراتيجية او المشاريع المشتركة". (الشمري و الغالبي، 2019)

نموذج vetschera,roszegi عام 2000:

"هذا النموذج قسم مراحل تسيير المعرفة الى ست مراحل اساسية تتمثل في: ابتكار المعرفة، خزن المعرفة، ايجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، التعلم". (شنشونة، 2017، صفحة 111)

نموذج مارجواردت (: Marquardt :

اقترح مارجوارت مدخلا شموليا لإدارة المعرفة يتألف من ست مراحل متسلسلة وهي:

الاكتساب.

الخزن.

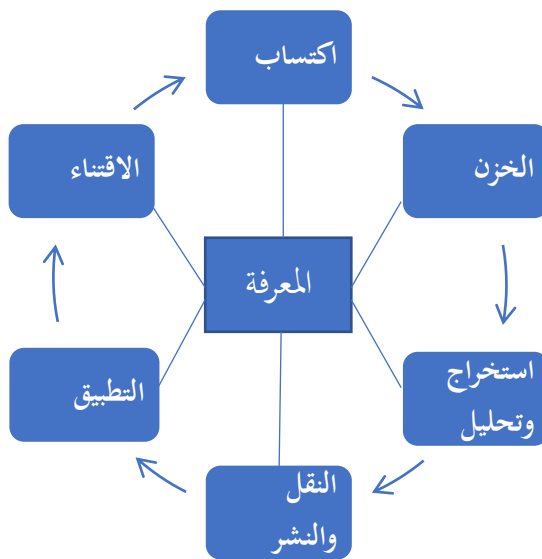
استخراج المعلومات وتحليلها.

النقل والنشر.

التطبيق.

الاقتناء.

الشكل (2): نموذج ادارة المعرفة عند drtauqraM



المصدر: (الحلاق، 2014، صفحة 45)

بين لنا هذا النموذج ان المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو العمليات وتفاعلها وهذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، ويشير النموذج الى ان ادارة المعرفة هي المحرك وقلب بناء المنظمة المتعلمة وجوهرها، ويتم نقل المعلومات عن طريق قنوات لها اطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع ادارة المعرفة على نحو مستمر لعمليات المراجعة والتنقيح. (حلاق، 2014، الصفحات 46-45)

نموذج الموثل:

قدم هذا النموذج " دينس ويتوسكاي" ويقوم علا اساس ان المعرفة هي خبرة متسلسلة لا بداية ولا نهاية لها، وتشمل أربعة عناصر متفاعلة وهي:

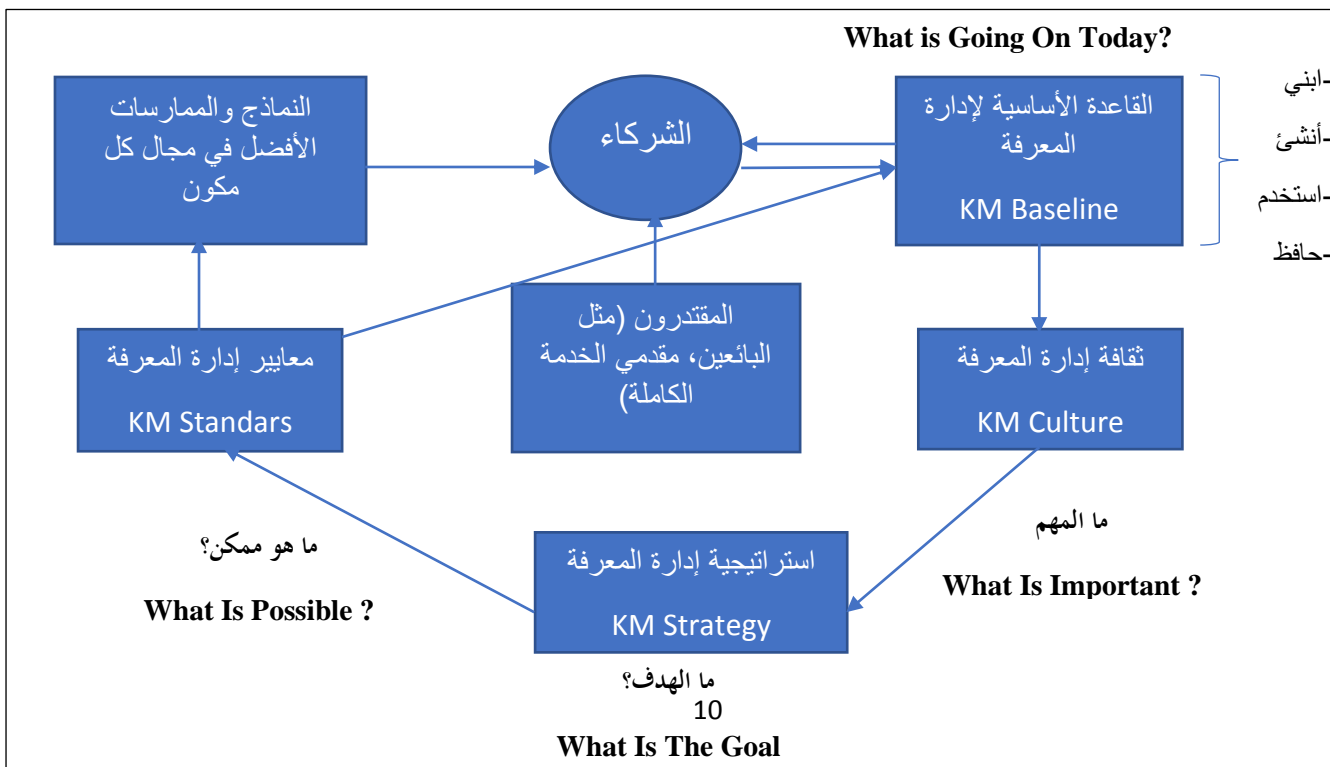
القاعدة الاساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): " وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال ادوات ادارة المعرفة في المنظمة، انها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ امكانيات موثل ادارة المعرفة". (همشري، 2013، صفحة 158)

ثقافة ادارة المعرفة (ما المهم؟): " وتتمثل في مجموعة القيم والتفضيلات المميزة لإدارة المعرفة، وهي المحددة للاستراتيجية المتبعة وكذلك تحدد التكنولوجيا المستعملة وكذا الممارسات الملائمة". (نوري، صفحة 31)

اهداف ادارة المعرفة (ما هو الهدف الاساسي؟): تبرز الاهداف في تحسين القدرات والاستغلال الامثل لموارد المنظمة وتطوير قدراتها لتمكينها من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة على سابقتها. (بوزيداوي، 2014، صفحة 41)

معايير ادارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): " وهذه تشير الى الممارسات الافضل التي تستخدمها المنظمات بالعلاقات مع الزبائن، الموردن، الموزعين وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين" (بوزيداوي، 2014، صفحة 41)

الشكل(3): موثل ادارة المعرفة (winosky)

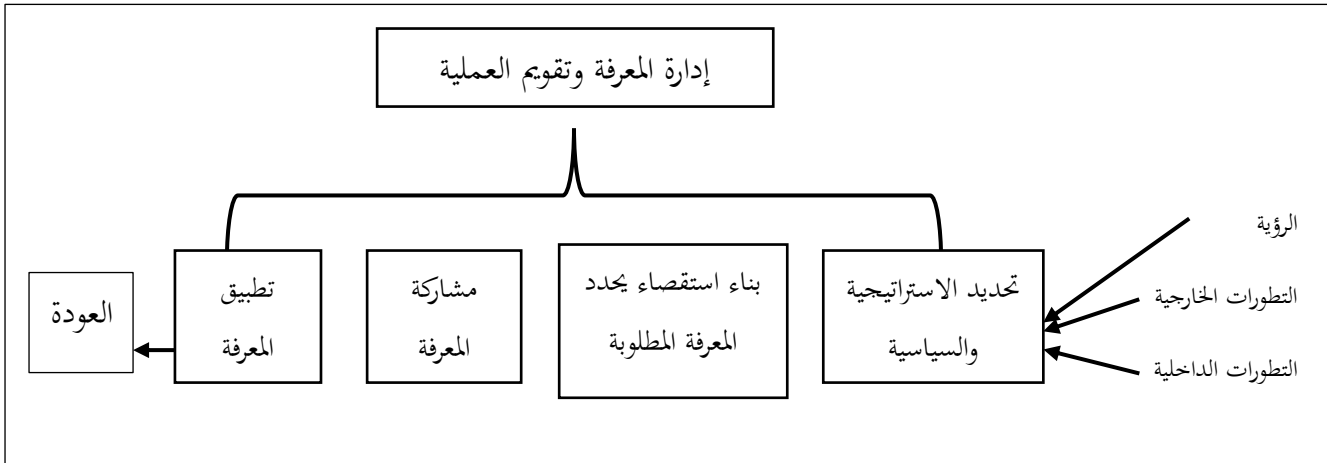


المصدر: (همشري، 2013، صفحة 159)

نموذج سلسلة القيم المعرفية value chain

تم تطوير هذا النموذج من قبل كل من bruijin & bots حيث رأيا ان أكثر الطرق فعالية لتقييم ادارة المعرفة تتم عبر سلسلة القيم المعرفية، وان اساس تميز وتفوق الأنشطة المختلفة يمكن في تواجد ادارة معرفية فعالة ومتمكنة ومتميزة في كل عملية من عملياتها ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية: (همشري، 2013، صفحة 152)

الشكل(4): نموذج سلسلة القيم

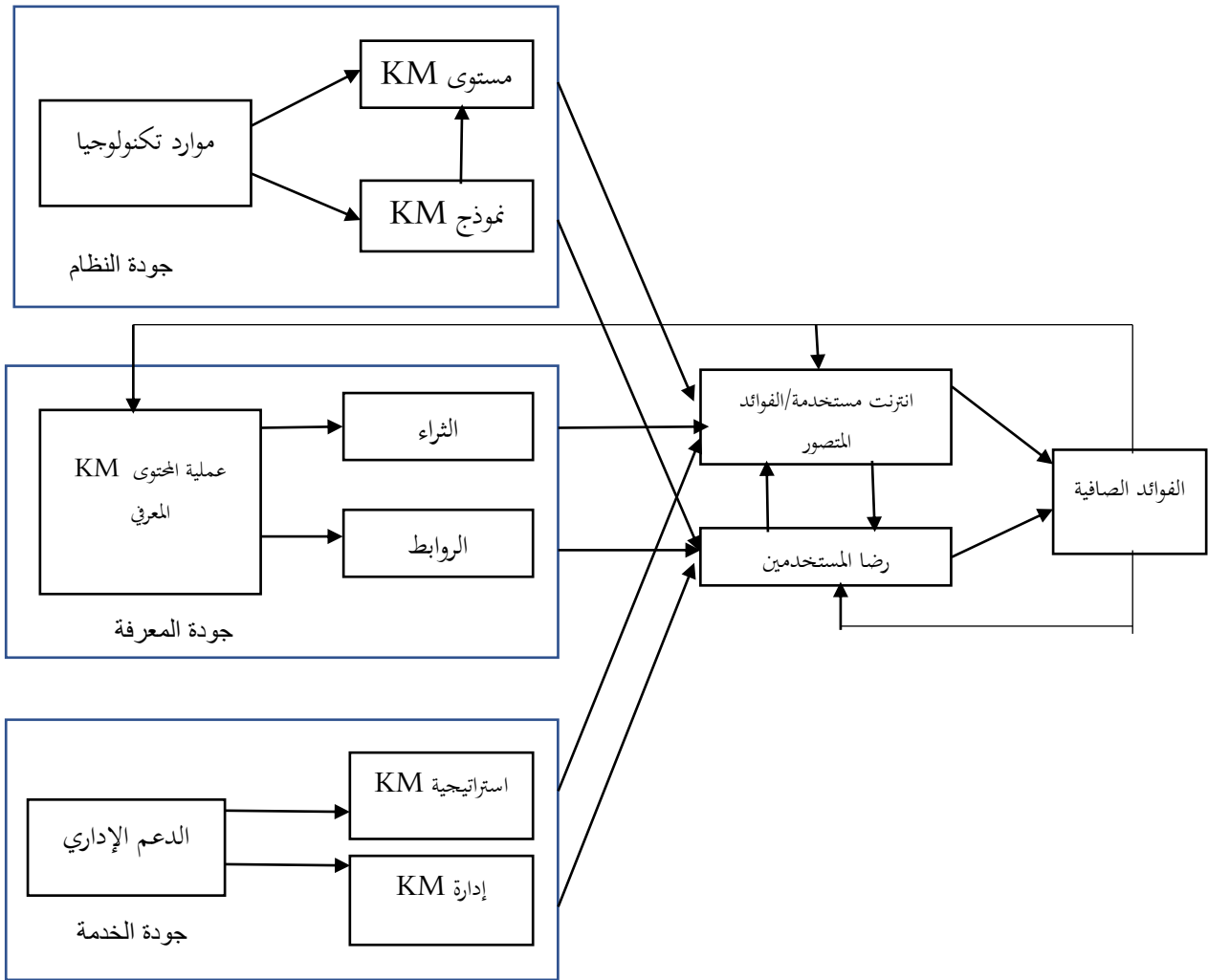


المصدر: (عريوات ، 2018)

نموذج ادارة المعرفة عند jennex & offman :

تم تقديم هذا النموذج سنة 2004 من قبل jennex & offman الذي يقوم بقياس نجاح نظم ادارة المعرفة، يهدف هذا النموذج الى تقييم النجاح بوصفه التعديلات التي اجريت على الفاعلية التنظيمية اعتماداً على استخدام نظم ادارة المعرفة وقد تم وصف ابعاد لهذا النموذج وهما جودة النظام الذي يناقش الكيفية التي تنجز بها نظم ادارة المعرفة وفق عملياتها بالإضافة إلى دورها في تعزيز الذاكرة التنظيمية عبر ترميز تلك المعرفة، اما البعد الثاني فهو جودة المعرفة والمعلومات حيث ان الوصول الى المعلومات هي احدى الامور الحاسمة في نجاح نظم ادارة المعرفة. يليه البعد الثالث المتمثلة في الاستخدام ورضا والمستفيد النهائي حيث يوفر مدخلا مكملات لقياس فاعلية الاستخدام. كذلك يوجد بعد المنافع المدركة الذي يقيس التطورات في المنافع نتيجة استخدام نظم ادارة المعرفة. وأخيرا صافي المنافع وهو استخدام الفرد لنظم ادارة المعرفة سوف ينتج تأثيراً على أداء هذا الفرد في مكان عمله ويعود هذا التأثير على الاداء الكلي للمنظمة. (غامر ، 2015، صفحة 70)

الشكل رقم 5: نموذج ادارة المعرفة عند jennex & offman



المصدر: (murray, 2017)

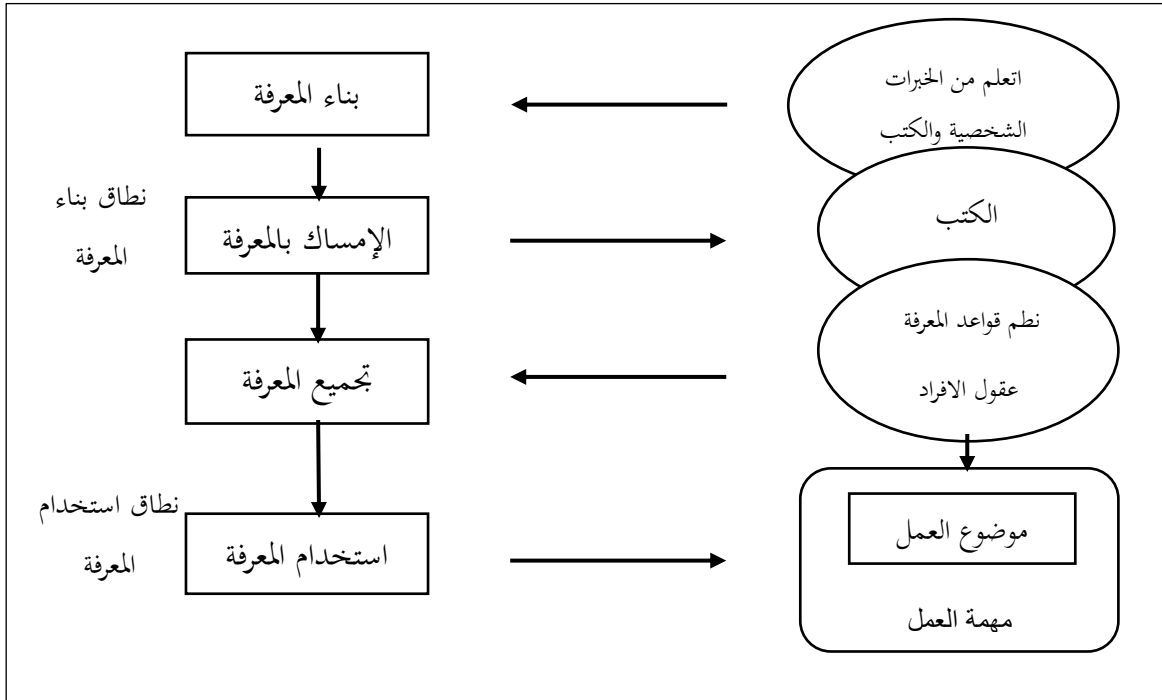
نموذج giw :

هذا النموذج يحقق أربعة اهداف اساسية المتمثلة في: (الزيادات، 2014، الصفحات 123-124)

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

تعتبر عملية تسهيل بناء المعرفة والموازات بين انشطتها ووظائفها ويركز على الاحتفاظ بالمعرفة في اذهان الافراد، وفي الكتب، وفي اي شكل آخر له علاقة بالموضوع، اما بالنسبة إلى تجميع المعرفة يمكن من ان يتخذ اشكالها عديدة، ويقوم هذا النموذج على توحيد الوظائف والنشاطات في مختلف مجالات البناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد ويوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل (6): نموذج ادارة المعرفة عند wiig



المصدر: (شنشونة، 2010)

نموذج ليوناردو بارتون Leonard- BBarron : (همشري، 2013، الصفحات 156-157)

يقوم هذا النموذج على ان اساس ان المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية core capability، وتتجسد هذه القدرة في أربعة اشكال هي :

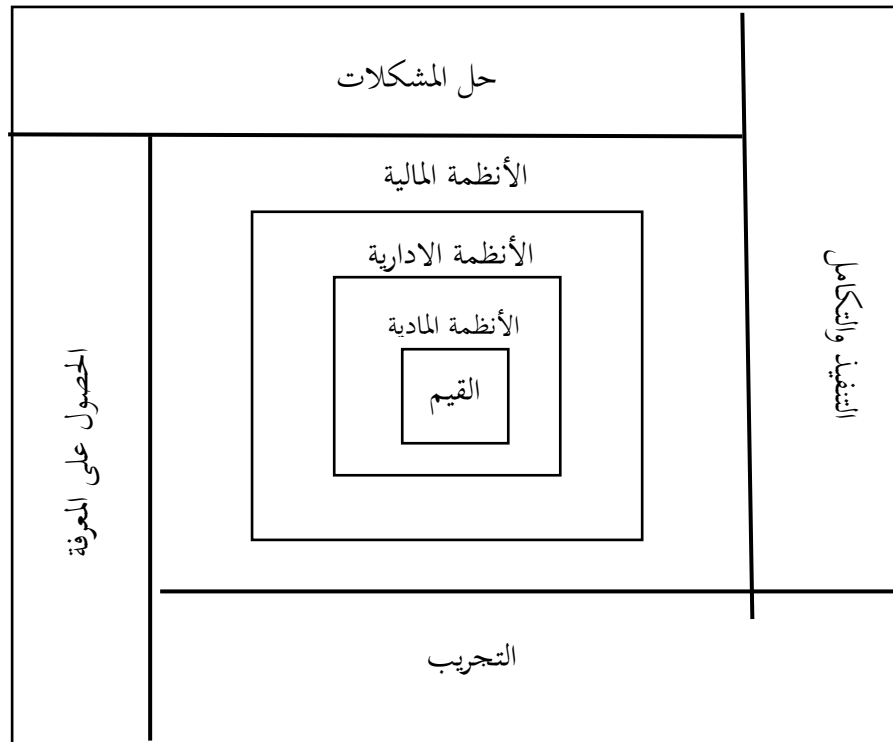
مجسدة في شكل المادي: كبراءات الاختراع

مجسدة في الانظمة الادارية: كطرق التعلم.

