

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد العربي تبسي - تبسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

ماستر تخصص: ادارة الاعمال

المذكرة موسومة بـ:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة سوميفوص - بئر العاتر

إشراف الدكتور:

- عبايدية يوسف

إعداد الطالب(ة):

- محمدي علي

- قيزة يونس

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر سعيدان	أستاذ محاضر أ	رئيسا
يوسف عبايدية	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
محرز صالح	أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها الخمسة (تحديد المعرفة، واكتسابها، وتنقيتها، وتوزيعها ونشرها، والرفع المعرفي) في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات (صومفوس) ببئر العاتر. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بالمفاهيم النظرية واختبار الفرضيات. كما أُستُخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية شملت (30) إطاراً في المؤسسة، وتمت معالجة البيانات المسترجعة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V27).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث جاء بُعد "اكتساب المعرفة" كأكثر الأبعاد مساهمة وتأثيراً في تحقيق هذه الميزة. كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية، لا سيما في جانبي المرونة وسرعة اتخاذ القرار. في حين بينت الاختبارات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دعم البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة لتسهيل عمليات تنقية المعرفة وتوزيعها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ عمليات إدارة المعرفة؛ الميزة التنافسية؛ مؤسسة سوميفوس

## Abstract :

This study examined the role of five knowledge management processes (identification, acquisition, purification, distribution, and leverage) in achieving competitive advantage at SOMIPHOS Company in Bir El Ater. Utilizing a descriptive-analytical approach, data were collected via a questionnaire from 30 executives and analyzed using SPSS V27.

The study revealed a statistically significant role of knowledge management processes in achieving competitive advantage, with "knowledge acquisition" being the most influential dimension. Results also indicated a high level of competitive advantage within the company, particularly in flexibility and rapid decision-making. Conversely, no statistically significant differences were found based on demographic or occupational variables. The study recommends enhancing the technological infrastructure to facilitate knowledge purification and distribution.

**Keywords:** Knowledge Management; Knowledge Management Processes; Competitive Advantage; SOMIPHOS Company.

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر الأستاذ عبايدية يوسف لما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات، وكذلك على رحابة صدره وتعبه في كل خطوة من هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى أساتذتنا الكرام في قسم علوم التسيير، الذين كانوا لنا خير سند طوال مسيرتنا الجامعية، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، سواء بالدعم المعنوي أو العلمي.

ولا يفوتنا أن نعبر عن خالص عرفاننا وامتناننا لعائلاتنا الكريمة على صبرهم وتشجيعهم الدائم لنا، فكانوا الداعم الأول في مسيرتنا الدراسية.

وفي الأخير، نسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا، وأن يوفقنا لما فيه الخير والنجاح.

# إهداء

اهدي هذا العمل

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي صدفة، وأن الطريق إلى القمة يبدأ بخطوة  
وإرادة وصبر

إلى كل من كان لهم أثر في رحلتي الدراسية، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

إلى أبي العزيز، سندي وفخري في هذه الحياة، الذي كان دائما مصدر القوة  
والدعم، والذي علمني معنى المسؤولية والكفاح، أطال الله في عمره.

وإلى أُمِّي الغالية، صاحبة القلب الكبير والدعوات الصادقة، التي كانت النور  
الذي يرافقني في كل خطوة، حفظها الله ورعاها.

إلى إخوتي، الذين كانوا دائما بقربي، يشاركونني لحظات التعب قبل الفرح، شكرا  
لكم على محبتكم وتشجيعكم الدائم.

كما أهدي هذا العمل إلى أصدقائي، الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي، وكانوا  
خير معين في أوقات الجد والتعب.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمي ومساندتي، أهدي هذا العمل  
المتواضع، راجيا من الله أن يكون بداية لمستقبل أفضل.

على محمدي

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

أ.....	فهرس المحتويات.....
ب .....	قائمة الجداول .....
ت .....	قائمة الأشكال .....
ج.....	قائمة الملاحق.....
3 .....	مقدمة .....
9 .....	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والمزة التنافسية.....
9 .....	المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة المعرفة.....
10 .....	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة .....
15 .....	المطلب الثاني: مكونات إدارة المعرفة ونماذجها .....
20.....	المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة.....
26.....	المبحث الثاني:مضامين الميزة التنافسية .....
26 .....	المطلب الأول:الاطار النظري للميزة التنافسية .....
32.....	المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية .....
37.....	المطلب الثالث: ادارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية .....
41.....	المبحث الثالث:الدراسات السابقة.....
41.....	المطلب الاول : الدراسات العربية .....
45.....	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية.....
48.....	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
51.....	الفصل الثاني: الدراسات التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص_بئر العاتر.....
52 .....	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية .....
52 .....	المطلب الأول: ماهية مؤسسة سوميفوص_ بئر العاتر_ .....
62 .....	المطلب الثاني:اجراءات الدراسة.....
64.....	المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة.....

## فهرس المحتويات

---

---

70	المبحث الثاني: المعالجة الاحصائية للبيانات.....
71	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية الوظيفية .....
79	المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة .....
91	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....
92	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية .....
98	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية) .....
103	المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة .....
114	خاتمة عامة .....
117	قائمة المراجع .....

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

- جدول 1: تداول الاستبيان..... 61
- جدول 2: توزيع عبارات استمارة الاستبيان على محاور الدراسة..... 63
- جدول 3: مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح..... 64
- جدول 4: يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة..... 65
- جدول 5 : الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد إدارة المعرفة..... 66
- جدول 6: اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ..... 67
- جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة..... 70
- جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 71
- جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية..... 72
- جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب نوعية التكوين..... 74
- جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب أشكال المعرفة..... 75
- جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب درجة التنافسية..... 76
- جدول 13: تحليل آراء العينة نحو بعد اعداد المعرفة..... 78
- جدول 14: تحليل آراء العينة نحو بعد اكتساب المعرفة..... 80
- جدول 15: تحليل آراء العينة نحو بعد تنقية المعرفة..... 82
- جدول 16: تحليل آراء العينة نحو بعد توزيع ونشر المعرفة..... 84
- جدول 17: تحليل آراء العينة نحو بعد الرفع المعرفي..... 85
- جدول 18: تحليل آراء العينة نحو الميزة التنافسية..... 87
- جدول 19: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع..... 91
- جدول 20: الارتباط الكلي..... 93
- جدول 21: نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية..... 94
- جدول 22: تحليل التباين..... 95
- جدول 23: معاملات الانحدار ..... 96
- جدول 24: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى..... 97
- جدول 25: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية..... 97
- جدول 26: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة :..... 98

## قائمة الجداول

- جدول 27: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة.....99
- جدول 28: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة.....100
- جدول 29: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الوظيفة .....101
- جدول 30: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي..102
- جدول 31: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية..... 104
- جدول 32: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير أشكال المعرفة.....105
- جدول 33: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير درجة التنافسية ... 107
- جدول 34: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ..... 108

---

---

## قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....64
- رسم توضيحي 2: نموذج الدراسة.....62
- رسم توضيحي 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.....70
- رسم توضيحي 4: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي.....71
- رسم توضيحي 5: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....73
- رسم توضيحي 6: توزيع أفراد العينة حسب نوعية التكوين.....74
- رسم توضيحي 7: توزيع أفراد العينة حسب أشكال المعرفة.....75
- رسم توضيحي 8: توزيع أفراد العينة حسب درجة التنافسية.....76
- رسم توضيحي 9: التوزيع الطبيعي لإدارة المعرفة.....91
- رسم توضيحي 10: التوزيع الطبيعي للميزة التنافسية.....92

---

---

## قائمة الملاحق

- ملحق 1: وثيقة التبرص ..... 119
- ملحق 2: استبيان الدراسة..... 123
- ملحق 3: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ..... 128
- ملحق 4: التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية ..... 129
- ملحق 5: التكرارات والنسب المئوية لفقرات وابعاد الدراسة..... 131
- ملحق 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري..... 145

# مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة، فرضت على المؤسسات المعاصرة ضرورة التكيف مع بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر. حيث لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لضمان البقاء والاستمرار، بل أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً وأحد أهم مصادر القوة والتميز في المؤسسات الحديثة، وفي ظل اقتصاد المعرفة برزت إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث يهدف إلى استثمار المعارف والخبرات المتوفرة داخل المؤسسة، وتنظيمها وتطويرها بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتسعى إدارة المعرفة إلى جمع المعرفة وتخزينها ومشاركتها بين العاملين، بما يسمح بتطوير القدرات التنظيمية وتحسين عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى تعزيز الإبداع والابتكار ورفع كفاءة الأداء، وقد أصبحت المؤسسات التي تحسن استغلال معارفها وخبراتها أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق على منافسيها، خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي.

ومن جهة أخرى، تعد الميزة التنافسية من أهم المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل العنصر الذي يمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة أعلى، أو تحقيق كفاءة أفضل في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة، وتحقيق هذه الميزة من خلال امتلاك المؤسسة لقدرات ومعارف يصعب تقليدها، وهو ما يجعل إدارة المعرفة أداة فعالة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

وفي هذا السياق، تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات متعددة تفرض عليها ضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة من أجل تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في القطاعات الحيوية والاستراتيجية، وتعد شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS ببنر العاشر من بين المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في قطاع مهم يعتمد بدرجة كبيرة على الخبرات الفنية والمعرفة التنظيمية والتكنولوجية، مما يجعل إدارة المعرفة عنصراً أساسياً في تطوير أدائها وتحقيق التميز والاستمرارية.

وانطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل شركة مناجم الفوسفات

SOMIPHOS ببئر العاتر، من خلال محاولة فهم طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن هنا تطرح الإشكالية التالية :

الإشكالية الرئيسية الأولى:

من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

الأسئلة الفرعية:

ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لإعداد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

2- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لاكتساب المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة

3- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لتتقية المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

4- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لتوزيع ونشر المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

5- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  للرفع المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

الإشكالية الرئيسية الثانية:

هل توجد فروقات ذات دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، نوعية التكوين، أشكال المعرفة، درجة التنافسية) بمؤسسة صوميفوص بئر العاتر؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة صوميفوص بئر العاتر؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير نوعية التكوين في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير أشكال المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير درجة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية  $(\alpha \geq 0.05)$  لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

تندرج تحتها مجموعة فرضيات جزئية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لإعداد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لاكتساب المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$  لتتقية المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة صوميفوص بئر العاتر

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتوزيع ونشر المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل دراسة مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرفع المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، نوعية التكوين، أشكال المعرفة، درجة التنافسية) في مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

- الفرضيات الجزئية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية لمؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير نوعية التكوين بمؤسسة صوميفوص؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير أشكال المعرفة في مؤسسة صوميفوص؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير درجة التنافسية في مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

**-أسباب اختيار الموضوع:**

-الرغبة في إبراز دور إدارة المعرفة كمدخل حديث في تطوير أداء المؤسسات الجزائرية لاسيما في قطاع المناجم.

-الربط بين متغيرين جوهريين (إدارة المعرفة والميزة التنافسية) لمعرفة مدى مساهمة الرصيد الفكري في تحقيق التفوق الميداني.

-قلة الدراسات في القطاع المنجمي.

-الرغبة في دراسة مؤسسة صوميفوص نظراً لمكانتها الاقتصادية.

**أهمية الدراسة:**

-تساهم في تقديم إطار نظري شامل يوضح دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

-إثراء الرصيد المعرفي في موضوع يربط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

-تساعد متخذي القرار على معرفة نقاط القوة المعرفية والضعف.

-تقديم نموذج تطبيقي يساعد المؤسسات الأخرى.

**أهداف الدراسة:**

-تحديد مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

-تشخيص واقع الميزة التنافسية داخل المؤسسة

-إبراز أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية.

-تقديم توصيات تساعد على استغلال الرصيد المعرفي

**حدود الدراسة:**

-الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية.

-الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مؤسسة صوميفوص بئر العاتر.

-الحدود البشرية: استهدفت الدراسة إطارات المؤسسة والعلاقة بموضوع البحث.

-الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2025 / 2026.

### منهج وأدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم هذا المنهج على وصف واقع عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة ، ومن أجل جمع البيانات الضرورية يتم الاعتماد على الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية من الإطارات والموظفين في المؤسسة.

### هيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية بشكل شامل تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وجانب تطبيقي، تم تناول مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية في الجانب النظري، بينما تم التركيز في الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية داخل مؤسسة \_ صوميفوص بئر العاتر من خلال جمع البيانات وتحليلها

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

### تمهيد :

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات واسعة في مختلف الميادين، خاصة في قطاع الأعمال، حيث فرضت هذه التغيرات المتسارعة ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تتماشى مع المستجدات، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد غير الملموسة.

وفي هذا السياق، برزت إدارة المعرفة كحقيقة تنظيمية تعكس إدراك المؤسسات لأهمية المعرفة، وحرصها على تطوير قدراتها الفكرية بما يسمح لها بمواكبة التغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة، وكما تعزز الاهتمام بإدارة المعرفة بعد أن أصبحت المنظمات تدرك أن تحقيق التفوق التنافسي يرتكز بشكل أساسي على الأصول الفكرية، وعلى كيفية استثمارها بالشكل الذي يدعم الابتكار المستمر ويقوي القدرة على المنافسة. ومن خلال هذا الفصل، سيتم التطرق إلى أبرز المفاهيم والأسس المرتبطة بإدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

### المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في المؤسسات، نظراً لدورها في استغلال الخبرات والمعلومات بطريقة تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، فالمؤسسات اليوم لم تعد تعتمد فقط على الموارد المادية، بل أصبحت المعرفة مورداً أساسياً يساهم في التطور ومواجهة التغيرات المختلفة ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهم مكوناتها وعملياتها.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

تعد المعرفة نتيجة من نتائج التفاعل الحيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية: خبرات بشرية، إمكانيات مادية وتقنية، وأماكن بحث وتطوير ودراسات وبالتالي فإن المعرفة لم تأتي من فراغ، بل تتولد في واقع معاش، ومن خلال هذا البحث سنتطرق إلى ماهية المعرفة وإدارتها.

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة

تعد المعرفة مجالاً قديماً ومتجدداً حظي باهتمام الإنسان منذ آلاف السنين. وتشير الدراسات إلى أن دراسة البروفيسور الياباني إيكيجيرو نوناكا، أستاذ معهد علوم الأعمال بجامعة هيتوتسوباشي، والتي

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

نشرت سنة 1991 حول الشركات الخلاقة للمعرفة، شكلت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة والشركات القائمة عليها، والتي تحقق ميزتها من خلال قدرتها على إنتاج المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات مبتكرة. (زدوري، 2016/2015، صفحة 2)

فماذا نعني بالمعرفة؟

يعرف Wig المعرفة على أنها جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته. ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى المفاهيم أوسع وأشمل. (زدوري، 2016/2015، صفحة 2)

يمكن تعريف المعرفة بأنها الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج ومعرفة الكيف (Know How). والمعرفة تراكمية تكاملية يتم حفظها لتكون جاهزة للاستخدام لمعالجة المشاكل والمواقف. (البناء و الخفاجي، 2015، صفحة 66)

هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ونقلها في عجلة وربما يستنبط ويستقرئ منها عن طريق الاستنباط ليستخلص معرفة ضمنية كاملة والاستقراء لتوليد معرفة صريحة جديدة انطلاقاً منها. (صغير و مخلوف وهيبة، 2020، صفحة 9)

وتعرف أيضا بأنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، وهذا ما يمثل الرصيد المعرفي القابل للاستخدام من أجل تحسين ما هو قائم والانتقال إلى الأفضل من الاختراعات. (كافي، 2017، صفحة 21)

من يمكن تعريف المعرفة على انها: مجموعة متكاملة من الحقائق والمفاهيم والخبرات والمهارات التي يكتسبها الإنسان من خلال التعلم والبحث والتجربة، ويتم توظيفها لفهم الظواهر واتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما تمثل حصيلة تفاعل المعلومات مع الخبرة والإدراك، حيث تتطور باستمرار وتتحول إلى رصيد فكري يمكن استغلاله وتحسينه لتحقيق الابتكار والتقدم.

### الفرع الثاني: نشأة و مفهوم ادارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً يجمع بين العراقة والحداثة في آن واحد، حيث مرت بوصفها تطوراً فكرياً بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية على المستوى النظري على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة. (بونوة و طويجين، 2023، صفحة 8)

وحيث أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge management هو Don marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة ، وأن المؤسسات ستتكون من صناع المعرفة knowledge workers الذين ينجزون أداءهم من خلال التغذية العكسية مع زملائهم ومن الزبائن. (بونوة و طويجين، 2023، صفحة 8)

ويرجع البعض بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأت بها الشركة الأمريكية Hewlett Packard عام 1985، وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Managing Knowledge for the computer dealer Channel، ولكن في هذه الفترة لم يفتتح الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على مسار الأعمال، حتى أن بورصة Wall Street كأكبر سوق مال في العالم تجاهلت إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنها اهتمت بها بعد ذلك، وأخذت تتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق المعرفة وربطها بمكفائها. (بونوة و طويجين، 2023، صفحة 8)

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

ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة. (بونوة و طويجين، 2023، صفحة 8)

ويمكن ارجاع المبررات التي شجعت التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة وتعاضم دورها في النجاح المؤسسي الى عدة عوامل ، ابرزها العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالإنترنت، والتي أسهمت في توفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تقنية أخرى للاتصالات، بالإضافة الى اتساع المجالات التي نجحت فيها إدارة المعرفة لا سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع، فضلا على التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات. (بونوة و طويجين، 2023، صفحة 9)

**ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:**

**1. تعريف إدارة المعرفة:**

**تعريف 01:**

إدارة المعرفة هي مجموعة من التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة واستغلال المعرفة لخدمة أهداف المنظمة، كما أنها المهارات التي يمتلكها العاملون والتي تستند إلى المعرفة. وعادة ما يرتبط الهدف من إدارة المعرفة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، والمعرفة هي العنصر الفعال في التنظيم المعاصر حيث أنها تفيد في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتسيير الأمور الإدارية بشكل قائم على أساس علمي ومعرفي. (رافدة، فاتن ، و سناء ، 2020، صفحة 64)

**تعريف 02:**

ويعرف Wiig إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية بحيث يمكن تحقيق أكثر ما يمكن من العائد الإجمالي لرأس المال الفكري، وتضمن إدارة المعرفة تحقيق قيمة مضافة للمعرفة ورأس المال الفكري واستثمارها واستغلالها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير السياسات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة. (محمد عواد، 2008، صفحة 55)

### تعريف 03:

عرفها (Skyram) على أساس أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها، واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل إيجابي من خلال المؤسسة. (دريد و مراح ، 2021، صفحة 36)

من خلال ماسبق يمكن تعريف ادارة المعرفة على انها عملية منهجية متكاملة تقوم على تخطيط وتنظيم وجمع وتخزين ونشر واستخدام المعرفة داخل المنظمة، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والموارد البشرية، بهدف استغلالها بكفاءة في دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين الأداء. كما تهدف إلى تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية قابلة للمشاركة، وتنمية رأس المال الفكري، بما يسهم في تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية للمنظمة.

### 2. أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (محمد عواد، 2008، صفحة 60)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها، والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

إن من الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم والباحث Duek حيث يرى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي: (دريد و مراح ، 2021 ، صفحة 42\_43)

#### 1- البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و التطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها، دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليمًا قائمًا ، على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

#### 2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة، ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

#### 3- البعد الاجتماعي:

إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمعرفة، هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام، التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء الشبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين أفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

**المطلب الثاني: مكونات ادارة المعرفة ونماذجها**

**الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة**

**أولاً: عناصر إدارة المعرفة**

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية: (دريد و مراح ، 2021، صفحة 39\_40)

- 1- **المحتوى:** وهو الذي يحدّد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.
- 2- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.
- 3- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.
- 4- **الأفراد:** تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها واستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيات الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم لإدارة خلق معرفة جديدة.

ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي: (دريد و مراح ، 2021، صفحة 39\_40)

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛

- اختيار المعرفة وتقييمها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها؛
- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل، مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
- استخدام مخرجات المعرفة: يرسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

### الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة

إن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة والتي من شأنها أن تسهم بالمعرفة في جميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق ومن ثم توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وتشمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين هما: (صغير و مخلوف وهيبة، 2020، صفحة 31\_32)

#### 1. الوظيفة الفكرية:

تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خارجها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة وبعد توفر العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتجهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهذا الفريق سبل النجاح كافة وتجهيئ لهم الظروف المناسبة وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز حيث يمكن وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها. وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية لإدارة المعرفة لابد أن تعمل على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها فلا بد أن تكون قانونية وأخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة.

### 2. الوظيفة المادية التقنية:

تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي: (صغير و مخلوف وهيبه، 2020، صفحة 31\_32)

- ❖ الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم؛
- ❖ وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك؛
- ❖ اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها؛
- ❖ توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
- ❖ الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية؛
- ❖ إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

### الفرع الثالث: نماذج إدارة المعرفة

تأتي قيمة نمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد العوامل التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، والنماذج قد تكون مجردة وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة، وقد لا تتضمن أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في عقله، ومن هذه النماذج: (البننا و الخفاجي، 2015، صفحة 77)

### أولاً: النموذج (Gupta & Jason, 2002):

يقوم هذا النموذج على رؤية أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فعالة وتسير بتسلسل كالتالي: (البننا و الخفاجي، 2015، صفحة 77)

1- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي لتوليد الميزة التنافسية.

2- التنقية: حيث يتم تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تنقيتها، وبناءً عليه يجب على المنظمة الابتعاد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنه تم الحصول عليها، ويجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.

3- الترتيب: بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف لخزن المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات الترتيب هذه على توليد ميزة تنافسية.

4- النشر: تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية هما العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5- التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة.

**ثانياً: نموذج (Marquardt, 2002):**

حيث اقترح فيه مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمات، ويتألف النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية المتسلسلة: (البنا و الخفاجي، 2015، صفحة 78)

1- اكتساب المعرفة.

2- توليد المعرفة.

3- تخزين المعرفة.

4- استخراج المعلومات وتحليلها.

5- النقل والنشر.

6- التطبيق والمصادقة.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة لها اطر زمنية مختلفة، ويجب ان تخضع ادارة المعرفة وباستمرار لعمليات مراجعة وتنقيح. وتقع ادارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل.....

### ثالثا نموذج wiig :

قدم wiig نموذجا لإدارة المعرفة يتكون من خمس مراحل أساسية وهي : (دريس، 2020)

#### المرحلة الأولى : إعداد المعرفة

يتم إعداد المعرفة وأكتسابها وتطويرها من خلال البحث العلمي والإبداع و الابتكار إلى جانب نشرها بالطرق المتاحة .

#### المرحلة الثانية: اكتساب المعرفة

يتم اكتساب المعرفة والسيطرة عليها والتحكم بها وتخزينها لإستخدامها .

#### المرحلة الثالثة: تنقية المعرفة

يتم في هذه المرحلة تنظيم المعرفة بما يخدم أهداف المؤسسة، حيث يتم تحويل المعرفة إلى مواد مكتوبة للاستفادة منها (جعل المعرفة الكامنة صريحة).

#### المرحلة الرابعة: توزيع المعرفة ونشرها

يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة لضمان وصولها إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، ويتم عملية النشر والتوزيع من خلال التعلم والتعليم والتدريس والتدريب وشبكات الأعمال والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر .

#### المرحلة الخامسة: الرفع المعرفي

في هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تبنت المعرفة ووظفتها في عملياتها وتبدأ عملية الرفع المعرفي التي تتعكس على تحسين العمليات والسلوك، وتحقق عمليات التعليم والتعلم وتزيد عمليات الابتكار والإبداع لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات ادارة المعرفة

الفرع الاول : عمليات ادارة المعرفة

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في مايلي : (بابا سعيد و بيات احمد، 2023، صفحة 7)

- تحديد طبيعة وأنواع المعرفة.
- رسم المعرفة.
- إستيعاب المعرفة.
- إكتساب المعرفة المطلوبة.
- خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة.
- المشاركة بالمعرفة.
- تطبيق المعرفة، أي استرجاع واستعمال المعرفة.
- ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

أكدت (Martiny) على عمليات اكتساب المعرفة والمشاركة بها ورفعها واستعمالها ثابتة، لكن (Wiig) أوضح أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعاً لمداخل دراستها، فالمدخل الوثائقي والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وأسررها واستخدامها وإعادة استخدامها، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة.

- كما تتمثل الجوانب الجوهرية لإدارة المعرفة في اربع عمليات أساسية : (ماضي ، بعاج، و بن برطال،

(2019)

أ- إكتساب المعرفة :

ويقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات يكون دائماً مقصوداً ،

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه.

### ب - توليد المعرفة :

هي تلك العمليات التي تعني ب: جميع العمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. الإمتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والإستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحدس يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والإبتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والإكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارة البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فكل الأفراد مسئولون عن عملية توليد المعرفة. ولذلك يجب على المؤسسة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. ويتم ذلك من خلال الإتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد والشفافية وتقليل الحواجز.

### ج - تخزين المعرفة :

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة فهي من العمليات التي تسمح للاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير استرجاعها، حيث تعد الذاكرة التنظيمية الأساسية لكل منظمة.