مجسدة في مهارات الصريحة والكامنة للعاملين: القدرات الفردية

مجسدة في القيم الصغيرة او ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

شكل(7): لنموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: (همشري، 2013، صفحة 157)

المطلب الرابع: اهمية واهداف ادارة المعرفة.

الفرع الاول: اهمية ادارة المعرفة:

وحسب (غزالي، 2016، صفحة 253) تتمثل اهمية ادارة المعرفة في:

انشاء مراكز لتشكيل وتطوير الكفاءات الحيوية.

مناهج التنظيم الذي يتعلم.

دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.

زيادة تدفق كم هائل من المعارف في جميع المجالات.

صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.

تعمل على تشجيع وتحفيز العاملين من اجل التطوير والتحسين من قدراتهم في المؤسسة لتحقيق معرفة متميزة. (شمال

، 2011، صفحة 404)

تعتبر المعرفة من مصادر الميزة التنافسية كونها تهتم بالرأس المال الفكري. (حسيت، 2019، صفحة 492)

تعمل على التحفيز والتغيير المستمر لمواجهة اي تغيرات بيئية مفاجئة. (مالكي و ساوس ، 2020 ، صفحة 48)
تعد عملية نظامية تكاملية لتستبق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق اهدافها". (الطاف و ردام، 2018، صفحة 2019)

الشكل (8): اهمية ادارة المعرفة



المصدر: (بوزيداوي، 2014، صفحة 23)

الفرع الثاني: اهداف ادارة المعرفة:

تبرز اهداف ادارة المعرفة في: (مسلم ، 2015 ، صفحة 26)

تسعى المنظمات الى تحقيق المقاصد التي تجعل منها متميزة وذات ريادة.
التركيز على راس المال فكري كونه مهم في حل مشكلات التي تواجه المنظمة.
توفير كل الظروف الملائمة من اجل تشجيع الأفراد على مشاركة بالمعرفة.
تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العلمي الجديد.
تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات.

المبحث الثاني: عمليات ادارة المعرفة واستراتيجياتها

إن جوهر المعرفة يتمثل في عملياتها والتي يمكن من خلالها الحصول على معرفة مفيدة، بالإضافة إلى تنوع ابعادها ومجالاتها، واتباعها استراتيجيات مختلفة والتي تعمل على جمع المعرفة بشتى أنواعها الداخلية والخارجية.

المطلب الاول: عمليات ادارة المعرفة

يكمن هدف ادارة المعرفة في تطبيق المعرفة من خلال استغلالها واستثمارها لتحقيق الاهداف، والحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها لا يعد كافيا الا إذا تم تطبيقها في ارض الواقع، وقد اختلف المفكرين في عمليات ادارة المعرفة، حيث ستركز على اهم عمليات ادارة المعرفة:

تشخيص المعرفة: " وتهدف الى تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المنظمات الاخرى، وبالتالي فإنها تسعى الى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ولتحتاجها وخدماتها " (الرشيدي، 2018، صفحة 36)

توليد المعرفة: " ويبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها، وقد يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال اقسام البحث والتطوير وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي " . (ازات ، 2020، صفحة 173)

وتتولد المعرفة من خلال تحولاتها، فهناك تحولات للمعرفة من الصريحة الى الضمنية وبالعكس وهو مما يؤدي الى تطور المعرفة". (الغالبي و الشمري ، 2019، صفحة 113)

وحسب (طه ياسين، 2022، صفحة 2041) :

هي مجموعة من العمليات التي تتضمن الابتكار والإبداع والقدرة على الفهم واستيعاب المعرفة الجديدة. ويتم اكتسابها عن طريق عمل فرق بين أفراد المنظمة من اجل توليد معارف وافكار جديدة تسمح بحل المشكلات الحالية والمحتملة، ويعد الابتكار من اهم مصادر المعرفة الجديدة.

تخزين المعرفة: كذلك يمكن تسميتها بالذاكرة التنظيمية التي تعتبر النوع الاول في ذاكرة المنظمة والتي عبرها يتم تحديد الانشطة والمعرفة السابقة للمنظمة، اما بالنسبة النوع الثاني يطلق عليه الذاكرة العرضية التي يمكن دورها في ضبط مواقف معينة والمرتبطة بحدث معين. (al hababi & alomari, 2020, p. 954)

نظرا لما تواجهه المنظمات من مشاكل قد تتسبب في فقدانها للمعرفة، وهنا يأتي دور تخزين المعرفة في المحافظة عليها وإبعادها عن كل ما يؤدي الى تلفها وفقدانها، ولهذا اصبح تخزين المعرفة دور مهم جدا في المنظمات، ويشير (مكليود، 2006، 451) عن وجود نوعين من تخزين المعرفة والمتمثلتين في التخزين المباشر والتسلسل، حيث ان التخزين المباشر يتم عن طريق القرص الممغنط اما التخزين التسلسل يتم عن طريق الشريط الممغنط، ومن جهة اخرى نجد (alee, 1997, 71) الذي اسرار الى ان المعرفة قابلة للتقادم والضياع لهذا وجب على المنظمات تخزين المعرفة بغية الحصول على استرجاعها واستعمالها من قبل

العاملين في المنظمة وقت الحاجة إليها، وكما نجد (duffy,2000,66) الذي بين ان القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها عند توليدها ومن الضروري ادامة قاعدة المعرفة بكلفة اقتصادية، بالإضافة إلى فرز وتحديد كل ما هو مهم الاحتفال بيه وتحديد المسؤول عن البحث على المعرفة. (الطويل و حكمت، 2005، صفحة 23)

توزيع المعرفة: حسب (يحياوي و شوشان، 2017، صفحة 530)

"تمثل عملية توزيع المعرفة في القدرة على اىصال المعرفة الى كل نقطة من نقاط العمل، وذلك عن طريق الاستخدام، المشاركة، تبادل الافكار والخبرات والمهارات عن طريق نظن الاتصال الرسمية".

تؤدي هذه العملية الى نشر الخبرات والمعارف التي تساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الاهداف، وتفيد المنظمات بزيادة قابليتها المتميزة وتنافسها، ويتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق التدريب والمحادثات واما بالنسبة للمعرفة الصريحة فيمكن نشرها عن طريق الوثائق والنشرات الداخلية. ويتم نشر المعرفة على جميع الاعضاء الموجودين في المنظمة خاصة الجدد من اجل مشاركتهم في تطوير تلك المعرفة، وان نشر وتوزيع المعرفة الصحيحة في الوقت ومع الشخص المناسب هو المهمة الجوهرية لنشر المعرفة، ويجب أولا تحديد من يجب ان يعرف ماذا وكيف يمكن اجراء عملية التوزيع بسهولة وأقل كلفة. (مثنى، عبد الخالق، و نور خليل ، 2016، صفحة 286)

تطبيق المعرفة: تم تعريف تطبيق المعرفة على انها الاستفادة من المعرفة بطريقة تضمن تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Al hbabi & alomari, 2020, p. 953)

تعتبر هذه العملية الاخيرة في عمليات ادارة المعرفة حيث يتم فيها اتخاذ القرارات النهائية لإدارة المعرفة لتحقيق قيمة المعرفة وخلق ثروة جديدة للمجتمع، ويجب تطبيق كل ما تعلمه الفرد وان ينقل نقلا فوريا للمعرفة في مكان عمله، حيث يتم استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستخدامها من اجل حل مشكلة قائمة، وفي حالة ما إذا لم يتم تطبيق المعرفة المخزونة والموزعة بشكل ملائم فإنها ستكون بلا جدوى، وكذلك اعلام ووضع صورة واضحة لعملية ادارة المعرفة لكي يسهل العمل بها وتطبيقها وتجنب الوقوع في الازعاج التي تؤدي الى فشل هذه العملية، وان تطبيق المعرفة هو استخدامها في عملية تصنيف قيمة للمنظمة . (الكبيكي، الدباغ، و العبادي، 2022، صفحة 172)

المطلب الثاني: ابعاد ادارة المعرفة.

تبرز ابعاد ادارة المعرفة في:

البعد الاجتماعي: social dimension : " هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على اساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد. (علي، 2016، صفحة 172)

البعد التكنولوجي: " الذي يكون موضوعه كل المعارف والتقنيات والاساليب والادوات التي توفر الدعم اللازم لتنفيذ الانشطة وتطوير عمليات رسلمة المعرفة"

البعد الإقتصادي: «الذي يتمثل هدفه في البيئة التنافسية الناتجة عن عوامة الاسواق وتعزيز الاقتصاد، الذي يكشف عن قوة المنظمات الشبكية، يبرز الحاجة إلى ادخال معايير التنمية ويؤدي الى اعطاء قيمة أكبر لرأس المال غير الملموس".

(grundstein, 2002, p. 07)

المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة:

تختلف الاستراتيجيات باختلاف طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، والاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف اشار Hansen الى ان المنظمات تستخدم استراتيجيتين مختلفتين هما:

الاستراتيجية الترميزية: codification strategy

يطلق عليها ايضا اسم مستودع المعرفة والتي تعمل على جمع المعرفة بشتى أنواعها الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاحف للعاملين ويعتبر من العمليات الجد مهمة وهو من اولى الطرق التي يعتمد عليها في ترتيب البيانات الخام واعطائها رمزا بعدد من المعطيات والمعلومة التي تم الحصول عليها، تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة كونها قابلة للقياس ويمكن تحويلها الى قواعد البيانات والمعلومات، وتعتمد على اختيار المعرفة وتأمينها وحزنها في قواعد البيانات من اجل الوصول إليها وقت الحاجة إليها. (عاشور و كفاح، 2022، الصفحات 59-60)

إستراتيجية الشخصية: personalization strategy

"يركز هذا النوع من الاستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة التي تكون غير القابلة للترميز القياسي، وايضا تكون غير رسمية لأنها حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه خلال الحوار وتبادل الخبرات". (عاشور و كفاح، 2022، صفحة 60)

" وهذه الاستراتيجية التي تسمى ايضا نموذج شبكة المعرفة (k. Network، لا تحاول ان ترمز او تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فينا بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك". (الزيادات، 2014، صفحة 147)

" ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها ادوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها". (الزيادات، 2014، صفحة 144)

ان الاختلاف بين الاستراتيجية الشخصية فهي تناسب مع المنظمات التي تنتج منتجات عالية التغيير، وبالنسبة الى الاستراتيجية الترميزية فهي تناسب المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب؛ والجدول التالي يميز بين الاستراتيجيتين:

الجدول (2): اوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز والاستراتيجية الشخصية

الشخصية	مجال الاختلاف	الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	الاستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعداد استخدام المعرفة المرمزة
(اقتصاديات الخبرة) استيفاء اجور عالية لحل المشكلات المعقدة. استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الاخرين. التركيز على ادامة هامش ربحي عال.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات اعادة الاستخدام) الاستثمار في الموجودات المعرفية. اعادة الاستخدام عدة مرات. استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. التركيز على توليد عوائد كبيرة.
(الاشخاص الى الاشخاص) تطوير شبكة لربط الافراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.	استراتيجية ادارة المعرفة	(الاشخاص الى الوثائق) تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.
الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الافراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.
استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. تدريب الافراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للأخر. مكافأة الافراد مباشرة لمشاركتهم الاخرين في المعرفة.	المصادر البشرية	استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضوح الحلول. تدريب افراد المجموعات والتعلم عن بعد. مكافأة الافراد الذين يشرون قاعدة المعرفة.

المصدر: (الزيادات، 2014، صفحة 145)

وميز mc elriy بين نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهي:

استراتيجيات جانب العرض : **supply side strategies** " التي تميل الى التركيز فقط على توزيع، ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة". (مسلم ، 2015، صفحة 41)

إستراتيجية جانب الطلب : **damand side strategies** " التي تركز على تلبية حاجة المنظمة الى معرفة جديدة، هذه الاستراتيجية تتجه نحو التعلم و الإبداع، اي التركيز على آليات توليد المعرفة". (الزيادات، 2014، صفحة 146)

المطلب الرابع: مجالات ادارة المعرفة.

يتم التركيز في ادارة المعرفة على عدة مجالات يبرز اهمها في: (المهيرات، 2012، الصفحات 20-21)

مجال موجودات المعرفة: التي تشمل الخبرة والتجربة والبراعة، القدرات.

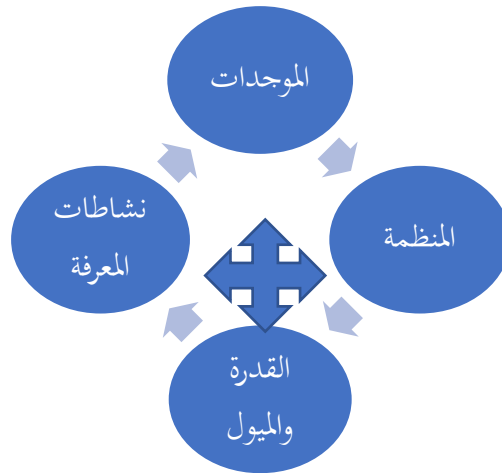
مجال نشاطات المعرفة: تشمل عمليات التوليد، والبناء، النقل والمراقبة، والاستخدام والتقييم.

مجال القدرات والميول: بشكل قدرات الفرد وميولهم، قدرات المنظمة لبناء المعرفة.

مجال المنظمة: يشمل اهداف المنظمة وتوجهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتنا.

وقد وضع giiw رسم يوضح مجالات ادارة المعرفة.

الشكل (9): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: (بن عمر ، 2020، صفحة 24)

كما ذكر wiig مجالات اخرى متمثلة في (بن عمر ، 2020، صفحة 25) :

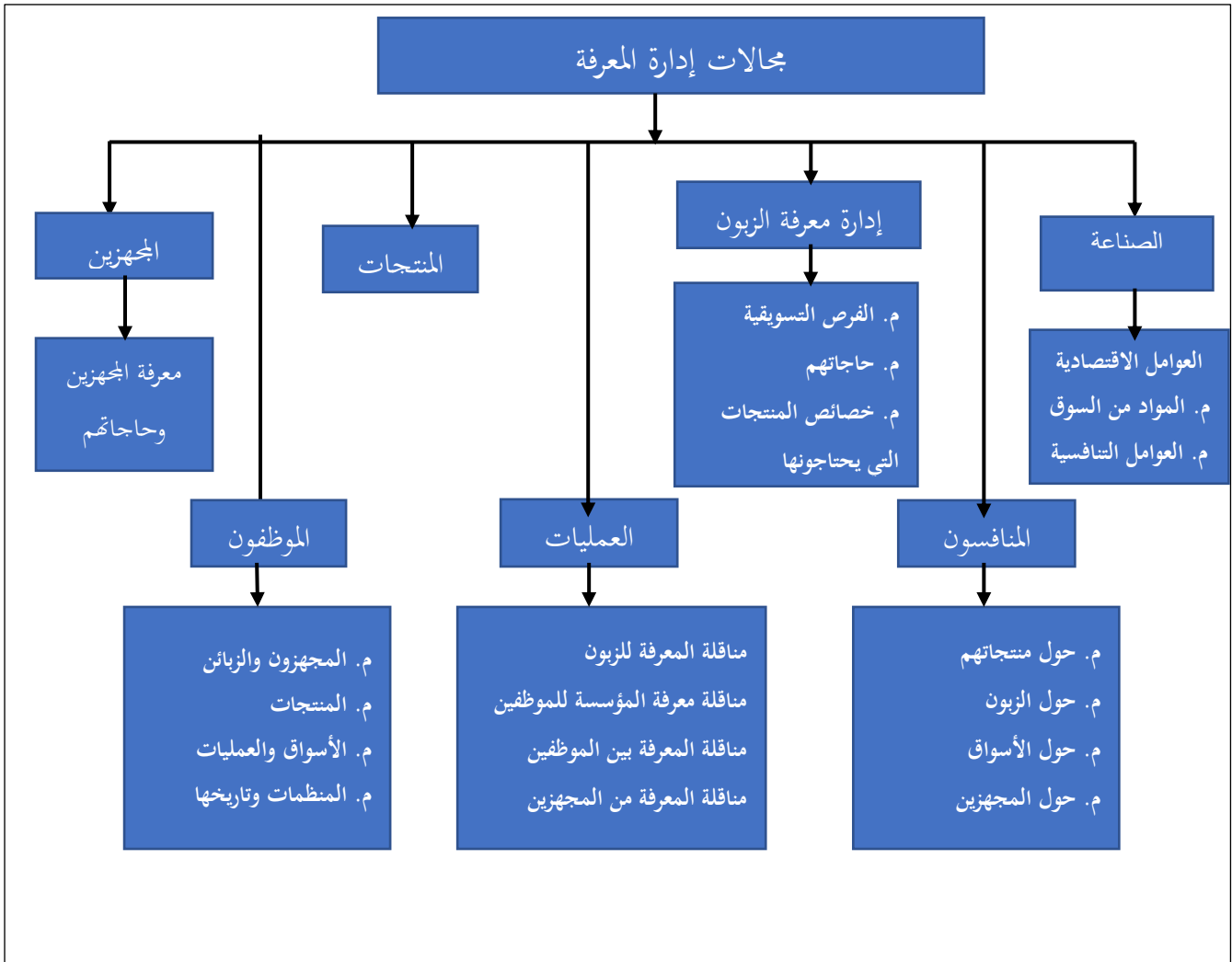
مجال الأعمال: يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستثمار في المعرفة

مجال الإدارة: يركز على توليد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة.

مجال العمليات الفعلية: يعمل على تطبيق الخبرات من اجل تقديم عمل اساسه ادارة المعرفة.

كما اضاف كريسيا وانابي مجالات اخرى لإدارة المعرفة المتمثلة في:

الشكل (10): مجالات ادارة المعرفة في المؤسسة



المصدر: (بن عمر ، 2020 ، صفحة 24)

من خلال الشكل يبرز لنا مجالات ادارة المعرفة في الصناعة (العوامل الاقتصادية)، ادارة معرفة الزبون (الفرص التسويقية وحاجاتهم وخصائص المنتجات)، المنتجات، المجهزون (معرفة المجهزين وحاجاتهم)، كذلك المنافسين (منتجاتهم والزبون والاسواق والمجهزين)، العمليات وهي مناقلة المعرفة للزبون ومناقلة معرفة المؤسسة للموظفين بالإضافة إلى مناقلة المعرفة من المجهزين، وأخيرا نجد الموظفين (المجهزون والزبائن والمنتجات، الاسواق والعمليات، المنظمات وتاريخها).