### د - مشاركة المعرفة :

ما لم تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كاف فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وإذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية عملية سهلة، فإن توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة ومع الزبائن

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

والمستفيدين في البيئة الخارجية، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية للمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سجيناً صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت المعرفة المحبوسة في صندوقها معرفة حقيقية بقيمة مضافة ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر الذي ينجم عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.

الفرع الثاني : إستراتيجيات إدارة المعرفة.

أولاً/ تعريف الإستراتيجية.

إن مصطلح الإستراتيجية عُرِفَ عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعضها منها كمايلي:

➤ يعرف "ألفرد تشاندلر" الإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف". (بكرارشوش و طاهر براج، صفحة 50)

➤ يعرفها مايكل بورتر Porter على أنها "عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". (عقون ، 2014، صفحة 38)

➤ الإستراتيجية هي الرؤية طويلة الأجل لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية قد تصادفها، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية الأخرى تتبع إستراتيجية المؤسسة وتخضع لها وتحدد بها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (بن جميلة ، 2022، صفحة 45)

ثانياً: تعريف استراتيجية ادارة المعرفة

تعرف استراتيجية ادارة المعرفة بأنها الإستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتُعتبر هادياً للإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة. (دريد و مراح ، 2021، صفحة 44)

عرف زاك ومكين وسينغ (Zack, Mckeen and Singh, 2009) استراتيجية إدارة المعرفة بأنها: "البنية التحتية للمنظمة، والعمليات المستخدمة لإيجاد واكتساب ومشاركة المعرفة لأجل صياغة استراتيجية المنظمة، واتخاذ قراراتها الاستراتيجية (صالح محمحم احمد و محمد سرحان خالد ، صفحة 364)

ثالثاً: أساليب وأنواع إستراتيجية إدارة المعرفة:

### 1- أساليب إستراتيجية إدارة المعرفة:

لقد قام المركز الأمريكي لتحسين الجودة بتحديد أساليب إستراتيجية لإدارة المعرفة وهي: (بكرارشوش و طاهر براج، صفحة 51)

- الأسلوب المطبق على مستوى المؤسسة ككل:

وهو يتعامل مع إدارة المعرفة كضرورة حيوية لتحقيق النمو والقدرة على التنافس، حيث يتم تخصيص الموارد في كل مجالات العمل لضمان استمرار الإضافة، وعلى توزيع القاعدة المعرفية على الأفراد والعمليات والمنتجات.

- إدارة الأصول الفكرية:

تدور هذه الإستراتيجية في فلك زيادة الأصول الفكرية المتوفرة مثل حقوق الاختراع والعلاقات بالعمليات بالإضافة إلى الأصول الفكرية الهيكلية الأخرى، إذ يمحاز التركيز نحو عمليات المراجعة والتنظيم والتقييم والحفظ وزيادة النصبب المتوفر وتسويق مثل هذه الأصول.

- الابتكار وإنشاء المعرفة:

الهدف هنا هو التأكيد على إنشاء الجديد من المعرفة المتوفرة بالفعل وهذا يمثل إحدى الإستراتيجيات الصعبة نظراً لقيامها على عنصرى الابتكار والإبداع.

- المسؤولية الشخصية عن المعرفة:

تتعامل هذه الإستراتيجية مع المعرفة على أنها تنتمي إلى أفراد أو مجموعات، أي لها صفات شخصية.

2- أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة: توجد العديد من أنماط إستراتيجيات إدارة المعرفة لكن سنركز

على أهمها: (بكرارشوش و طاهر براج، صفحة 52\_53)

### أ- إستراتيجية إدارة المعرفة عند Zack: (مدخل الربط بين المعرفة والنتائج النهائية)

لقد اقترح ميشل زاك مدخلاً لتحديد إستراتيجية إدارة المعرفة، حيث أبرز إطار عمل يساعد المؤسسة على تحقيق الربط الواضح بين مركزها التنافسي وإستراتيجيتها لإدارة المعرفة، لكي تحافظ المؤسسة على ميزتها التنافسية أو تساعد على إعادة تأسيس تلك الميزة. إن Zack قد جعل الأمر جلياً بأنه في الوقت الذي ستجد المؤسسة طريقتها الفريدة الخاصة للربط بين المعرفة والإستراتيجية، فإن مثل هذه المعرفة التنافسية يمكن أن تُصنّف وفقاً لمعيار الإبداع مقارنة بالمؤسسات الأخرى ضمن قطاع الصناعة الذي تنتمي له إلى ثلاث أنواع هي:

- **المعرفة الجوهرية الأساسية:** وهي المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المؤسسات ضمن صناعة معينة، أي أنها لا تمثل ميزة تنافسية، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المؤسسة قادرة على أن تعمل في تلك الصناعة.

- **المعرفة المتطورة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تعطي للمؤسسة الحالة التنافسية، فهي تمثل معرفة مهنية تميز المؤسسة عن منافسيها إما بواسطة امتلاكها معرفة أكبر من المنافسين أو بواسطة تطبيقها بطرق مختلفة. ومن ثم جاء تصميم هذه الإستراتيجية عملاً على تشجيع الوعي واعترافاً بضرورة دعم الأفراد وفرق العمل التي تسعى إلى الاحتفاظ والتوسع في المعرفة التي تمتلكها، وهذا بهدف تحقيق التجديد ومشاركة المعرفة لكل أفراد المؤسسة، أي أن مسؤولية إدارة المعرفة تقع على عاتق الموظف وحده.

- **المعرفة الإبداعية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تكون قائداً للسوق، فهي تسمح للمؤسسة التي تمتلكها أن تغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له هذه المؤسسة، وهي تمثل عامل تميز مهم لها عن المؤسسات الأخرى.

### ب- إستراتيجية إدارة المعرفة عند Hausen وزملائه:

اقترح hausen وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من إستراتيجيات إدارة المعرفة، الأولى إستراتيجية التشفير strategy codification ، أما الثانية فهي إستراتيجية الملكية الشخصية personalization strategy.

ويستلزم من إستراتيجية التشفير تصنيف المعرفة إلى قواعد بيانات مختلفة حيث يمكن استرجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة. إن هذه الإستراتيجية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مشفرة

بشكل دقيق ومخزنة في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها واستخراجها من قبل أي شخص في المؤسسة. وبالمقابل فإن إستراتيجية الملكية الشخصية تكون موجودة حينما تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي طورها ويتم تقاسمها بشكل رئيسي من خلال الاتصال بين فرد وآخر، ولغرض تحقيق الميزة التنافسية فإن كل من الإستراتيجيتين تكون مهمة ويمكن أن تُستخدم بالاعتماد على نوع وظيفة الأعمال.

إن النقطة المهمة لإدارة هذا السياق هو أن نفهم بأن إستراتيجية إدارة المعرفة للمؤسسة ينبغي أن تترجم إستراتيجيتها التنافسية، إذ إن إستراتيجية إدارة المعرفة المختارة يجب أن تخلق القيمة لزبائن المؤسسة وتحقق الأرباح، وتركز على كيفية إبقاء العاملين يحققون القيمة والربحية معاً. وكما يقترح hausen وزملاؤه اقتراحاً مفاده ألا تسعى المؤسسات إلى تنفيذ كلا الإستراتيجيتين والإبداع فيهما، بل ينبغي بدلاً من ذلك استخدام إستراتيجية واحدة بشكل أساسي وبالدرجة الأولى واستخدام الإستراتيجية الثانية لدعم وإسناد الإستراتيجية الأولى. وعند اختيار أي منهما فإن مطوري هذا التصنيف يقترحون أن تقوم المنظمات بإثارة ودراسة الأسئلة الثلاثة التالية:

- هل تقدم المؤسسة منتجات نمطية / أم منتجات حسب الطلب؟
  - هل لدى المؤسسة منتج في مرحلة النضوج / أم منتج إبداعي؟
  - هل يعتمد العاملون في المؤسسة على المعرفة الصريحة / أم المعرفة الضمنية لحل المشاكل؟
- وقد أجاب hausen وزملاؤه على هذه الأسئلة بالتأكيد على المؤسسات التي تقدم منتجات نمطية ينبغي أن تعتمد إستراتيجية تستند إلى إعادة استخدام المعرفة بشكل جيد، وأن على المؤسسات التي تقدم منتجات نمطية أن تعتمد إستراتيجية تستند على التفاعل الشخصي، وفيما يتعلق بالسؤال الثاني وبخصوص المنتجات في مرحلة النضوج يقترح hausen وزملاؤه استخدام النموذج المستند على إعادة الاستخدام. وبخصوص المنتجات الإبداعية فيقترحون مَدْخلاً يستند على الاتصال الشخصي بين فرد وآخر، أما بالنسبة للسؤال الثالث وبخصوص المعرفة الصريحة فقد تم اقتراح استخدام مدخل التشفير، وكذلك فيما يتعلق بالمعرفة الكامنة فقد اقترحوا مدخل فرد إلى فرد آخر. ولهذا الصدد يشير smith إلى أن الإجابة على هذه الأسئلة سوف تقترح على المؤسسة أي إستراتيجية إدارة المعرفة يجب التركيز عليها لتحقيق القدرة التنافسية.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

بعد الوقوف على الإطار النظري لإدارة المعرفة ننتقل لتسليط الضوء على أحد أهم مخرجاتها الاستراتيجية وهي الميزة التنافسية، حيث نتناول مفهومها وأنواعها مع التركيز على الخيارات الاستراتيجية المتاحة لبيانها وصولاً إلى الدور الذي تلعبه المعرفة كمدخل حديث لتحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الركيزة الأساسية لنجاح واستمرار المؤسسات في الأسواق الحديثة، لذا سنقوم في هذا المطلب بتوضيح ملامحها النظرية بدءاً بالمفهوم وأنواعها وصولاً إلى تحديد مصادرها وأهم الخيارات الاستراتيجية الكفيلة بتنميتها.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعددت تعريف الميزة التنافسية بتعدد المدارس الفكرية والإدارية حيث ركزت أغلبها على عناصر التفوق التي تمتلكها المؤسسة.

يرى بورتر (M. PORTER): بأن الميزة التنافسية تتجسد في قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها تفوق تكاليف إنتاجها وتأخذ بشكل أساسي لتقديم منتجات بأسعار تنافسية أقل من المنافسين أو توفير منافع فريدة ومتميزة تبرر السعر المرتفع (نبيل خليل مرسى، 1998، صفحة 37)

وتعرف كذلك بأنها: الخاصية التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها وتمنحها القدرة على تقديم قيمة مضافة لمستهلكيها حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع للمنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل (طلعت، 2002، صفحة 151)

كما أشار (Liu): إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجذب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك أن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز متقدم في السوق (بوشندوقة هدى، 2013/2012، صفحة 58)

عرف جون جاك لومبان (J. J. Lambin): الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تعطي للمؤسسة التفوق على منافسيها المباشرين (عامر ، 2012 ، صفحة 177)

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها : قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لرصيد المعرفي وتحويله إلى قدرات ومهارات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، وهذا ما يجعلها متفوقة ومستدامة و يعزز من قيمتها لدى الزبائن ويضمن استمراريتها في السوق.

### الفرع الثاني: انواع الميزة التنافسية

لا تقتصر الميزة التنافسية على نوع واحد جامد، بل هي مفهوم يتطور بتطور البيئة الاقتصادية والتكنولوجية للمؤسسة، لذلك قسمها العديد من الرواد إلى أنواع كلاسيكية وأخرى حديثة فرضتها تحديات الابتكار والاستدامة.

### اولا- الانواع التقليدية حسب بورتر:

#### 1- ميزة التكلفة الأقل:

تعرف ميزة التكلفة الأقل بأنها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، مما يسمح لها بتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة في ظل المنافسة الشديدة (نبيل ، 1998) ولا تقتصر هذه الميزة على الجوانب المادية فقط، بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة المؤسسة في استغلال رصيدها المعرفي (بن عمر ، 2020 ، صفحة 104)

ولاستدامة هذه الميزة لا بد من توافر مجموعة من المحددات:

تراكم الخبرات والمهارات التقنية يساهم في تحسين طرق الإنتاج وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة. كما يؤدي التنسيق الفعال بين مختلف وحدات المؤسسة والبحث عن أساليب مبتكرة لنشر المعرفة التقنية والإدارية وهذا يقلل التكاليف (بن عمر ، 2020 ، صفحة 104)

من هنا فإن ميزة التكلفة الأقل لا تعني الحذف العشوائي للتكاليف، بل هي نتيجة عمليات إدارية ومعرفية تهدف إلى استخدام موارد المؤسسة بكفاءة.

### 2- ميزة التميز :

تعني هذه الميزة قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد من وجهة نظر الزبون، وهذا من خلال الجودة العالية والخصائص التقنية المتميزة وتقديم خدمات ما بعد البيع (كلثوم، 2011، صفحة 84) وتعني التميز أيضاً تقديم منتجات لزبائن مختلفة وميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون بحيث تتلائم بشكل أفضل حتى لو كانت سعرها أعلى (نبيل ، 1998 ، صفحة 67)

### 3- ميزة التركيز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل القطاع، حيث تخصص المؤسسة مجهوداتها لخدمة شريحة محددة من الزبائن أو التركيز على منطقة جغرافية معينة (بن عمر ، 2020 ، صفحة 112)

وترتكز هذه الميزة على اتجاهين أساسيين: (نبيل ، 1998 ، صفحة 75)

الأول تركيز على التمايز ، حيث يقوم على تقديم المنتجات والخدمات الموجهة لشريحة معينة فقط تلبي حاجتهم.

أما الثاني فهو التركيز على التكلفة حيث يقوم على البحث عن ميزة التكلفة داخل الشريحة المستهدفة فقط.

ثانياً: الأنواع الحديثة للميزة التنافسية:

أدت التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال إلى ظهور أنواع جديدة من المزايا التنافسية التي تركز على رأس المال المعرفي وهي:

### 1- الميزة التنافسية الابتكارية:

تعتبر الميزة الابتكارية حجر الزاوية الأساسي لاستمرار المؤسسة وتفوقها، فالابتكار في المؤسسة الاقتصادية هو آلية لتعزيز ركائز المنافسة عبر تقديم منتجات أو عمليات تصنيعية غير مسبوقه، وتسمح هذه الميزة للمؤسسة بتحقيق عوائد استراتيجية أعلى لأن الابتكار يمكنها من إعادة تجديد أصولها وضمان بقائها في الصدارة (مراد و نصيرة يحيوي، 2020 ، صفحة 460).

### 2- الميزة التنافسية التكنولوجية:

تعرف الميزة التنافسية التكنولوجية بأنها تلك الحالة من التفوق التي تكتسبها المؤسسة نتيجة امتلاكها الأدوات الحديثة والبرمجيات والتقنيات المتطورة التي تمكنها من معالجة بياناتها وتحويلها إلى معرفة استراتيجية، تعمل على تحسين جودة المنتجات والاستغلال الأمثل للوقت والتكاليف والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق (علوط، 2018)

### 3- ميزة الاستدامة:

الاستدامة هي قدرة المؤسسة على الاستمرار والمحافظة على رصيدها من الموارد المادية والمعرفية عبر الزمن من خلال الموازنة بين احتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل. (البكري و بن حمدان ، 2013) أو هي تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وتقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية: (Investopedia, 2016)

#### أ- البعد الاقتصادي:

يركز هذا البعد على ضمان الاستدامة المالية للمؤسسة، وهذا عن طريق التحول من الأرباح السريعة إلى نمو اقتصادي مستقر، ويكون ذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتطوير نماذج أعمال قادرة على التكيف مع الأسواق العالمية.

#### ب- البعد البيئي:

يركز هذا البعد على الإشراف المسؤول على الموارد الطبيعية وحماية البيئة من خلال تقليل الانبعاثات الكربونية وتشجيع الاقتصاد الدائري وتدوير النفايات.

#### ج- البعد الاجتماعي:

يهتم هذا البعد بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع، وتهيئة بيئة عمل عادلة وآمنة لدعم المساواة.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية (كافي، 2017، صفحة 215)

أولاً: مصادر مستندة إلى الموارد الداخلية

#### أ- التكنولوجيا والابتكار:

للابتكار والإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية بحيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي أنشأت حديثاً، ويشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك تلك الابتكارات العملية وأبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد على أهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات فهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر وتستند هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية

ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال الابتكارات تضاف إلى المنتج أو لابتكارات جديدة وهذا لا يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

### ب-العنصر البشري:

يمكن القول أن رأس المال البشري لا يمثل مجرد قوة عاملة داخل المنظمة بل العنصر الجوهري الذي يمنحها قيمة مضافة يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها فبينما يسهل الحصول على الموارد المالية والطبيعية أو اقتناء التكنولوجيا سيبقى العنصر البشري بمثابة المصدر غير قابل للتقليد مما يجعله المحرك الأساسي لاستدامة الميزة التنافسية.

وتتجسد فاعلية الموارد البشرية في بناء هذه الميزة من خلال مجموعة من الممارسات الاستراتيجية وفي خلق فرص وظيفية داخلية متخصصة تسمح للمنظمة الاستفادة القصوى من مهارات أفرادها والاستثمار في التدريب عبر برامج تدريبية متخصصة لرفع الكفاءة، وكذلك التنشئة الاجتماعية والمهنية التي تساعد في بناء وتطوير المهارات التي تتناسب المنظمة وأخيراً التشاركية في اتخاذ القرار عبر فتح المجال لمساهمة الموظفين في صنع القرار وتبني أفكارهم التطويرية

خلاصة القول أن بلوغ الأهداف الاستراتيجية لأي عملية تغيير تنظيمي يظل رهيناً بمدى الاهتمام بالعنصر البشري، إذ لا يمكن نجاح هذه الاستراتيجيات إلا من خلال كوادر مؤهلة تمتلك الخبرة والمهارة باعتبارهم الأصول الأكثر قيمة وأهمية في كيان المنظمة.

### ج- الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الإطار العام الذي يحدد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية، حيث أن عملية هيكل المنظمة ليست مجرد إجراء إداري بل هي استجابة حتمية للضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، حيث تهدف هذه الهيكلية إلى التركيز على الكفاءات الأساسية التي تدعم وتعزز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مجموعة من النقاط: اولها المرونة والتكيف أي قدرة الهيكل التنظيمي على الربط بين مختلف الأقسام والوحدات بما يساهم في تحسين الأداء الكلي لمختلف الوحدات الإدارية. وثانياً تتيح الهياكل المتطورة للمنظمات فرصة استثمار المهارات الفردية للعاملين وتوظيفها بشكل أمثل مما يمهد الطريق لتبني الابتكار والإبداع ومنه القدرة على توسيع نطاق الأعمال التجارية.

### ثانياً: المصادر المستندة إلى الأبعاد الاستراتيجية:

بعد استعراض الموارد الجوهرية التي تمثل البنية التحتية للميزة التنافسية وهي (العنصر البشري، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) يظهر جلياً أن امتلاك هذه الموارد لا يكفي لضمان التفوق بل يتوقف الأمر على المركز الاستراتيجي الذي تضعه المنظمة لنفسها ضمن بيئتها التنافسية.

وفي هذا السياق نستعرض الأبعاد الإستراتيجية الثلاثة وفق منظور (Hao Ma) وهي كالاتي: (كافي،

2017، صفحة 215)

### أ- الملكية:

وتتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة العملاء بطريقة أفضل من المنافسين وهذا يتطلب أن تتمتع المنظمة بمركز مالي قوي في السوق وحصولها على الموارد الفريدة لما تتمتع به من سمعة جيدة في الأداء.

### ب- الوصول إلى الموارد :

وتتضمن امتلاك المنظمة مقدره وميزة تنافسية لتمكينها من الولوج إلى سوق الموارد بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها وذلك يتطلب توافر المهارات الجيدة ومصادر القوة والسلطة وأن تتمتع بعلاقات تاريخية قوية وجيدة مع الموردين والموزعين.

### ج- الكفاءة:

وتتضمن تمتع المنظمة بالقدرات والمهارات والمعارف التي تؤهلها للقيام بأنشطتها بطرق لا يطبقها منافسيها.

### المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية لبناء ميزة تنافسية

عملية اختيار الاستراتيجية التنافسية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة كونها تحدد المسار الذي تسلكه لمواجهة قوى المنافسة وتحقيق التفوق، حيث لم يقتصر بناء الميزة التنافسية في هذا العصر على المبادئ الكلاسيكية المرتكزة على الكفاءة الإنتاجية فحسب، بل أصبح يشمل خيارات مرنة وحديثة تعتمد على الابتكار ورأس المال المعرفي ومع تسارع التحول الرقمي أصبحت التكنولوجيا خياراً استراتيجياً لبناء ميزة تنافسية.

مما نسلط الضوء على هذه الخيارات من خلال ثلاثة محاور تبدأ بالخيارات التقليدية ثم ننتقل إلى الخيارات الحديثة لمواجهة اقتصاد المعرفة وصولاً إلى الاستراتيجية الرقمية.

### الفرع الأول: الاستراتيجيات التقليدية (الاستراتيجيات التنافسية العامة)

تنبثق الميزة التنافسية في جوهرها من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لزيائنها وقد حدد "مايكل بورتر" ثلاثة خيارات استراتيجية عامة لتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها وتحقيق لها اداء مستدام وهي: التكلفة، التمايز، التركيز.

#### 1. استراتيجية قيادة التكلفة:

حسب "بورتر" تعد استراتيجية قيادة التكلفة هي الأكثر وضوحاً من الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة العامة، ففي هذه الاستراتيجية تضع نصب اعينها المنتج الأقل تكلفة في صناعتها المؤسسة لتصنيع أغراضها وعادة ما يكون لنطاق المؤسسة أهمية بالغة في تحقيق ميزتها التنافسية وقد تعمل في صناعات ذات صلة وغالبا ما تنتج ميزة التكلفة للمؤسسة من بنية الصناعة ذاتها وتتمثل مصادرها السعي لتحقيق وفورات الحجم وامتلاك التكنولوجيا الخاصة والوصول التفضيلي لمواد الخام (porter, 1985, p.

12)

### 2. استراتيجية التمايز:

حسب "بورتر" تتمثل استراتيجية التميز في سعي المؤسسة إلى تحقيق التفرد داخل الصناعة من خلال أبعاد يقدرها المشترون مما يجعلها متميزة عن منافسيها ويتيح لها فرض سعر إضافي مقابل هذا التميز. (porter, 1985, p. 14)

أما الباحثين (عز الدين علي و نعمة عباس) فقد عرف التمايز بأنه الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري مما يحقق رغباته والأسعار المستحقة وخدمات ما بعد البيع وأن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم، بمعنى أن تضع أسعاراً استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لا تتمتع بنفس الصفات الفريدة. (عز الدين علي و نعمة عباس، 2015، صفحة 76-77)

### 3. استراتيجية التركيز: (porter, 1985, p. 15 16)

إن استراتيجية التركيز تختلف عن الاستراتيجيات الأخرى لأنها تعتمد على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة حيث تختار المؤسسة شريحة سوقية محددة أو مجموعة من الشرائح، وتعمل على تكييف وتوجيه إستراتيجيتها لخدمة هذه الاجزاء المستهدفة بشكل يضمن تلبية احتياجاتها لفعالية تعجز عنها الاستراتيجيات العامة للمنافسين وبذلك تسعى المؤسسة الى تحقيق ميزة تنافسية .

حيث تأخذ استراتيجية التركيز شكلين أساسيين هما:

#### أ- تركيز التكلفة:

وفيها تبحث المؤسسة عن ميزة في التكاليف داخل الشريحة المستهدفة فقط فهي لا تعني بالضرورة أن المؤسسة هي الأقل تكلفة في الصناعة ولكنها أقل تكلفة في السوق ككل ولكنها أقل تكلفة في خدمة هذا الزبون أو النطاق الجغرافي .

### ب- تركيز التمايز:

وفيها تسعى المؤسسة للتميز والانفراد بتلبية الاحتياجات الخاصة لشريحة معينة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على حقيقة أن بعض الشرائح لا يتم خدمتها بشكل جيد من قبل المنافسين الذين يستهدفون السوق العريض.

كما وصف "بورتر" أن نجاح التركيز يعتمد على وجود اختلافات جوهرية في الشريحة المستهدفة حيث يجب أن تكون الشريحة المختارة اما مختلفة في احتياجاتها عن البقية، أو أن يكون نظام الإنتاج لهذه الشريحة مختلفاً عن بقية القطاع.

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات الحديثة

لم تعد الاستراتيجيات الكلاسيكية وحدها كافية لضمان الاستمرار في بيئة الأعمال المضطربة، لهذا ظهرت مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الحديثة، وتعمل هذه الاستراتيجيات على استغلال الأصول غير الملموسة لخلق أسواق جديدة وتجاوز المنافسين، ونعرض أهمها:

#### 1. استراتيجية المحيط الأزرق (عديلة ، 2020 ، صفحة 20- 22)

وتعرف بأنها المنظور الاستراتيجي المبني على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها حيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح عبر زيادة الطلب.

أو هي أسلوب جديد لإدارة خلاقة كفتح أسواق جديدة باختراع أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة وبالتالي خلق المزيد من الأرباح.

تمثل استراتيجية المحيط الأزرق نقلة نوعية في التفكير الاستراتيجي المعاصر حيث تتجاوز منطق المنافسة التقليدية القائم على الصراع في مساحات سوقية مشبعة (المحيطات الحمراء) نحو خلق مساحات غير مستغلة تسمح بالنمو والربحية العالية وتتجسد القوة التحليلية لهذه الاستراتيجية في مصفوفة الإجراءات الأربعة التي تعمل كأداة منهجية لإعادة صياغة عناصر القيمة من خلال استبعاد العناصر التي لم تعد تضيف قيمة وتكلف المنظمة أعباءً إضافية، وتقليل المبالغة في معايير الصناعة التي يدركها الزبون بالتوازي مع رفع وتيرة العناصر الجوهرية التي تحقق التميز وصولاً إلى خلق عناصر وقيم جديدة لم يسبق للمنافسين تقديمها.

وتظهر فعالية هذه الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحويل المنافسة إلى أمر ذي جدوى، فالمنظمة التي تنجح في إيجاد المحيط الأزرق لا تبني ميزتها على تفوق سعري مؤقت بل على سياق استراتيجي ومعرفي يصعب تقليده، حيث تمنح هذه الاستراتيجية المنظمة حصانة ضد تقلبات السوق التقليدية، مما يجعل الميزة التنافسية المحققة تتصف بالندرة والقيمة هي الغاية التي تسعى إليها المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة.

**2. استراتيجية الاستجابة السريعة: (Hussein Mohammed Ali, Almaliki, & Al- Hilali, 2025, p. 181-183)**

تعرف الاستجابة السريعة بأنها قدرة الشركة على التكيف بسرعة والاستجابة للتغيرات في السوق والبيئة وهي تتطوي على موازنة العمليات التجارية العالية مع اكتشاف فرص جديدة للنمو. تعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الحديثة التي تركز على عامل الزمن كمتغير استراتيجي حاسم ، وتعرف بأنها قدرة المؤسسة على تقليل الوقت المستغرق في جميع مراحل سلسلة القيمة بدءاً من تطوير المنتج وصولاً إلى تلبية طلبات الزبائن بهدف الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق المتغيرة. إن تبني استراتيجية الاستجابة السريعة يجعل المؤسسة تكتسب ميزة تنافسية فريدة من نوعها، تفوق ما تقدمه الاستراتيجيات التقليدية، ففي البيئات الديناميكية يتحول الزمن إلى أصل استراتيجي حيث تساهم السرعة في تقليل الفاقد وتحسين الصورة الذهنية لدى الزبائن كقائد للسوق مما يزيد الحصة السوقية. فالاستجابة السريعة ليست مجرد سرعة ميكانيكية ، بل هي سرعة إدراكية تنتج عن معالجة البيانات والمعلومات وتحويلها إلى قرارات ابتكارية.

ومن هذا المنطلق، فإن قدرة المؤسسة على امتلاك نظام يتسم بالمرونة والسرعة يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها هذا النموذج، وهو ما يضمن تفوقاً مستمراً على المدى الطويل.

**3. استراتيجية الابتكار المستمر (بورنان و مدراج، 2017، صفحة 272-274)**

يعرف الابتكار بأنه عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس سواء منتج أو خدمة، أو عملية إنتاجية، ولا تقتصر أهمية الابتكار على مجرد التجديد بل تمتد لتشمل خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الإداري وإيجاد أسواق جديدة.

ويعد الابتكار الركيزة الأساسية لبناء المزايا التنافسية واستمراريتها، فهو يساهم في خلق قيمة ومنفعة للزبون تتجسد في تقديم منتجات جديدة أو منتجات ذات جودة وبأسعار أقل.

إضافة إلى قدرته على إيجاد أسواق ومنتجات جديدة تمنح المنظمة أسبقية تكنولوجية، وبما أن الميزة التنافسية لها دورة حياة وقد تتعرض للتقادم فإن الابتكار المستمر يضمن استدامتها من خلال تطوير الموارد البشرية يصعب تقليدها مما يحول التهديدات إلى فرص قائمة.

### الفرع الثالث: استراتيجية الرقمنة

تعرف استراتيجية الرقمنة بأنها عملية إعادة صياغة نموذج عمل المؤسسة من خلال دمج التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية في كافة أنشطة المنظمة.

وهي لا تشتمل الجانب التقني فقط بل تمتد لتشمل صياغة رؤية تهدف إلى تحويل الأصول والعمليات التقليدية إلى أصول رقمية هذا يساهم في خلق قيمة للمستهلك.

تساهم استراتيجية الرقمنة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية، وقدرتها على المرونة التنظيمية ، فالتحول الرقمي يمنح المنظمة نكاءً تنافسي يسمح بجمع وتحليل البيانات الضخمة وفهم التغيرات في السوق بسرعة. (خلف الله، 2025، صفحة 108-105)

علاوة على ذلك تتجاوز الرقمنة كونها مجرد أداة تقنية لتصبح مصدراً لخلق القيمة المضافة فهي تتيح بناء علاقة تفاعلية مع الزبائن مما يسمح بتقديم عامل التميز من خلال تخصيص المنتجات والخدمات وفقاً لتوقعاتهم اللحظية.

لرقمنة تمنح المؤسسة تفوقاً من خلال الأصول الرقمية والمعرفية التي يتم تشكيلها عبر تدفق البيانات والحوار ونظم المعلومات.

تخلق حواجز أمام دخول المنافسين، وتحويل المعرفة مع معلومات مخزنة إلى قدرات ابتكارية استباقية ولذلك لا تكفي الرقمنة بتحسين الوضع الحالي للمؤسسة بل تضمن لها الريادة الطويلة عبر التحسين المستمر لنموذج أعمالها بما يتماشى مع التحولات الجذرية في الاقتصاد الرقمي. (خلف الله، 2025، صفحة 123-124)

بناءً على ما سبق نستخلص أن بناء الميزة التنافسية لم يعد يقتصر على الخيارات التقليدية، بل أصبحت تتطلب تبني توجهات حديثة تركز على السرعة في الاستجابة والابتكار المستمر، وجاءت استراتيجية الرقمنة لتتوج هذه الخيارات حيث تعمل كقوة دفع تقنية ومعرفية تمكن المؤسسة من دمج هذه الاستراتيجيات في قالب رقمي مرن، فتشكل تكاملاً بين مختلف الاستراتيجيات وهو ما يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.

### المطلب الثالث: إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية

تؤثر إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً على أداء المنظمات لما تتيحه من إمكانيات جديدة تسمح باكتساب قدرات تنافسية متميزة، ومن خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهمية المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية وتأثيرها عليها. (زناتي، 2018، صفحة 16)

### الفرع الاول: المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

على اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة تقليدياً، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، يكتسب قوة ودومية أطول إذا اعتمد على الموارد الغير ملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظراً لطابعها الضمني، تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة، والتي تنشئها المؤسسة وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة هي مورد داخلي للمؤسسة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها، وكفاءتها في نموذج إدارة المعرفة هذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية: (طيباوي، قويقح، و بسييسة بلعباس، ادارة المعرفة ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، 2020)

- المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أدائها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة.
- لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جداً نظراً لطابعها الغير مادي والمجرد.

- لا يمكن تقليدها لطابعها الفريد وهو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة.
- التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة، العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.
- لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس موارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المؤسسات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة وكفؤة من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والموارد البشري من جهة أخرى.

وبالتالي في الوقت الذي تتزايد فيه الأسواق وتتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في المؤسسات هو الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها بالسرعة اللازمة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الأمر الذي يحدد المؤسسات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة، وبالشركات المحققة للتميز انطلاقاً من قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات.

### الفرع الثاني: اثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية

يتم تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس، حيث أن الاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسات على اكتساب الميزة التنافسية ويتضح ذلك من خلال ما يلي: (زناتي، 2018، صفحة 16-17)

#### (أ) أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد:

يسعى المنافسون الجدد إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، وأكبر كمية ممكنة من المواد، ما يؤدي إلى تهديد حالة استقرار المؤسسة، وتقادي ذلك يجب إعاقة المنافسين

الجدد من الدخول إلى السوق، وذلك بأن تبقى متميزة ببرنامجها التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة أو السعر أو برامج التوزيع، وهذا لا يتحقق إلا من خلال أنظمة معلومات ومعارف متقدمة ومتطورة وحديثة.

**(ب) أثر إدارة المعرفة على قوة مساومة الموردين:**

تُعد قوة الموردين من العوامل المنافسة للمؤسسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح، وذلك بسبب رفع الأسعار وتخفيضها من قبل الموردين، و قد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتمتة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، و أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات الموردين و أسعارهم وخدماتهم ، و اعتماد أنظمة متطورة للسيطرة على نشاط الموردين.

**(ج) أثر إدارة المعرفة على قوة الزبائن:**

تعد القوة التي يتمتع بها الزبائن و المتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من خلال العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، و لذلك من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة ، استطاعت المؤسسات تقليل هذه القوة، وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن تكاليف يتحملها الزبون إذا حاول الانتقال إلى مورد إلى آخر، كما تجدر الإشارة إلى أن ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة، حيث أن هذا المصدر وفي العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق، و التغييرات الجارية فيه بذلك فإن التغييرات يتم رصدها و بشكل مبكر.

**(د) أثر إدارة المعرفة على قوة إحلال المنتجات البديلة:**

إن وجود المنتجات البديلة يحد ويقلص من أرباح المؤسسات، فهي تملك قوة المنافسة من خلال تخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها، أو من خلال تحسين الأداء والقيمة المدركة لهذه المنتجات والخدمات، وخاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة لمنتجات المنظمة من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية للمؤسسة، وهنا تظهر قيمة إدارة المعرفة وذلك من خلال البحث على تطوير القيمة المدركة للمنتج وتحسينها.

### الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات

توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، كما أن وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتداعم فيما بينها، يؤدي إلى: (بن جيمة، 2023، صفحة 89.88)

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف وسوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للبيع.
- تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات وأن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرق أكثر فعالية.
- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم.

يتبين أن إدارة المعرفة دوراً كبيراً وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة مؤسسات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيرها الواضح والكبير على تحقيق الكفاءة وضمان البقاء والنمو للمؤسسات، يمكن استنتاج أيضاً: (بن جيمة ، 2022 ، صفحة 90.89)

- المعرفة مصطلح قديم متجدد، تم الاهتمام بها منذ القدم ، أما اليوم فإن المؤسسة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو .
- إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، والغرض الأساسي منها هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف.
- إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المؤسسة والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المؤسسات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على قدرات العاملين وتطويرها.

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

- عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة استراتيجية وليس خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمراً مهماً، فلولا المعرفة لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر وتبقى.
- موضوعات إدارة المعرفة عكست حاجة المؤسسة المعاصرة لأن تحتفظ بقابلية كبيرة على المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتطورات والتغيرات، و لا سيما تلك التي لا يمكن التنبؤ بها.
- العمل المعرفي هو أساس إدارة المعرفة، فلا ينبغي التحدث عن كمية المعرفة الموجودة في المؤسسات من دون التحدث عن كيفية تدفقها وإدارتها وتطبيقها.
- توجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وقدرة المؤسسة على البقاء والنمو، فالمعرفة كقوة أساسية محرك للاقتصاد، إلى جانب التغير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى معرفة جديدة أو مطورة، تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مما يسمح لها بالاستمرار والنمو.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث تمكن الباحث من وضع دراسته في إطارها الصحيح من خلال ما توصل إليه الباحثون الذين تناولوا متغيرات "إدارة المعرفة" و"الميزة التنافسية" بالبحث والتحليل.

وفي هذا المبحث نستعرض مجموعة من الدراسات الوطنية والأجنبية التي عالجت هذه المتغيرات، بهدف الاستفادة من نتائجها ومنهجيتها، ثم مقارنتها بالدراسة الحالية.

### المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

- دراسة (خلف الله، 2025) بعنوان: "فعالية التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في الجزائر - دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية"، أطروحة من إعداد الباحثة هاجر خلف الله تخصص علوم اقتصادية مخبر تنويع ورقمنة الاقتصاد الجزائري LDENA جامعة 8 ماي 1945 قالة، 2025/2024.

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في الجزائر من خلال دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية من وجهة نظر إطارات عاملة في هذه المؤسسات.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل استعراض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع إلى جانب تصميم الاستبيان لاستخدامه في جمع البيانات من عينة الدراسة لقياس مدى تبني الصناعات الغذائية للتحول الرقمي وكيف ينعكس على قدرتها التنافسية، تم توزيع 120 استبيان شملت عدداً من المؤسسات الناشطة في القطاع حيث:

✓ خضعت البيانات للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

✓ توصلت الدراسة لعدد من النتائج:

✓ مستوى تبني الصناعات الغذائية المختارة للتحول الرقمي لا يزال متوسطاً.

✓ مستوى القدرة التنافسية متوسط رغم وجود مستويات مرتفعة في تخصص الجودة، الكفاءة، المرونة، الاستجابة للعملاء.

✓ التحول الرقمي يؤثر إيجابياً على القدرة التنافسية للمنظمات الغذائية.

✓ كما أوصت هذه الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية أكثر شمولية وتعزيز استثمارات الصناعات الغذائية في البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الثورة الرقمية.

- دراسة (صواب و هامل ، 2024) تحت عنوان: "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وتحديات التطبيق في المنظمة"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2024، ص 30-43.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم واقع إدارة المعرفة كتطور فكري في مجال إدارة الأعمال والوقوف على مدى مساهمة البنية التنظيمية وأبعادها الأساسية في دعم عمليات إدارة المعرفة وتحديد الاحتياجات المعرفية من مصادرها المختلفة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستعانة بالدراسات السابقة، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لا تعمل من فراغ بل تتطلب بعض المتطلبات التنظيمية التي تدعم فعاليتها.

- دراسة (بوركو ، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات، 2012) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة للباحث بوركو عبد المالك تخصص علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى توفر نظام إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمانية في القطاع المصرفي ومدى مساهمتها في تحسين الأداء في القطاع، اشتملت الدراسة على 195 فرد معينة في المؤسسات المصرفية الجزائرية ومن خلال تحليل النتائج تم التوصل إلى وجود مستويات ضعيفة لإدارة المعرفة ومتوسطة لأداء في العينة

ووجود دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في الرفع وتحسين الأداء في عينة الدراسة، كما أسفرت النتائج عن وجود فروقات معنوية في مستويات عوامل نجاح إدارة المعرفة والأداء ودور إدارة المعرفة في رفع الأداء.

- دراسة (بن عمر ، 2020) بعنوان: "مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينة من البنوك) أطروحة من إعداد بن عمر آسيا، تخصص العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، اعتمدت الدراسة على استقصاء آراء موظفي البنوك العمومية كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستبانة الموزعة على العينة 370 موظف وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول مساهمة تطبيق إدارة المعرفة في بناء ودعم الميزة التنافسية وتمت معالجتها اعتماداً على برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بمستوى دلالة 0.05 بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.781 وهذا ما يدل بأن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لديهم تم من خلالها تقديم مجموعة من اقتراحات وتوصيات بغرض تحسين مستوى وتحقيق التميز في البنوك محل الدراسة.

دراسة: (طيباوي ، قويقح، و بسيعه، 2020) تحت عنوان: إدارة المعرفة ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات ، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، (02أفريل 2020)

حيث هدفت هذه الدراسة لمعالجة موضوع إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، واعتبرت هذه الدراسة المعرفة عنصراً مهماً ومورداً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة دائمة للمؤسسة، وسعى الباحثون من خلال هذا المقال إلى تبيان كيف يمكن لإدارة المعرفة من خلال عملياتها أن تكون مصدر لبناء وتطوير الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على الجانب النظري والربط بين المتغيرات.

- ✓ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بجانب مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين.
  - ✓ توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج بأن إدارة المعرفة ليست مجرد خيار تقني، بل استراتيجية تهدف لتحسين قدرة المؤسسة على الابتكار، مع وجود علاقة ارتباط وثيقة بين كفاءة عمليات المعرفة وبين تحقيق التفوق في أبعاد التنافسية، كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تنجح في تحويل المعرفة إلى أصول ملموسة هي الأكثر قدرة على الصمود في أوجه المنافسة.
- دراسة (جابر ، 2019) : دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة بعض الوكالات بنوك بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والابتكار، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تأصيل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وإبراز أبعادها كمتغيرات مستقلة مؤثرة في التنافسية، وتشخيص واقع تبني إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 110 استبيان على إطارات وموظفي البنوك تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS.

أثبتت هذه الدراسة وجود دور إيجابي ونو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التخزين، التوزيع، والتطبيق) في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، كما خلصت هذه الدراسة أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تعمل كمسهل أساسي لعمليات إدارة المعرفة مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية.

- دراسة (بن حسن، 24) تحت عنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة موبيليس بالجزائر".

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تمارسه إدارة المعرفة بعملياتها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في شركة موبيليس للاتصالات بالجزائر، وبيان مستوى وواقع الميزة التنافسية لشركة موبيليس للاتصالات بالجزائر.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة ومن ثم جمع بياناتها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج .S.P.S.S

حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركة موبيليس للاتصالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة عمليات المعرفة بالنسبة للمتغيرات السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة نحو أبعاد للميزة التنافسية للعوامل الشخصية والوظيفية في شركة موبيليس وعليه توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة من خلال التطبيق الفعال للممارسات التي تعزز عملية اكتساب المعرفة للموظفين وأنه على الشركة الاهتمام بالمعرفة من خلال توفير الجو الملائم لتحقيقها في الواقع وذلك من خلال اكتساب العمال للمعرفة وتوفير جو ملائم لتبادلها.

### المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

دراسة (OGUNLEYE & WILLY, 2026) تحت عنوان:

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN SOME SELECTED INSURANCE COMPANIES IN BAYELSA STATE.

(إدارة المعرفة والميزة التنافسية في بعض شركات التأمين المختارة في ولاية بايلسا). للباحثين نيلسون

أوجوجوا، وويلي دراسة منشورة في مجلة **Impact 2026**.

حيث تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركات تأمين مختارة في ولاية بايلسا، نيجيريا، ركزت هذه الدراسة على أثر اكتساب المعرفة وتطبيقها وتخزينها وتقييمها على الميزة التنافسية، اعتمدت على نظرية الموارد (RBV) ونظرية المعرفة (KBT)، شمل مجتمع الدراسة 250 موظفاً من 5 شركات تأمين جمعت البيانات باستخدام استبيان تم تحليله بواسطة .S.P.S.S

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

توصلت الدراسة إلى أن لعمليات إدارة المعرفة (الاكتساب، التطبيق، التخزين ، تقييم) لها آثار إيجابية على الميزة التنافسية وأن ممارسات إدارة المعرفة الفعالة تعزز الوضع التنافسي.

وأوصت هذه الدراسة بدمج المعرفة في العمليات التشغيلية والحفاظ على أنظمة تخزين معرفية قوية.

. دراسة (Kadi & Kacem, 2025) قادي عبد الحكيم وقاسم وديع تحت عنوان

"The role of knowledge management in improving organizational competitiveness: a field study at SARL BMS ELECTRIC in Draria - Algeria"

(دور إدارة المعرفة في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات دراسة ميدانية في شركة BMS ELECTRIC ذات المسؤولية المحدودة الجزائر) مجلة آفاق للعلوم الاقتصادية والإدارية،

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، أجريت دراسة ميدانية في شركة BMS ELECTRIC في الجزائر العاصمة، حيث يتم فحص عمليات إدارة المعرفة (التوليد، تخزين، النشر، التطبيق في تعزيز الميزة التنافسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على عينة 55 موظف في الشركة، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS.

أثبتت الدراسة وجود دور إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحسين التنافسية، كما أظهرت التحليلات أن عملية تطبيق المعرفة هي الأكثر تأثيراً في تحقيق نتائج.

أوصت هذه الدراسة بتعزيز البنية التحتية التكنولوجية التي تساهم في عملية تخزين المعرفة واسترجاعها، مع توفير نظام حوافز مادي ومعنوي يشجع الموظفين على تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم.

- دراسة ( Almsafir, Mahdi, و Yao, 2011) تحت عنوان:

"The role of Knowledge and Knowledge Management in Sustaining Competitive advantage within Organizations"

(دور المعرفة وإدارة المعرفة في الحفاظ على الميزة التنافسية داخل المنظمة).

دراسة عمر مهدي، محمود خالد السفر، ليو ياو، جامعة تانغا الوطنية، ماليزيا، 2011.

## الفصل الاول : الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

حيث تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف كشف الأدوار الحيوية التي تلعبها المعرفة وعملياتها في تحقيق الميزة حيث تم الاعتماد على مراجعة منهجية للأدبيات بحيث قام الباحثون بتحليل ومقارنة النظريات التقليدية والمعاصرة ذات صلة بالموضوع.

حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تأثير إدارة المعرفة بشكل جوهري على قدرة المنظمة في بناء ميزة تنافسية.

- دراسة (Aronson، Halawi، و McCarthy، 2005) عنوان:

Resource Based View of Knowledge Management for competitive advantage.

(المنظور القائم إدارة الموارد لإدارة المعرفة من أجل الميزة التنافسية).

للباحثين ليلى حملوي، جاي أي، أروستون ريتشارد ميكارشي، جامعة جورجينا، المجلة الإلكترونية 2005.

حيث تهدف هذه الدراسة لبناء نموذج نظري يوضح كيف تساهم إدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية من خلال منظور الموارد، تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات والنظريات السابقة. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين جودة إدارة المعرفة والميزة التنافسية مع التأكيد على أن المعرفة تعتبر مورد استراتيجي يصعب تقليده.

دراسة (Nonaka, 1991) تحت عنوان : The Knowledge Creating Compan أو (الشركة المبدعة للمعرفة)، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات اليابانية الناجحة مثل - Honda Canon ... نُشرت في مجلة هارفارد بزنس سنة 1991.

تعد من أبرز الدراسات المؤسسة في مجال إدارة المعرفة حيث طورت نموذجاً يصف عملية تحويل المعرفة من شكلها الضمني إلى الصريح، يُعرف بنموذج SECI، وقد بينت الدراسة من خلال تحليلها للشركات اليابانية أن إدارة المعرفة الفعالة تتطلب بيئة تنظيمية داعمة لخلق المعرفة وتبادلها باستمرار، وهذا يعزز مناخ الابتكار والميزة التنافسية.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفرع الأول: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة العربية الأجنبية والمحلية، تبين أن الدراسة الحالية تتميز بمجموعة من الخصائص تجعلها تمثل إضافة في مجال البحوث الإدارية والتنظيمية نوردتها فيما يلي:

- التركيز على بيئة تنظيمية محددة وغير مدروسة من قبل: انفردت هذه الدراسة بتناولها لمؤسسة صومفوص بئر العاتر، وهي من أهم المؤسسات على المستوى المحلي والولائي، ولكنها لم تُدرس من قبل في سياق العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وهذا يمنح الدراسة طابع الخصوصية.
  - الجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي: تعمد الدراسة على إطار نظري متين يجمع المفاهيم الحديثة في إدارة المعرفة والميزة التنافسية مع التحليل الإحصائي الحديث وهذا يزيد من قوتها.
  - التحليل المتكامل: بعض الدراسات ركزت على تحليل بعد واحد، فإن هذه الدراسة سعت إلى بناء نموذج متكامل يربط بين عمليات إدارة المعرفة (الإعداد، الاكتساب، التقية، التوزيع والنشر والرفع) وبين أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الابتكار، التركيز، الاستجابة).
  - استخدام أدوات تحليل متقدمة: اعتمدت الدراسة على استخدام برمجيات تحليل متقدمة تسمح بفهم العلاقة بين المتغيرات بشكل دقيق.
  - تقديم توصيات قابلة للتنفيذ: لم تقتصر على الجانب النظري بل تم صياغة توصيات واضحة تناسب واقع المؤسسة هذا يمكنهم من اتخاذ قرارات تحسن من أدائهم.
- المساهمة في إثراء الأدبيات المحلية: هذه الدراسة بمثابة إضافة علمية مهمة تملء فجوة بحثية تتعلق بإدارة المعرفة والميزة التنافسية داخل المؤسسات الوطنية وهي تفتح المجال أمام الباحثين لتعمق في هذا الموضوع.

### الفرع الثاني: الفجوة البحثية

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية على عدة مستويات سواء دولية أو محلية وقد غطت جوانب كثيرة تم بحثها ولكن بالرغم من ذلك تبقى هناك عدة فجوات بحثية لم تغطى بشكل كافي وهذا ما يتطلب المزيد من الدراسات التي تعالج هذه الفجوات بشكل أعمق.

يهدف البحث الحالي إلى معالجة هذه الفجوات من خلال التطرق إلى نقاط لم تحظى بالاهتمام في الدراسات السابقة نذكرها فيما يلي:

### - فجوة قطاعية:

عدم وجود دراسات معمقة في قطاع المناجم تفتقر الأدبيات المحلية إلى عدم وجود دراسة ميدانية تناولت موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في قطاع المناجم وهو ما يعد إضافة في المجال

### - فجوة مكانية:

أجريت الدراسات السابقة في بيئات عالمية أو وطنية متطورة بينما الدراسة الحالية تجرى على المستوى المحلي في بيئة عمل مختلفة وهو ما يعزز من قيمة الدراسة.

### - فجوة معرفية:

قصر الدراسات السابقة على جانب واحد من جوانب إدارة المعرفة والميزة التنافسية لم تركز معظم الدراسات السابقة على العلاقة بين جميع جوانب إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة واحدة لذلك تقدم هذه الدراسة نموذج يأخذ جميع الأبعاد بعين الاعتبار.

### - الفجوة المنهجية :

استخدام أدوات تحليل حديثة إن نقص استخدام أدوات تحليل حديثة في بعض الدراسات السابقة يؤدي إلى ضعف دقة النتائج لذلك اعتمدت هذه الدراسة على ادوات تحليل حديثة كالاستبيان والتحليل الاحصائي للبيانات وهذا لإثبات العلاقة بين المتغيرات ما يعطي الدراسة نتائج دقيقة .