الخلاصة:

حاولت الدراسة من خلال هذا الفصل التطرق الى القضايا التي تثيرها ادارة المعرفة كتوجه اداري، والتعرف على مفهومها من وجهة نظر العديد من المفكرين، كما حاولت ابراز المداخل النظرية المفسرة لموضوع ادارة المعرفة وما يثيره كل مدخل من المداخل من اهتماماتي، وتطرق الى ابراز اهم المقاربات في ادارة المعرفة ثم اعطاء بعض النماذج التي قدمها بعض المفكرين لإدارة المعرفة ومدى حسن تفعيلها داخل المنظمة.

وتبين أن هناك مجموعة من الانشطة المتعلقة بإدارة المعرفة أولها التشخيص ويهدف الى دراسة حالة المؤسسة من حيث فجوة المعرفة ومصادرها، ثم يتم اكساب المعرفة بتفعيل مفهوم التعلم سواء التعلم الفردي او التعلم التنظيمي، ثم توليد المعرفة وهذا يعتمد على أفراد المنظمة وعلى المدراء تقدم تحفيزات للأفراد تشجعهم على توليد الافكار الابداعية، ثم توزيع المعرفة وهذا يعتمد على الاتصالات داخل المنظمة، ثم تخزين المعرفة والتي تمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وأخيرا تطبيق المعرفة واستخدامها وهي ثمرة ادارة المعرفة، بالإضافة الى تحديد اهم ابعاد ادارة المعرفة والمتمثلة في البعد التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي وكذلك تحديد اهم مجالات ادارة المعرفة.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

تمهيد:

نظرا للتغيرات الجوهرية التي شهدتها بيئة الأعمال الحالية نتيجة لتطورات وتكنولوجيا المعلومات، فقد فتحت افاقا للمنافسة على المؤسسات ومواجهة المنافسين المحتملين لها، فقد اصبحت كل مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق المتفوق والتميز في تقديم خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين لها من أجل ضمان مكانتها واستمراريتها واكتسابها موقع ريادي في السوق، ما يجعلها تمثل قوة يصعب التغلب عليها بسهولة، كذلك تقوم المؤسسات بجذب الزبائن وبناء المكانة لذهنية لها كمؤسسة ومنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وقد اصبحت الميزة التنافسية ضرورية لمسايرة التغيرات البيئية بمستوياتها الداخلية والخارجية.

وفي هذا الفصل نحاول التعرف على مفهوم واهمية وخصائص الميزة التنافسية بالإضافة إلى أنواعها ومحدداتها وابعادها وكذلك مصادرها ومؤشراتها.

المبحث الاول: طبيعة الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: ابعاد ومصادر ومؤشرات الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات الاقتصادية في العصر الحالي الى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية كهدف إستراتيجي في ظل التحديات التي يشهدها الاقتصاد العالمي من تزايد حدة المنافسة، كنتاج لتزايد الانفتاح والاعتماد على المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

سنتناول في هذا المطلب مفاهيم عامة للميزة التنافسية وتبيان مدى أهميتها.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا، فالميزة التنافسية هي :

عرفها بوتر على انها " تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما إن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية؛ او بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة". (فلاق، بن ظفرة، و جدو، 2019، صفحة 366)

وعرفها البكري 2007: "قدرة المنظمة على جذب او استقطاب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة او لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضائهم وحاجاتهم". (نجيب، 2011، صفحة 66)

يشير بعض الباحثين امثال (leand and Andrew) الى التحليل الداخلي للمنظمة (القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) فصار يشار الى القوة الى انها تعبير عن الميزة التنافسية" (داودي، 2021، صفحة 319)

كما عرفه "Kotler" الى: انها قدرة المنظمة على الاداء بأسلوب واحد او عدة اساليب والتي ليس بإمكان المنافسين اتباعها حاليا او مستقبلا" (صديقي و قرزة ، 2022، صفحة 256)

كما عرفها نبيل مرسى و تحليل «على انها ميزة او عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعه لاستراتيجية معينة للتنافس" (بن عمر، 2019، صفحة 98)

"كذلك فإن الميزة التنافسية تتسم بكون الاداء الناجم عنها بانه متفوق في عدد من المقاييس والابعاد المختلفة، إذا ان تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه وبشكل ضمني او مباشر أداء بشكل أعلى". (القطب، 2011، صفحة 81)

ويعرف (czepiel) الميزة التنافسية على " انها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن" (القطب، 2011، صفحة 80)

فقد عرفها (Seo, 2020: 140) بأنها: " قدرة المنظمة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من المنافسين ودرجة استغلال أكبر للشركة لخلق الفرص ومواجهة التهديدات، وخفض التكاليف " (عبد علي، جاسم، و عبد الكاظم، 2022، صفحة 300)

ومن التعاريف السابقة نستخلص ان الميزة التنافسية هي المصدر الاساسي الذي يجعل من المنظمة متفوقة وذات موقع ريادي في السوق، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وسلع حد متميزة وفريدة على باقي المنافسين لها وكذلك عبر اتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس، وهذا ما يعطيها تفوق تنافسي عليهم.

الفرع الثاني: اهمية الميزة التنافسية:

تبرز اهمية الميزة التنافسية في: (نامة و العشعاشي، 2012، صفحة 44)

- يؤدي نجاح المنظمات الى تحسين المستوى المعيشي لأي دولة.
- التوسع والدخول الى الاسواق العالمية بكفاءة وتحقيق التميز.
- الرفع من حصة السوقية للمنظمة.
- تكمن اهمية الميزة التنافسية في كونها تمنح المنظمات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها. بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات المنظمة وقدرتها الانتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الادارية. (ال عبد الله، 2023، صفحة 131)
- تعد الميزة التنافسية مؤشرات نحو قدرة المنظمة على امتلاك موقع ريادي في سوق شديدة المنافسة" (ماجد ، 2017، صفحة 158)
- تعد الميزة التنافسية ركن اساسي في دراسة الإدارة الاستراتيجية مما جعلها البعض مرادفة للإدارة. (الشمري، جعاز الجبوري، و العصامي، صفحة 240)

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية

- تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية: (حسن ، 2014، صفحة 64)
- تهدف الى التغيير.
- تحقق المنظمة الاهداف على المدى الطويل.
- تسعى للتجديد وفق التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- لديها القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات البيئية الخارجية مع الاهداف او تطورات قدرات المنظمة.
- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين المنظمة ومنافسيها وليس على التشابه. (هلاي ، 2009، صفحة 25)

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

سيتم التطرق إلى ذكر أنواع الميزة التنافسية وتحديد محدداتها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

● **ميزة التكلفة الأقل:** "معناها قدرة المنظمة على تصميم. تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة. وبما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر (نامة و العشعاشي، 2012، صفحة 43)

" ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الانشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة. والتي تعتبر مصادر هامة للميزة التكلفة" (شني و بن لخضر، 2017، صفحة 112)

تعتبر التكلفة جوهر تنافسية المنظمات، حيث وجب على كل المنظمات التي ترغب في التفوق على منافسيها من مراقبة تكاليفها والعمل على جعلها مقاربة لتكاليف المنافسين، وكلما كانت تكاليفها المتراكمة أقل من تكاليف منافسيها أصبح بإمكان المنظمة ان تحوز على ميزة التكلفة الأقل، ويتم الاستحواذ على هذه الميزة عن طريق مراقبة استعمال قدرات المنظمة ومراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الانشطة المنتجة القيمة، بالإضافة إلى مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة ومراقبة الاجراءات التقديرية، وكذلك مراقبة التمركز الخاص بالأنشطة. (مقراش، قدام ، و هريكش ، 2019، صفحة 85)

● **ميزة التمييز:** تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. معناها قدرة المنظمة على تقديم منتج متغيب وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك لذا على المنظمة فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج.

تعمل المنظمات على تقديم منتجات فريدة من نوعها ومغايرة عن باقي المنتجات المتواجدة في الاسواق والتي تليي رغبة الزبون، كذلك عرضها بأسعار مرتفعة نوعا ما عن أسعار منتجات المنافسين، وبفضل ميزة التمييز يصبح للمنظمة القدرة على بيع جميع منتجاتها وبأعداد هائلة على الرغم من سعرها المرتفع نسبيا وضمان ولاء الزبائن لها. (مقراش، قدام ، و هريكش ، 2019، صفحة 85)

تستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرد والمتمثلة في: (بوركو، 2012، الصفحات 50-51)

- **الاجراءات التقديرية:** خاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها وكفاءات المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة.
- **الروابط:** وتأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الكامنة بين الانشطة او من خلال الروابط مع الموردین وقنوات التوزيع
- **التموضع:** حسن اختيار موقع يلائم المنظمة على ممارسة انشطتها.

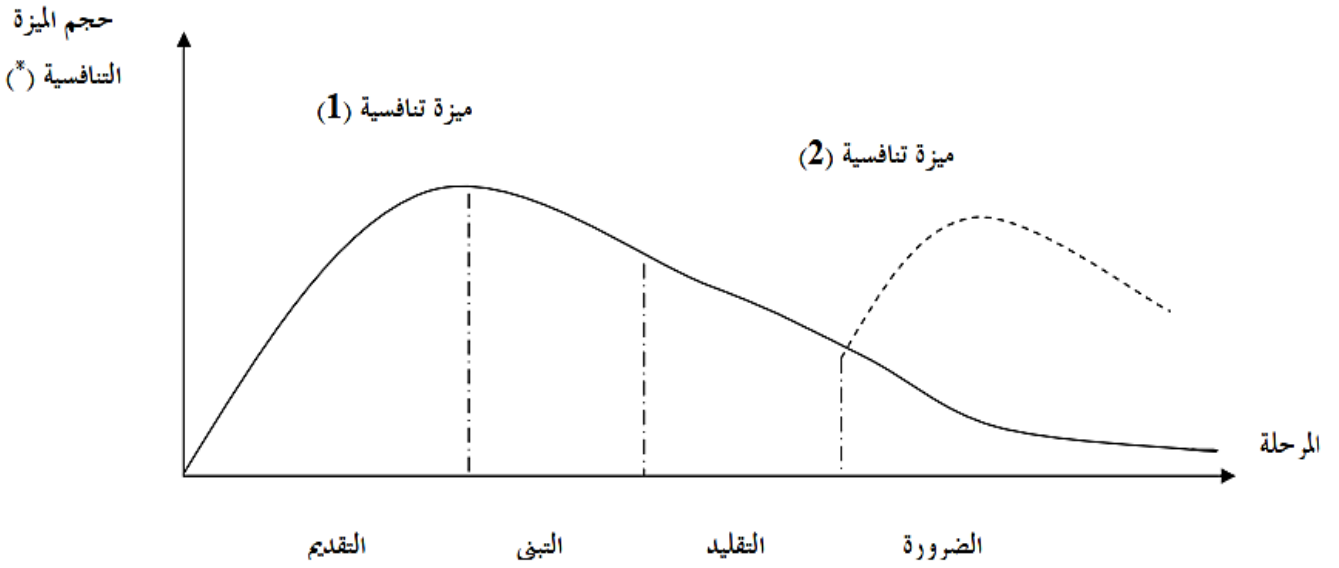
- **التعلم:** ما ينجم عنه من تطوير في الاداء نحو الافضل وكذلك يؤدي التعلم الى تمييز متواصل
- **الادماج:** ادماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة.
- **الحجم:** يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين الى ممارسة بطريقة فريدة.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.

ان فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المنظمة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة في السوق وضعية تنافسية رائد في السوق وتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هما:

أ. **حجم الميزة التنافسية:** " يتحقق للميزة التنافسية سنة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها" (عبد الله أ.، 2016، صفحة 63)

وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة. ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:



الشكل (11) دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: (هاللي ، 2009، صفحة 33)

1. **مرحلة التقديم:** تأخذ هذه المرحلة فترة طويلة لأنها بداية انشاء الميزة فهي تحتاج إلى الكثير من الاستعداد في عدة جوانب. وتقبل هذه الميزة من قبل عديد من الزبائن يؤدي الى انتشارها أكثر.
 2. **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة يتم التركيز على الميزة من قبل المنافسين وأخذها بعين الاعتبار. وتكون في حالة الاستقرار بالإضافة إلى وصول الوافرات الى أقصاها.
 3. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يتم تقليد الميزة من قبل المنافسين الذين صوبوا كل تركيزهم عليها وهنا يحدث تراجع وانخفاض في حجم ميزة المنظمة.
 4. **مرحلة الضرورة:** نظرا للتراجع الذي تشهده المنظمة بسبب تقليد المنافسين لها. وجب عليها ان تقوم بأحداث تغييرات او تطوير للميزة او انشاء ميزة جديدة للتحسين في وضعها، وفي حالة عدم تمكنها من التحسين فقد تقع المنظمة في وضع صعب جدا لا يمكنها من التنافس مجددا.
- وجب على كل منظمة تبني الميزة التنافسية السير وفق دورة حياة الميزة وذلك لتسهيل عمل المنظمة من ناحية تطوير وتحسين والتجديد والتغيير للميزة.

ب. **نطاق التنافس او السوق المستهدف:** "يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المنظمات المنافسة". (عبد الله أ،، 2016، صفحة 63)

ويتشكل نطاق التنافس من أربعة ابعاد: (بن دحمان و حوشين، 2022، صفحة 206)

1. **نطاق القطاع السوقي:** توجيه الاهتمام بقطاع واحد او عدة قطاعات في آن واحد.
2. **النطاق الرأسي:** يعبر عن درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد. (هلاي، 2009، صفحة 34)
3. **النطاق الجغرافي:** يوضح الاماكن التي تنشط وتتنافس فيها المنظمة.
4. **نطاق الصناعة:** يشير الى مدى ترابط الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات في المنظمة.

المبحث الثاني: ابعاد ومصادر ومؤشرات الميزة التنافسية.

سيتم التطرق في هذا المبحث الى ابعاد الميزة التنافسية ومصادرها ومؤشراتها.

المطلب الاول: ابعاد ومصادر الميزة التنافسية.

تعددت ابعاد الميزة التنافسية الى خمسة ابعاد على حسب بعض المفكرين وتنوعت مصادرها التي تعتبر اساس في تفوق المنظمة على منافسيها.

الفرع الاول: ابعاد الميزة التنافسية:

1. **الجودة:** " هي احدى ركائز المنظمة الاساسية والتي يستطيع من خلالها ضمان ولاء الزبائن وزيادة حجم استعمالهم الساعة تعرف لأنها ميزات وخصائص السلعة التي تجعلها قادرة على تلبية حاجات الزبائن". (حامد و حتان، 2019، صفحة 148)

تسعى المنظمات الى تحقيق جودة عالية وذلك من خلال انتاج منتجات ذات خصائص متميزة ومختلفة لأفراد مختلفين، وتتقيد الجودة بتقليل معدل العيوب او التأكيد على مواصفات التصميم لإرضاء العملاء وتقليل التكاليف، وكذلك الرفع من حصتها السوقية وارتفاع معدل عائد الاستثمار، ويجب على المنظمات ان تنظر للجودة على انها فرصة لإسعاد الزبون من خلال تقديم منتجات عالية الجودة. (عبد علي، جاسم، و عبد الكاظم، 2022، صفحة 303)

وتصنف الجودة الى صنفين هما:

أ. **جودة المنتج: quality product:** " والغاية من انشاء مستوى مناسب من جودة المنتج هو التركيز على احتياجات الزبائن. ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات بحسب السوق المستهدف. ومن مميزات المنتجات عالية الجودة ارتفاع اسعارها في السوق". (الطائي و السباعوي، 2013، صفحة 260)

ب. **جودة العملية: quality process:** " والغاية منها انتاج منتجات خالية من العيوب، لان الزبائن يرغبون بمنتجات دون اية عيوب" (الاسدي و صبار ، تصميم المنتج و تأثيره في تعزيز الميزة التنافسية، صفحة 117)

2. **المرونة:** "بعد المرونة يعد من الابعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب. فضلا عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة". (جواد ، 2017، صفحة 472).

وتعني قدرة الشركة على سرعة الاستجابة والتكيف مع التغيرات الناجمة والمستجدات البيئية غير المتنبئ بها وغير المؤكد عليها والتي تأثر على أداء المنظمة، كذلك تمثل قدرتها على صياغة الاستراتيجيات المحتملة او التعديل فيها، بالإضافة إلى عرضها لمنتجات مختلفة في الوقت الذي تحتاجه الشركة مع امكانياتها في احداث التغيير والتطوير في منتجاتها، وان قدرتها على التكيف والاستجابة والرشاقة يشكل خط دفاع لمزاياها التنافسية. (سلام و لبوخ، صفحة 232)

وهناك ثلاثة اسبقيات للمرونة وهي كما يلي:

– **الايصاء والزبونية:** "وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج / الخدمة حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون وتغيير". (عبد الله و البياتي ، صفحة 20)

– **مرونة الحجم:** "هي قابلية المنظمة لتسريع او ابطال معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة الحاصلة في الطلب على أن تبقى تعمل بشكل اقتصادي ونزيع وخاصة عند ابطال وتخفيض معدل الإنتاج بشكل كبير".
(العليش ، قدوري، و عامر، 2018، صفحة 192)

– **التنوع:** " هي قابلية المنظمة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات بصورة فاعلة وكفاءة".
(العليش، قدوري، و عامر، 2018، صفحة 192. مرجع سابق)

3. **بعد التسليم:** " ان بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الاساسية المناقشة بين السرطان في الاسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن بأقصر وقت ممكن " (الدريديري ، 2018، صفحة 220)

وهناك ثلاث اسبقيات لبعء التسليم:

– **سرعة التسليم:** "تقيس مدى سرعة انجاز جداول التسليم في المواعيد المقررة وبالقدرة على التسليم في الوقت المحدد. لذلك تزايدت اهمية الوقت لكل من المنظمات والزبائن وأصبح الوقت بعدا اساسيا تتنافس من خلاله المنظمات اليوم". (الجنابي و الجيوري، صفحة 101)

– **التسليم في الوقت المحدد:** " ويسمى ايضا باعتمادية التسليم، ويمثل مدى التزام المنظمة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن. وكلما تزداد التزام المنظمة بتلك المواعيد اكسبها ذلك سمعة أفضل مقارنة بالمنافسين". (الاسدي و صبار ، 2021، صفحة 118)

– **سرعة التطوير:** " وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة لتطوير المنتج حتى إعداد التصميم النهائي له وتقديمه كمنتج مطور جديد الى السوق" (الطائي و السبعواوي، 2013، صفحة 262)

4. **الكلفة:** ويقصد بها قدرة الوحدة الاقتصادية على انتاج وتوزيع المنتجات او الخدمات بأقل كلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين في السوق". (فاضل و جاسم، 2021، صفحة 225)

" ان الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الانتاجية لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات" (نوري و ابراهيم، 2019، صفحة 525)

يشير (العزاوي) ان الهدف الاساسي لإدارة العمليات هو تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين لها مع التخفيض في سعر المنتج لان ذلك يضمن زيادة الطلب عليه أكثر. ويؤكد (اللامي) بان هناك اسواق تهم بالاعتناء على اساس الكلفة الوطنية للتنافس وعلى كل منظمة ان تنتج بأقل التكاليف الممكنة وعلى الرغم من خفض الكلفة ذلك لا يضمن الربحية الدائمة والنجاح المستمر للمنظمة. (رعد، 2022، صفحة 17)

5. **الابداع والابتكار:** " يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الانشطة التسويقية للشركة إذا تؤدي الى تغيير ايجابي ويتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل الشركة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي " (حضير، 2018، صفحة 403)