و بناءً على ما تم رصده من فجوات معرفية في الأدبيات السابقة تحاول هذه الدراسة سد هذا النقص من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في قطاع حساس ومحلي وهو قطاع المناجم وتبرز أهمية هذا البحث في تناول موضوع قلت معالجته ميدانيا في هذا القطاع وهو يعد من القطاعات الحيوية التي يعتمد عليها الاقتصاد الوطني بشكل كبير.

### خلاصة الفصل الأول :

تناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ومكوناتها وعملياتها واستراتيجياتها، إضافة إلى توضيح مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها والاستراتيجيات المعتمدة في تحقيقها. كما تم إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، باعتبار أن المعرفة أصبحت مورداً أساسياً يدعم أداء المؤسسات ويعزز قدرتها على التميز والمنافسة. كذلك تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، مما ساهم في تدعيم الجانب النظري للدراسة وإبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

## تمهيد.

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية، سيتم في هذا الفصل إسقاط تلك المفاهيم على الواقع العملي من خلال دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بئر العاتر، وذلك بهدف إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، ومدى مساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحليل مختلف الأبعاد المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى محاولة اختبار الفرضيات المطروحة والإجابة عن إشكالية الدراسة.

كما يتناول هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، مع عرض أدوات جمع البيانات المعتمدة، وعلى رأسها الاستبيان باعتباره الأداة الأساسية للدراسة، إضافة إلى توضيح مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسير النتائج المتوصل إليها، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك سيتم توضيحه في مايلي :

• المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

• المبحث الثاني : المعالجة الإحصائية للبيانات

• المبحث الثالث : نتائج إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يعد الإطار المنهجي احد ركائز الاساسية في بناء اي دراسة علمية ، الذي يتم من خلاله تناول مختلف جوانب البحث وأبعاده، ويعتبر هذا الإطار بمثابة المنهج الذي يسلكه الباحث لدراسة ظاهرة معينة، بهدف الوصول إلى كشف حقيقة، والبحث عن حلول لمعالجة المشكلات المرتبطة بها .ويتم ذلك من خلال عرض مجتمع الدراسة، واختيار العينة، والتعريف بأساليب الدراسة، وهذا ما سيتم تناوله في المطالب الآتية:

- **المطلب الأول: ماهية مؤسسة سوميفوس - بئر العاتر - ؛**
- **المطلب الثاني : إجراءات الدراسة؛**
- **المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة؛**

**المطلب الأول : ماهية مؤسسة سوميفوس - بئر العاتر-**

**الفرع الأول : نظرة عامة عن الشركة**

### **01 - نبذة تاريخية عن الشركة:**

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908 بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة جبل العنق و ذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، و قد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة وتم تأميم الشركة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها و حولتها إلى مؤسسة الأبحاث و الاستغلالات المنجمية و التي كان مقر إدارتها بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 03/06/1983 إلى ولاية تبسة و هو التاريخ نفسه الذي سميت به الشركة "FERPHOS" مؤسسة الحديد و الفوسفات، أما حاليا منذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين SOMIFER و مقر إدارتها بالونزة، SOMIPHOS و مقر إدارتها بمدينة بئر العاتر و هي محل الدراسة.

### **02 - الموقع الجغرافي:**

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد بجنوب ولاية تبسة بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة بئر العاتر، ويبعد ب 25 كلم على الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكة الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

### **03 - أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق:**

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

تحتل مؤسسة SOMIPHOS مكانة هامة على الصعيد المحلي الوطني والدولي نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات و لما لها من أهمية في إنتاج ملايين الأطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة والتقليص منها في المنطقة.
- إنتاج أكثر من 1500000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800000 طن في المستقبل.
- منح عدة امتيازات للعمال (السكن، بعثات تكوينية،...).
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية بكميات كبيرة من الفوسفات.
- جلب العملة الصعبة من خلال عمليات التصدير.
- استعادة العديد من الطلبة من التبرص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر بين 80 طالب و180 طالب.

الدور الفعلي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق

تلعب مؤسسة الفوسفات دورا هاما جدا حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم يتم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام بالنسبة للمؤسسة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:

- النوع الأول: %63/65 bql.
- النوع الثاني: %66/68 bql الذي يحتوي على 31% من P205 يمثل المنتج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة و إثراءها لزيادة إنتاجها، ويعد الأعلى سعرا بسبب كيفية تصنيعه حيث يمثل 95% من صادرات المؤسسة للخارج و هو النوع محل الدراسة.
- النوع الثالث: %69/72 bql.
- النوع الرابع: %73/77 bql.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي داخليا لفائدة عمالها و موظفيها و ذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل و خارج المؤسسة و الذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها كإلقاءهم بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالترقيات الميدانية التطبيقية بها، هذا بالإضافة إلى إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرج عن طريق عقود ما قبل التشغيل في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات جبل العنق

يتكون الهيكل التنظيمي للمركب من مجموعة المصالح والأقسام، يتم التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف شاملة وموضوعية، وتتمثل مهام كل هذه المصالح والأقسام فيما يلي:

#### •مديرية المركب:

تختص بالإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتهتم بالأمر الإداري، وتوفير أجواء العمل الملائمة.

#### •الأمانة العامة:

تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالمدير من خلال: إرسال الفاكسات، الرد على المكالمات الهاتفية و تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها استقبال تسجيل الوارد والصادر و ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.

#### • دائرة مراقبة الميزانية:

تعتبر دائرة مراقبة الميزانية ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليه / رئيس الدائرة، ويساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، يتبع هذه الدائرة مصالح تتمثل مهام كل منها فيما يلي:

#### • مصلحة المحاسبة التحليلية: تتمثل مهامها فيما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

حساب جميع أنواع تكاليف الإنتاج في كل مرحلة من مراحلها، وسعر تكلفة الفوسفات حسب كل نوع، كما  
تقوم بإظهار النتيجة التحليلية للشركة و حساب تكاليف استعمال مختلف وسائل الإنتاج (آلات ثقيلة كانت  
أم خفيفة، ورشات العمل، ورشات الإنتاج...) وحساب تكاليف الاستغلال.

• **مصلحة متابعة الميزانية:** تتمثل وظائفها فيما يلي:

- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية.

- متابعة الميزانية التقديرية و مقارنتها بالفعليه وتقوم بتحليل الانحرافات.

- تقديم تقرير للمسير يحتوي على الانحرافات الكبيرة، وذلك لاتخاذ القرارات التصحيحية.

• **دائرة المحاسبة والمالية:**

تهتم هذه الدائرة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي والمالي، وتتكون من رئيس الدائرة الذي  
يشرف على المصالح التابعة له، وينسق بين أعمال باقي الموظفين، بالإضافة إلى نائب الرئيس والمالية،  
وإطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة والسكرتارية يتوزعون في الفروع التالية:

• **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

تسجيل القيود المحاسبية والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من بيع وشراء وتقديم خدمات.

إعداد الميزانية المحاسبية والمالية وميزان المراجعة آخر كل شهر.

القيام بعملية التدقيق في الحسابات للتأكد من صحتها وتسجيلها بشكل سليم.

• **مصلحة المالية:** يعمل بها إطار في المالية بالإضافة إلى مساعدين، وتتمثل مهامه فيما يلي:

تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك (المدخلات والمخرجات).

إعداد جدول المقارنة والذي يبين صحة حسابات المؤسسة لدى البنك.

تقوم بمنح الشيكات البنكية للموردين الذين يوفرون المواد واللوازم للشركة، ويقدمون خدمات لها.

متابعة العمليات المالية مع مصلحة المشتريات.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

• **دائرة التموين والمشتريات:** يشرف على هذه الدائرة مدير فرعي، تتمثل مهامه في مراقبة ومتابعة سير العمل في المصالح التابعة له، وتنقسم إلى:

• **مصلحة تسيير المخازن:**

تقوم هذه المصلحة بتسيير مخزون الشركة، بإجراء الجرد الدوري للمخازن، من أجل معرفة الاحتياجات اللازمة من المواد، ومن ثم إعداد التقارير وإرسالها إلى قسم المشتريات، كذلك تقوم بمتابعة وتسجيل دخول وخروج المواد واللوازم، والكميات المتبقية في المخازن.

• **مصلحة المشتريات:**

تقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات ومواد، بناء على تقارير مصلحة تسيير المخازن، كما تقوم بمتابعة عملية الشراء بداية من طلب الشراء إلى غاية استلام المواد واللوازم ودخولها للمخازن.

• **دائرة الموارد البشرية:**

تقوم بمتابعة المسار المهني للموظفين، وتوفير مختلف احتياجات المؤسسة من عمال وتسيير شؤونهم، ويتفرع عنها عدة مصالح وهي:

• **مصلحة العلاقات الاجتماعية:** لهذه المصلحة علاقة مباشرة بالعمال، والأمور الخاصة بهم ومن المهام المسندة إليها ما يلي:

دراسة ملفات المتقاعدين، وإعطاء أوامر استئناف الشهادات الطبية، متابعة تغيب العمال، وحوادث العمل، والعمل.

• **مصلحة الأجور:** تهتم هذه المصلحة بـ:

إعداد أجور العمال ومرتببات الموظفين.

اقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال.

صرف المنح العائلية.

إعداد وتقديم كشوف الرواتب النهائية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

### • مصلحة تسيير العمال (الإداري):

يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في دائرة الموارد البشرية، فهو يقوم بمهام عديدة ومتشعبة، يسير من طرف رئيس المصلحة ومساعدته، وتمثل مهامه في:

إصدار قرارات الترقية الخاصة بالعمال.

تعتبر المصلحة كبنك للمعلومات المهنية، حيث تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بكل عامل منذ دخوله إلى الشركة إلى إحالته للتقاعد.

المراقبة الإدارية للموظفين والعمال، كتحديد عدد الغيابات، والتأخيرات، وتنظيم العطل السنوية.

تسليم شهادات العمل، وكشوف الرواتب السنوية للموظفين في حالة طلبها.

### • مصلحة التكوين:

لهذا الفرع دور هام في تكوين وإعادة تأهيل الموظفين بالمؤسسة، سواء كانوا دائمين أو متعاقدين، ويسير من طرف رئيس المصلحة، ويقوم بدوره من خلال:

- تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين واختيارهم على أساس الخبرة والكفاءة من جهة، وأقل التكاليف من جهة أخرى.

- استقبال وتوجيه المتمهين أو المرسلين من طرف الجامعات ومراكز التكوين؛

- تنظيم وتحديد قائمة الموظفين الذين سيستفيدون من التكوين حسب كل اختصاص؛

- مصلحة الشؤون القانونية: تهتم هذه المصلحة بالفصل في القضايا المتعلقة بالنزاعات بين العمال. والإدارة في إطار قانون العمل، وفض النزاعات مع الأطراف الخارجية، وتتلخص أهم مهامها في:

- تقديم الاستشارات القانونية عن كل ما يخص الشركة؛

- متابعة قضايا العمال، وجميع المشاكل الإدارية والقانونية بالشركة؛

- رفع ضد الشركة؛

- الإشراف على القضايا التي ترفع ضد الشركة؛

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفووس -  
بئر العاتر-

- تسوية أوضاع العمال القانونية.

#### • مصلحة الأمن الصناعي:

يرأسها شخص ذو خبرة في هذا المجال، وهو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة، وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل، والسهر على تهيئة الأماكن والظروف الملائمة للعمل.

#### • مصلحة الوسائل العامة:

يشرف عليها رئيس المصلحة ويعمل بها عدد من العمال موزعين كل حسب اختصاصه كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك والحراسة، وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- إصلاح كل الأعطال في أجهزة الشركة والقيام بالأشغال الكبرى، كالبناء وعمليات الترميم.

- تركيب التجهيزات المكتبية.

#### • مصلحة الإعلام الآلي:

تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكل المؤسسة، وذلك بتوفيرها لأجهزة الكمبيوتر في كل مصلحة مع ربطها بشبكة اتصال آلية متطورة، تسمح بتسهيل العمل وسرعة جلب المعلومات، وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- صيانة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى الشركة.

- تسهيل ومساعدة مستخدمي الكمبيوتر على القيام بعملهم.

- ربط المديرية والمنجم بشبكة اتصال تمكن من انتقال المعلومات بشكل سريع وسري.

- مساعدة مختلف المصالح في إنجاز أعمالهم.

#### • طب العمل:

وهو طب وقائي يعمل على مراقبة العمال وتوعيتهم وإرشادهم عن الأمراض التي تنجم عن ظروف وأماكن العمل، كالحساسية الصدرية، ويقوم بكشوفات طبية، كما يراقب أماكن العمل وسلامة الطعام من مطبخ

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

الشركة. دائرة الدراسات والتنمية: تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالدراسات والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتج، ويشمل فرعين هما:

• **مصلحة الدراسات الجيولوجية:**

يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة والكفاءة، اقترح أفضل الطرق لاستخراجه حيث تختص بالتنقيب على الفوسفات الخام وعلى أماكن تواجده، وعلى أسس علمية وتقنية عالية المستوى.

• **مصلحة التحاليل المخبرية:**

تقوم هذه المصلحة بتحليل عينات مختلفة من الفوسفات وفي كل مرحلة من مراحل الإنتاج، من أجل معرفة مدى جودته ونوعيته.

• **دائرة الاستغلال:**

وتهتم باستخراج الفوسفات الخام، وذلك بعد نزع الطبقة العقيمة غير الصالحة وتحتوي على مصلحتين هما:

• **المصلحة المختصة بالهدم:**

وتهتم بعملية استخراج الفوسفات الخام من المحجر وتوفيره كمادة أولية.

• **مصلحة الاستغلال:**

تشرف على تسيير آلات والشاحنات في المحجر، وتعمل على إبعاد التربة غير الصالحة، وجمع ونقل الفوسفات الخام لمعالجته في ورشات دائرة المعالجة.

• **دائرة المعالجة:**

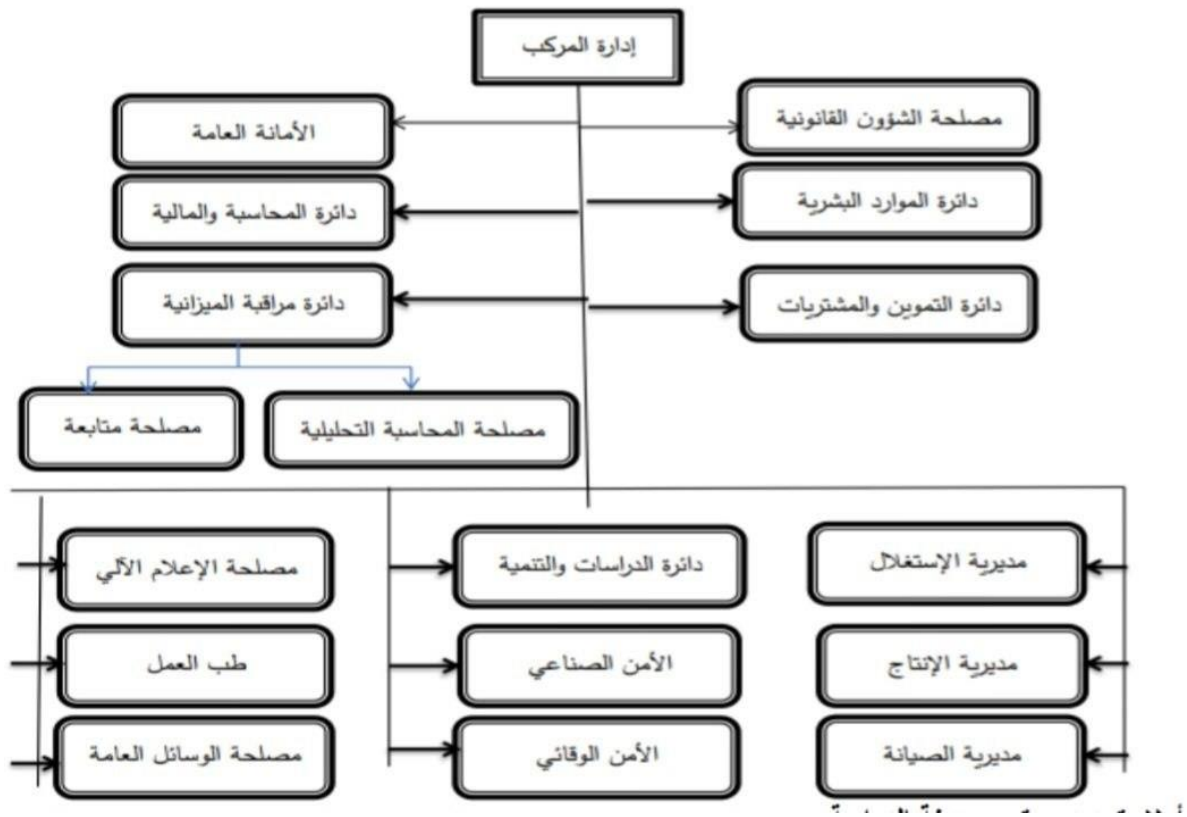
تتم معالجة الفوسفات الخام عن طريق نوعين من المعالجة وهما: المعالجة المائية والمعالجة الجافة، والذي يمر المنتج بأحد هاتين الطريقتين على أساس رغبة الزبون ووفقا للطلبات الموجودة، ويتكون كل من هذين النوعين من المعالجة من عدة ورشات إنتاج.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

• دائرة الصيانة:

يقوم هذا القسم بصيانة الآلات وورشات الإنتاج الموجودة بالمركب المنجمي، والخاصة بعملية استخراج الفوسفات الخام، ومعالجة المنتج التام، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات والسيارات والشاحنات... إلخ، ويعمل بها عدد من العمال المختصين في الصيانة والإصلاح، كالميكانيك والكهرباء والتلحيم... إلخ، حيث يقومون بجميع أعمال الصيانة داخل نطاق اختصاصهم.

رسم توضيحي 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وفقا لمعلومات مقدمة من طرف قسم الموارد البشرية للمؤسسة سوميفوس

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة.

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابة للإشكالية المطروحة، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة.

**أولاً: مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين يعملون في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، وذلك لسنة 2026 والذين يبلغ عددهم 1200 موظف.

### ثانياً: تحديد عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر من مختلف الوظائف الإدارية، حيث تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس لأفراد المجتمع، حيث تم توزيع 31 استمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم استرجاع 30 استمارة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول رقم (1) الآتي:

### جدول 1: تداول الاستبيان

النسبة	العدد	الاستبانات
100%	31	الموزعة
3.23%	1	التي لم يتم استرجاعها
0.00%	0	غير صالحة للتحليل
96.77%	30	المسترجعة الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على توزيع الاستمارات.

### ثالثاً: نموذج الدراسة

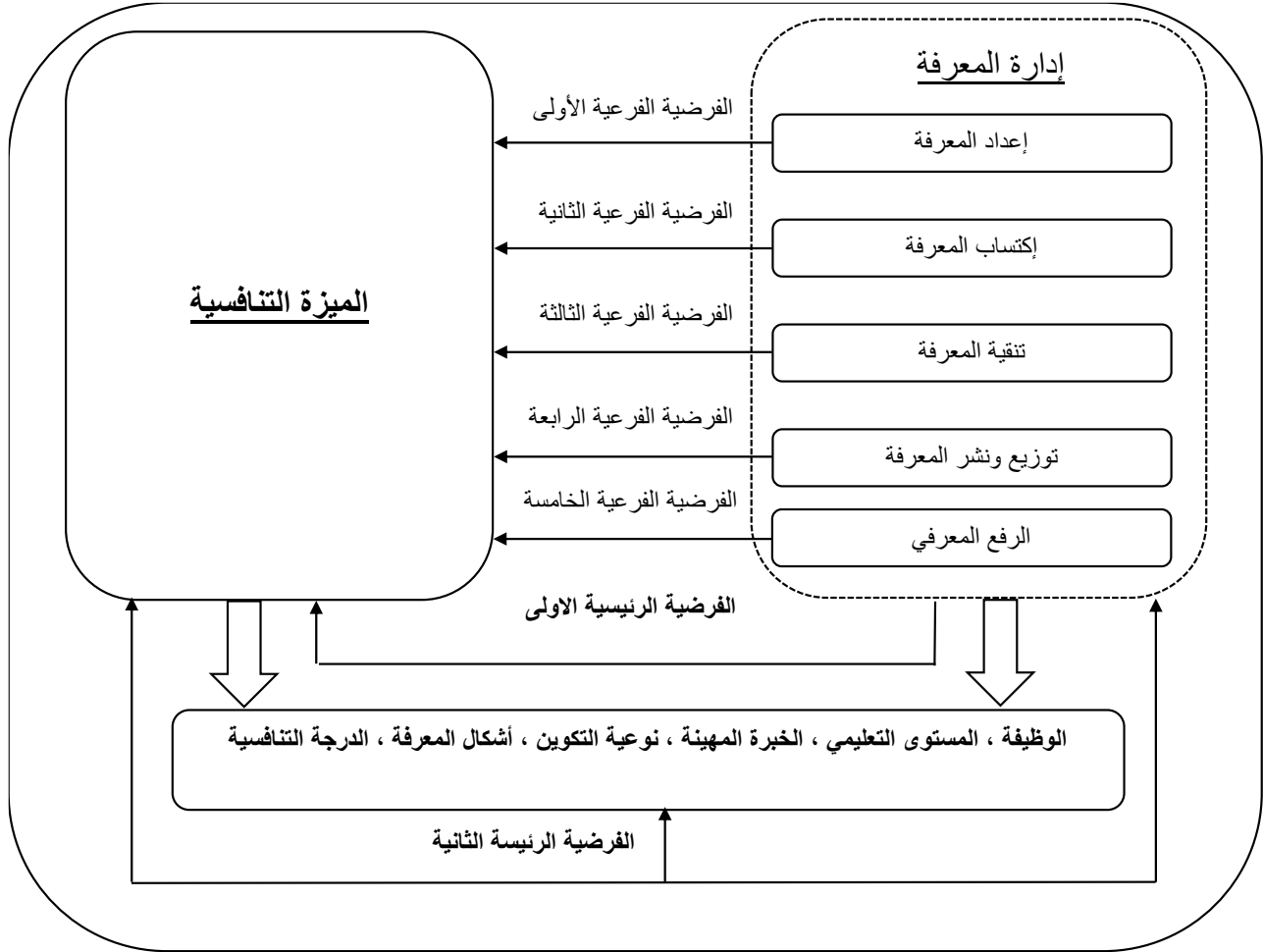
تتناول الدراسة محاولة قياس الدور الذي يمكن أن تحدثه إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في إدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (إعداد المعرفة، إكتساب المعرفة، تنقية المعرفة، توزيع ونشر المعرفة، الرفع المعرفي).

- **المتغير التابع:** ويتمثل في الميزة التنافسية.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

رسم توضيحي 2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

المطلب الثالث: أدوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر، وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

**2-الإستبيان:** هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الاستبانة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الاستبانة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت على مجموعة من الفقرات مقدره ب 45 فقرة مقسمة إلى ثلاثة محاور.

### ثانيا: إعداد أداة الإستبيان

وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليساهم في تحقيق أهداف البحث، والإجابة عن تساؤلاته، كما اعتبر المصدر الرئيسي الذي تم من خلاله الحصول على آراء وتصورات عينة الدراسة من موظفي بمؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر. وقد اشتمل الاستبيان على جزئين أساسيين وفيما يلي وصفهما:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية: يتمثل في محور البيانات الشخصية والوظيفية ويحتوي على (الوظيفة، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، نوعية التكوين، أشكال المعرفة، درجة التنافسية).
- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها 45 سؤالا تم تقسيمه إلى محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (2) متغيرات الدراسة، والعبارات التي تقيس كل متغير.

جدول 2: توزيع عبارات استبانة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد العبارات		مضمون المحاور	محاور الدراسة
25	05	إعداد المعرفة	إدارة المعرفة
	05	اكتساب المعرفة	
	05	تنقية المعرفة	
	05	توزيع ونشر المعرفة	
	05	الرفع المعرفي	
20		الميزة التنافسية	
45		إجمالي العبارات	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

وسيتم اعتماد مقياس ليكارث الخماسي (Likert scale)، حيث يجب على المستجوب اختيار أحد الإجابات التي يتيحها مقياس ليكارث ليحدد بذلك درجة موافقته على كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان، ويحتوي مقياس ليكارث على خمسة بدائل متدرجة، تعطى لها أوزان تبدأ بدرجة عالية بقيمة رقمية مقدارها خمسة، وتنتهي بدرجة منخفضة بقيمة رقمية مقدارها الواحد، لتحصر الأرقام (موافق بشدة 05، موافق 04، محايد 03، غير موافق 02، غير موافق بشدة 01) فيما بينها 04 مسافات، ليحدد بذلك طول المدى وتقسيمه على أكبر قيمة، 5-1/05 للحصول على طول الخلية، أي حوالي 0.80، ليتم بعد ذلك إضافة القيمة 0.80 إلى بداية المقياس، وهي الواحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهي القيمة التي يتم اعتمادها لحساب المتوسط المرجح، والذي يحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح.

### جدول 3: مقياس ليكارث الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح	المستوى
01	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79	منخفض جدا
02	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	منخفض
03	محايد	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
04	موافق	من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
05	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدا

المصدر: (جودة، 2008)

### ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة:

**1- الصدق الظاهري:** قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وذلك رفقة الأستاذ المشرف، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الاستبيان أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

**جدول 4: يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة**

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
المشرف	د عبايدية يوسف	أستاذ محاضر أ	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة تبسة
01	د هاني عبد المالك	أستاذ محاضر ب	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة تبسة
02	د حناشي توفيق	أستاذ تعليم عالي	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة تبسة
03	د فارس قاطر	أستاذ محاضر أ	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة تبسة
04	فضيلة بوطورة	أستاذ تعليم عالي	إدارة أعمال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة تبسة

المصدر: من إعداد الطلبة.