" ومنه أصبح يعتبر الإبداع مصدرا هاما للحصول على الميزة التنافسية ومتغيرة إستراتيجية كونه يضيف للمنظمة قوة تقودها وباستمرار لتحقيق مزايا تنافسية اضافية". (بن حسان، صفحة 303)

" يعد الابتكار مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية. ونقطة محورية في إستراتيجية الشركات. فمع التطور في مجال التكنولوجيا والاتصالات بات الابتكار بشكل ركيزة اساسية. وبعدها مهما في الاداء الاستراتيجي". (فراس ، 2023، صفحة 131)

وحسب (حصروري و عباس، 2021، صفحة 418) ان الابتكار هو إيجاد منتجات جديدة مبتكرة ومطورة أكثر على سابقتها وينقسم الى نوعين والمتمثلتين في ابتكار المنتجات وابتكار العمليات، وتعني ابتكار المنتجات تطوير المنتجات الجديدة وإضافة مجموعة خصائص مميزة لها، وابتكار العمليات هو استحداث عمليات انتاج جديدة بطريقة تأثر على كمية الإنتاج وتسليم العملاء.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

يعود نجاح وتفوق المنظمات على منافسيها إلى عدة مصادر تمكنها من تدعيم ميزتها التنافسية حسب: (ميمون، 2019، الصفحات 225-226)

1. **المدخلات:** وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة المنظمة وتجعلها ذات قوة تكسبها ميزة تنافسية. وهذه الموارد ذات قيمة نادرة ومكلفة إذا تم تقليدها وبما يقود الى تحقيق الميزة التنافسية وان تؤدي انشطتها بشكل أفضل من المنافسين. ولا يمكن تحقيق الميزة الا إذا كان هناك ترافق بين الاستخدام الفعال للموارد ووحدات الأعمال الاستراتيجية. وتم تقسيم المدخلات الى الموارد والكفاءات، حيث ان الموارد تشمل الاصول الملموسة والمتمثلة في معدات الإنتاج التي يمكن دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال انظمة التشغيل وعمليات الصيانة. والموارد المالية والمتمثلة في تقديم منتجات جديدة وتعمل على توسيع نشاطها في اماكن مختلفة؛ اما الاصول غير ملموسة فتتمثل في كل من الجودة التي تضيف سمة فريدة للمنتجات التي تقدمها للزبون والتكنولوجيا التي تعتبر مصدر قوة للمنظمة نظرا لمواكبتها للتطورات التكنولوجية المعلومات وهي العنصر الاساسي الذي لا يتم العمل او اتخاذ القرارات بدونها، المعرفة ومعرفة كيفية العمل التي تسير الى مدى اتقان العمال لأعمالهم في مختلف مستويات المنظمة. اما بالنسبة للكفاءات والتي يعبر عنها بحسن استخدام النشاطات بما يحقق أحسن النتائج الممكنة وتضمن ولاء العملاء لها. حيث ان الموارد تصبح قدرات عندما ترتبط ويتولد عنها كفاءات خاصة بالمنظمة. وتنقسم الى كفاءات فردية التي تسير الى خصائص مميزة لكل فرد عن غيره في المنظمة. وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال انتاج العوامل المنوط لهم. ومن جهة اخرى نجد الكفاءات الجماعية التي يقصد بها المهارات التي تنجم عن العمل الجماعي بين الأفراد والتي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة.

2. **العمليات:** هناك ارتباط وثيق وقوي بين العمليات والميزة التنافسية، حيث تعمل العمليات على تحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون والمتمثلة في السلع او الخدمات، ولتحقيق الميزة التنافسية يشترط خفض التكاليف في

المنظمة، ويتم هذا من خلال الارتفاع بمستوى الاداء من خلال رفع منحى الخبرة لدى العاملين، حيث يرتبط منحى الخبرة بالعلاقة بين الاداء المحقق من طرف العاملين وعامل الزمن، ومع مرور الزمن وإكتساب الأفراد العاملين بالمنظمة مهارات جديدة وخضوعهم لتدريبات تحسن من مستوى ادائهم عبر مرور الزمن، يؤدي هذا إلى انخفاض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وهذا ما يحقق بعدا مهما من أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.

يمكن تحديد عدد من مؤشرات الميزة التنافسية، وهي كالتالي:

1. **الربحية:** تعرف الربحية على انها "مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل الى الاصول او الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع. واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل" (المعتوم، 2009، صفحة 46).

و" تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الاخيرة تعظم ارباحها، اي انها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق" (رحماني، 2009، صفحة 19)

و" لكن لا بد ان تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المنظمة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الاموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر توين". (بوركو، 2012، صفحة 54)

2. **الحصة السوقية:** يقصد بها حصص المبيعات الفعلية (سواء في الكمية المباعة او في رقم الأعمال) للمنتج في فترة معينة وفي منطقة جغرافية معينة. فهي تمثل أداء مبيعات فئة منتج معين في السوق بدلا من مجموعة من المشترين للمنتج". (حري، صفحة 166)

ويكون للمنظمات حصة معينة من مبيعات السوق الذي تنشط فيه وخاصة إذا كان هذا السوق في نمو متزايد ويشمل العديد من الفرص التي تستطيع المنظمات ان تغتنمها وتحقق استفادة كبيرة منها. (خضير، 2018، صفحة 403)

3. **حجم المبيعات:** "تعتبر المبيعات مؤشرا على نجاح اعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المنظمات الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق اهدافها". (المعتوم، 2009، صفحة 47)

المطلب الثالث: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية هي أساس تقدم المنظمة، إذ تحاول المنظمة التفوق على منافسيها باستخدام عمليات إدارة المعرفة من أجل رفع القيمة المضافة، وتساهم إدارة المعرفة في ضبط العمليات والمبادرات التجارية من أجل إكتساب قدرات ومزايا تنافسية وتخصيص المعرفة وإدارتها باعتبارها مورداً يمكن استغلاله.

الفرع الأول: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

ترتبط الجودة بعملية تشخيص المعرفة حيث يتم تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة لمنتجاتها وخدماتها وتمكنها من معرفة رغبات الزبائن وتحديد المشكلات التي تعيق عمل المنظمة، بالإضافة إلى عملية تطبيق المعرفة التي يتم وفقها حل جميع المشكلات وتقديم منتجات خالية من العيوب وذات جودة عالية وفق رغبة الزبون لإسعاده وضمان ولاءه، وتصميم منتج أو خدمة بالشكل الذي يتسق مع توقعات الزبائن من حيث الخصائص والمواصفات والوظائف الأخرى للمنتج والخدمة، حيث ان الإنتاج الذي لا يلي تلك التوقعات يؤدي الى تحمل تكاليف الفشل.

وتساهم عملية توليد وتطبيق المعرفة في تقديم منتجات متنوعة و جديدة في الوقت المطلوب، كذلك قدرتها على سرعة التكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وإشباعها وتغيير تصميم المنتج وتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الناتجة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية بصورة فاعلة وكفوءة وباقل التكاليف الممكنة، بالإضافة إلى القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن اغلب المنظمات المتنافسة على اساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبتكاليف اقتصادية.

ونجد تطبيق المعرفة في المنظمة يقود الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الاجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتقديم منتجات أو خدمات بأقل كافة مقارنة بالمنافسين في السوق، وتعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الاول الذي تسعى المنظمات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على قدر أكبر من الارباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على الكلفة و تجلعهأ أدناها نسبة من المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق حيث تمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل أو ان المنظمة تطرح منتجاتها بنفس أسعار المنافسين مع تقديم خدمات إضافة.

وكذلك يبرز دور عملية توليد المعرفة على الإبداع والإبتكار من ناحية تجديد وتوليد الافكار واستخدام الأدوات والتقنيات لإستقطاب المعرفة الضرورية ومن خلال إستخدام هذه الادوات يمكن توليد اكبر قدر من الافكار وإكتشاف طرائق جديدة تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد احداث عملية الإبداع والإبتكار تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها بخلق عنصر تميز للمنظمة يتم وضعها في مركز تنافس به وهذا ما يحقق لها الميزة التنافسية من خلال توليد و

تحديد الافكار وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار، واصبح ابتكار منتجات جديدة أو تحسين وتطوير المنتجات الحالية ضروري من اجل تحسين تنافسية المنظمة وقدرتها على خلق ميزة تنافسية، مع ان ابتكار المنتجات قد يتطلب تكاليف خاصة تلك الابتكارات المبنية على الدراسات والبحوث خصوصا وان البحث و التطوير يتطلب تكاليف ونفقات، حيث في بعض الحالات التكنولوجيا تساعد موظفي الإنتاج والتسويق في الحصول على معارف جديدة وإستغلالها من اجل وضع افكار وتصورات لتصاميم اولية لمنتجات جديدة تم العمل على تطبيقها وتحويلها من أفكار إلى منتجات، وبذلك فإن ليس في جميع حالات ابتكار منتجات يؤدي الى زيادة التكاليف.

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:

انطلاقا من كون القيمة المضافة تأتي من المورد البشري، والمعرفة مرتبطة بهذا المورد، ولا يمكن تصور معرفة بدون أفراد، فإن إدارة المعرفة تساهم حتما في تحقيق الميزة التنافسية نظريا على الأقل من خلال عملياتها المتمثلة في (توليد المعارف، تخزينها، توزيعها، وتطبيق المعارف)، حيث أن هذه الأخيرة تعد إحدى الامكانيات المتاحة أمام المسيرين للوصول إلى خلق ميزة تنافسية دائمة. فمثلا توليد المعارف لها دور في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل، وتوسيع قدرات الفرد المهنية واستثمار المعارف الجديدة في الابتكار والتنوع. أما فيما يخص تخزين المعارف فهي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستخدام أساليب فاعلة لتحويل المعرفة إلى خطط عمل وإتاحة أكبر قدر من المعارف بالذاكرة التنظيمية وسهولة حفظ التجارب الناجحة للمؤسسة والمعارف الحرجة ذات القيمة العالية لأعمال المؤسسة. كذلك توزيع المعارف لها دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استعمال الشبكات الداخلية لنقل وتطبيق الخبرات والتجارب وعقد المؤتمرات والندوات لنشر المعرفة التي تعزز الأداء وتدعم التعلم الفردي والجماعي، والمساعدة على تطبيق أفضل الممارسات بكل سهولة ويسر. وأخيرا فان تطبيق المعارف لها دور في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير المساندة الميدانية للعمال أثناء التنفيذ بالإضافة إلى استخدام العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة، وتدعيم تطبيق أفضل الممارسات بالمقاييس والمواصفات المطلوبة، ومن جهة ثانية تعزيز التراكم المعرفي الفردي والجماعي بشقيه الظاهري والضمني.

الخلاصة:

نستخلص أن الميزة التنافسية تلعب دورا هاما في كونها تمنح المنظمات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، وتقودها الى تحقيق قيمة للزبون وتمنحها القوة لمواجهة المنافسين لها الحاليين والمحتملين. ولتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز منتجاتها بسمات فريدة وأن تكون ذات جودة عالية لتعزيز جاذبيتها التنافسية وضمان ولاء الزبائن لها وكذلك أن تتميز بالمرونة وسرعة الإستجابة والتكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون، بالإضافة إلى خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن وان تتميز بالإبداع والإبتكار، وكذلك محاولة تخفيض التكاليف من خلال الإستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية لها.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغير الدراسة "عمليات ادارة المعرفة" و "الميزة التنافسية" وكذا معرفة اثر المتغير مستقل على المتغير التابع سنحاول في هذا البحث اسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة بحيث تم الحصول على المعلومات بالاعتماد على إجابة اسئلة المقابلة والاستمارة التي تم اعدادها وتوزيعها على عينة البحث محاولين تشخيص مستوى اثر عمليات ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وجاءت الدراسة الميدانية على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان والمقابلة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

الفرع الاول: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

تأسست مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغرير الامارتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) وتندرج تحت المؤسسات المتوسطة برأس مال مستثمر يقدر ب 135.000.000 دج وبعد توسعها وزيادة رأسمالها الذي وصل الى 300.000.000 دج اصبحت مؤسسة مساهمة في شهر أبريل سنة 2007.

تقع في بلدية اوماش دائرة اورلال، ولاية بسكرة، ويعود سبب اختيار بلدية اوماش مقرا للمؤسسة أنها منطقة صناعية بالإضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة لها والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب)، تحتوي المؤسسة على أربعة وحدات هي:

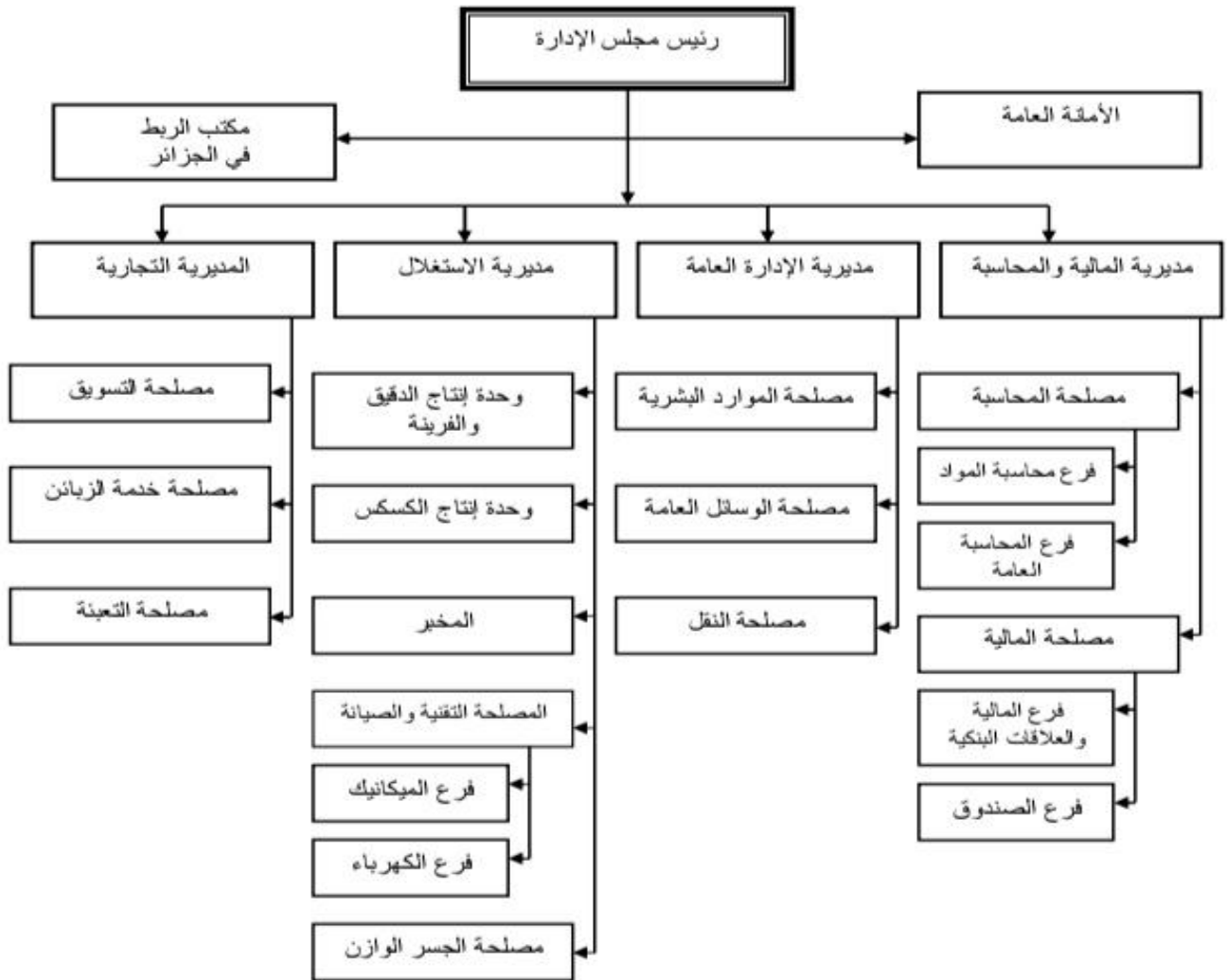
- وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية حيث بدأت عملية انتاج لهذه الوحدة في 15 مارس 2003.
- وحدة انتاج الكسكسي والتي كانت بداية انتاجها في سبتمبر 2003.
- وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكنها ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه اللين والصلب.
- وحدة صوامع التخزين الحبوب واقع بميناء (جن جن) بولاية جيجل.

الفرع الثاني: اهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

- توفر المؤسسة مناصب شغل تساهم في تقليص نسبة البطالة في المنطقة.
- تعد مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب الوحيدة التي تقدم ثلاثة منتجات والمتمثلة في الدقيق والفرينة، الكسكس.
- تخفيض استيراد بعض المنتجات وتلبية احتياجات السوق.
- توفير منتج بالجودة اللازمة وتحقيق الاكتفاء خاصة في السوق المحلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

يوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الادارية والعلاقات المختلفة بشكل متسلسل وتصاعدي في المؤسسة، ونتيجة لتغيرات التي عرفتها المؤسسة تطلب ذلك اعادة النظر في تنظيم وظائفها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مذكرة جودي _2017.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها والمجتمع، الذي قمنا بدراسة عينة والمتمثلة في موظفي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، وكذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة.

يهدف هذا المطلب الى توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث.

أولاً: منهجية الدراسة.

تستند هذه الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كميًا وكيفيًا، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعد على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها، وتم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

ثانياً: حدود الدراسة.

يقصد بحدود الدراسة البحث الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي، الذي تم العمل في اطاره أو في مجاله ذلك البحث وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة في المجالات التالية:

- **المجال البشري:** ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، وقد اقتصرنا هذا المجتمع البشري في هذه الدراسة على موظفين مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
- **المجال المكاني:** الدراسة تم إجرائها في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.
- **المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد كان الجانب الميداني في هذه الدراسة في ماي 2023.
- **المجال الموضوعي:** اقتصرنا المجال الموضوعي في هذه الدراسة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

تم توزيع 40 استمارة على موظفين مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، و بعد فترة زمنية تم جمع هذه الاستمارات حيث تم استرداد 34 استمارة تم اعتمادها لغرض التحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

يناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة البحث ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها وأخيراً يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظراً لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، بمعنى جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بموظفين مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة، وقد تم اختيار عينة منهم وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 40 استبيان على الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 34 استبيان.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن ان تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فجمع البيانات لها أدوات محددة تختلف اختلاف مناهج البحث التي اعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة. في هذا المطلب سنتطرق الى المصادر الأولية والثانوية التي استخدمها في اعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة والتي سنقوم بعرضها في هذا المطلب.

1-المصادر الأولية لجمع البيانات:

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات صلة، والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2-المصادر الثانوية لجمع البيانات:

يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الاستبيانات أو من المراسلين، أو طريق النماذج المحددة التي تتم عن الزيارات الميدانية.

-أداة جمع البيانات (أداة الدراسة):

تم الاعتماد على نوعين من الأدوات في هذه الدراسة وهما:

_المقابلة.

_الاستبيان.

لدراسة الحالة تم إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية "مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب" يوم 22ماي 2023 على الساعة 9 صباحا وكانت عندهم نفس الإجابة.

من أجل التعرف على واقع عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية سوف نعرض الأجوبة التي تحصلنا عليها ضمن المقابلة التي قمنا بها مع مدير الموارد البشرية، جرت المقابلة كالاتي:

1_بداية ما واقع المنافسة بقطاع المطاحن على المستوى المحلي؟

يعتبر واقع المنافسة بقطاع المطاحن من اشد واقوى المنافسات نظرا لوجود عدة منافسين في نفس المجال.

2_ ما هو أسلوب العمل الذي اتبعتموه ومازلتكم كذلك والذي مكنكم من البقاء؟

تعتمد المؤسسة على تقديم منتج ذو جودة ونوعية ممتازة، وتعمل على التحسين المستمر لتقدم منتجات تلي رغبة الزبون باعتبارها الهدف الاساسي او الغاية التي تطمح المؤسسة الى كسب رضاها.

3_هل يمكنك أن تحلل لنا المحيط الصناعي لشركة المطاحن؟

محيط الصناعي لشركة المطاحن هو محيط يتماشى مع التطور التكنولوجي ويمتاز بالمرونة على العموم.

4_ ماهي حصة مؤسستكم في السوق؟

حصة المؤسسة من السوق بالنسبة لتوزيع المنتج وانتشاره متوازنة وتغطي بنسبة كبيرة تتجاوز المعدل العام للتغطية.

5_ لقد أصبح مفهوم ادارة المعرفة في المؤسسات من خلال سعيها للتحكم في رصيد المعرفة داخلها من المفاهيم التي

تطرح نفسها كمنهج جديد في الإدارة، فما هي رؤيتكم للمفهوم؟

تكمن رؤية المؤسسة لمفهوم ادارة المعرفة انها اصبحت من الاولويات التي يجب ان تتواجد في كل ادارة نظرا للأهمية التي تقدمها للمؤسسة ودورها في التحكم بشكل كبير في رصيد المعرفة داخل المؤسسة.

6_ ما طبيعة استقطاب المعارف بمؤسستكم؟ ومجالات التركيز عليها في نشاط المؤسسة؟

يكون استقطاب المعارف بالمؤسسة عبر توظيف المعرفة والمكتسبات في اداء العمل ويتم التركيز على المعارف بشكل مستمر وبقدر كبير من الأهمية.

7_ كل مؤسسة تسعى لتكوين ثقافة تنظيمية خاصة بها، وهي ترتبط اليوم بصورة كبيرة بثقافة الابتكار والإبداع وتطوير وانتاج المعرفة، فأين يظهر ذلك في مؤسستكم؟ على مستوى العمليات / التنظيم / التسويق..... الخ

يظهر ذلك في المؤسسة على مستوى الانتاج من خلال النوعية الممتازة للمنتوج ويظهر من خلال التسويق وكذلك من خلال عملية التسيير.

8_ هل تلاحظ بأن هناك فرق بين ما كانت عليه المؤسسات سابقا وماهي عليه حاليا من ناحية الاهتمام بالجوانب المعرفية؟

ليس هناك فرق كبير بين ما كانت عليه المؤسسة سابقا وما هي عليه حاليا من ناحية الاهتمام بالجوانب المعرفية فالمؤسسة منذ نشأتها وهي مهتمة بما من خلال التكوين المستمر للعمال في خارج الوطن.

9_ في رأيك هل تتجه المؤسسة نحو الاستفادة وتفعيل ما تحوزه من رصيد معرفي، كما تسعى الى تطويره؟

تتجه المؤسسة نحو الاستفادة من رصيدها المعرفي كما تسعى الى تطويره.

10_ من بين النماذج الأكثر تداولاً وتطبيقاً نموذج عودة الخبرات **Retour d'expérience** التي يعني إعادة

توظيف الخبراء والمتمرسين بعد التقاعد، من خلال عقود مميزة ويخضعون لنظام تسيير يعتمد أكثر على استخلاص المعارف وتخزينها في المؤسسة. ماهي مجالات استخدامكم لهذا النموذج أو غيره من النماذج المعروفة أو الخاصة؟

المؤسسة تسعى الى وضع نظام توازن بين الخبرات بعد التقاعد والطاقة الشبانية المتكونة لخلق توافق بين الفئتين في كل المجالات

11_ في اعتقادك هل الاهتمام بالمعرفة كأحد الموارد لخلق القيمة المضافة يوجد في كل وحدات التنظيم الذي تنتمي

اليه او أنه موجود في وحدات دون غيرها؟

نعم، الاهتمام بالمعرفة كأحد الموارد لخلق القيمة المضافة يوجد في اغلب الوحدات الموجودة في الشركة.

12_ ماهي العوامل الاساسية التي تؤدي الى نجاح تطبيق ادارة المعرفة في منطمتكم؟

العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة المعرفة يكمن في توفير مناخ وظروف ملائمة ومناسبة لتطبيق إدارة المعرفة على أحسن وأكمل وجه مما يضمن الاستفادة منها.

13_ فيما تتمثل العوائق التي تواجه إدارة المعرفة وتسبب في فشلها؟

تتمثل عوائق التي تواجه إدارة المعرفة في المؤسسة هو عدم الدراية الكافية بيها وبمفهومها لدى العمال وصعوبة التأقلم معها بالإضافة إلى عدم ملائمة المناخ الخارجي لتطبيقها.

14_ ما طبيعة الميزة التنافسية في مؤسساتكم؟

كون المؤسسة نتم بعناصر الميزة التنافسية ككل جعلها متواجدة بقوة في المؤسسة.

15- هل تسعى المؤسسة إلى الإنتاج بأقل تكلفة دون التأثير على الجودة والنوعية؟

تعتبر من أسباب نجاح سياسة المؤسسة بحيث تسعى إلى الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة مع الحفاظ على جودة المنتج.

16- هل تسعى المؤسسة لتحسين إنتاجية العمل.

تحسين إنتاجية العمل يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

17- هل تقوم المؤسسة بالتخفيض تكاليف المخزون؟

أكدت تقوم المؤسسة بالتخفيض تكاليف المخزون.

18- هل تملك المؤسسة كفاءات ومهارات متخصصة؟ وهل تقوم باستقطاب ذوي المؤهلات العالية؟

تحوز المؤسسة على عدد كبير من المؤهلات والمهارات المختصة التي تساهم في تقديم إضافات فريدة ومتميزة للمؤسسة.

19- كيف تقوم المؤسسة بالحفاظ على موردها البشري؟

تقوم المؤسسة بالحفاظ على موردها البشري عن طريق تقديم تحفيزات للعمال، وبعملية تكوين وتطوير المعرفة، وتوفير مناخ ممتاز للعمل.

20- هل تتميز المؤسسة بالمرونة في الإنتاج؟ كيف ذلك؟

نعم تتميز المؤسسة بمرونة في الإنتاج، وتتمثل في توفير الإنتاج على مدارس السنة وبجودة عالية ومواكبتها لمتطلبات السوق من الجودة والنوعية.

21- هل تقوم المؤسسة بالاستجابة لتطلعات ورغبات الزبائن؟

المؤسسة تسعى للحفاظ على زبائنها وزيادة في عددهم من خلال التجاوب والاستجابة لمتطلباتهم ومتطلبات السوق.

22- هل تتكيف المؤسسة مع تغيرات وترت المحيط الخارجي لها؟

اكيد، ومن هذا نستطيع القول أنه يدخل في مرونة المؤسسة بالتأقلم مع المحيط الخارجي لها.

23- هل تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المناسب؟

نعم، من أهم مبادئ المؤسسة هو احترام آجال تسليم المنتج في الوقت المحدد.

24- هل ترى ان لإدارة المعرفة مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسستكم؟

نعم ادارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

واعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول الى أهداف الدراسة. وقد تم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة اقسام: القسم الأول: يتعلق بالتعرف على المعلومات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتمثل في إدارة المعرفة حيث يشتمل على 22 عبارة.

الجدول رقم(3): توزيع عبارات محور إدارة المعرفة

رقم العبارة	البعد
5-1	تشخيص المعرفة
10-6	توليد المعرفة
14-11	تخزين المعرفة
18-15	توزيع المعرفة
22-19	تطبيق المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

القسم الثالث: يتمثل في الميزة التنافسية حيث تشمل 21 عبارة.

الجدول رقم(4): توزيع عبارات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	البعد
27-23	الجودة
31-28	المرونة
35-32	التسليم
39-36	الكلفة
43-40	الابداع والابتكار

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

المطلب الثالث: اجراءات تحليل المعلومات.

من خلال هذا المطلب سنشير الى اهم الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض معالجة وتحليل المعطيات.

أولاً: الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات.

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد استخدمنا بعضنا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار (22) في معالجة البيانات إحصائياً قصد (Statistical Package for social science) للعلوم الاجتماعية الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: ويستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة الدراسة.
2. ألفا كرونباخ (Cronbach' s Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): حيث تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات (أو فقرات) متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي،

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة (فقرة) من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.

4. اختبار (One T test) لتحليل فرضيات الدراسة.

ثانياً: مقياس الدراسة.

تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتمييز الاجابات لتحليلها ولترميز الاجابات التي لا يمكن للمبحوث اختيار الا بديل واحد فقط استخدمنا في الاستبيان مقياس ليكارت (likert) الخماسي حيث منحت الدرجات من 1 الى 5 لكل البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب ليتم معالجتها وفقاً لهذا المقياس وكانت على النحو التالي:

الجدول رقم(5): مقياس ليكارت الخماسي.

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المراجع الإحصائية.

ثالثاً: صدق وثبات الاستبيان.

نقصد بثبات الاستبانة انها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة اخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ويتمثل معامل ثبات او المحك في معامل الفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل ثبات وكانت نتائج معاملات ثبات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(6): معامل الثبات الفا كرونباخ

المحور	العبارات	معامل الثبات قيمة الفا كرونباخ (α)	معامل الصدق ($\sqrt{\alpha}$)	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	(22-1)	0.938	0.968	22
الميزة التنافسية	(43-23)	0.933	0.965	21
الإجمالي	(43-1)	0.964	0.981	43

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين جليا من خلال النتائج الموضحة في الجدول (6) ان قيمة معامل تلغا كرونباخ كانت مرتفعة لمتغير ادارة المعرفة حيث بلغت 0.938، في حين بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ للمتغير الميزة التنافسية 0.933 وهي قيمة كبيرة، وبالتالي نستنتج ان عبارات الاستبانة تتصف بالثبات، كما نلاحظ من خلال هذا الجدول أن هناك علاقة قوية بين كل العبارات حيث بلغ معامل الثبات الاجمالية 0.964

اما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة لمتغير ادارة المعرفة 0.968، وقيمته بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فقد بلغت 0.965، وهما قيمتين مرتفعتين وعليه فإن المحاور تندرج ضمن كل متغير هي صادقة لما وضعت لقياسه، وينطبق القول على معامل الصدق الاجمالي للمحاور حيث بلغ 0.964.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على تساؤلات البحث واختيار الفرضيات.

المطلب الرابع: الوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

هذا المطلب سيتم عرض توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية الوظيفية، وتشمل كل من الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي لدى افراد مجتمع الدراسة.

أولا: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

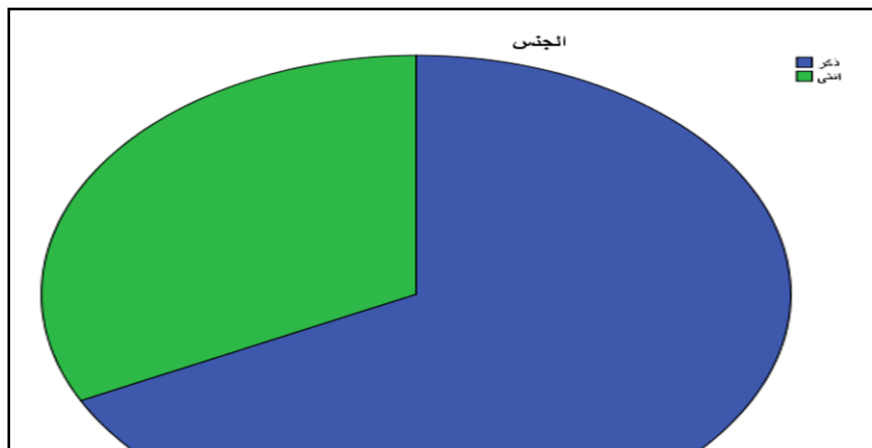
الجدول رقم(7): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
67.6	23	ذكر
32.4	11	انثى
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يبين الجدول (7) ان 67.6% من أفراد العينة هم من الذكور، و32.4% من أفراد العينة هن الاناث، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وهذا ما يوضحه الشكل () الموالي:

الشكل رقم(12): توزيع افراد العينة حسب الجنس.



ثانيا: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر.

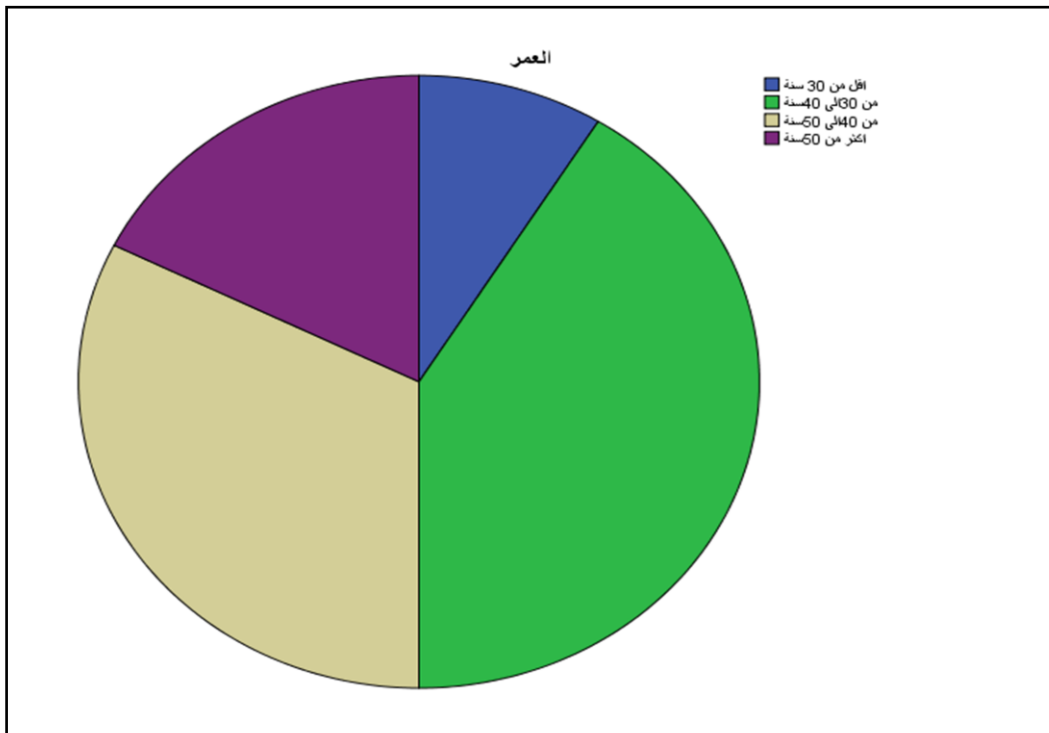
الجدول رقم(8): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	8.8
من 30 الى 40 سنة	14	41.2
من 40 الى 50 سنة	11	32.4
أكثر من 50 سنة	6	17.6
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول (8) ان الشريحة الاكثر انتشارا في العينة المسحوبة من الشباب وتتراوح من 30 سنة الى 40 سنة والمتمثلة بنسبة 41.2%، وتليها نسبة 32.4% من الفئة العمرية من 40 سنة الى 50 سنة، وتليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 17.6%، بينما بلغت آخر فئة عمرية أقل من 30 سنة نسبة 8.8%، ونتيجة لهذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر في سير العملية الاتصالية بسبب فارق السن واختلاف ذهنية الجيلين، ويمكن توضيح أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(13): توزيع افراد العينة حسب العمر



ثالثا: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

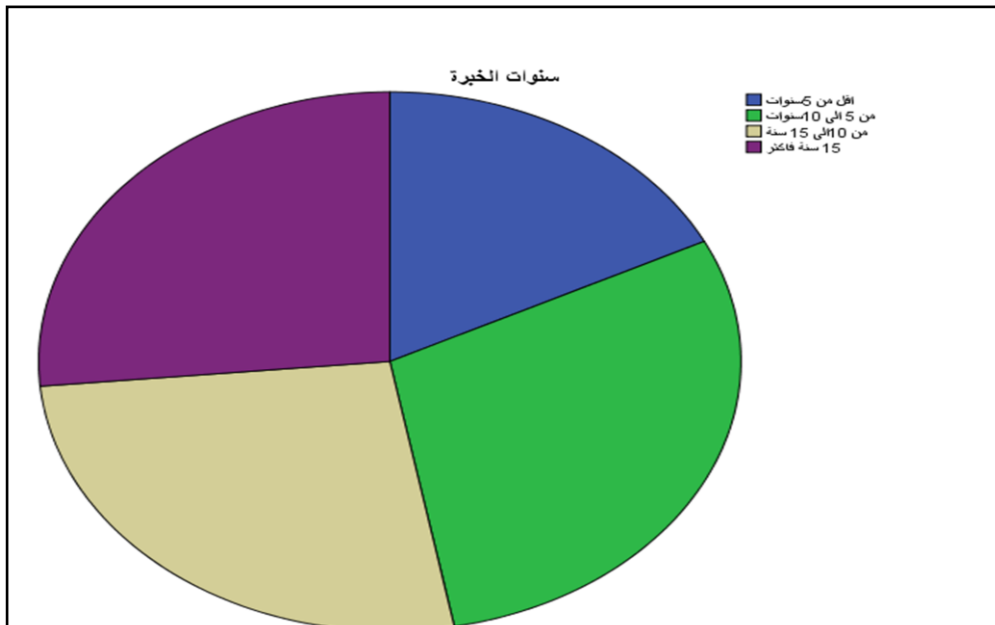
الجدول رقم(9): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	17.6
من 5 الى 10 سنوات	10	29.4
من 10 الى 15 سنوات	9	26.5
15 سنة فأكثر	9	26.5
المجموع	34	100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول (9) ان 17.6% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وايضا 29.4% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 5 الى 10 سنوات، و 26.5% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم تراوحت بين 10 الى 15 سنة، وفي الاخير نجد ان 26.5% من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم هو أكثر من 15 سنة، و تدخل هاته النتائج ان النسبة الأكبر هي لأصحاب 5 الى 10 سنوات و التي بلغت 29.4%، وهذا يشير الى ان المؤسسة دائما ما تقوم بعملية التوظيف بغية الحصول على الموارد البشرية التي تتمتع بالمهارات العالية، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل () الموالي:

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



رابعا: توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليمي.