2- معاملات الاتساق الداخلي لل فقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة"  
يعد الاتساق الداخلي لل فقرات والأبعاد أحد المؤشرات الأساسية لمدى موثوقية المتغير المستقل حيث  
يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل بعد، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم  
بدقة وموثوقية، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

جدول 5 : الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد إدارة المعرفة

الرفع المعرفي	الفقرة		توزيع ونشر المعرفة	الفقرة		تنقية المعرفة	الفقرة		اكتساب المعرفة	الفقرة		إعداد المعرفة	الفقرة	
0.630**	R	21	0.495**	R	16	0.667**	R	11	0.708**	R	05	0.671**	R	01
0.000	Sig		0.005	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig	
0.849**	R	22	0.827**	R	17	0.687**	R	12	0.752**	R	07	0.921**	R	02
0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig	
0.763**	R	23	0.845**	R	18	0.768**	R	13	0.792**	R	08	0.775**	R	03
0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig	
0.784**	R	24	0.757**	R	19	0.848**	R	14	0.817**	R	09	0.754**	R	04
0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig	
0.682**	R	25	0.562**	R	20	0.803**	R	15	0.733**	R	10	0.412**	R	05
0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.000	Sig		0.024	Sig	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

حيث يمثل:

**Sig:** قيمة الدلالة الإحصائية

**R:** معامل الارتباط بيرسون.

يوضح جدول الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد إدارة المعرفة وجود معاملات ارتباط بيرسون موجبة وقوية إلى قوية جدًا بين الفقرات وأبعادها المختلفة، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.412\*\*) كأدنى قيمة و(0.921\*\*) كأعلى قيمة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت قيم (Sig = 0.000) في أغلب الفقرات، مما يدل على معنوية العلاقات الإحصائية.

يظهر أن بعد إعداد المعرفة سجل معاملات ارتباط قوية وصلت إلى (0.921\*\*) مما يعكس اتساقًا داخليًا مرتفعًا بين الفقرات والمجال. كما سجل بعد اكتساب المعرفة قيمًا مرتفعة تراوحت بين (0.708\*\*) و(0.817\*\*) مما يدل على تجانس جيد للفقرات. أما بعد تنقية المعرفة فقد أظهر معاملات ارتباط قوية جدًا بلغت (0.848\*\*) مما يعكس قوة القياس الداخلي لهذا البعد. وفيما يخص بعد توزيع ونشر المعرفة فقد تراوحت القيم بين (0.495\*\*) و(0.845\*\*) وهي قيم مقبولة إلى قوية، رغم وجود فقرة واحدة ذات ارتباط متوسط نسبيًا لكنها تبقى دالة إحصائية. أما بعد الرفع المعرفي فقد سجل معاملات ارتباط مرتفعة وصلت إلى (0.849\*\*) مما يؤكد قوة الاتساق الداخلي لهذا البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

وبالتالي تشير النتائج إلى أن جميع فقرات أبعاد إدارة المعرفة تتمتع باتساق داخلي جيد جدًا، مما يؤكد صلاحية الأداة وصدقها البنائي في قياس أبعاد متغير إدارة المعرفة.

### 3- معامل ثبات أداة الدراسة ( ألفا كرونباخ )

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 30 استبيان، قمنا بحساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (06):

#### جدول 6: اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

رقم العبارة	المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العبارات من 01 إلى 05	إعداد المعرفة	0.758
العبارات من 06 إلى 10	إكتساب المعرفة	0.814
العبارات من 11 إلى 15	تنقية المعرفة	0.811
العبارات من 16 إلى 20	توزيع ونشر المعرفة	0.720
العبارات من 21 إلى 25	الرفع المعرفي	0.791
العبارات من 01 إلى 25	إدارة المعرفة	0.916
العبارات من 01 إلى 45	الثبات الكلي للأداة	0.953

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

يوضح اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة أن جميع أبعاد المتغيرات تتمتع بدرجة جيدة إلى مرتفعة من الثبات الداخلي، مما يعكس اتساق إجابات أفراد العينة واستقرار أداة القياس. حيث سجل بعد إعداد المعرفة معامل ثبات قدره (0.758)، وهو مستوى جيد يدل على اتساق مقبول لفقرات هذا البعد، كما بلغ معامل الثبات لبعد اكتساب المعرفة (0.814)، وهو مستوى مرتفع يعكس قوة الاتساق الداخلي. أما بعد تنقية المعرفة فقد سجل (0.811)، مما يدل على ثبات جيد جدا للفقرات المكونة له. وفيما يخص بعد توزيع ونشر المعرفة فقد بلغ (0.720)، وهو مستوى مقبول إلى جيد، كما سجل بعد الرفع المعرفي معامل ثبات قدره (0.791)، وهو مستوى جيد يؤكد تجانس الفقرات.

أما على مستوى المتغير الكلي إدارة المعرفة فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.916)، وهو مستوى مرتفع جدًا يدل على ثبات قوي للأداة في قياس هذا المتغير. وبالنسبة لمتغير التنافسية فقد سجل (0.899)، وهو أيضا مستوى مرتفع يعكس موثوقية جيدة جدا لفقراته، في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (0.953) وهو مؤشر ممتاز على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والاعتمادية في قياس مختلف ابعاد الدراسة .

بالتالي تؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مرتفع يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج علمية موثوقة.

#### رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية:

#### 1. التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{المجموعة تكرر} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث إن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

3. معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) استُخدم لقياس ثبات أداة الدراسة، وتُعد قيمة المقياس مقبولة من الناحية الإحصائية إذا تجاوزت (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1.00) دلّ ذلك على مستوى أعلى من الثبات.

4. معامل الارتباط بيرسون: (Pearson's Correlation Coefficient) استُخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة في حالة البيانات الموزعة توزيعاً طبيعياً، ويدرس العلاقة الخطية بينهما.

5. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخلصة من إجابات أفراد عينة الدراسة.

6. نموذج الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) استُخدم لتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS) يتم الحصول على عدة مؤشرات تكون مرتبة في جداول.

7. اختبار (T-Test): استخدم للتحقق من معنوية التأثير أي أنه معنوي ودال إحصائياً، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات، وهو المستوى المتعارف عليه في البحوث الإحصائية.

8. اختبار (F-Test): وهي القيمة التي تختبر العلاقة بين المتغيرين، حيث تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

#### المبحث الثاني: المعالجة الإحصائية للبيانات

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، من خلال عرض المؤشرات الوصفية لإجاباتهم، واستعراض دلالتها الأولية، باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم اختبار فرضيات الدراسة، والخروج بالنتائج والتوصيات. وهذا ما سيتم التطرق له من خلال المطالب الآتية:

- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة.
- عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة، من حيث متغير (الوظيفة، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، نوعية التكوين، أشكال المعرفة، درجة التنافسية).

#### أولاً: توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

#### جدول 7: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسب	التكرارات	المستوى العلمي
23.3%	7	عون تنفيذ
43.3%	13	رئيس مصلحة
13.3%	4	مدير فرعي
20%	6	إطار سامي
100%	30	المجموع

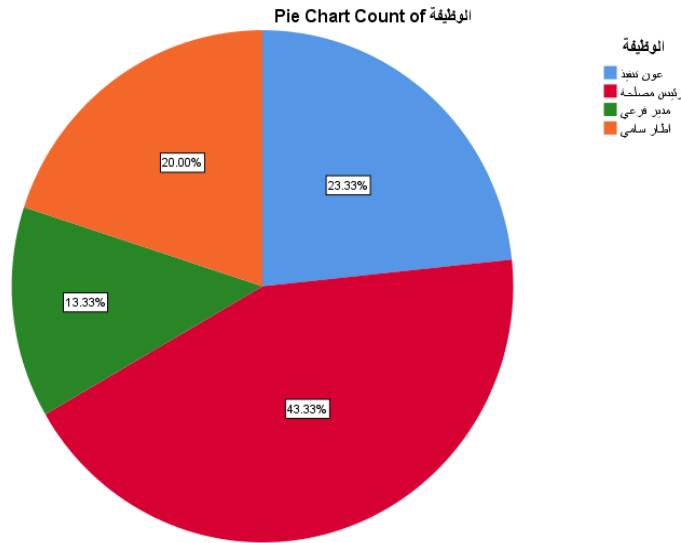
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح جدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة أن غالبية الباحثين ينتمون إلى فئة رئيس مصلحة بنسبة بلغت 43.3% وبعدها 13 مفردة، وهو ما يعكس تمثيلاً بارزاً لهذه الفئة داخل العينة المدروسة. تليها فئة عون تنفيذ بنسبة 23.3% وبعدها 7 أفراد، مما يشير إلى حضور معتبر لهذه الفئة في الدراسة.

أما فئة الإطار السامي فقد مثلت نسبة 20% بعدد 6 أفراد، وهي نسبة متوسطة تعكس مشاركة هذه الفئة في الاستبيان بشكل مقبول. في حين جاءت فئة مدير فرعي بأقل نسبة تمثيل بلغت 13.3% وبعدها 4 أفراد فقط، وهو ما يفسر غالباً بقلة عدد هذه المناصب داخل المؤسسة محل الدراسة مقارنة بباقي الوظائف.

وبشكل عام، يتضح أن توزيع أفراد العينة يميل بشكل أكبر نحو الوظائف المتوسطة، مما يمنح الدراسة تنوعاً وظيفياً مقبولاً يساهم في تمثيل مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### رسم توضيحي 3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

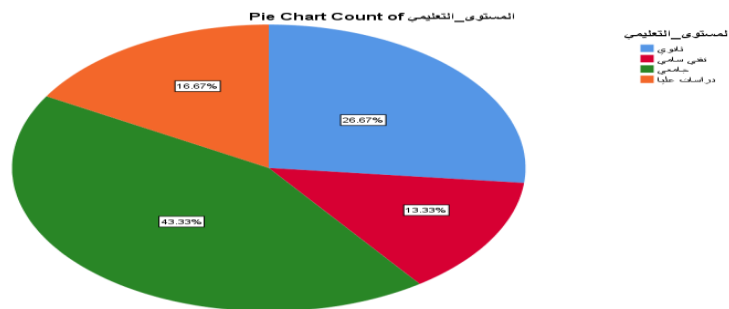
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول 8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
%26.7	8	ثانوي
%13.3	4	تقني سامي
%43.3	13	جامعي
%16.7	5	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

رسم توضيحي 4: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة Somiphos بئر العاتر ولاية تبسة وجود أثر إيجابي قوي بين المتغيرين، حيث تشير النتائج الإحصائية إلى أن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر وفعال في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة. كما تبين معاملات الارتباط والانحدار أن العلاقة بين المتغيرين قوية وذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المعرفة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة.

كما توضح النتائج أن مختلف أبعاد إدارة المعرفة، مثل إعداد المعرفة واكتسابها وتنقيتها وتوزيعها ونشرها بالإضافة إلى الرفع المعرفي، تساهم بدرجات متفاوتة في تعزيز قدرة المؤسسة على التميز مقارنة بالمنافسين. ويظهر أن الأبعاد الأكثر تأثيراً هي تلك المرتبطة بالاكْتساب والتقية، نظراً لدورها في تحسين جودة المعرفة وتحويلها إلى قيمة مضافة تدعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وبشكل عام، يمكن القول إن مؤسسة Somiphos بئر العاتر تعتمد بدرجة معتبرة على إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتعزيز موقعها التنافسي، حيث تساهم في تحسين الكفاءة الداخلية، ورفع جودة الأداء، ودعم الابتكار التنظيمي. وعليه فإن الاستثمار في إدارة المعرفة يمثل عاملاً حاسماً لضمان استدامة الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثاً: توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

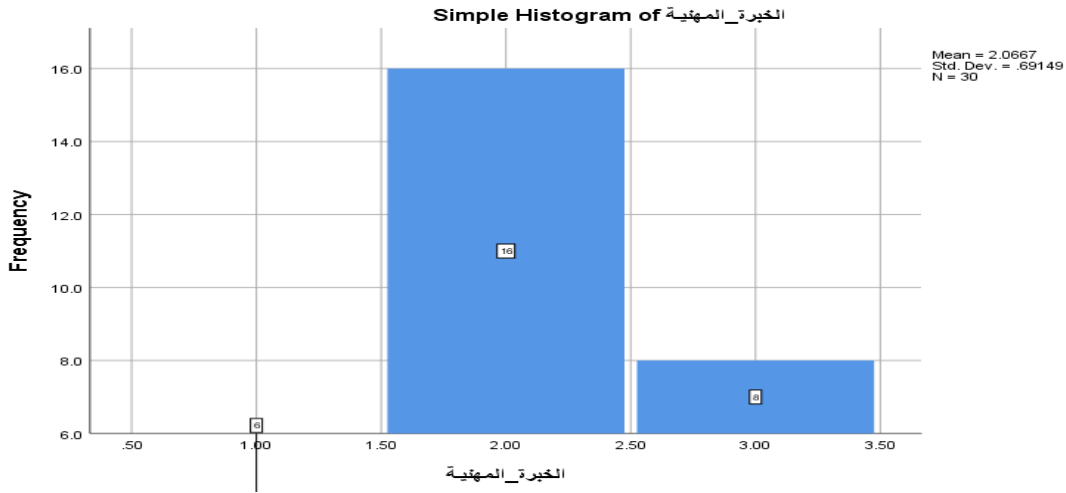
#### جدول 9: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
20%	6	أقل من 05 سنوات
53.3%	16	سنوات 05 إلى أقل من 15
26.7%	8	أكثر من 15 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

### رسم توضيحي 5: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الخبرة من 05 إلى أقل من 15 سنوات بنسبة بلغت 53.3% وبعدها 16 مفردة، وهو ما يعكس أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة، مما يمنحهم قدرة جيدة على فهم واقع العمل داخل المؤسسة والتفاعل مع متغيرات الدراسة. تليها فئة أكثر من 15 سنوات بنسبة 26.7% وبعدها 8 أفراد، وهي فئة تتميز بخبرة طويلة تسمح لها بتقديم رؤية أكثر عمقاً حول الممارسات التنظيمية وإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

أما فئة أقل من 05 سنوات فقد سجلت نسبة 20% وبعدها 6 أفراد، وهي تمثل الفئة الأقل خبرة، لكنها تبقى مهمة لكونها تعكس وجهة نظر الموظفين الجدد داخل المؤسسة. وبشكل عام، يتضح أن توزيع العينة يميل نحو الفئات ذات الخبرة المتوسطة والعالية، مما يعزز موثوقية النتائج ويجعلها أكثر تعبيراً عن الواقع المهني داخل المؤسسة محل الدراسة.

### رابعاً: توزيع العينة حسب متغير نوعية التكوين

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوعية التكوين

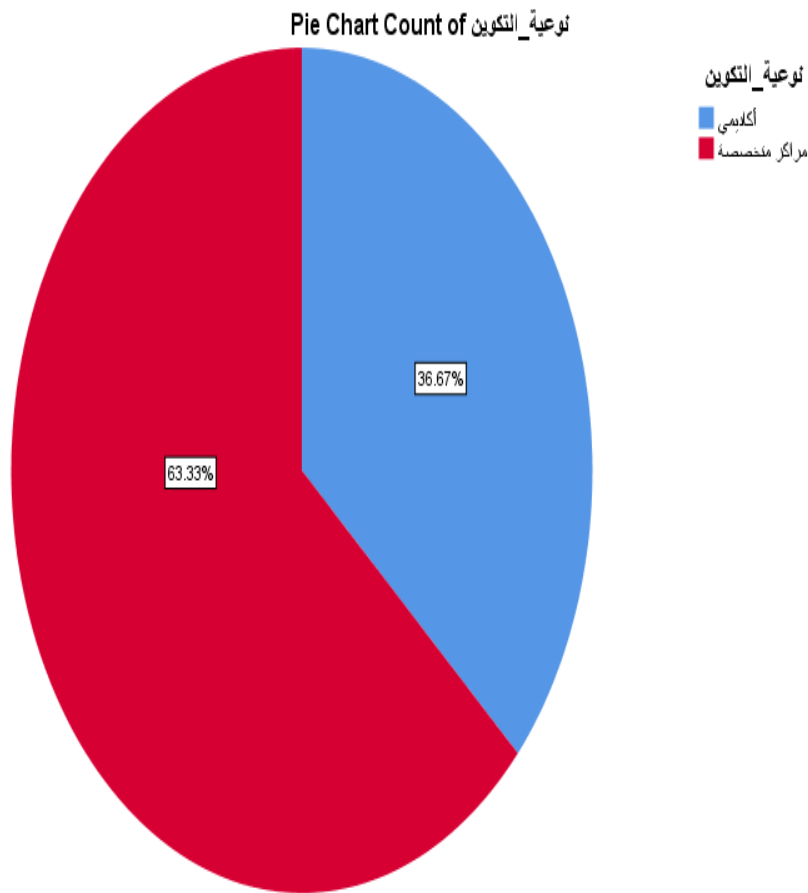
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

جدول 10: توزيع أفراد العينة حسب نوعية التكوين

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
%36.7	11	أكاديمي
%63.3	19	مراكز متخصصة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

رسم توضيحي 6: توزيع أفراد العينة حسب نوعية التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوعية التكوين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة التكوين في المراكز المتخصصة بنسبة بلغت 63.3% وبعدها 19 مفردة، وهو ما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة تلقوا تكويناً مهنيًا تطبيقيًا يركز على الجانب العملي داخل المؤسسات، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل اليومية.

في المقابل، سجلت فئة التكوين الأكاديمي نسبة 36.7% وبعدها 11 فرداً، وهي فئة تعكس الجانب النظري والعلمي لدى جزء معتبر من أفراد العينة، مما يساهم في تنوع الخلفيات التكوينية داخل المؤسسة. يوضح هذا التوزيع وجود توازن نسبي بين التكوين الأكاديمي والتكوين المهني المتخصص، مع غلبة واضحة للتكوين التطبيقي، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على مستوى الفهم العملي لمتغيرات الدراسة وعلى جودة الأداء داخل المؤسسة محل البحث.

#### خامساً: توزيع العينة حسب متغير أشكال المعرفة

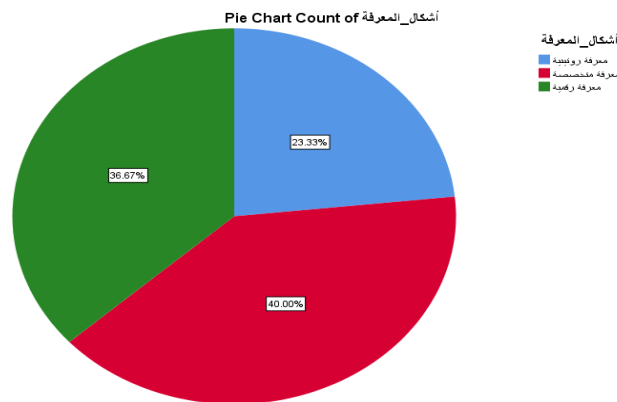
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير أشكال المعرفة

#### جدول 11: توزيع أفراد العينة حسب أشكال المعرفة

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
23.3%	7	معرفة روتينية
40%	12	معرفة متخصصة
36.7%	11	معرفة رقمية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

#### رسم توضيحي 7: توزيع أفراد العينة حسب أشكال المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

يوضح توزيع أفراد العينة حسب أشكال المعرفة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي المعرفة المتخصصة بنسبة بلغت 40% وبعدها 12 مفردة، وهو ما يعكس امتلاك جزء معتبر من أفراد العينة لمعارف مرتبطة بطبيعة العمل والتخصص، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وجودة التنفيذ داخل المؤسسة. تليها المعرفة الرقمية بنسبة 36.7% وبعدها 11 فرداً، وهو ما يدل على وجود مستوى جيد من التكيف مع التقنيات الحديثة واستخدام الأدوات الرقمية في إنجاز المهام، الأمر الذي يعزز قابلية المؤسسة لمواكبة التحول الرقمي. أما المعرفة الروتينية فقد سجلت نسبة 23.3% وبعدها 7 أفراد، وهي تمثل أقل الفئات، مما يشير إلى أن الاعتماد على المعرفة التقليدية أو المتكررة محدود مقارنة بالأشكال الأخرى. وبشكل عام، يتضح أن أفراد العينة يتميزون بتنوع معرفي يجمع بين المعرفة المتخصصة والرقمية بشكل أساسي، وهو ما يدعم تطوير الأداء داخل المؤسسة ويعزز قدرتها على تحسين ممارسات إدارة المعرفة.

#### خامساً: توزيع العينة حسب متغير درجة التنافسية

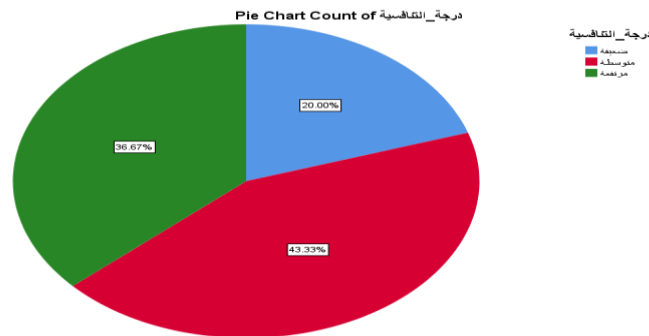
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير درجة التنافسية

#### جدول 12: توزيع أفراد العينة حسب درجة التنافسية

النسب	التكرارات	الخبرة المهنية
20%	6	ضعيفة
43.3%	13	متوسطة
36.7%	11	مرتفعة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

#### رسم توضيحي 8: توزيع أفراد العينة حسب درجة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

يوضح توزيع أفراد العينة حسب درجة التنافسية أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة التنافسية المتوسطة بنسبة بلغت 43.3% وبعدها 13 مفردة، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن مستوى الميزة التنافسية داخل المؤسسة في مستوى متوسط قابل للتحسن والتطوير.

تليها فئة التنافسية المرتفعة بنسبة 36.7% وبعدها 11 فرداً، وهو ما يعكس وجود شريحة معتبرة ترى أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من التنافسية مقارنة بالمؤسسات المماثلة، خاصة من حيث الأداء والجودة. أما فئة التنافسية الضعيفة فقد سجلت نسبة 20% وبعدها 6 أفراد، وهي تمثل أقل الفئات، مما يدل على أن جزءاً محدوداً من أفراد العينة يرى وجود ضعف في مستوى التنافسية داخل المؤسسة.

وبشكل عام، يظهر أن أغلب آراء أفراد العينة تميل نحو التنافسية المتوسطة والمرتفعة، وهو ما يعكس وجود مستوى مقبول إلى جيد من الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، مع إمكانية تعزيزها أكثر من خلال تحسين ممارسات إدارة المعرفة.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج متغيرات الدراسة

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات العينة، لا بد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة (الأهمية النسبية) المعبر عنها في محاور الاستبيان، ومن ثم تحديد قيمة الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له، مع العلم أنه تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي الموضح سابقاً. ويمكن توضيح أهم نتائج المتغير المستقل وفقاً لما يلي:

#### أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده وذلك بالاعتماد على الملحق رقم 9.

#### 1- البعد الأول: إعداد المعرفة

بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع إعداد المعرفة بالمؤسسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

جدول 13: تحليل آراء العينة نحو بعد اعداد المعرفة

الرقم	العبارات	التكرار	درجة الموافقة					المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	تعتمد المؤسسة على البحث العلمي في إعداد المعرفة وتطويرها.	التكرار	4	3	8	13	2	متوسط	2	1.156	3.20
		%	13.3	10	26.7	43.3	6.7				
02	تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار لتوليد معارف جديدة.	التكرار	3	6	10	10	1	متوسط	3	1.050	3.00
		%	10	20	33.3	33.3	3.3				
03	تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع متطلبات العمل.	التكرار	4	8	11	6	1	متوسط	5	1.048	2.73
		%	13.3	26.7	36.7	20	3.3				
04	تسعى المؤسسة إلى إنتاج معرفة جديدة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	التكرار	6	4	10	10	0	متوسط	4	1.126	2.80
		%	20	13.3	33.3	33.3	0				
05	توفر المؤسسة بيئة تنظيمية محفزة لإعداد المعرفة.	التكرار	0	3	7	14	6	مرتفع	1	0.897	3.77
		%	0	10	23.3	46.7	20				
المتوسط العام والانحراف العام لإعداد المعرفة في المؤسسة								متوسط	0.755	3.10	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح تحليل آراء أفراد العينة نحو بعد إعداد المعرفة أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.10 بانحراف معياري قدره 0.755، وهو ما يدل على أن مستوى اهتمام المؤسسة بإعداد المعرفة جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود جهود مقبولة في هذا المجال مع الحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين. وقد جاءت العبارة الخامسة التي تنص على أن المؤسسة توفر بيئة تنظيمية محفزة لإعداد المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري قدره 0.897 وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر مناسباتاً مناسبة تساعد على إعداد وتطوير المعرفة داخل بيئة العمل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

أما العبارة الأولى المتعلقة باعتماد المؤسسة على البحث العلمي في إعداد المعرفة وتطويرها فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.20 وانحراف معياري قدره 1.156 وبمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بالبحث العلمي في تطوير المعرفة داخل المؤسسة. في حين جاءت العبارة الثانية الخاصة بتشجيع المؤسسة للإبداع والابتكار لتوليد معارف جديدة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.00 وانحراف معياري قدره 1.050، مما يعكس مستوى متوسطاً من دعم الإبداع والابتكار.

أما العبارة الرابعة المتعلقة بسعي المؤسسة إلى إنتاج معرفة جديدة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.80 وانحراف معياري قدره 1.126، وهو ما يدل على أن اهتمام المؤسسة بهذا الجانب لا يزال في حدود متوسطة.