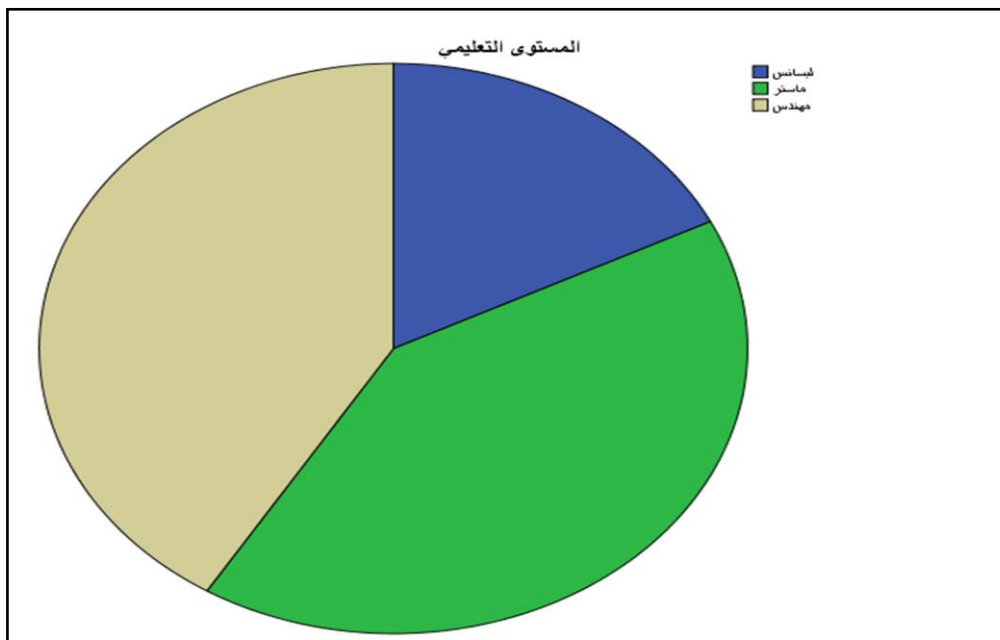
الجدول رقم(10): توزيع افراد عينة حسب مستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليمي
17.6	6	ليسانس
41.2	14	ماستر
41.2	14	مهندس
100	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة وبالاتتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان 17.6% من أفراد عينة الدراسة مستواهم هو ليسانس، وتمثلت نسبة مستوى ماستر ومهندس بنفس القيمة والتي تمثلت في 42.2% من أفراد عينة الدراسة، وتشير هذه النتائج ان أكثر من نصف عينة الدراسة مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل الدراسة، والشكل () يوضح كل هذا:

الشكل رقم(15): توزيع افراد عينة حسب مستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على نتائج SPSS

المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان والمقابلة.

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): مقياس ليكارت الخماسي.

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الدرجة	4.20-5	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79 -1

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مراجع الإحصائية.

المطلب الأول: تحليل العبارات والاتجاهات الآراء للمحور الأول "إدارة المعرفة".

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "إدارة المعرفة" والذي يتكون من 19 فقرة.

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإدارة المعرفة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة سلم القياس					عبارات القياس	
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
تشخيص المعرفة									
موافق	1.106	3.44	4	16	8	3	3	التكرار	تقوم المؤسسة بتحديد الأفكار الجديدة والمبدعة بمختلف الأنشطة.
			11.8	47.1	23.5	8.8	8.8	%	

موافق	0.892	3.59	4	17	8	5	0	التكرار	تقوم المؤسسة الى ابراز الأنشطة
					تطبيق المعرفة				
موافق	1.184	3.59	11.8	50	23.9	14.7	0	التكرار	والممارسات التي تضيف قيمة لأعمال يتم تطوير طرق عمل جديدة داخل المؤسسة.
			23.5	35.3	26.5	5.9	8.8	%	المؤسسة من خلال اختبار الافكار
موافق	1.031	3.71	6	18	6	2	2	التكرار	يتم حصر المعارف الأكثر افادة في الأفراضية ميدانية.
									المؤسسة.
محايد	1.129	3.38	17.4	52.9	17.6	5.9	5.9	التكرار	يتم طرح منتجات جديدة وتحسين نوعية المنتجات والخدمات الموجودة.
موافق	0.976	3.68	8	11	11	4	0	التكرار	يتم تحديد أماكن تواجد الخبراء والافراد ذوي المهارات المميزة.
			11.8	44.1	23.5	11.8	8.8	%	تسعى المؤسسة لتطوير مستوى الكفاءة والمهارة لدى العاملين لتحسين
موافق	1.045	3.62	23.3	32.4	32.4	11.8	0	التكرار	يتم كشف جوانب الغموض في أنشطة أداء المهام والأنشطة المختلفة.
			7	16	6	3	2	التكرار	المؤسسة.
موافق	1.093	3.68	20.6	41.2	17.6	20.6	0	%	يتم تعميم استعمال الطرق المتكررة في مختلف النشاطات.
موافق	1.078	3.44	20.4	47.9	17.6	8.8	5.9	التكرار	
موافق	0.78681	3.6176	11.8	47.1	20.6	14.7	5.9	المتوسط المرجح لتطبيق المعرفة	
									توليد المعرفة
موافق	0.97212	3.5074							المتوسط المرجح لتطبيق المعرفة
موافق	1.446	3.97	4	13	4	4	9	التكرار	يتم اقتناء المعارف من مختلف المصادر الخارجية.
موافق	0.72568	3.5441							المتوسط المرجح لأبعاد إدارة المعرفة لكل (متوسط المتوسطات)
			11.8	38.2	11.8	11.8	26.5	%	تخزين المعرفة
موافق	0.870	3.97	8	20	4	1	1	التكرار	يتم حفظ المعلومات والمعارف توفير المناخ المناسب يتم للاستفادة من المكتسبة وتنظيمها حتى يسهل المعارف المتاحة.
محايد	1.206	3.38	4	17	5	4	4	التكرار	الوصول اليها.
			44.8	58.8	14.7	14.8	14.8	%	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية يتم التوثيق المستمر لتجارب وخبرات داخل المؤسسة.
موافق	1.347	3.06	5	9	10	3	7	التكرار	افراد المؤسسة باستخدام برامج
موافق	0.968	3.82	8	16	7	2	1	التكرار	للتحسين والتطوير التعليم الفردي والجماعي.
			14.7	26.5	29.4	8.8	20.6	%	
موافق	1.041	3.65	23.5	47.1	20.6	5.9	2.9	التكرار	يتم زيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائل بما يراعي خصوصية العمل
			7	13	11	1	2		تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية بالمؤسسة.
موافق	0.857	3.59	20.6	38.2	32.4	2.9	5.9	التكرار	خارج المؤسسة.
			4	15	6	2	7	التكرار	تراعي المؤسسة تحديث أنظمة التخزين باستمرار.
محايد	1.343	3.21	4	15	6	2	7	التكرار	
			11.8	47.1	29.4	11.8	0	%	
موافق	1.015	3.62	11.8	44.1	17.8	5.9	20.8	التكرار	
محايد	0.95004	3.2529	17.6	47.1	14.7	14.7	14.7	%	المتوسط المرجح لتوليد المعرفة
موافق	0.68534	3.7500							المتوسط المرجح لتخزين المعرفة
توزيع المعرفة									

موافق	1.375	3.44	9	10	7	3	5	التكرار	المعارف المتوفرة داخل المؤسسة المتاحة لجميع الافراد والمجموعات.
			26.5	29.4	20.6	8.8	14.7	%	
موافق	1.019	3.59	4	19	6	3	2	التكرار	يتم تدعيم المعارف الضمنية للأفراد من خلال الاتصال المباشر.
			11.8	55.9	17.6	8.8	5.9	%	
موافق	0.912	3.68	5	17	9	2	1	التكرار	توزيع المعرفة يساهم في نقل أفضل الممارسات المكتسبة لكل أنشطة المؤسسة.
			14.7	50	26.5	5.9	2.9	%	
موافق	1.066	3.88	11	13	6	3	1	التكرار	يتم تشجيع ثقافة المشاركة بين العمال والموظفين.
			32.4	38.2	17.6	8.8	2.9	%	
موافق	0.94171	3.6471	المتوسط المرجح لتوزيع المعرفة						

في القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير ادارة المعرفة نجد ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور قد بلغت 3.54 بانحراف معياري 0.725 وهو ما يدل وفق مقياس الدراسة ان المؤسسة محل الدراسة تحقق مستوى متوسط من ادارة المعرفة وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

تخزين المعرفة جاءت بالترتيب الاول اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.75 بانحراف معياري 0.685 وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى موافق ويرجع هذا الى اهمية تخزين المعرفة ودور الذاكرة الت التنظيمية في حفظ وتثمين تجارب وخبرات المؤسسة ودورها في التسهيل للوصول الى المعارف المخزنة من اجل تدعيم الخبرات الفردية والجماعية ورفع مستوى المهارات المطلوبة بالمؤسسة.

توزيع المعرفة جاءت بالترتيب الثاني اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.64 بانحراف معياري 0.941 ونلاحظ من العبارات المتعلقة بتوزيع المعرفة درجة موافق ويرجع هذا الى كون العملية مهمة وذات قيمة للمؤسسة حيث تعمل على تدعيم المعارف الضمنية للأفراد من خلال الاتصال وتعمل على تشجيع ثقافة المشاركة بين العمال والموظفين.

تشخيص المعرفة جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي للإجابات عن هذا البعد 3.61 وبانحراف معياري 0.786 ونلاحظ ان العبارات المتعلقة بتشخيص المعرفة تكتسب درجة موافق ومن هنا نستنتج ان المؤسسة تقوم بتحديد الافكار وتعمل على ابراز الانشطة والممارسات التي تضيف قيمة لأعمالها بالإضافة الى كشف جوانب الغموض لديها.

تطبيق المعرفة جاءت بالترتيب الرابع اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.50 وبانحراف معياري 0.972 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى الموافقة على ان المؤسسة تعمل على تطبيق المعرفة حيث تسعى الى تطوير

مستوى الكفاءة والمهارات لدي الموظفين من اجل تحسين الاداء واختبار الافكار الافتراضية ميدانيا وتعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات.

توليد المعرفة وجاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي للإجابات عن هذا البعد 3.25 وبانحراف معياري 0.950 ومن عبارات المتعلقة بتوليد المعرفة تكتسب درجة محايد في ثلاث عبارات وموافق لعبارتين فقط ويرجع هذا الى كون العملية لا تعني الكثير لإطارات المؤسسة وليست ذات اهمية بالنسبة المؤسسة التي تعتمد بالدرجة الاولى على تخزين معارفها. وعليه يمكن القول ان عمليات ادارة المعرفة كلها مهمة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء للمحور الثاني "الميزة التنافسية".

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالميزة التنافسية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجة سلم القياس					عبارات القياس
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الجودة								
موافق	1.261	3.50	6	16	6	1	5	التكرار تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة لتلبية رغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين.
			17.6	47.1	17.6	2.9	14.7	
موافق	0.951	3.70	6	15	9	2	1	التكرار تسعى المؤسسة الى خفض نسب المعيب في منتجاتها.
			17.6	44.1	26.5	5.9	2.9	
محايد	1.070	3.05	7	15	6	5	1	التكرار تعتمد المؤسسة على أحدث التقنيات للحفاظ على مستويات الجودة.
			20.6	44.1	17.6	14.7	2.9	
موافق	1.155	3.62	7	16	4	5	2	التكرار تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة العالمية.
			20.6	47.1	11.8	14.7	5.9	
موافق	1.053	3.74	8	15	6	4	1	التكرار لدى المؤسسة نظام رقابي فعال على جودة منتجاتها.
			23.5	44.1	17.6	11.8	2.9	

موافق		0.89368	3.6279	المتوسط المرجح للجودة					
المرونة									
موافق	1.106	3.56	5	17	7	2	3	التكرار	تتميز المؤسسة بمرونة عالية في طرق الإنتاج.
			14.7	50	20.6	5.9	8.8	%	
موافق	1.036	3.68	7	15	7	4	1	التكرار	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجات جديدة تلائم رغبات وتطلعات الزبون.
			20.6	14.1	20.6	11.8	2.9	%	
موافق	1.082	3.50	5	15	7	6	1	التكرار	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات الزبون.
			14.7	44.1	20.6	17.6	2.9	%	
موافق	0.751	3.74	5	16	12	1	0	التكرار	تستجيب المؤسسة لتغيرات السوق.
			14.7	47.1	35.3	2.9	0	%	
موافق		0.81704	3.6176	المتوسط المرجح للمرونة					

التسليم									
موافق	0.923	3.76	5	20	7	0	2	التكرار	تعمل المؤسسة باستمرار بالإيفاء بطلبات العمال.
			14.7	58.8	20.6	0	5.9	%	
موافق	1.077	3.85	11	12	7	3	1	التكرار	تلتزم المؤسسة باستمرار بالمواعيد المحددة عند تقديم خدمات الزبائن.
			32.4	35.3	20.6	8.8	2.9	%	
موافق	1.134	3.53	7	12	9	4	2	التكرار	تتمتع المؤسسة بالاستماع لزيائنها.
			20.6	35.3	26.5	11.8	5.9	%	
موافق	0.987	3.76	8	15	6	5	0	التكرار	تراعي المؤسسة خصوصيات الزبائن.
			23.5	44.1	17.6	14.7	0	%	
موافق	0.81270	3.7279	المتوسط المرجح للتسليم						
الكلفة									
موافق	0.968	3.82	6	21	4	1	2	التكرار	تسعى المؤسسة الى الإنتاج بأقل تكلفة دون التأثير على النوعية والجودة.
			17.6	61.8	11.8	2.9	5.9	%	
موافق	0.970	3.71	6	17	7	3	1	التكرار	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية.
			17.6	50	20.6	8.8	2.9	%	
موافق	1.058	3.82	10	13	7	3	1	التكرار	تسعى المؤسسة الى تحسين إنتاجية العمل.
			29.4	38.2	20.6	8.8	2.9	%	
موافق	0.965	3.91	9	17	5	2	1	التكرار	تلجأ المؤسسة الى السيطرة على سياسة التخزين.
			26.5	50	14.7	5.9	2.9	%	
موافق	0.83555	3.8162	المتوسط المرجح للكلفة						

الابداع والابتكار									
محايد	3.32	3.32	4	15	7	4	4	التكرار	تتم المؤسسة بأفكار افرادها، والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
			11.8	44.1	20.6	11.8	11.8	%	
موافق	1.161	3.50	5	17	5	4	3	التكرار	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد في منتجاتها.
			14.7	50	14.7	11.8	8.8	%	
موافق	1.065	3.68	7	15	8	2	2	التكرار	تحرص المؤسسة ان تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة.
			20.6	44.1	23.5	5.9	5.9	%	
موافق	1.134	3.53	7	12	9	4	2	التكرار	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية السلوك والتفكير الإبداعي للأفراد ولجماعات داخل المؤسسة.
			20.6	35.3	26.5	11.8	5.9	%	
موافق	0.95045	3.5074	المتوسط المرجح للإبداع والابتكار						
	0.67723	3.6604	المتوسط المرجح لأبعاد الميزة التنافسية ككل (متوسط المتوسطات)						

في القراءة الاحصائية لهذا الجدول الذي يعبر عن متغير الميزة التنافسية نجد ان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور قد بلغت 0.66 بانحراف معياري 0.725 وهو ما يدل وفق مقياس الدراسة ان المؤسسة محل الدراسة تحقق مستوى متوسط من الميزة التنافسية وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد

- **الكلفة:** جاءت في الترتيب الاول اذ بلغ المتوسط الحسابي الاجابات عن هذا البعد 3.81 انحراف معياري 0.83 ونلاحظ ان العبارات المتعلقة بالكلفة تكتسب درجة موافق ويرجع هذا الى تحسین المؤسسة انتاجية العمل وتسعى الى الانتاج بأقل تكلفة ممكنة دون التأثير على النوعية والجودة.
- **التسليم:** جاءت بالترتيب الثاني اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.72 بانحراف معياري 0.81 ونلاحظ ان العبارات متعلقة بالتسليم تكتسب درجة موافق حتى تقوم المؤسسة بالاستماع لزيائنها كذلك تراعي خصوصيتهم، وتعمل على تقديم خدمات الزبائن في الاوقات المحددة.
- **الجودة:** جاءت بالترتيب الثالث اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.62 بانحراف معياري 0.83 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى الموافق وان المؤسسة تحقق جودة المنتج وتعمل على تخفيض نسب المعيب في منتجاتها كذلك تعمل على الالتزام بمعيار الجودة العالمية.
- **المرونة:** جاءت بالترتيب الرابع اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ب 3.61 بانحراف معياري 0.81 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير الى الموافق ويرجع هذا الى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تلائم رغبات الزبون وتستجيب بسرعة لتغيرات السوق اي ان المؤسسة تتميز بمرونة عالية.

– **الابداع والابتكار:** جاءت بالترتيب الاخير اذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.50 بانحراف معياري 0.95 ونلاحظ ان العبارات المتعلقة بالإبداع والابتكار تكتسب درجة موافق ويرجع هذا الى حرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية السلوك والتفكير الابداعي للأفراد والجماعات بالإضافة الى حرصها للتفوق على منافسها بابتكار منتجات جديدة وانتهاجها سياسة التجديد في منتجاتها واخذت درجة محاييد لاهتمامها بأفكار افرادها والاخذ بآرائهم ومقترحاتهم.

وعليه من خلال تحليل محور الميزة التنافسية تستطيع القول حسب اجابات افراد العينة ان المؤسسة محل الدراسة تسعى الى تحقيق مستويات مقبولة في المجال التنافسي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينه الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية محور عمليات ادارة المعرفة ومحور الميزة التنافسية يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة امكانيه وجود اثر لعمليات ادارة المعرفة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة استخدمنا تحليل التباين و معادلة خط الانحدار وذلك من خلال:

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استعانة باختبار **KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST** باعتباره أحد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة

توزيع العينات المستقلة انطلاقا من فرضية ان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول

رقم(14)

SIG	قيمة Z	العنوان
0.817	0.634	تشخيص المعرفة
0.431	0.873	توليد المعرفة
0.454	0.857	تخزين المعرفة
0.463	0.852	توزيع المعرفة
0.155	1.130	تطبيق المعرفة
0.303	0.971	إدارة المعرفة
0.804	0.642	الجودة
0.231	1.038	المرونة
0.664	0.728	التسليم
0.116	1.194	الكلفة
0.060	1.325	الابداع والابتكار
0.606	0.763	الميزة التنافسية

:(

اختبار

التوزيع

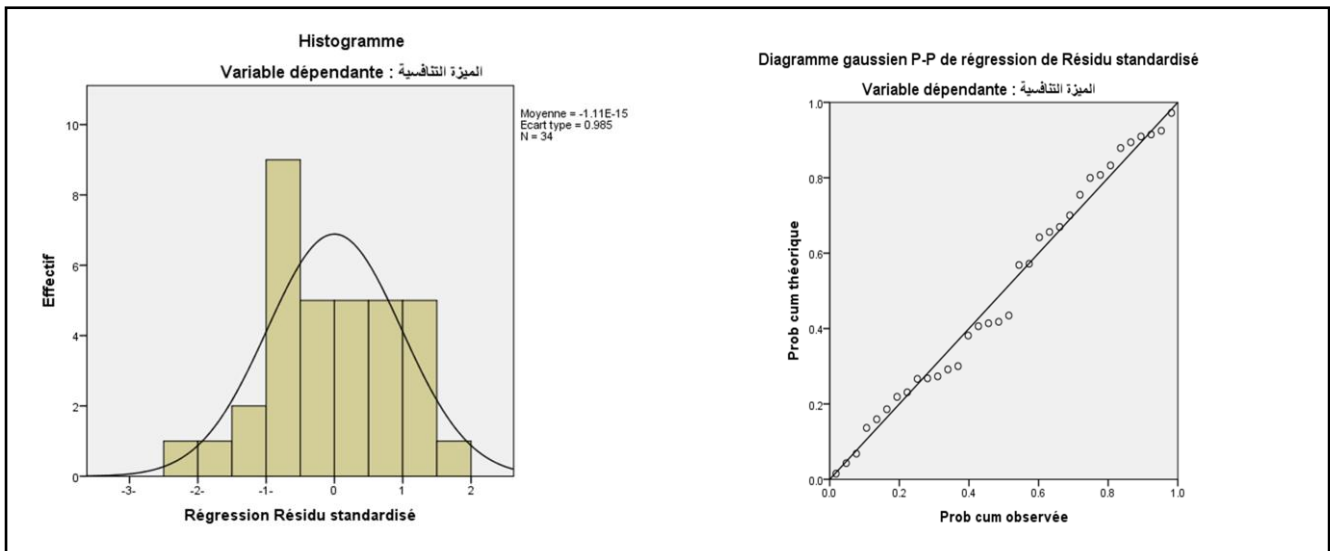
الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة SIG ان كل ابعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث جاءت قيمة

مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، اذن تستطيع القول ان العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم(17): التمثيل البياني للميزة التنافسية.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الشكلين السابقين رقم (16) يتضح جليا ان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإن الاختبارات المعلمية هي التي تتبع في دراستنا.

الفرع الثاني: مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة.

الجدول رقم(15): مصفوفة الارتباط spearman بين ابعاد الدراسة.

	الميزة التنافسية	الابداع والابتكار	الكلفة	التسليم	المرونة	الجودة
تشخيص المعرفة	.790**	.531**	.586**	.546**	.786**	.653**
Corrélacion de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,001	,000	,000
N	34	34	34	34	34	34
توليد المعرفة	.722**	.526**	.622**	.398*	.650**	.617**
Corrélacion de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,020	,000	,000
N	34	34	34	34	34	34
تخزين المعرفة	.608**	.451**	.440**	.401*	.589**	.508**
Corrélacion de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,007	,009	,019	,000	,002
N	34	34	34	34	34	34
توزيع المعرفة	.715**	.684**	.656**	.341*	.641**	.486**
Corrélacion de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,048	,000	,004
N	34	34	34	34	34	34
تطبيق المعرفة	.637**	.566**	.531**	.341*	.619**	.438**
Corrélacion de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,049	,000	,010
N	34	34	34	34	34	34
إدارة المعرفة	.837**	.664**	.689**	.485**	.790**	.653**
Corrélacion de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,000	,000
N	34	34	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال جدول اعلاه ان ادارة المعرفة لها ارتباط معنوي مع جميع ابعاد الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.01 وكان أكبر معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط 0.837 وهي حوالي 84% وهذا

دلالة على قوة العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وقد سجل التسليم اقل قيمة لمعامل ارتباط قدرت ب 0.341 عند مستوى الدلالة 0.05 بين توزيع وتطبيق المعرفة كأقل قيمة بين ابعاد المتغيرين ككل.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. لاختبار الفرضية الرئيسية نستعين بجدول تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

الجدول رقم(16): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.837 ^a	.701	.692	.37591

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال قيمة معامل الارتباط 0.837 نتوصل الى إتجاه العلاقة الموجب بين المتغيرين التابع و المستقل، ويعني ذلك ان أثر عمليات ادارة المعرفة موجب على الميزة التنافسية، كما بلغ معامل التحديد 0.701، بمعنى ان عمليات ادارة المعرفة يَأثر ب70.1% على تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(17): تحليل التباين بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Régression	10.613	1	10.613	75.108	.000 ^b
1 Résidu	4.522	32	.141		
Total	15.135	33			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول (17) لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر f المحسوبة وهي 75.108 وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ ، وعليه فهناك أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج أي صلاحيته عند مستوى 0.05.

الجدول رقم(18): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط بين ادارة المعرفة و الميزة التنافسية.

Coefficients ^a					المصدر
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) إدارة المعرفة	.891	.326		2.732	.010
	.781	.090	.837	8.667	.000

بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لإدارة المعرفة أثر ذو دلالة معنوية على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك باعتبار قيمة Sig أقل من 0.05، كما بلغ ميل ادارة المعرفة 0.781، الدال على وجود أثر موجب لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات نستعين بجدول تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل بعد والذي من شأنه اختبار المعنوية الجزئية لأثر عمليات ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على التسليم لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الكلفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

الجدول رقم (19): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تشخيص المعرفة و الجودة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.653 ^a	.426	.408	.68764

a. Valeurs prédites : (constantes), تشخيص المعرفة

a. Variable dépendante : الجودة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول (19) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج متوسطة حيث بلغت (42.6%) مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين تشخيص المعرفة والجودة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.653).

الجدول رقم(20): تحليل التباين تشخيص المعرفة و الجودة.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	11.225	1	11.225	23.739	.000 ^b
1 Résidu	15.131	32	.473		
Total	26.356	33			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes), تشخيص المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول (20) لديها قيمة $sig < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة وهي 23.739 هو الدال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ ، وعليه فهناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج، أي صلاحيته عند مستوى 0.05.

الجدول رقم(21): نتائج تقدير نموذج انحدار الخطي البسيط بين تشخيص المعرفة والجودة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.946	.563		1.681	.102
1 تشخيص المعرفة	.741	.152	.653	4.872	.000

a. Variable dépendante : الجودة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده تشخيص المعرفة أثر ذو دلالة معنوية على الجودة عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك باعتبار قيمة Sig أقل من 0.05، كما بلغ ميل تشخيص المعرفة 0.741 الدال على وجود أثر موجب لتشخيص المعرفة على الجودة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (22): ملخص نموذج انحدار الخطي بين تشخيص المعرفة والمرونة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.786 ^a	.618	.606	.51270

a. Valeurs prédites : (constantes), تشخيص المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (22) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج كبيرة نسبيا حيث بلغت 61.8% مع وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تشخيص المعرفة والمرونة في مؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.786).

الجدول رقم(23) تحليل التباين تشخيص المعرفة و المرونة.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	13.618	1	13.618	51.805	.000 ^b
1 Résidu	8.412	32	.263		
Total	22.029	33			

a. Variable dépendante : المرونة

b. Valeurs prédites : (constantes), تشخيص المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (23) لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر f المحسوبة وهي 51.805 وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ ، وعليه فهناك أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج أي صلاحيته عند مستوى 0.05.

الجدول رقم(24): تقدير نموذج الانحدار الخطي بين تشخيص المعرفة والمرونة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) تشخيص المعرفة	.664	.420		1.582	.123
	.816	.113	.786	7.198	.000

a. Variable dépendante : المرونة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال نتائج التقدير لبعث تشخيص المعرفة أثر ذو دلالة معنوية على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05، وذلك باعتبار قيمة Sig أقل من 0.05، كما بلغ ميل تشخيص المعرفة 0.816 الدال على وجود أثر لتشخيص المعرفة على المرونة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على التسليم لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(25): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين تشخيص المعرفة والتسليم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.546 ^a	.298	.276	.69164

a. Valeurs prédites : (constantes), تشخيص المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (25) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت 29.8% مع وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تشخيص المعرفة والتسليم حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.546.

الجدول رقم(26): تحليل التباين تشخيص المعرفة والتسليم

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.	
1	Régression	6.488	1	6.488	13.564	.001 ^b
	Résidu	15.308	32	.478		
	Total	21.796	33			

a. Variable dépendante : التسليم

b. Valeurs prédites : (constantes), تشخيص المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (26) لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة وهي 13.564 وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية مستوى $\alpha < 0.05$ وعليه هناك أثر ذو دلالة معنوية لتشخيص المعرفة، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج أي صلاحيته عند مستوى 0.05.

الجدول رقم(27): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي بين تشخيص المعرفة والتسليم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.689	.566		2.984	.005
تشخيص المعرفة	.564	.153	.546	3.683	.001

a. Variable dépendante : التسليم

المصدر: من اعدا الطالبة وبالاعتماد إجابات افراد العينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده تشخيص المعرفة أثر ذو دلالة معنوية على التسليم عند مستوى 0.05، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0.05، كما بلغ ميل تشخيص المعرفة 0.564 الدال على وجود أثر الموجب لتشخيص المعرفة على التسليم.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الكلفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(28): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين توزيع المعرفة وتوليد المعرفة والكلفة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.656 ^a	.431	.413	.64011
2	.722 ^b	.522	.491	.59603

a. Valeurs prédites : (constantes), توزيع المعرفة

b. Valeurs prédites : (constantes), توليد المعرفة , توزيع المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (28) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج متوسطة حيث بلغت 52.2% مع وجود علاقة ارتباط حسنة بين توزيع المعرفة وتوليد المعرفة والكلفة حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.722، كما نلاحظ أن توزيع المعرفة تفسر لوحدها ما قيمته 43.10 % من التغيرات في الكلفة والباقي لتوليد المعرفة بقية العمليات لم يكن لها أثر معنوي على الكلفة .

الجدول رقم(29): تحليل التباين توزيع المعرفة و توليد المعرفة و الكلفة.

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	9.927	1	9.927	24.226	.000 ^b
	Résidu	13.112	32	.410		
	Total	23.039	33			
2	Régression	12.026	2	6.013	16.926	.000 ^c
	Résidu	11.013	31	.355		
	Total	23.039	33			

a. Variable dépendante : الكلفة

b. Valeurs prédites : (constantes), توزيع المعرفة

c. Valeurs prédites : (constantes), توليد المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (29) لدينا قيمة $\text{sig} < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة لتوزيع المعرفة وهي 24.226، وإحصائية فيشر المحسوبة لتوليد المعرفة وهي 16.926، وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية مستوى $\alpha < 0.05$ وعليه هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوزيع وتوليد المعرفة، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج أي صلاحيته عند مستوى 0.05.

الجدول رقم (30): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي توزيع وتوليد المعرفة والكلفة.

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.692	.445		3.800	.001
	توزيع المعرفة	.582	.118	.656	4.922	.000
2	(Constante)	1.317	.442		2.978	.006
	توزيع المعرفة	.397	.134	.448	2.967	.006
	توليد المعرفة	.323	.133	.367	2.431	.021

a. Variable dépendante : الكلفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده توزيع المعرفة أثر ذو دلالة معنوية على الكلفة عند مستوى 0.01، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0.05، كما بلغ ميل توزيع المعرفة 0.397 الدال على وجود أثر موجب لتوزيع المعرفة على الكلفة. ونلاحظ لبعده توليد المعرفة أثر ذو دلالة معنوية على الكلفة عند مستوى 0.05، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0.05، كما بلغ ميل توليد المعرفة 0.323 الدال على وجود أثر موجب لتوليد المعرفة على الكلفة. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات ادارة المعرفة على الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(31): ملخص نموذج الانحدار الخطي بين توزيع المعرفة والابداع والابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.684 ^a	.468	.452	.70377

a. Valeurs prédites : (constantes), توزيع المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (31) يتضح ان القدرة التفسيرية للنموذج ضعيفة حيث بلغت 46.8% مع وجود علاقة ارتباط متوسطة بين توزيع المعرفة والابداع والابتكار حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.684.

الجدول رقم(32): تحليل التباين توزيع المعرفة و الإبداع والابتكار.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1 Régression	13.961	1	13.961	28.188	.000 ^b
1 Résidu	15.849	32	.495		
Total	29.811	33			

a. Variable dépendante : الإبداع والابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), توزيع المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول (32) لدينا قيمة $sig < 0.05$ لإحصائية فيشر المحسوبة وهي 28.188 وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية مستوى $\alpha < 0.05$ وعليه هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوزيع المعرفة، وبالتالي تحقق المعنوية الكلية للنموذج أي صلاحيته عند مستوى 0.05 ذ.

الجدول رقم (33): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي بين توزيع المعرفة والابداع والابتكار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.988	.490		2.019	.052
توزيع المعرفة	.691	.130	.684	5.309	.000

a. Variable dépendante : الابداع والابتكار

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال نتائج التقدير نلاحظ لبعده توزيع المعرفة أثر ذو دلالة معنوية على الابداع والابتكار عند مستوى 0.05، وذلك باعتبار قيمة sig الأقل من 0.05، كما بلغ ميل توزيع المعرفة 0.691 الدال على وجود أثر الموجب لتوزيع المعرفة على الابداع والابتكار.

الخلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببسكرة واهميتها كما تم عرض هيكلها التنظيمي الخاص بها، ولقد اعتمدنا في جمع البيانات على المقابلة بالإضافة الى الاستمارة التي قمنا بتصميمها وفقا لمحورين، المحور الاول لعمليات ادارة المعرفة والمحور الثاني للميزة التنافسية، والتي تم توزيعها على عينه من العمال بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حيث كان هدفنا منها والاجابة على اشكالية دراستنا بتطبيقها على الواقع، بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الاساليب الاحصائية حيث توصلنا الى عدة نتائج من اهمها:

- ✓ يوجد أثر لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر لعمليات ادارة المعرفة على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر لعمليات ادارة المعرفة على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر لعمليات ادارة المعرفة على التسليم لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر لعمليات ادارة المعرفة على الكلفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ يوجد أثر لعمليات ادارة المعرفة على الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال ما سبق إتضح أن لعمليات ادارة المعرفة أثر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تشخيص وتوليد المعارف وتوزيعها بين الافراد مما يسمح بتطوير قدراتهم ومهاراتهم وأن أهم ما يعزز عملية إدارة المعرفة هي الأبعاد الأساسية التي تطرقنا إليها (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومن خلال الدراسة الميدانية تم تأكيد هذه العلاقة وإتضح أن هناك علاقة إرتباط موجبة وأثر ذو دلالة معنوية بين عمليات ادارة المعرفة بأبعاده على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في (الجودة المرونة، الكلفة، التسليم والإبداع والإبتكار) إلا إن نسبة إهتمام المؤسسة كانت تختلف من بعد لآخر حيث ركزت إهتمامها على تشخيص المعرفة وتوليد وتوزيع المعرفة حيث كانت نسبة تأثير هذه الابعاد على تحقيق الميزة التنافسية بنسب متوسطة ثم إتضح إن الكلفة في المؤسسة محل الدراسة هي العامل الاساسي التي ركزت عليه حيث تسعى إلى الانتاج باقل التكاليف.

وأن النتائج المتوصل إليها في دراستنا لأثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، يتعلق الجانب الأول بالدراسة النظرية والثاني بالدراسة التطبيقية ويمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط التالية:

- المعرفة شيء غير ملموس ذو اهمية يمتلكه الافراد.
- تركز ادارة المعرفة بالدرجة الاولى على العنصر البشري.
- تعتبر ادارة المعرفة بما تحتويه من عمليات من اهم الوسائل التي تساهم في تحسين اداء المنظمة وتطويرها.
- ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- عند استحواذ المؤسسة على ابعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التسليم والابداع والابتكار، الكلفة) يضمن لها مركز تنافسي متفوق.
- تؤدي ادارة المعرفة الى زيادة تدفق كم هائل من المعارف في جميع المجالات.

تلخيص أهم نتائج الجانب التطبيقي في النقاط التالية:

- تؤثر عمليات ادارة المعرفة ايجابيا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر عملية تشخيص المعرفة ايجابيا على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر عملية تشخيص المعرفة ايجابيا على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر عملية تشخيص المعرفة ايجابيا على التسليم لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر عملية توزيع المعرفة وتوليد المعرفة ايجابيا على الكلفة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر عملية توزيع المعرفة ايجابيا على الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية فان التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة فيما يلي:

- تفعيل دور الخبراء وتحديد اماكن تواجدهم في المؤسسة لتسهيل التواصل معهم.
- برمجة دورات تدريبية للموظفين داخل وخارج المؤسسة من اجل تحسين ادائهم في مجال توليد المعرفة.
- على المؤسسات الراجعة في تحسين قدرتها التنافسية تبني اسلوب ادارة المعرفة.
- التركيز على عملية توليد المعرفة باعتبارها مصدرا هاما لتوليد الافكار وتقديم الافكار إبداعية تساهم في تحسين اداء المؤسسة.
- زيادة وعي المؤسسة بأهمية ادارة المعرفة نظرا لأهميتها في تحقيق اهداف المؤسسة.
- تشجيع العمل ضمن فرق العمل لتعزيز انتقال المعرفة.

آفاق الدراسة:

من أجل اثراء هذا الموضوع أكثر سوف نقترح بعض المواضيع:

- مساهمة ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي.
- أثر عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الإبداع الاداري.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	شكر و عرفان
/	اهداء
/	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة عامة
الفصل الاول: الإطار النظري لادارة المعرفة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل الى ادارة المعرفة
3	المطلب الأول: تعريف ادارة المعرفة
5	المطلب الثاني: مداخل ومقاربات ادارة المعرفة
5	الفرع الاول: مداخل ادارة المعرفة
7	الفرع الثاني: مقاربات ادارة المعرفة
8	المطلب الثالث: نماذج ادارة المعرفة
14	المطلب الرابع: اهمية واهداف ادارة المعرفة
14	الفرع الاول: اهمية ادارة المعرفة
15	الفرع الثاني: اهداف ادارة المعرفة
16	المبحث الثاني: عمليات ادارة المعرفة واستراتيجياتها
16	المطلب الاول: عمليات ادارة المعرفة
18	المطلب الثاني: ابعاد ادارة المعرفة
18	المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة
20	المطلب الرابع: مجالات ادارة المعرفة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: طبيعة الميزة التنافسية
25	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية واهميتها

25	الفرع الاول: مفهوم الميزة التنافسية
26	الفرع الثاني: اهمية الميزة التنافسية
26	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية
27	المطلب الثالث: انواع ومحددات الميزة التنافسية
27	الفرع الاول: انواع الميزة التنافسية
28	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
29	المبحث الثاني: ابعاد ومصادر ومؤشرات الميزة التنافسية
29	المطلب الأول: ابعاد ومصادر الميزة التنافسية
30	الفرع الاول: ابعاد الميزة التنافسية
32	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية
34	الفرع الاول: أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
35	الفرع الثاني: دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بيسكرة
39	المطلب الأول: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
39	المطلب الثاني: اهمية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
41	المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة
41	المطلب الأول: منهج الدراسة
41	الفرع الاول: منهج الدراسة
42	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: أداة الدراسة
53	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول محاول الاستبيان
53	المطلب الاول: دراسة صدق وثبات أداة الدراسة
56	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية والوظيفية
60	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول محاول الدراسة
60	الفرع الاول: محور ادارة المعرفة

الفهرس

62	الفرع الثاني: محور الميزة التنافسية
63	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق

المراجع

المراجع

قائمة المصادر باللغة العربية:

أ: كتب

1. أكرم سالم حسن الجنابي. (2013). ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
2. بسام محمود المهيرات. (2012). ادارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات (المجلد ط1). عمان: دار المجلس الزمان للنشر والتوزيع.
3. عبد الرزاق الناصر غامر. (2015). ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. عبد الله حسن مسلم. (2015). ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار المعزز للنشر والتوزيع
5. عبد الوهاب حفيان. (2015). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع
6. عمر أحمد همشري. (2013). ادارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
7. محمد عواد الزيادات. (2014). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
8. محي الدين القطب. (2011). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. مروان محمد نجيب. (2011). دور المزيح التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية. مصر: دار شتات للنشر والبرمجيات.