وجاءت العبارة الثالثة الخاصة بتطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع متطلبات العمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.73 وانحراف معياري قدره 1.048، مما يشير إلى ضعف نسبي في تحديث وتطوير المعرفة الحالية مقارنة ببقية العبارات.

وبصفة عامة، تعكس النتائج أن المؤسسة تبذل جهوداً متوسطة في مجال إعداد المعرفة، مع تميز واضح في توفير البيئة التنظيمية المحفزة، مقابل الحاجة إلى تعزيز عمليات تطوير المعرفة والاعتماد بصورة أكبر على الابتكار والبحث العلمي.

## 2- البعد الثاني: اكتساب المعرفة

أما فيما يخص بعد اكتساب المعرفة بالمؤسسة، فقد ركزت الدراسة على استطلاع آراء الباحثين حول البعد، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

جدول 14: تحليل آراء العينة نحو بعد اكتساب المعرفة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى	درجة الموافقة					
							موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
06	تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متنوعة.	التكرار	3.77	0.858	5	مرتفع	6	13	9	2	0	
		%					20	43.3	30	6.7	0	
07	تعتمد المؤسسة على الخبرات المتراكمة للعاملين في اكتساب المعرفة.	التكرار	3.80	0.886	3	مرتفع	7	12	9	2	0	
		%					23.3	40	30	6.7	0	
08	تعمل المؤسسة على استقطاب المعرفة من خلال التدريب والتعلم المستمر.	التكرار	3.80	0.996	4	مرتفع	7	14	6	2	1	
		%					23.3	46.7	20	6.7	3.3	
09	تحرص المؤسسة على جمع المعلومات والمعارف المتعلقة بمجال نشاطها.	التكرار	3.93	0.785	1	مرتفع	7	15	7	1	0	
		%					23.3	50	23.3	3.3	0	
10	تسعى المؤسسة إلى تخزين المعرفة المكتسبة لاستخدامها مستقبلاً.	التكرار	3.83	0.950	2	مرتفع	6	17	4	2	1	
		%					20	56.7	13.3	6.7	3.3	
المتوسط العام والانحراف العام لاكتساب المعرفة في المؤسسة							3.83	0.680	-			مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح تحليل آراء أفراد العينة نحو بعد اكتساب المعرفة أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.83 بانحراف معياري قدره 0.680، وهو ما يدل على أن مستوى اكتساب المعرفة داخل المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالحصول على المعارف وتطويرها من مختلف المصادر بما يخدم أهدافها التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

وقد جاءت العبارة التاسعة التي تنص على أن المؤسسة تحرص على جمع المعلومات والمعارف المتعلقة بمجال نشاطها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدره 0.785 وبمستوى مرتفع، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتجميع المعارف الضرورية المرتبطة بمجال عملها. وجاءت العبارة العاشرة المتعلقة بسعي المؤسسة إلى تخزين المعرفة المكتسبة لاستخدامها مستقبلاً في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدره 0.950، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على المحافظة على المعرفة واستثمارها مستقبلاً.

أما العبارتان السابعة والثامنة فقد سجلتا متوسطاً حسابياً متقارباً بلغ 3.80 لكل منهما، حيث تمثلت العبارة السابعة في اعتماد المؤسسة على الخبرات المتراكمة للعاملين في اكتساب المعرفة، بينما تمثلت العبارة الثامنة في استقطاب المعرفة من خلال التدريب والتعلم المستمر، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتنمية المعرفة من خلال العنصر البشري والتكوين المستمر.

في حين جاءت العبارة السادسة الخاصة بسعي المؤسسة إلى اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متنوعة في المرتبة الأخيرة رغم تسجيلها مستوى مرتفعاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.77 بانحراف معياري قدره 0.858، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام جيد بهذا الجانب.

وبصفة عامة، تعكس النتائج أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بعملية اكتساب المعرفة، سواء من خلال جمع المعلومات أو الاستفادة من خبرات العاملين أو عبر التدريب والتعلم المستمر، مما يعزز قدرتها على تطوير الأداء وتحقيق أهدافها التنظيمية.

### 3- البعد الثالث: تنقية المعرفة

وفيما يخص البعد الثالث المتعلق بتنقية المعرفة، فقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى اعتماد مؤسسة عليه، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المفسرة لآراء العينة حول هذا البعد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

جدول 15: تحليل آراء العينة نحو بعد تنقية المعرفة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى	درجة الموافقة				
							موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.	التكرار	3.63	1.188	2	مرتفع	8	10	7	3	2
		%					26.7	33.3	23.3	10	6.7
12	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى وثائق مكتوبة يسهل الرجوع إليها.	التكرار	3.80	1.064	1	مرتفع	8	13	5	3	1
		%					26.7	43.3	16.7	10	3.3
13	تسعى المؤسسة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة.	التكرار	3.00	1.174	5	متوسط	3	8	8	8	3
		%					10	26.7	26.7	26.7	10
14	تعتمد المؤسسة على آليات واضحة لتصنيف وتبويب المعرفة.	التكرار	3.03	1.188	4	متوسط	3	9	7	8	3
		%					10	30	23.3	26.7	10
15	تحرص المؤسسة على تنقية المعرفة من المعلومات غير الدقيقة أو غير المفيدة.	التكرار	3.10	1.063	3	متوسط	3	9	9	6	3
		%					10	30	30	20	10
			3.31	0.872	-	متوسط	المتوسط العام والانحراف العام لتنقية المعرفة في المؤسسة				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح تحليل آراء أفراد العينة نحو بعد تنقية المعرفة أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.31 بانحراف معياري قدره 0.872، وهو ما يدل على أن مستوى تنقية المعرفة داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود اهتمام مقبول بتنظيم المعرفة وتحسين جودتها مع الحاجة إلى تطوير بعض الجوانب المرتبطة بها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

وقد جاءت العبارة الثانية عشرة التي تنص على أن المؤسسة تعمل على تحويل المعرفة إلى وثائق مكتوبة يسهل الرجوع إليها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري قدره 1.064 وبمستوى مرتفع، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتوثيق المعرفة والمحافظة عليها للاستفادة منها مستقبلاً.

وجاءت العبارة الحادية عشرة المتعلقة بقيام المؤسسة بتنظيم المعرفة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري قدره 1.188 وبمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وجود توجه نحو تنظيم المعرفة بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

أما العبارة الخامسة عشرة الخاصة بحرص المؤسسة على تنقية المعرفة من المعلومات غير الدقيقة أو غير المفيدة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.10 وانحراف معياري قدره 1.063 وبمستوى متوسط، مما يشير إلى أن المؤسسة تقوم بهذا الدور بدرجة متوسطة.

في حين جاءت العبارة الرابعة عشرة المتعلقة باعتماد المؤسسة على آليات واضحة لتصنيف وتبويب المعرفة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.03 وانحراف معياري قدره 1.188، وهو ما يدل على وجود ضعف نسبي في وضوح آليات تصنيف المعرفة.

أما العبارة الثالثة عشرة التي تنص على سعي المؤسسة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.00 وانحراف معياري قدره 1.174 وبمستوى متوسط، مما يعكس محدودية الجهود المتعلقة بتحويل الخبرات والمعارف الضمنية إلى معارف موثقة ومتاحة للجميع.

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن المؤسسة تهتم بتنقية المعرفة بدرجة متوسطة، خاصة فيما يتعلق بتوثيق المعرفة وتنظيمها، غير أنها تحتاج إلى تعزيز آليات تصنيف المعرفة وتطوير عمليات تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتبادل والاستفادة الجماعية.

#### 4- البعد الرابع: توزيع ونشر المعرفة

وفيما يخص البعد الرابع، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة به، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الخاص بعبارته.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

جدول 16: تحليل آراء العينة نحو بعد توزيع ونشر المعرفة

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى	درجة الموافقة				
							موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تعمل المؤسسة على توزيع المعرفة على جميع العاملين بشكل عادل.	التكرار	2.37	1.299	5	منخفض	0	10	2	7	11
		%					0	33.3	6.7	23.3	36.7
17	تستخدم المؤسسة وسائل متعددة لنشر المعرفة (التدريب، التعليم، البريد الإلكتروني).	التكرار	3.53	1.041	4	مرتفع	6	9	11	3	1
		%					20	30	36.7	10	3.3
18	تضمن المؤسسة وصول المعرفة إلى مختلف المستويات التنظيمية.	التكرار	3.53	1.015	3	مرتفع	6	10	8	6	0
		%					20	33.3	26.7	20	0
19	تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين العاملين بشكل مستمر.	التكرار	3.73	1.080	2	مرتفع	9	9	7	5	0
		%					30	30	23.3	16.7	0
20	تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال الحديثة في نشر المعرفة.	التكرار	3.77	0.858	1	مرتفع	6	13	9	2	0
		%					20	43.3	30	6.7	0
متوسط							المتوسط العام والانحراف العام لتوزيع ونشر المعرفة في المؤسسة				
متوسط							0.737				
متوسط							3.39				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح تحليل آراء أفراد العينة نحو بعد توزيع ونشر المعرفة أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.39 بانحراف معياري قدره 0.737، وهو ما يدل على أن مستوى توزيع ونشر المعرفة داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود اهتمام مقبول بعمليات نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين. وقد جاءت العبارة العشرون التي تنص على اعتماد المؤسسة على شبكات الاتصال الحديثة في نشر المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري قدره 0.858 وبمستوى مرتفع، مما يدل على اهتمام المؤسسة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل تداول المعرفة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

وجاءت العبارة التاسعة عشرة المتعلقة بتشجيع المؤسسة لتبادل المعرفة بين العاملين بشكل مستمر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري قدره 1.080 وبمستوى مرتفع، وهو ما يعكس وجود توجه نحو تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.

أما العبارتان السابعة عشرة والثامنة عشرة فقد سجلتا متوسطاً حسابياً متساوياً بلغ 3.53، حيث تمثلت العبارة السابعة عشرة في استخدام المؤسسة وسائل متعددة لنشر المعرفة مثل التدريب والتعليم والبريد الإلكتروني، بينما تمثلت العبارة الثامنة عشرة في ضمان وصول المعرفة إلى مختلف المستويات التنظيمية، وهو ما يدل على وجود جهود واضحة لنشر المعرفة داخل المؤسسة.

في حين جاءت العبارة السادسة عشرة الخاصة بتوزيع المعرفة على جميع العاملين بشكل عادل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.37 وانحراف معياري قدره 1.299 وبمستوى منخفض، مما يشير إلى وجود ضعف في عدالة توزيع المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، تعكس النتائج أن المؤسسة تعتمد على وسائل وتقنيات حديثة لنشر المعرفة وتشجع تبادلها بين العاملين، غير أنها تحتاج إلى تحسين آليات التوزيع العادل للمعرفة بما يضمن استعادة جميع الموظفين منها بصورة متكافئة.

#### البعد الخامس: الرفع المعرفي

وفيما يخص البعد الخامس، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة به، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الخاص بعبارته.

جدول 17: تحليل آراء العينة نحو بعد الرفع المعرفي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
21	توظف المؤسسة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية.	0	2	9	12	7	3.80	0.886	4	مرتفع
		0	6.7	30	40	23.3				
22	تساهم المعرفة في تطوير سلوكيات العاملين داخل المؤسسة.	1	2	6	14	7	3.80	0.996	5	مرتفع
		3.3	6.7	20	46.7	23.3				
23		0	1	7	15	7	3.93	0.784	1	مرتفع

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -

بئر العاتر-

				23.3	50	23.3	3.3	0	%	تدعم المعرفة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة.
مرتفع	3	0.949	3.83	6	17	4	2	1	التكرار	تعزيز المعرفة قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
				20	56.7	13.3	6.7	3.3	%	
مرتفع	2	1.074	3.87	10	11	4	5	0	التكرار	تساهم المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.
				33.3	36.7	13.3	16.7	0	%	
مرتفع	-	0.696	3.85	المتوسط العام والانحراف العام للرفع المعرفي في المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يوضح تحليل آراء أفراد العينة نحو بعد الرفع المعرفي أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.85 بانحراف معياري قدره 0.696، وهو ما يدل على أن مستوى الرفع المعرفي داخل المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف المعرفة في تطوير الأداء وتحسين مختلف الجوانب التنظيمية. وقد جاءت العبارة الثالثة والعشرون التي تنص على أن المعرفة تدعم عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدره 0.784 وبمستوى مرتفع، مما يدل على أهمية المعرفة في تعزيز التعلم وتطوير المهارات داخل المؤسسة. وجاءت العبارة الخامسة والعشرون المتعلقة بمساهمة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري قدره 1.074 وبمستوى مرتفع، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة للدور الاستراتيجي للمعرفة في دعم التنافسية والاستمرارية. أما العبارة الرابعة والعشرون الخاصة بتعزيز المعرفة لقدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدره 0.949، مما يشير إلى دور المعرفة في تنمية الإبداع وتحسين الأداء الوظيفي. في حين جاءت العبارة الحادية والعشرون المتعلقة بتوظيف المؤسسة للمعرفة في تحسين العمليات التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري قدره 0.886، وهو ما يدل على مساهمة المعرفة في تطوير العمل التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

أما العبارة الثانية والعشرون التي تنص على أن المعرفة تساهم في تطوير سلوكيات العاملين داخل المؤسسة فقد احتلت المرتبة الأخيرة رغم تسجيلها مستوى مرتفعاً، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.80 وانحراف معياري قدره 0.996، مما يعكس وجود تأثير إيجابي للمعرفة على سلوكيات العاملين. وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً مرتفعاً بالرفع المعرفي، خاصة فيما يتعلق بدعم التعلم المستمر وتعزيز الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يبرز أهمية المعرفة كعامل أساسي في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها.

#### ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات المؤسسة حول هذا المتغير.

#### جدول 18: تحليل آراء العينة نحو الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة لتقليل تكاليف التشغيل.	0	2	9	13	6	3.77	0.858	11	مرتفع
		0	6.7	30	43.3	20				
02	تحقق المؤسسة كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة.	0	2	9	12	7	3.80	0.887	9	مرتفع
		0	6.7	30	40	23.3				
03	تعمل المؤسسة على تقليل الأخطاء أثناء العمليات التشغيلية.	1	2	6	14	7	3.80	0.997	10	مرتفع
		3.3	6.7	20	46.7	23.3				
04	تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات دون التأثير على الجودة.	0	1	7	15	7	3.93	0.785	6	مرتفع
		0	3.3	23.3	50	23.3				
05	تتميز المؤسسة بقدرتها على التحكم في التكاليف مقارنة بالمنافسين.	1	2	4	17	6	3.83	0.949	8	مرتفع
		3.3	6.7	13.3	56.7	20				
06		3	6	10	10	1	3.00	1.050	17	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -

بئر العاتر-

				3.3	33.3	33.3	20	10	%	تقوم المؤسسة بتطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.	
متوسط	19	1.048	2.73	1	6	11	8	4	التكرار	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها بشكل دائم.	07
				3.3	20	36.7	26.7	13.3	%		
متوسط	18	1.126	2.80	0	10	10	4	6	التكرار	تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تطوير العمل.	08
				0	33.3	33.3	13.3	20	%		
مرتفع	12	0.898	3.77	6	14	7	3	0	التكرار	تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية لدى العاملين.	09
				20	46.7	23.3	10	0	%		
مرتفع	13	0.858	3.76	6	13	9	2	0	التكرار	تتميز المؤسسة بقدرتها على تقديم حلول مبتكرة.	10
				20	43.3	30	6.7	0	%		
متوسط	20	1.299	2.36	0	10	2	7	11	التكرار	تحرص المؤسسة على فهم احتياجات الزبائن بدقة.	11
				0	33.3	6.7	23.3	36.7	%		
مرتفع	16	1.041	3.53	6	9	11	3	1	التكرار	تقدم المؤسسة خدمات تتناسب مع متطلبات العملاء.	12
				20	30	36.7	10	3.3	%		
مرتفع	15	1.039	3.53	6	10	8	6	0	التكرار	تسعى المؤسسة إلى تحسين تجربة الزبون باستمرار.	13
				20	33.3	26.7	20	0	%		
مرتفع	14	1.080	3.73	9	9	7	5	0	التكرار	تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	14
				30	30	23.3	16.7	0	%		
مرتفع	4	0.647	4.16	9	17	4	0	0	التكرار	تستهدف المؤسسة فئات محددة من السوق بشكل فعال.	15
				30	56.7	13.3	0	0	%		
مرتفع	5	0.730	4.13	9	17	3	1	0	التكرار	تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق.	16
				30	56.7	10	3.3	0	%		
مرتفع	1	0.645	4.17	10	15	5	0	0	التكرار	تتميز المؤسسة بسرعة اتخاذ القرارات.	17
				33.3	50	16.7	0	0	%		
مرتفع	2	0.699	4.17	10	15	5	0	0	التكرار		18

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -

بئر العاتر-

				33.3	50	16.7	0	0	%	تتكيف المؤسسة بسهولة مع الظروف والتحديات الجديدة.	
مرتفع	3	1.833	4.17	12	12	5	1	0	التكرار	تعالج المؤسسة المشكلات التي تواجهها بفعالية وسرعة.	19
				40	40	16.7	3.3	0	%		
مرتفع	7	1.074	3.87	10	11	4	5	0	التكرار	تظهر المؤسسة مرونة عالية في مواجهة المنافسة.	20
				33.3	36.7	13.3	16.7	0	%		
مرتفع	-	0.553	3.65	المتوسط العام والانحراف العام للميزة التنافسية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح تحليل آراء أفراد العينة نحو الميزة التنافسية أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ 3.65 بانحراف معياري قدره 0.553، وهو ما يدل على أن مستوى الميزة التنافسية داخل المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس امتلاك المؤسسة لقدرات وإمكانات تساعدها على تحقيق التفوق والاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية. وقد جاءت العبارة السابعة عشرة التي تنص على أن المؤسسة تتميز بسرعة اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري قدره 0.645 وبمستوى مرتفع، مما يدل على قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية بما يخدم أهدافها التنظيمية.

كما جاءت العبارة الثامنة عشرة المتعلقة بتكيف المؤسسة بسهولة مع الظروف والتحديات الجديدة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري قدره 0.699، وهو ما يعكس مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة. أما العبارة التاسعة عشرة الخاصة بمعالجة المؤسسة للمشكلات التي تواجهها بفعالية وسرعة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف معياري قدره 1.833، مما يشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

وجاءت العبارة الخامسة عشرة المتعلقة باستهداف المؤسسة لفئات محددة من السوق بشكل فعال في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.16 وانحراف معياري قدره 0.647، وهو ما يدل على وضوح التوجه السوقي للمؤسسة وقدرتها على التعامل مع مختلف شرائح السوق.

في حين احتلت العبارة السادسة عشرة الخاصة بسرعة استجابة المؤسسة لتغيرات السوق المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري قدره 0.730، مما يعكس قدرة المؤسسة على التفاعل السريع مع متطلبات السوق والتغيرات التنافسية. كما أظهرت النتائج مستويات مرتفعة في العبارات المتعلقة بترشيد

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

النفقات والتحكم في التكاليف وتشجيع الإبداع وتقديم الحلول المبتكرة وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وهو ما يعزز من مستوى الميزة التنافسية داخل المؤسسة. في المقابل، سجلت بعض العبارات مستويات متوسطة، من بينها العبارة الحادية عشرة المتعلقة بفهم احتياجات الزبائن بدقة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.36، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في دراسة احتياجات العملاء والتفاعل معها. كما جاءت العبارات المرتبطة بتطوير المنتجات والخدمات وتحسين الجودة واعتماد الأساليب الحديثة في تطوير العمل بمستويات متوسطة، وهو ما يدل على حاجة المؤسسة إلى تعزيز جهودها في مجال الابتكار والتطوير المستمر. وبصفة عامة، تعكس النتائج أن المؤسسة تتمتع بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية، خاصة من حيث المرونة وسرعة الاستجابة واتخاذ القرار، غير أنها تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بتطوير الخدمات وتحسين فهم احتياجات العملاء من أجل تعزيز قدرتها التنافسية بصورة أكبر.

#### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث، سيتم عرض وتحليل نتائج تحليل البيانات المتحصل عليها من توزيع استمارة الاستبيان للتعرف على مدى تبني مؤسسة Somiphos بئر العاتر لإدارة المعرفة، وما إذا كانت إدارة المعرفة بالمؤسسة لها دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية)

المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة

المطلب الأول: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تتعلق بدراسة علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفقاً لأبعاد وأبعاد إدارة المعرفة.

أولاً: التوزيع الطبيعي:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، سيتم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع للدراسة، وهذا بالاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov كون حجم العينة أقل من 50 مفردة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

من خلال مخرجات برنامج **Spssv27** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (18) والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع للدراسة.

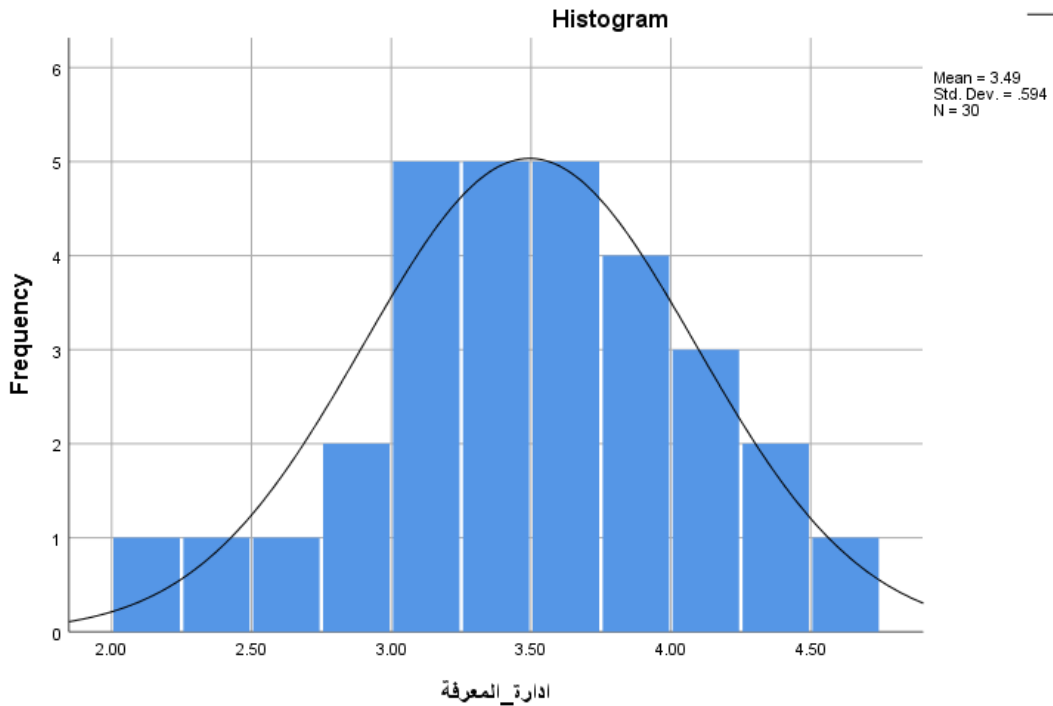
### جدول 19: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Statistic	Df	Sig.
الميزة_التنافسية	.068	30	.200*
ادارة_المعرفة	.090	30	.200*

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول أعلاه رقم 19 والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، وحسب اختبار Kolmogorov-Smirnov نلاحظ ان قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير "الميزة التنافسية" هي 0.068 وكذلك متغير ادارة المعرفة 0.090 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية (Tests Paramétrique).

### رسم توضيحي 9: التوزيع الطبيعي لإدارة المعرفة

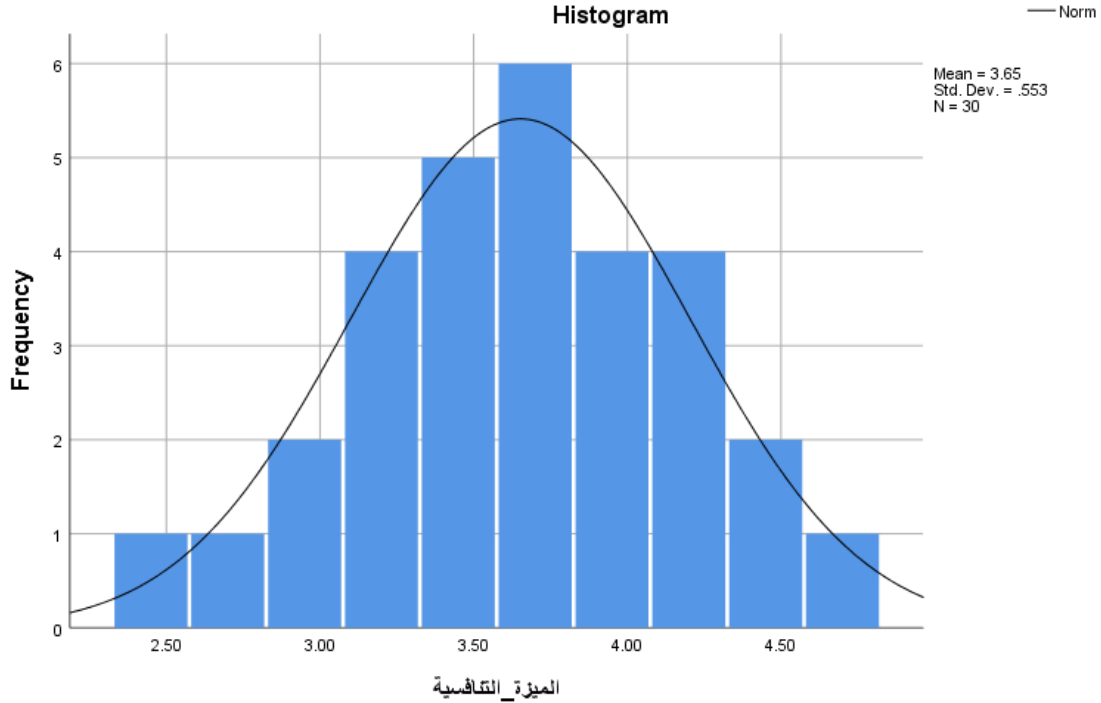


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

الشكل رقم 09 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### رسم توضيحي 10: التوزيع الطبيعي للميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

ويمكن توضيح نتائج الفرضية الرئيسية والتي مفادها:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

الارتباط الكلي "بيرسون" بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

من خلال الجدول التالي لذي يوضح درجة الارتباط بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية استنادا على معامل بيرسون ومستوى الدلالة Sig من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وكذلك معامل الارتباط يساوي 0.950 وهو ارتباط قوي جدا.

## جدول 20: الارتباط الكلي

### Correlations

	الميزة_التنافسية	ادارة_المعرفة
ادارة_المعرفة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.950**
	N	.000
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	.950**
	Sig. (2-tailed)	1
	N	.000
	N	30
		30

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

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي  
.SPSS V27

يوضح جدول الارتباطات وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) 0.950، وهي قيمة تقع ضمن مجال الارتباط القوي جداً حسب مجالات تفسير معامل بيرسون، إذ إن القيم التي تتراوح بين 0.80 و1.00 تدل على وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرات. كما أن إشارة المعامل موجبة (+)، مما يدل على أن اتجاه العلاقة طردية (موجب)، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة ارتفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح أن العلاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig) 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وبالتالي يمكن الاستنتاج أن إدارة المعرفة تعد من العوامل الأساسية التي تسهم بشكل فعال في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يعكس قوة العلاقة الإيجابية المباشرة بين المتغيرين.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

### الاختبارات الإضافية لتدعيم العلاقة

لتوضيح أكثر وتحديد العلاقة بين المتغيرين نستخدم معادلة الانحدار الخطي البسيط وفق الجدول التالي  
رقم (21)

جدول 21 : نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.950 <sup>a</sup>	.903	.900	.17510	.903	261.040	1	28	.000

a. إدارة المعرفة

b. الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج جدول نموذج الانحدار (Model Summary) إلى وجود علاقة قوية جدًا وتأثير ذي دلالة إحصائية مرتفعة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.950$ ) ، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية للغاية بين المتغيرين، مما يعني أن تحسن مستوى إدارة المعرفة يؤدي بشكل واضح ومباشر إلى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية داخل المؤسسة. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.903$ ) ، وهو ما يدل على أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 90.3% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، في حين تعود النسبة المتبقية (9.7%) إلى عوامل أخرى خارج النموذج، وهو ما يعكس قوة تفسيرية كبيرة جدًا للنموذج. أما فيما يتعلق بمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة اختبار فيشر ( $F = 261.040$ ) عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ ) ، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار معنوي إحصائيًا بدرجة عالية جدًا، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل علاقة حقيقية وذات دلالة قوية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

جدول 22 : تحليل التباين

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.004	1	8.004	261.040	.000 <sup>b</sup>
	Residual	.859	28	.031		
	Total	8.862	29			

a. الميزة\_التنافسية Dependent Variable:

b. ادارة\_المعرفة Predictors: (Constant),

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج جدول تحليل التباين (ANOVA) إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي الذي يدرس أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

حيث بلغت قيمة مجموع المربعات الخاصة بالانحدار (Regression = 8.004) مقابل مجموع مربعات البواقي (Residual = 0.859)، مما يعكس أن الجزء الأكبر من التباين في الميزة التنافسية مفسر من خلال إدارة المعرفة مقارنة بالخطأ العشوائي.

كما بلغت قيمة متوسط المربعات للانحدار (Mean Square = 8.004) مقابل (0.031) للبواقي، وهو ما أدى إلى الحصول على قيمة اختبار فيشر (F = 261.040)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على قوة النموذج وقدرته التفسيرية العالية. أما من حيث الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة Sig = 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن النموذج ككل معنوي إحصائيًا، وأن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ليست علاقة عشوائية بل علاقة ذات دلالة إحصائية قوية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

### جدول 23: معاملات الانحدار

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.563	.194		2.903	.007					
ادارة المعرفة	.884	.055	.950	16.157	.000	.950	.950	.950	1.000	1.000

Dependent Variable: a. الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج جدول Coefficients وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري (  $B = 0.884$  )، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة ارتفعت الميزة التنافسية بمقدار 0.884 وحدة. كما بلغ معامل الانحدار المعياري (  $Beta = 0.950$  )، وهو ما يعكس قوة تأثير مرتفعة جدًا لهذا المتغير في تفسير التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية. ومن جهة الدلالة الإحصائية، فقد سجلت قيمة اختبار  $t = 16.157$  عند مستوى معنوية (  $Sig = 0.000$  )، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. كما أكدت معاملات الارتباط المرتفعة جدًا بين المتغيرين (  $Zero-order = 0.950$  ) قوة العلاقة المباشرة، في حين أظهرت قيم  $Tolerance = 1.000$  و  $VIF = 1.000$  عدم وجود أي مشكلة تعدد خطي في النموذج.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تعد عاملاً حاسماً وفعالاً في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية)**

**الفرضية الفرعية الأولى:**

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) لإعداد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  ) لإعداد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

### جدول 24 : نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.669 <sup>a</sup>	.448	.428	.41794	.448	22.738	1	28	.000

a. اعداد\_المعرفة Predictors: (Constant),

b. الميزة\_التنافسية Dependent Variable:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج جدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين إعداد المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.669$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.448$ )، وهو ما يعني أن إعداد المعرفة يفسر ما نسبته 44.8% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن النموذج. كذلك بلغت قيمة اختبار ( $F=22.738$ ) بمستوى دلالة إحصائية ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ووجود دور ذي دلالة إحصائية لإعداد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

### جدول 25: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.828 <sup>a</sup>	.685	.674	.31552	.685	61.020	1	28	.000

a. لاكتساب\_المعرفة Predictors: (Constant),

b. الميزة\_التنافسية Dependent Variable:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

أظهرت نتائج جدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.828$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى اكتساب المعرفة تحسن مستوى تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.685$ )، وهو ما يعني أن اكتساب المعرفة يفسر ما نسبته 68.5% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن النموذج. كذلك بلغت قيمة اختبار فيشر ( $F=61.020$ ) عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ووجود دور ذي دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتتقية المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتتقية المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

#### جدول 26: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.638 <sup>a</sup>	.407	.386	.43306	.407	19.255	1	28	.000

a. Predictors: (Constant), تتقية المعرفة

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج جدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين تتقية المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.638$ ) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما تحسن مستوى تتقية المعرفة داخل المؤسسة ارتفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.407$ )، وهو ما يعني أن تتقية المعرفة تفسر ما نسبته 40.7% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، بينما

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كذلك بلغت قيمة اختبار فيشر ( $F=19.255$ ) عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $0.05$ )، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار ووجود دور ذي دلالة إحصائية لتتقية المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ .  
الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع ونشر المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

$H_1$ : يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع ونشر المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

#### جدول 27 : نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.862 <sup>a</sup>	.744	.735	.28478	.744	81.281	1	28	.000

a. متوزع نشر المعرفة Predictors: (Constant),

b. الميزة التنافسية Dependent Variable:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج جدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين تتقية المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.638$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى تتقية المعرفة داخل المؤسسة تحسن مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.407$ )، وهذا يعني أن تتقية المعرفة تفسر ما نسبته 40.7% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، في حين أن النسبة المتبقية (59.3%) تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة.

أما فيما يخص معنوية النموذج، فقد بلغت قيمة اختبار فيشر ( $F = 19.255$ ) عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $0.05$ )، مما يؤكد أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل ذات دلالة إحصائية حقيقية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

وبناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، مما يدل على وجود دور ذي دلالة إحصائية لتنقية المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة Somiphos بئر العاتر، وبدرجة تأثير متوسطة وفقاً لقيمة معامل الارتباط.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرفع المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرفع المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

#### جدول 28: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.809 <sup>a</sup>	.654	.642	.33078	.654	52.996	1	28	.000

a. الرفع المعرفي Predictors: (Constant),

b. الميزة التنافسية Dependent Variable:

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

أظهرت نتائج جدول الخاص بتحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين الرفع المعرفي والميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.809$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرفع المعرفي داخل المؤسسة ارتفع مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.654$ )، مما يعني أن الرفع المعرفي يفسر ما نسبته 65.4% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، في حين تعود النسبة المتبقية (34.6%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة.

ما فيما يتعلق بمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة اختبار فيشر ( $F = 52.996$ ) عند مستوى دلالة إحصائية ( $Sig = 0.000$ )، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية بل ذات دلالة إحصائية حقيقية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)، وبالتالي يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرفع المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة Somiphos بئر العاتر، وبقوة تأثير مرتفعة نسبياً وفق قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الفروق واختبار الفرضيات:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول 29: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الوظيفة

### ANOVA Table

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الميزة_التنافسية * الوظيفة Between Groups (Combined)	.665	3	.222	.703	.559
Within Groups	8.197	26	.315		
Total	8.862	29			

MEANS TABLES=الميزة\_التنافسية BY الوظيفة

/CELLS=MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS ANOVA.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الخاص بمتغير الوظيفة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى إلى اختلاف الوظيفة، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.703 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.559، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

كما يلاحظ أن قيمة مجموع المربعات بين المجموعات بلغت 0.665، وهي قيمة منخفضة مقارنة بمجموع المربعات داخل المجموعات البالغ 8.197، مما يشير إلى أن التباين الحقيقي يتركز داخل المجموعات أكثر من تركزه بين الوظائف المختلفة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد على سياسات وإجراءات موحدة في العمل والتسيير، مما يجعل مستوى إدراك الميزة التنافسية متقارباً بين مختلف الوظائف، إضافة إلى تشابه بيئة العمل وطبيعة المهام التنظيمية داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية العدمية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة داخل مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الوظيفة بمؤسسة Somiphos بئر العاتر

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول 30: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي

### ANOVA

الميزة_التنافسية	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.665	3	.222	.703	.559
Within Groups	8.197	26	.315		
Total	8.862	29			

MEANS TABLES= الميزة\_التنافسية BY المستوى\_التعليمي  
/CELLS=MEAN COUNT STDDE

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الخاص بمتغير المستوى التعليمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى لاختلاف المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.703 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.559، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي. كما بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات 0.665، وهي قيمة منخفضة مقارنة بمجموع المربعات داخل المجموعات البالغ 8.197، مما يشير إلى أن التباين في الميزة التنافسية يعود بدرجة أكبر إلى الاختلافات الفردية داخل المجموعات وليس إلى اختلاف المستوى التعليمي.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية العدمية H0 ورفض الفرضية البديلة H1، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد على نظم عمل وإجراءات موحدة تساهم في توحيد مستوى الأداء والإدراك التنافسي بين العاملين مهما اختلف مستواهم التعليمي، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على الخبرة المهنية والتكوين الداخلي أكثر من اعتمادها على المؤهل العلمي فقط. وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

### جدول 31: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الميزة_التنافسية * الخبرة_المهنية	.185	2	.093	.289	.752
Between Groups (Combined)					
Within Groups	8.677	27	.321		
Total	8.862	29			

MEANS TABLES=الميزة\_التنافسية BY الخبرة\_المهنية

/CELLS=MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS ANOVA.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الخاص بمتغير الخبرة المهنية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.289 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.752، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية. كما بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات 0.185، وهي قيمة ضعيفة مقارنة بمجموع المربعات داخل المجموعات البالغ 8.677، مما يشير إلى أن التباين في الميزة التنافسية يتركز داخل المجموعات أكثر من ارتباطه باختلاف الخبرة المهنية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد على سياسات عمل موحدة وتكوين مستمر يساهم في تقارب مستوى الأداء والإدراك التنافسي بين العاملين بغض النظر عن سنوات خبرتهم المهنية، إضافة إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة قد تجعل الخبرة أقل تأثيراً مقارنة بعوامل أخرى مثل التكنولوجيا أو نظم التسيير المعتمدة. وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية العدمية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

قصد التعرف على مصدر التباين لعامل الخبرة المهنية، تم اجراء الاختبارات البعدية Post Hoc، باستخدام اختبار Shefee الذي يناسب العينات غير متساوية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

#### 4- اختبار الفرضية الرابعة:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير أشكال المعرفة بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير أشكال المعرفة بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير أشكال المعرفة.

جدول 32: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير أشكال المعرفة

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -

بئر العاتر-

الميزة_التنافسية *	Between Groups	(Combined) .269	2	.134	.422	.660
أشكال_المعرفة	Within Groups	8.594	27	.318		
	Total	8.862	29			

MEANS TABLES=الميزة\_التنافسية BY أشكال\_المعرفة

/CELLS=MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS ANOVA.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الخاص بمتغير أشكال المعرفة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى لاختلاف أشكال المعرفة، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.422 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.660، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير أشكال المعرفة.

كما بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات 0.269، وهي قيمة منخفضة مقارنة بمجموع المربعات داخل المجموعات البالغ 8.594، مما يشير إلى أن التباين في الميزة التنافسية يعود بدرجة أكبر إلى الاختلافات داخل المجموعات وليس إلى اختلاف أشكال المعرفة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تستفيد من مختلف أشكال المعرفة بطريقة متقاربة، سواء كانت معرفة ضمنية أو صريحة، مما يؤدي إلى تقارب مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية بغض النظر عن الشكل المعرفي المستخدم داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية العدمية H0 ورفض الفرضية البديلة H1

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير أشكال المعرفة بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

## 5- اختبار الفرضية الخامسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير درجة التنافسية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير درجة التنافسية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير درجة التنافسية.

### جدول 33: يبين نتائج اختبار ANOVA لتحليل التباين لمتغير درجة التنافسية

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الميزة_التنافسية * درجة_التنافسية	Between Groups (Combined)	.063	2	.031	.096	.908
	Within Groups	8.800	27	.326		
	Total	8.862	29			

MEANS TABLES= الميزة\_التنافسية BY درجة\_التنافسية

/CELLS=MEAN COUNT STDDEV

/STATISTICS ANOVA.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الخاص بمتغير درجة التنافسية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى لاختلاف درجة التنافسية، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.096 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.908، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير درجة التنافسية كما بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات 0.063، وهي قيمة منخفضة مقارنة بمجموع المربعات داخل المجموعات البالغ 8.800، مما يشير إلى أن التباين في الميزة التنافسية يتركز داخل المجموعات أكثر من ارتباطه باختلاف درجة التنافسية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعمل ضمن بيئة تنظيمية متقاربة من حيث أساليب العمل ومستوى الأداء، مما يؤدي إلى تشابه إدراك العاملين للميزة التنافسية بغض النظر عن اختلاف درجة التنافسية، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على سياسات موحدة تقلل من تأثير هذا المتغير على النتائج.

وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية العدمية H0 ورفض الفرضية البديلة H1

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى لمتغير درجة التنافسية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

## 6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر.

## جدول 34: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الميزة\_التنافسية

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	7.490 <sup>a</sup>	23	.326	1.423	.350	.845
Intercept	296.312	1	296.312	1294.960	.000	.995
الوظيفة * الخبرة_المهنية * المستوى_التعليمي * أشكال_المعرفة * درجة_التنافسية	.000	0	.	.	.	.000
Error	1.373	6	.229			
Total	408.903	30				
Corrected Total	8.862	29				

a. R Squared = .845 (Adjusted R Squared = .251)

### المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج اختبار تحليل التباين متعدد العوامل Tests of Between-Subjects Effects إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية المدروسة مجتمعة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي Sig يساوي 0.350، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على أن النموذج غير معنوي إحصائياً.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوس -  
بئر العاتر-

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تعتمد على سياسات تنظيمية موحدة وأساليب عمل متقاربة بين مختلف الفئات، مما يؤدي إلى تقارب مستوى إدراك وتحقيق الميزة التنافسية بين العاملين بغض النظر عن اختلاف خصائصهم الديموغرافية أو التنظيمية، إضافة إلى أن العوامل المؤسسية والإدارية قد تكون أكثر تأثيراً من الخصائص الفردية في تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية العدمية  $H_0$  ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى للوظيفة أو الخبرة المهنية أو المستوى التعليمي أو أشكال المعرفة أو درجة التنافسية داخل مؤسسة Somiphos بئر العاتر.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة Somiphos بئر العاتر، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  يساوي 0.950، مما يدل على قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد  $R$  مربع يساوي 0.903، أي أن إدارة المعرفة تفسر 90.3% من التغيرات في الميزة التنافسية، في حين أكدت قيمة  $F$  تساوي 261.040 عند مستوى دلالة  $Sig$  يساوي 0.000 معنوية النموذج إحصائياً، مما يثبت وجود تأثير حقيقي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية. اقتصادياً، تعكس هذه النتائج أن إدارة المعرفة تمثل مورداً استراتيجياً غير مادي يساهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين إعداد المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  يساوي 0.669، بينما بلغ معامل التحديد  $R$  مربع يساوي 0.448، أي أن إعداد المعرفة يفسر 44.8% من التغيرات في الميزة التنافسية. كما سجل اختبار  $F$  يساوي 22.738 دلالة إحصائية  $Sig$  يساوي 0.000، مما يؤكد معنوية العلاقة. اقتصادياً، يساهم إعداد المعرفة في تنظيم وتجهيز المعلومات داخل المؤسسة بما يدعم اتخاذ القرار ويقلل من الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين اكتساب المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط  $R$  يساوي 0.828، وبلغ معامل التحديد  $R$  مربع يساوي 0.685، أي أن اكتساب المعرفة يفسر 68.5% من التغيرات في الميزة التنافسية. كما أكدت قيمة  $F$  تساوي 61.020 عند مستوى دلالة  $Sig$  يساوي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

0.000 معنوية النموذج. اقتصاديًا، يعكس ذلك أهمية اكتساب المعرفة في تطوير مهارات العاملين ونقل الخبرات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة القدرة التنافسية.

- توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين تنقية المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.638، بينما بلغ معامل التحديد R مربع يساوي 0.407، كما أكدت قيمة F تساوي 19.255 معنوية العلاقة إحصائيًا عند Sig يساوي 0.000. اقتصاديًا، تساهم تنقية المعرفة في التخلص من المعلومات غير الدقيقة، مما يحسن جودة القرارات ويقلل الهدر في الوقت والموارد، وبالتالي رفع كفاءة الأداء.

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين توزيع ونشر المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.862، وبلغ معامل التحديد R مربع يساوي 0.744، كما سجل اختبار F يساوي 81.281 دلالة إحصائية قوية Sig يساوي 0.000. اقتصاديًا، يساهم توزيع المعرفة في تسريع تدفق المعلومات داخل المؤسسة وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح، مما يرفع الإنتاجية ويعزز القدرة على الاستجابة للتغيرات.

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الرفع المعرفي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط R يساوي 0.809، وبلغ معامل التحديد R مربع يساوي 0.654، كما أكدت قيمة F تساوي 52.996 معنوية النموذج عند Sig يساوي 0.000. اقتصاديًا، يساهم الرفع المعرفي في تطوير قدرات العاملين ورفع مستوى التكوين المستمر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.703 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.559، وهي أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.703 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.559، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين الفئات التعليمية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سوميفوص -  
بئر العاتر-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث بلغت قيمة F يساوي 0.289 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.752، وهو ما يؤكد عدم تأثير الخبرة على اختلاف إدراك الميزة التنافسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير أشكال المعرفة، حيث بلغت قيمة F 0.422 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.660، مما يعني أن أشكال المعرفة لا تؤثر في اختلاف الميزة التنافسية بين الأفراد
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى لمتغير درجة التنافسية، حيث بلغت قيمة F 0.096 عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.908، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يدل على عدم معنوية الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب متغير درجة التنافسية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية مجتمعة، مما يعني أن إدراك الميزة التنافسية متقارب بين أفراد العينة بغض النظر عن اختلاف خصائصهم.

### خاتمة عامة:

يعتبر موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية من المواضيع المهمة والحيوية التي تحتاج إلى الاهتمام المستمر في المؤسسات بالنظر للدور الأساسي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير القدرات التنظيمية وتحقيق التميز والريادة حيث تسمح إدارة المعرفة للمؤسسات القدرة على استقطاب رأس مال فكري هذا ما يجعل المنظمة هذا ما يجعل المنظمات تواكب التطور السريع والمنافسة في بيئة العمل بناءً على ذلك فإن تحقيق التطور السريع والمتناغم مع بيئة العمل لكل مؤسسة تسعى لتحسين الميزة التنافسية بشكل هدفاً استراتيجياً والتأكيد على مكانتها في السوق وأدائها، ورفع مستوى نجاعتها وتبادل المعرفة بناءً على ذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً لكل مؤسسة تسعى لتحسين أدائها ورفع مستوى نجاعتها والتأكيد على مكانتها في السوق عبر تعزيز ثقافة التعلم وتبادل المعرفة بين أفرادها

ومن خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة صومفوص تبين أن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر وفعال في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة، كما اتضح أن أبعاد إدارة المعرفة مثل اعداد المعرفة، اكتسابها، تنقيتها، توزيعها ونشرها بالإضافة إلى الرفع المعرفي تساهم بدرجات متفاوتة في تعزيز قدرة المؤسسة على التميز مقارنة بالمنافسين.

أولاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0,05 \geq \alpha$  لإدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة صومفوص بن العاتر.

نتيجة اختبار الفرضية:

أظهرت قبولها حيث تبين أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق ميزة تنافسية.

الفرضيات الجزئية:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لإعداد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية؛

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية؛

## خاتمة عامة

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لتتقية المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية؛
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لنشر وتوزيع المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية؛
- وجود دور ذو دلالة إحصائية لرفع المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية  $0.05 \geq \alpha$  دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، نوعية التكوين أشكال المعرفة، درجة التنافسية في مؤسسة صومفوص بئر العاتر.

تم اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بكل متغير ونتائجها أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مما يدل على شمولية أثرها على جميع الموظفين بغض النظر عن الخصائص المهنية والشخصية.

### نتائج الدراسة:

نقسمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية:

### النتائج النظرية:

- إدارة المعرفة من المرتكزات الأساسية للمؤسسات؛
- حتمية التكامل بين عمليات إدارة المعرفة؛
- تعدد أبعاد الميزة التنافسية وملاءمتها لكل قطاع؛
- أبعاد الميزة تتوقف على طبيعة القطاع المستهدف؛
- البنية التحتية التكنولوجية ضرورية لإدارة المعرفة.

### نتائج الدراسة التطبيقية

- وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن أعداد المعرفة هو من أهم الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية؛

## خاتمة عامة

- الحصول على المعرفة و اكتسابها من أكثر الأبعاد تأثير في دعم التنافسية؛
- عمليات فترة وتصفية المعرفة لها دور معنوي في مساندة التنافسية هذا ما يعكس أهمية استبعاد البيانات غير المفيدة؛

- التشارك المعرفي ونشر المعلومات بين فرق العمل عنصر بالغ الأهمية؛
- يساهم تعظيم الاستفادة من الأصول المعرفية وتوظيفها الأمثل في الارتقاء بالقدرة التنافسية للمؤسسة.

### إقتراحات الدراسة:

- تبني نظام متكامل ومستدام لإدارة المعرفة و وجعله جزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- تفعيل الشراكات مع مراكز البحوث والجامعات لضمان تدفق التقنيات الحديثة في القطاع؛
- تعزيز بيئة التشارك والتدفق المعرفي؛

تحديث البنية التكنولوجية للتنقية والإعداد؛

- ربط الحوافز بالأداء المعرفي.