ب: الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. ابراهيم حسن رعد. (2022). التسويق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين شركة في الفهد ودار الأطعمة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
2. أحمد عبد الله مصطفى عبد الله. (2016). الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة دراسة ميدانية في مجموعة شركات جيا. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. أحمد عبد الله، وفائز غازي البياتي. (بلا تاريخ). أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لمقارنة بين شركات خدمة صيانة. الكلية التقنية الادارية.
4. أسماء رحمانى. (2009). دور براءة الإختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بومرداس: جامعة محمد بوقرة.
5. اسيا بن عمر. (2019). مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 6 ابراهيم شيبوط سلطان
6. إيمان محمد جواد الغانمي. (2016). توظيف عمليات ادارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات ادارة المعرفة. كلية الادارة والاقتصاد: جامعة كربلاء.

المراجع

7. توفيق صراع. (2014). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
8. حامد، س.، & حتان، ص. (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية. بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية. بغداد: جامعة بغداد
9. حسان حامي. (2016). إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف2: جامعة محمد ملين دباغين
10. حمد بوزيد اوي. (2014). ادارة المعرفة كأساس لتحقيق اداء مستدام وتميز مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة ال جزائر3.
11. ربما علي حلاق. (2014). دور ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. دمشق: جامعة دمشق.
12. زينة حمودي حسيت. (2019). ادارة المعرفة وعلاقتها بالمعايير الادارية لدى موظفي المديرية العامة لتربية بغداد. جامعة الانبار(1)
13. عادل غزالي. (2016). دور ادارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري. دراسة ميدانية. سطيف 02: جامعة محمد ملين دباغين
14. عبد الرحمن مجاجي العنزي. (2018). أثر ادارة المعرفة في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الكويت: جامعة ال البيت
15. عبد المالك بوركوه. (2012). ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة منتوري.
16. عيشوش عواطف. (2018). أثر قدرات العاملين في انتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
17. مجدي نويري. (بلا تاريخ). محددات انماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة. مسيلة: جامعة مسيلة.
18. محمد شنشونة. (2011). نظام المعلومات و اهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة. دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.
19. محمد فوزي علي المعتموم. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني. كلية الأعمال، الاردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
20. معاذ ميمون. (2019). دور التسويق الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا TOYOTA. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة وهران.

المراجع

21. مها ناصر محمد حسن. (2014). ادارة التسويق بالعلاقات وأثرها في الميزة التنافسية (بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير). كلية الدراسات العليا، سودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 22. الوليد هاللي. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- ج: المجلات والملتقيات:
1. ابتهاج فارس علي. (2016). تأثير ادارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 8(4).
 2. أحمد شريف ازات. (2020). تحليل دور اخلاقيات الوظيفية في عمليات ادارة المعرفة. دراسة تحليلية لآراء اعضاء الهيئات التدريسية في الكليات الانسانية في جامعة صلاح الدين / اربيل. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 16(52).
 3. أحمد عبد الله امانة الشمري، هيثم وادي جعاز الجبوري، وأحمد حميد اسماعيل محسن العصامي. (بلا تاريخ). تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية.
 4. اسمهان بن اعلام. (2022). ادارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية (مقاربة تحليلية لفهم العلاقة بينهما). مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 10(2).
 5. أكرم أحمد الطويل، ورشيد حكمت. (2005). أثر تقانة المعلومات في عمليات ادارة المعرفة. دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في نحافدو نينوى. مجلة بحوث مستقبلية(10).
 6. امال اوسعديت، وسمير يجياوي. (2017). المؤسسة بين الالتزام والمسؤولية الاجتماعية وبين تحقيق ميزة تنافسية ذات بعد اخلاقي معارف. مجلة علمية دولية محكمة(23).
 7. امال كاظم جواد. (2017). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعية(50).
 8. امال كاظم جواد. (2017). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والجامعية(50).
 9. امينة صديقي، واسمهان قرزة. (2022). مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة شركة APPLE. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 06(02).
 10. امينة صديقي، واسمهان قرزة. (2022). مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة شركة APPLE. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 06(02).
 11. بسام منيب علي الطائي، واسراء وعد الله قاسم السبعواوي. (2013). الاثر التتابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة استطلاعية في كلية الحدباء. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 5(10).

المراجع

12. بسام منيب علي الطائي، واسراء وعد الله قاسم السبعوي. (2013). الاثر التتابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة استطلاعية في كلية الحدباء. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، 5(10).
13. بن دحمان، ب.، & حوشين، ك. (2022). مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. مجلة ابعاد اقتصادية، 12(1).
14. بندر عبد الرحمان بن مطني الرشيد. (2018). مدى امتلاك مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حائل لمتطلبات ادارة المعرفة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 57(5).
15. حسين طعمه عاشور، وعباس محميد كفاح. (2022). أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في مراحل ادارة الازمات، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 18(58).
16. الدرديري، أ. (2018). الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 24(02).
17. رشا لطيف نوري، وقاسم ابراهيم. (2019). الإدارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 11(26).
18. ريم محسن خضير. (2018). دور نظام المعلومات المحاسبية الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للشركة دراسة تطبيقية في عينه من الشركات المساهمة المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 10(21).
19. سيناء شمال. (2011). ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها وسبل تطويرها. دراسة حالة المكتبة المركزية في جامعة السليمانية. مجلة الاستاذ، 2(224).
20. صورية شني، والسعيد بن الخضر. (2017). تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 2(2).
21. عادل عباس الجنابي، ومحمد مراد كاظم الجيوري. (بلا تاريخ). التسويق الرشيق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينه من العاملين في المصارف الخاصة كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 17(67).
22. عبد الحسين جاسم محمد الاسدي، وامل محمد صبار. (2021). تصميم المنتج وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، 17(68).
23. عبد الحكيم جري. (بلا تاريخ). البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. دراسة شركة الاسمنت عين الكبيرة. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 5(5).
24. عبد الرزاق سلام، وفاطمة لبوخ. (بلا تاريخ). أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة اوريدو OOREDOO للاتصالات بالجزائر. مجلة الاقتصاد والتنمية، 6(1).

المراجع

25. عبد القادر عثمان ال عبد الله فراس. (2023). دور نظام ادارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية. بحث تطبيقي في وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية. مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(71).
26. عبد الهادي داودي. (2021). أثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، (35).
27. علاء الدين طه ياسين. (2022). واقع تطبيق ادارة المعرفة في مكاتب الجامعة التقنية الجنوبية. مجلة الدراسات المستدامة، 4(4).
28. غانم محمود أحمد الكيكي، محمد منيب محمود الدباغ، وعلي وليد حازم العبادي. (2022). عمليات ادارة المعرفة وانعكاسها على جودة الخدمة الصحية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الاثير التعليمي للاطفال في الموصل. مجلة كلية الكون الجامعة.
29. فاطمة الزهرة نامة، وثابت اول وسيلة العشعاشي. (2012). اخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال. مجلة الاستراتيجية والتنمية.
30. فراس عبد القادر عثمان ال عبد الله. (2023). دور نظام ادارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية. بحث تطبيقي في وزارة الصناعة والمعادن الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(71).
31. فريدة بوغازي . (جوان، 2016). تأثير تطبيق عمليات ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي. اوريدو. موبيليس). مجلة العلوم الانسانية، ب(45).
32. فوزية مقراش، جمال قدام، ومسعود هريكش. (2019). أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية " جيجل ". مجلة العلوم التجارية، 18(02).
33. كريم بن حسان. (بلا تاريخ). دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات، 24(1).
34. لطفي حصروري، ونجمة عباس. (2021). دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة لتنافسية بالمؤسسات الصحية الخاصة. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الخاصة بباتنة. مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة. 08(2).
35. لطفي معتوق، وإيمان بن زيان. (2021). أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الصناعي، 11(1).
36. لويزة قدرى، وفريد راهم. (2022). مساهمة عمليات ادارة المعرفة في تحقيق جودة خدمات التعليم العالي. مجلة ابحاث اقتصادية معاصر، 01.
37. مثنى، عبد الخالق، & نور خليل، ا. (2016). دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات ادارة المعرفة. بحث ميداني وزارة النقل. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 22(88).
38. مجيد محسن محمد الغالي، ومي حمودي الشمري. (2019). العلاقة بين الهدم الخلاق وادارة المعرفة نموذج مقترح. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،

المراجع

39. محمد الحسن العليش، فائق مشعل قدوري، وعلي حمد عامر. (2018). أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 2.
40. محمد شنشونة. (2017). تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول. اجاث اقتصادية وادارة(21).
41. محمد صالح ماجد. (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة carrefour. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 2(38).
42. محمد فلاق، فائر بن ظفرة، وسميرة احلام جدو. (2019). ادارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية لشركة موبليس العاملة. مجلة دفاتر اقتصادية، 10(01).
43. محمد مالكي، والشيخ ساوس. (2020). عمليات ادارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. مجلة البشائر الاقتصادية، 6(1).
44. محمود فهد عبد علي، عبد المحسن جاسم، وعلي محمد عبد الكاظم. (2022). تأثير توظيف ابعاد الهندسة المتزامنة في تحقيق الميزة التنافسية. بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 18(58).
45. مي حمودي الشمري، ومجيد محسن الغالبي. (2019). العلاقة بين الهدم الخلاق وادارة المعرفة نموذج مقترح. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(58).
46. ندى محمد فاضل، و عبد اللطيف رضا جاسم. (2021). تقنية سلسلة القيمة لدعم وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة العلوم المالية والحاسبية، 01(04).
47. نعيمة يجياوي، وسهام شوشان. (2017). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة. دراسة حالة مجمع كوندور. مجلة الدراسات المالية والحاسبية والادارية(7).
48. ياسين خضر الطاف، وكلثوم عبد عون ردام. (2018). ادارة المعرفة لدى مديرات رياض الاطفال. مجلة كلية التربية للبنات، 29(2).

قائمة المصادر باللغة الأجنبية:

1. Al hababi, k., & alomari, z. (2020). The impact of knowledge managment processes on organization innovation. International journal of academic research in business & social sciences, 10(11).
2. Emeralds, a., & effendi, d. (2022). Role of knowledge mangement on competitive advantage and performance of batik craft. Proceeding 2nd International Conference on Business & Social Sciences. Surabaya.
3. grundstein, m. (2002). de la capitalisation des connaissances au renforcement des competences dans l`entreprise etendue. vers

l'articulation entre compétences et connaissances. dauphine : université
paris

الملاحق

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة استراتيجية

استبيان الدراسة

تحية طيبة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها استكمالاً للحصول على ماستر في إدارة استراتيجية بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة " مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش-بسكرة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما نخطبكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة:

نايل اميمة

السنة الجامعية: 2023/2022

الملاحق

ملاحظة: يرجى منكم الإجابة على هذه الفقرات كلها وذلك بالتعبير عن رأيكم فيها بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة حسب ما تراه مناسباً.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة

الجنس :

أنثى []

ذكر []

العمر:

من 29 إلى 39 []

أقل من 29 سنة []

أكثر من 50 []

من 40 إلى 49 []

–سنوات الخبرة:

من 5 سنوات–أقل 10 سنوات []

أقل من 5 سنوات []

15 سنة فأكثر []

من 10 سنة –أقل 15 سنة []

المستوى التعليمي:

مهندس []

ماستر []

ليسانس []

الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير الأول: إدارة المعرفة

الرقم	عبارات القياس	درجة سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: تشخيص المعرفة						
01	تقوم المؤسسة بتحديد الافكار الجديدة والمبدعة بمختلف الانشطة.					
02	تقوم المؤسسة إلى إبراز الانشطة والممارسات التي تضيف قيمة لأعمال المؤسسة.					
03	يتم حصر المعارف الاكثر إفادة في المؤسسة.					
04	يتم تحديد اماكن تواجد الخبراء والأفراد ذوي المهارات المميزة.					
05	يتم كشف جوانب الغموض في أنشطة المؤسسة.					
البعد الثاني: توليد المعرفة.						
06	يتم اقتناء المعارف من مختلف المصادر الخارجية.					
07	يتم توفير المناخ المناسب للاستفادة من المعارف المتاحة بالمؤسسة.					
08	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية داخل المؤسسة					
09	يتم تشجيع التعلم الفردي والجماعي.					
10	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية خارج المؤسسة.					
البعد الثالث: تخزين المعرفة.						
11	يتم حفظ المعلومات والمعارف المكتسبة وتنظيمها حتى يسهل الوصول اليها					
12	يتم التوثيق المستمر لتجارب وخبرات أفراد المؤسسة باستخدام برامج المتخصصة.					
13	يتم زيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائط بما يراعي					

الملاحق

					خصوصية العمل بالمؤسسة.
					14 تراعي المؤسسة تحديث أنظمة التخزين باستمرار.
البعد الرابع: توزيع المعرفة.					
					15 المعارف المتوفرة داخل المؤسسة متاحة لجميع الأفراد والمجموعات
					16 يتم تدعيم المعارف الضمنية للأفراد من خلال الإتصال المباشر.
					17 توزيع المعرفة يساهم في نقل أفضل الممارسات المكتسبة لكل أنشطة المؤسسة
					18 يتم تشجيع ثقافة المشاركة بين العمال والموظفين.
البعد الخامس: تطبيق المعرفة.					
					19 يتم تطوير طرق عمل جديدة داخل المؤسسة من خلال اختبار الأفكار الافتراضية ميدانيا.
					20 يتم طرح منتجات جديدة/ مزدوج وتحسين نوعية المنتجات والخدمات الموجودة.
					21 تسعى المؤسسة لتطوير مستوى الكفاءة والمهارة لدى العاملين لتحسين أداء المهام والأنشطة المختلفة
					22 يتم تعميم إستعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات.

المتغير الثاني: الميزة التنافسية.

الرقم	درجة سلم القياس				
	غير موافق بشدة	موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد الأول: الجودة					
23					تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة لتلبية رغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين.
24					تسعى المؤسسة الى خفض نسب المعيب في منتجاتها.
25					تعتمد المؤسسة على أحدث التقنيات للحفاظ على مستويات الجودة.

الملاحق

					26	تعمل المؤسسة على الالتزام بمعايير الجودة العالمية.
					27	لدى المؤسسة نظام رقابي فعال على جودة منتجاتها.
البعد الثاني: المرونة						
					28	تميز المؤسسة بمرونة عالية في طرق الإنتاج.
					29	لدى المؤسسة القدرة على تقديم منتجات جديدة تلاءم رغبات وتطلعات الزبون.
					30	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات الزبون.
					31	تستجيب المؤسسة لتغيرات السوق.
البعد الثالث: التسليم						
					32	تعمل المؤسسة باستمرار بالإيفاء بطلبات العملاء.
					33	تلتزم المؤسسة باستمرار بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات لزيائن.
					34	تهتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها.
					35	تراعي المؤسسة خصوصيات الزيائن
البعد الرابع: الكلفة.						
					36	تسعى المؤسسة الى الإنتاج بأقل تكلفة دون التأثير على النوعية والجودة.
					37	تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتناءها للمواد الأولية.
					38	تسعى المؤسسة الى تحسين إنتاجية العمل.
					39	تلجأ المؤسسة الى السيطرة على سياسة التخزين.
البعد الخامس: الابداع والابتكار						
					40	تهتم المؤسسة بأفكار افرادها، والاخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
					41	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والابداع في منتجاتها
					42	تحرص المؤسسة ان تسبق منافسيها في ابتكار منتجات جديدة.
					43	تحرص المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية السلوك والتفكير الإبداعي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص إدارة استراتيجية

وعلوم التسيير

سنة

ثانية ماستر



أسئلة المقابلة

الطالبة: نايل اميمة

- 1_ بداية ما واقع المنافسة بقطاع المطاحن على المستوى المحلي؟
- 2_ ما هو أسلوب العمل الذي اتبعتموه ومازلتكم كذلك والذي مكنكم من البقاء؟
- 3_ هل يمكنك أن تحلل لنا المحيط الصناعي لشركة المطاحن؟
- 4_ ماهي حصة مؤسستكم في السوق؟
- 5_ لقد أصبح مفهوم ادارة المعرفة في المؤسسات من خلال سعيها للتحكم في رصيد المعرفة داخلها من المفاهيم التي تطرح نفسها كمنهج جديد في الإدارة، فما هي رؤيتكم للمفهوم؟
- 6_ ما طبيعة استقطاب المعارف بمؤسستكم؟ ومجالات التركيز عليها في نشاط المؤسسة؟
- 7_ كل مؤسسة تسعى لتكوين ثقافة تنظيمية خاصة بها، وهي ترتبط اليوم بصورة كبيرة بثقافة الابتكار والإبداع وتطوير وانتاج المعرفة، فأين يظهر ذلك في مؤسستكم؟ على مستوى العمليات / التنظيم / التسويق.... الخ
- 8_ هل تلاحظ بأن هناك فرق بين ما كانت عليه المؤسسات سابقا وماهي عليه حاليا من ناحية الاهتمام بالجوانب المعرفية؟

الملاحق

- 9_ في رأيك هل تتجه المؤسسة نحو الاستفادة وتفعيل ماتحوزه من رصيد معرفي، كما تسعى الى تطويره؟
- 10_ من بين النماذج الأكثر تداولاً وتطبيقاً نموذج عودة الخبرات *Retour d'expérience* التي يعني إعادة توظيف الخبراء والمتمرسين بعد التقاعد، من خلال عقود مميزة ويخضعون لنظام تسيير يعتمد أكثر على استخلاص المعارف وتخزينها في المؤسسة. ماهي مجالات استخدامكم لهذا النموذج أو غيره من النماذج المعروفة أو الخاصة؟
- 11_ في اعتقادك هل الاهتمام بالمعرفة كأحد الموارد لخلق القيمة المضافة يوجد في كل وحدات التنظيم الذي تنتمي اليه أو أنه موجود في وحدات دون غيرها؟
- 12_ ماهي العوامل الاساسية التي تؤدي الى نجاح تطبيق ادارة المعرفة في منظماتكم؟
- 13_ فيما تتمثل العوائق التي تواجه ادارة المعرفة وتنتسب في فشلها؟
- 14_ ما طبيعة الميزة التنافسية في مؤسساتكم؟
- 15_ هل تسعى المؤسسة الى الإنتاج بأقل تكلفة دون التأثير على الجودة والنوعية؟
- 16_ هل تسعى المؤسسة لتحسين إنتاجية العمل.
- 17_ هل تقوم المؤسسة بالتخفيض تكاليف المخزون؟
- 18_ هل تملك المؤسسة كفاءات ومهارات متخصصة؟ وهل تقوم باستقطاب ذوي المؤهلات العالية؟
- 19_ تقوم المؤسسة بالحفاظ على موردها البشري؟
- 20_ هل تتميز المؤسسة بالمرونة في الإنتاج؟ كيف ذلك؟
- 21_ هل تقوم المؤسسة بالاستجابة لتطلعات ورغبات الزبائن؟
- 22_ هل تتكيف المؤسسة مع تغيرات وتورت المحيط الخارجي لها؟
- 23_ تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات في الوقت المناسب؟
- 24_ هل ترى ان لإدارة المعرفة مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسساتكم؟

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: خايل أحيمة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1199701230004100001 الصادرة بتاريخ: 2016.04.17

المسجل بكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين

البيئة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للصوب
- أو ماش - بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023.06.07

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 14-05-2023
إلى السيد: مدير المطاحن الكبرى
للجنوب Gmsud أوماش - مسكرة



جامعة محمد خيضر - مسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 715 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1- نايل أميمة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف: أ.د/ شنشونة محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



ناشرة المؤسسة المستقبلية
NECIR Mohamed Kamel
Chef de Service Personnel

جامعة مسكرة
ص.ب 145 ق.ر - مسكرة