### آفاق الدراسة:

- دراسة أثر التحول الرقمي في تفعيل إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية؛
- تأثير ذكاء الأعمال على الميزة التنافسية؛
- أثر التفاعل بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Abdelhakim Kadi و ،Ouadaie Kacem .(2025) .The role of knowledge management in improving organizational competitiveness: a field study at SARL BMS ELECTRIC in Draria, Algiers .*Journal of Management and Economic Sciences Prospects* ،(2)9 ، .577.558
2. Ayodele Ojo OGUNLEYE و ،WILLY WILLY .(2026) .Knowledge Management and Competitive Advantage in Some Selected Insurance Companies in Bayelsa State .*Impact International Journals and Publications*.798 .780 ،(1)2 ،
3. Ikujiro Nonaka) .November–December, 1991 .(The Knowledge-Creating Company .*Harvard Business Review*.104 .96 ،(6)69 ،
4. Khashkool Hussein Mohammed Ali ،Nidhal Abdullah Almaliki و ،Fawziah Hussein Aboud Al-Hilali .(2025) .Rapid Strategic Response and Its Pivotal Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Professors at the University of Warith Al-Anbiyaa .*Journal of Business Economics for Applied Research* 7 ،(Conference).193 .175 ،
5. Leila A Halawi ،Jay E Aronson و ،Richard V McCarthy .(2005) .Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage .*The Electronic Journal of Knowledge Management*.86.75 ،(2)3 ،
6. Investopedia 26) .october, 2016 .(Sustainability من الاسترداد من Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/sustainability.asp>
7. michael E.) porter .(1985) .*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* .new york: free pres.
8. omar R Mahdi ،Mahmoud KHalid Almsafir و ،Liu Yao .(2011) .The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review .*African Journal of Business Management* .9931.9912 ،(23)5 ،
9. doi:10.5897/AJBM11.1118

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية :

10. احلام عديلة . (2020). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة. مجلة ابحاث إقتصادية وإدارية، 14(05)، 199-218.
11. احمد الزيادات محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع عمان .
12. اسعد عبد الحميد طلعت. (2002). التسويق الفعال . القاهرة مصر : 2002.
13. اسماء زدوري. (2016/2015). ادارة المعرفة. قلمة: جامعة 8 ماي 1945 ، قلمة.
14. آسيا بن عمر . (2020). مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية . اطروحة دكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3.
15. الحريري رافدة، عبد الحميد فاتن ، و الحداد سناء . (2020). المهارات القيادية في ادارة المعرفة . دار امجد .
16. الدوسري صالح محم احمد، و المخلافي محمد سرحان خالد . (بلا تاريخ). استراتيجيات ادارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام . الدمام: جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل .
17. إلهام ماضي ، الهاشمي بعاج، و عبد القادر بن برطال. (2019). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية. مجلة نور للدراسات الإقتصادية(08)، 108-125.
18. اوكلي كلثوم. (2011). دور التعلم التنظيمي في بناء ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية (اطروحة دكتوراه). الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر 3.
19. بشير عامر . (2012). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك ( اطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة الجزائر 3.
20. بلال صواب ، و مهدية هامل . (2024). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وتحديات التطبيق في المنظمة. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية(12)، 30-43.
21. بلقاسم طيباوي ، نادية قويقح، و عز الدين بسبيعة. (2020). إدارة المعرفة ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، 4(1)، 65-80.
22. بلقاسم طيباوي، نادية قويقح، و عزالدين بسبيسة بلعباس. (2020). ادارة المعرفة ودورها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، 04(1)، 65\_80.
23. بوشندوقة هدى. (2013/2012). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية . البويرة الجزائر : جامعة اكلي محند اولحاج البويرة .
24. بوغزة بكرارشوش ، و محمد أكرم طاهر بربح. (بلا تاريخ). استراتيجية المعرفة في المؤسسات. عين تموشنت: جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.
25. حسن موسى قاسم البناء، و نعمة عباس الخفاجي. (2015). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع .
26. حكيم بن حسن. (24). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة موبيليس الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسة إقتصادية(24)، 295-312.

## قائمة المراجع

27. خليل مرسي نبيل . (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال . الاسكندرية : الدار الجامعية الاسكندرية .
28. زيد جابر . (2019). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية – دراسة حالة بعض الوكالات بينك بسكرة. أطروحة دكتوراه . بسكرة ، كلية العلوم الإقتصاد والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر . تم الاسترداد من أطروحة دكتوراه.
29. زينة صغير ، و مخلوف وهيبه. (2020). دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. جامعة ابن خلدون - تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تيارت.
30. سويسى عز الدين علي، و الخفاجي نعمة عباس. (2015). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
31. شيماء بونوة ، و سامية طويجين. (2023). ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة كوندور. برج بوعريريج: جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريريج.
32. شيماء دريد، و زوييدة مراح . (2021). دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات - تبسة. تبسة: جامعة العربي التبسي - تبسة.
33. ظاهر البكري ، و خالد بن حمدان . (2013). الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية المستدامة : محاكاة لشركة hp في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية(9)، صفحة 113.
34. عبد الله عقون . (2014). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن(SOTRAMET). الجزائر: جامعة الجزائر 3.
35. عبد المالك بوركو . (2023). إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الإقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الخدمائية الجزائرية . اطروحة دكتوراه. الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، ججامعة الجزائر 3 .
36. عبد المالك بوركو . (2012). ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات. الجزائر: جامعة منتوري.
37. فاطمة الزهرة بورنان، و هواري مدراج. (2017). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية. دراسات العدد الاقتصادي، 8(3)، 265.
38. فتيحة علوط. (2018). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(2)، صفحة 137-150.
39. ملين زناتي. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمؤسسة redmed حاسي مسعود. ورقة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
40. محفوظ جودة. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss. الاردن: دار وائل.
41. مريم بن جيمة. (2023). إدارة المعرفة. بشار: جامعة طاهري محمد - بشار..
42. مريم بن جميلة . (2022). ادارة المعرفة. بشار: جامعة طاهري محمد - بشار.
43. مصطفى يوسف كافي. (2017). إقتصاد المعرفة وانعكساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك. فسنطينة الجزائر: الفا للوثائق.

## قائمة المراجع

44. منى دريس. (2020). دور إدارة المعرفة في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات تبسة. أطروحة دكتوراه. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
45. مهدي مراد ، و نصيرة يحياوي. (2020). الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. ابعاد اقتصادية، 10 (2)، صفحة 456. 473.
46. موسى بابا سعيد، و منير بيات احمد. (2023). اثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تقرت. ورقلة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
47. نبيل خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية .
48. هاجر خلف الله. (2025). فعالية التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في الجزائر - دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية . أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة 8 ماي 1945 قالملة.

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق

ملحق 1: وثيقة التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

الكلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطالبة  
مصلحة التعليم والتقييم

التبسي تبسة  
الكلية الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطالبة  
مصلحة التعليم والتقييم

SOMIPHOS  
SERVICE FORMATION ET GESTION DES COMPETENCES

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
إدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطالبة  
مصلحة التعليم والتقييم

### اتفاقية التربص

**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: .....  
مقرها: .....  
ممثلة من طرف: .....  
الوظيفة: .....

**هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:**

1- قديرة بيونس محمد و علي  
ماستر التخصص: إدارة أعمال  
عنوان المذكرة: دور إدارة المعممة في تحقيق الميزة التنافسية  
الاستاذ (ة) المشرف (ة):  
2- بيولف عبايحية

**هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:**

1- .....  
2- .....  
3- .....  
4- .....  
5- .....

ليسانس التخصص: .....  
عنوان تقرير التربص: .....

## قائمة الملاحق

الأستاذ (ة) المشرف (ة):

وذلك طبقا للمرسوم رقم 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

**المادة الثانية:** يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

**المادة الثالثة:** التريص التطبيقي يجرى في مضلحة:

**الموارد البشرية:**

الفترة من: 2026/05/05 الى: 2026/05/19

**المادة الرابعة:** برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

**المادة الخامسة:**

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

**المادة السادسة:** خلال التريص التطبيقي والمحدد بتلاتين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

**المادة السابعة:** في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

**المادة الثامنة:** تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتمهيد بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

**المادة التاسعة:** في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

**المادة العاشرة:** تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الإتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود والواجب إلا أن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام.

مساعد رئيس القسم  
بما يسجد النخرج والبيحة  
د. عمروا الزوي

ادارة المؤسسة المستقبلية  
Département  
Ressources  
Humaines  
LEXE MINNE DE DJEBEL ONK

مفيس دائرة الموارد البشرية

République Algérienne Démocratique et Populaire

## Attestation de Stage

Nous, soussignés, Société des Mines de Phosphate SOMIPHOS « SPA » Complexe Minier DJEBEL-ONK/BIR EL-ATER/W.TEBESSA.

Attestons que l'Etudiant : **MOHAMMEDI Ali** né le : 27/06/ 2002 à BIR EL-ATER W. TEBESSA.

Inscrit à L'Université Larbi Tebessi TEBESSA-Faculté Sciences Economique et Commerciale et Sciences de Gestion-  
Département Sciences de Gestion.

Durant l'année : 2025/2026.

A effectuer un stage Pratique dans la Spécialité : **Master 2-Droit des Affaires.**

A BIR EL-ATER /Complexe Minier Djebel-Onk/ SOMIPHOS- Wilaya de Tébessa.

Durant les périodes allant du : 05/05/2026 au 17/05/2026.

Fait à BIR EL-ATER, le : 17/05/2026.

Le Responsable de l'Etablissement ou

L'Administration d'Accueil

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.



*Abderrahmane ACHACFI  
Chef de Service Formation  
et Gestion des Compétences*

République Algérienne Démocratique et Populaire

## Attestation de Stage

Nous, soussignés, Société des Mines de Phosphate SOMIPHOS « SPA » Complexe Minier DJEBEL-ONK/BIR EL-ATER/W.TEBESSA.

Attestons que l'Etudiant : **GUIZA Younes né le : P 2002 à BIR EL-ATER W. TEBESSA.**

Inscrit à **L'Université Larbi Tebessi TEBESSA-Faculté Sciences Economique et Commerciale et Sciences de Gestion-  
Département Sciences de Gestion.**

Durant l'année : **2025/2026.**

A effectuer un stage Pratique dans la **Spécialité : Master 2-Droit des Affaires.**

**A BIR EL-ATER /Complexe Minier Djebel-Onk/ SOMIPHOS- Wilaya de Tébessa.**

Durant les périodes allant du : **05/05/2026 au 17/05/2026.**

Fait à **BIR EL-ATER**, le : **17/05/2026.**

**Le Responsable de l'Etablissement ou**

**L'Administration d'Accueil**

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.



**Abderrafmane KESALST**  
**Chef de Services Formation**  
**et Gestion des Compétences**

## قائمة الملاحق

### ملحق 2: استبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد

الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:



يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

" دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة SOMIPHOS بئر العاتر".

حيث تهدف هذه الدراسة إلى قياس الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في تحقيق

الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على

أسئلة

الاستبيان بدقة، لأن لنا أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم .

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور:

يوسف عبايدية

من إعداد الطالبين:

- علي محمدي

- يونس قبيرة

## قائمة الملاحق

السنة الجامعية: 2025-2026

المحور الأول: المعلومات الديمغرافية ضع

علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الوظيفة:

عون تنفيذ  رئيس مصلحة  مدير فرعي

إطار سامي  2- المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني سامي  جامعي

دراسات عليا

3- الخبرة المهنية:

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

4- نوعية التكوين:

أكاديمي  مراكز متخصصة

5- أشكال المعرفة:

معرفة روتينية  معرفة متخصصة

6- درجة التنافسية:

ضعيفة  متوسطة  مرتفعة

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	مارات	الع ب	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
البعد الاول: إعداد المعرفة							
01	تعتمد المؤسسة على البحث العلمي في إعداد الدفعة وتطويرها.						

## قائمة الملاحق

					تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار لتوليد معارف جديدة.	02
					تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع متطلبات العمل.	03
					تسعى المؤسسة إلى إنتاج معرفة جديدة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	04
					توفر المؤسسة بيئة تنظيمية محفزة لإعداد المعرفة.	05
<b>البعد الثاني: إكتساب المعرفة</b>						
					تسعى المؤسسة إلى إكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متنوعة.	06
					تعتمد المؤسسة على الخبرات المتراكمة للعاملين في إكتساب المعرفة.	07
					تعمل المؤسسة على استقطاب المعرفة من خلال التدريب والتعلم المستمر.	08
					تحرص المؤسسة على جمع المعلومات والدعarf المتعلقة بمجال نشاطها.	09
					تسعى المؤسسة إلى تخزين المعرفة الكتسبية لاستخدامها مستقبلا.	10
<b>البعد الثالث: تنقية المعرفة</b>						
					تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.	11
					تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى وثائق مكتوبة يسهل الرجوع إليها.	12
					تسعى المؤسسة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة.	13
					تعتمد المؤسسة على آليات واضحة لتصنيف وتبويب المعرفة.	14
					تحرص المؤسسة على تنقية المعرفة من المعلومات غير الدقيقة أو غير الدفيدة.	15
<b>البعد الرابع: توزيع ونشر المعرفة</b>						
					تعمل المؤسسة على توزيع المعرفة على جميع العاملين بشكل عادل.	16
					تستخدم المؤسسة وسائل متعددة لنشر المعرفة (التدريب، التعليم، البريد الإلكتروني).	17
					تضمن المؤسسة وصول المعرفة إلى مختلف المستويات التنظيمية.	18
					تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين العاملين بشكل مستمر.	19
					تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال الحديثة في نشر المعرفة.	20
<b>البعد الخامس: الرفع المعرفي</b>						

## قائمة الملاحق

					توظف المؤسسة الدعفة في تحسين العمليات التنظيمية.	21
					تساهم الدعفة في تطوير سلوكيات العاملين داخل المؤسسة.	22
					تدعم الدعفة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة.	23
					تعزز الدعفة قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين.	24
					تساهم الدعفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.	25

### الخور الثالث: الميزة التنافسية ( تشخيص الميزة

#### التنافسية)

الرقم	مارات	الع ب	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
<b>البعد الاول: التكلفة</b>							
01							تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة لتقليل تكاليف التشغيل.
02							تحقق المؤسسة كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة.
03							تعمل المؤسسة على تقليل الأخطاء أثناء العمليات التشغيلية.
04							تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات دون التأثير على الجودة.
05							تتميز المؤسسة بقدرتها على التحكم في التكاليف مقارنة بالمدافسين.
<b>البعد الثاني: الابتكار</b>							
06							تقوم المؤسسة بتطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.
07							تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها بشكل دائم.
08							تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تطوير العمل.
09							تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية لدى العاملين.
10							تتميز المؤسسة بقدرتها على تقديم حلول مبتكرة.
<b>البعد الثالث: التركيز</b>							
11							تحرص المؤسسة على فهم احتياجات الزبائن بدقة.
12							تقدم المؤسسة خدمات تتناسب مع متطلبات العملاء.
13							تسعى المؤسسة إلى تحسين تجربة الزبون باستمرار.

## قائمة الملاحق

					تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	14
					تستهدف المؤسسة فئات محددة من السوق بشكل فعال.	15
البعد الرابع: الاستجابة						
					تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق.	16
					تتميز المؤسسة بسرعة اتخاذ القرارات.	17
					تتكيف المؤسسة بسهولة مع الظروف والتحديات الجديدة.	18
					تعالج المؤسسة المشكلات التي تواجهها بفعالية وسرعة.	19
					تظهر المؤسسة مرونة عالية في مواجهة المنافسة.	20

شاكرين حسن تعاملكم

## قائمة الملاحق

### ملحق 3: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير ادارة المعرفة

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.916	25

ألفا كرونباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

## قائمة الملاحق

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.899	20

ألفا كرونباخ للفقرات الكلية:

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.953	45

ملحق 4: التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

### Frequency Table

		الوظيفة	Cumulative		
		Frequency	Percent Valid	Percent	Percent
Valid	عون تنفيذ	7	23.3	23.3	23.3

## قائمة الملاحق

رئيس مصلحة	13	43.3	43.3	66.7
مدير فرعي	4	13.3	13.3	80.0
اطار سامي	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

		الخبرة_المهنية		
		Frequency	PercentValid	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	20.0	20.0
	من 5 إلى 15 سنة	16	53.3	73.3
	أكثر من 15 سنة	8	26.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

		المستوى_التعليمي		
		Frequency	PercentValid	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	26.7	26.7
	تقني سامي	4	13.3	40.0
	جامعي	13	43.3	83.3
	دراسات عليا	5	16.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

		نوعية_التكوين		
		Frequency	PercentValid	Cumulative Percent
Valid	أكاديمي	11	36.7	36.7
	مراكز متخصصة	19	63.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## قائمة الملاحق

		أشكال_المعرفة		
		Frequency	PercentValid	Cumulative Percent
Valid	معرفة روتينية	7	23.3	23.3
	معرفة متخصصة	12	40.0	63.3
	معرفة رقمية	11	36.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

		درجة_التنافسية		
		Frequency	PercentValid	Cumulative Percent
Valid	ضعيفة	6	20.0	20.0
	متوسطة	13	43.3	63.3
	مرتفعة	11	36.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

ملحق 5: التكرارات والنسب المئوية لفقرات وابعاد الدراسة

Frequency Table

Frequency Table

تعتمد المؤسسة على البحث العلمي في إعداد المعرفة وتطويرها.

		Cumulative		
		Frequency	PercentValid	Percent
Valid	لا اوافق بشدة	4	13.3	13.3
	لا اوافق	3	10.0	23.3
	محايد	8	26.7	50.0
	اوافق	13	43.3	93.3
	اوافق بشدة	2	6.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## قائمة الملاحق

تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار لتوليد معارف جديدة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
لا اوافق	6	20.0	20.0	30.0
محايد	10	33.3	33.3	63.3
اوافق	10	33.3	33.3	96.7
اوافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع متطلبات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
لا اوافق	8	26.7	26.7	40.0
محايد	11	36.7	36.7	76.7
اوافق	6	20.0	20.0	96.7
اوافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تسعى المؤسسة إلى إنتاج معرفة جديدة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
لا اوافق	4	13.3	13.3	33.3
محايد	10	33.3	33.3	66.7
اوافق	10	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## قائمة الملاحق

توفر المؤسسة بيئة تنظيمية محفزة لإعداد المعرفة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	7	23.3	23.3	33.3
	اوافق	14	46.7	46.7	80.0
	اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متنوعة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	اوافق	13	43.3	43.3	80.0
	اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على الخبرات المتراكمة للعاملين في اكتساب المعرفة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	اوافق	12	40.0	40.0	76.7
	اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على استقطاب المعرفة من خلال التدريب والتعلم المستمر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3

## قائمة الملاحق

لا اوافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	6	20.0	20.0	30.0
اوافق	14	46.7	46.7	76.7
اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تحرص المؤسسة على جمع المعلومات والمعارف المتعلقة بمجال نشاطها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> لا اوافق	1	3.3	3.3	3.3
محايد	7	23.3	23.3	26.7
اوافق	15	50.0	50.0	76.7
اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تسعى المؤسسة إلى تخزين المعرفة المكتسبة لاستخدامها مستقبلاً.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
لا اوافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	4	13.3	13.3	23.3
اوافق	17	56.7	56.7	80.0
اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> لا اوافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
لا اوافق	3	10.0	10.0	16.7

## قائمة الملاحق

محايد	7	23.3	23.3	40.0
اوافق	10	33.3	33.3	73.3
اوافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى وثائق مكتوبة يسهل الرجوع إليها.

	Frequency	PercentValid	Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
لا اوافق	3	10.0	10.0	13.3
محايد	5	16.7	16.7	30.0
اوافق	13	43.3	43.3	73.3
اوافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تسعى المؤسسة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة.

	Frequency	PercentValid	Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
لا اوافق	8	26.7	26.7	36.7
محايد	8	26.7	26.7	63.3
اوافق	8	26.7	26.7	90.0
اوافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعتمد المؤسسة على آليات واضحة لتصنيف وتبويب المعرفة.

	Frequency	PercentValid	Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
لا اوافق	8	26.7	26.7	36.7

## قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
محايد	7	23.3	23.3	60.0
اوافق	9	30.0	30.0	90.0
اوافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تحرص المؤسسة على تنقية المعرفة من المعلومات غير الدقيقة أو غير المفيدة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
لا اوافق	6	20.0	20.0	30.0
محايد	9	30.0	30.0	60.0
اوافق	9	30.0	30.0	90.0
اوافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعمل المؤسسة على توزيع المعرفة على جميع العاملين بشكل عادل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	11	36.7	36.7	36.7
لا اوافق	7	23.3	23.3	60.0
محايد	2	6.7	6.7	66.7
اوافق	10	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تستخدم المؤسسة وسائل متعددة لنشر المعرفة (التدريب، التعليم، البريد الإلكتروني).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
لا اوافق	3	10.0	10.0	13.3
محايد	11	36.7	36.7	50.0

## قائمة الملاحق

اوافق	9	30.0	30.0	80.0
اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تضمن المؤسسة وصول المعرفة إلى مختلف المستويات التنظيمية.

		Frequency	PercentValid	Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	6	20.0	20.0	20.0
	محايد	8	26.7	26.7	46.7
	اوافق	10	33.3	33.3	80.0
	اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين العاملين بشكل مستمر.

		Frequency	PercentValid	Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	7	23.3	23.3	40.0
	اوافق	9	30.0	30.0	70.0
	اوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال الحديثة في نشر المعرفة.

		Frequency	PercentValid	Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	اوافق	13	43.3	43.3	80.0
	اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## قائمة الملاحق

توظف المؤسسة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	اوافق	12	40.0	40.0	76.7
	اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تساهم المعرفة في تطوير سلوكيات العاملين داخل المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	لا اوافق	2	6.7	6.7	10.0
	محايد	6	20.0	20.0	30.0
	اوافق	14	46.7	46.7	76.7
	اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تدعم المعرفة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	7	23.3	23.3	26.7
	اوافق	15	50.0	50.0	76.7
	اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعزز المعرفة قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين.

## قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
لا اوافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	4	13.3	13.3	23.3
اوافق	17	56.7	56.7	80.0
اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تساهم المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	5	16.7	16.7	16.7
محايد	4	13.3	13.3	30.0
اوافق	11	36.7	36.7	66.7
اوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة لتقليل تكاليف التشغيل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	9	30.0	30.0	36.7
اوافق	13	43.3	43.3	80.0
اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تحقق المؤسسة كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	2	6.7	6.7	6.7

## قائمة الملاحق

محايد	9	30.0	30.0	36.7
اوافق	12	40.0	40.0	76.7
اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعمل المؤسسة على تقليل الأخطاء أثناء العمليات التشغيلية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
لا اوافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	6	20.0	20.0	30.0
اوافق	14	46.7	46.7	76.7
اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات دون التأثير على الجودة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	1	3.3	3.3	3.3
محايد	7	23.3	23.3	26.7
اوافق	15	50.0	50.0	76.7
اوافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تتميز المؤسسة بقدرتها على التحكم في التكاليف مقارنة بالمنافسين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
لا اوافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	4	13.3	13.3	23.3

## قائمة الملاحق

اوافق	17	56.7	56.7	80.0
اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا اوافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
لا اوافق	6	20.0	20.0	30.0
محايد	10	33.3	33.3	63.3
اوافق	10	33.3	33.3	96.7
اوافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها بشكل دائم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا اوافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
لا اوافق	8	26.7	26.7	40.0
محايد	11	36.7	36.7	76.7
اوافق	6	20.0	20.0	96.7
اوافق بشدة	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تطوير العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا اوافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
لا اوافق	4	13.3	13.3	33.3
محايد	10	33.3	33.3	66.7

## قائمة الملاحق

اوافق	10	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية لدى العاملين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	10.0	10.0	10.0
	محايد	7	23.3	23.3	33.3
	اوافق	14	46.7	46.7	80.0
	اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تتميز المؤسسة بقدرتها على تقديم حلول مبتكرة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	6.7	6.7	6.7
	محايد	9	30.0	30.0	36.7
	اوافق	13	43.3	43.3	80.0
	اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تحرص المؤسسة على فهم احتياجات الزبائن بدقة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	11	36.7	36.7	36.7
	لا اوافق	7	23.3	23.3	60.0
	محايد	2	6.7	6.7	66.7
	اوافق	10	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## قائمة الملاحق

تقدم المؤسسة خدمات تناسب مع متطلبات العملاء .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
لا اوافق	3	10.0	10.0	13.3
محايد	11	36.7	36.7	50.0
اوافق	9	30.0	30.0	80.0
اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تسعى المؤسسة إلى تحسين تجربة الزبون باستمرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	6	20.0	20.0	20.0
محايد	8	26.7	26.7	46.7
اوافق	10	33.3	33.3	80.0
اوافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء .

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا اوافق	5	16.7	16.7	16.7
محايد	7	23.3	23.3	40.0
اوافق	9	30.0	30.0	70.0
اوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تستهدف المؤسسة فئات محددة من السوق بشكل فعال.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

## قائمة الملاحق

Valid	محايد	4	13.3	13.3	13.3
	اوافق	17	56.7	56.7	70.0
	اوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	3	10.0	10.0	13.3
	اوافق	17	56.7	56.7	70.0
	اوافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تتميز المؤسسة بسرعة اتخاذ القرارات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	16.7	16.7	16.7
	اوافق	15	50.0	50.0	66.7
	اوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

تتكيف المؤسسة بسهولة مع الظروف والتحديات الجديدة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	16.7	16.7	16.7
	اوافق	15	50.0	50.0	66.7
	اوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## قائمة الملاحق

تعالج المؤسسة المشكلات التي تواجهها بفعالية وسرعة.

		Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	3.3	3.3	3.3
	محايد	5	16.7	16.7	20.0
	اوافق	12	40.0	40.0	60.0
	اوافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تظهر المؤسسة مرونة عالية في مواجهة المنافسة.

		Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	4	13.3	13.3	30.0
	اوافق	11	36.7	36.7	66.7
	اوافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

ملحق 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

	Descriptive Statistics		
	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة على البحث العلمي في إعداد المعرفة وتطويرها.	30	3.2000	1.15669
تشجع المؤسسة الإبداع والابتكار لتوليد معارف جديدة.	30	3.0000	1.05045
تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع متطلبات العمل.	30	2.7333	1.04826
تسعى المؤسسة إلى إنتاج معرفة جديدة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	30	2.8000	1.12648
توفر المؤسسة بيئة تنظيمية محفزة لإعداد المعرفة.	30	3.7667	.89763
تسعى المؤسسة إلى اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية متنوعة.	30	3.7667	.85836
تعتمد المؤسسة على الخبرات المتراكمة للعاملين في اكتساب المعرفة.	30	3.8000	.88668
تعمل المؤسسة على استقطاب المعرفة من خلال التدريب والتعلم المستمر.	30	3.8000	.99655

## قائمة الملاحق

تحرص المؤسسة على جمع المعلومات والمعارف المتعلقة بمجال نشاطها.	30	3.9333	.78492
تسعى المؤسسة إلى تخزين المعرفة المكتسبة لاستخدامها مستقبلاً.	30	3.8333	.94989
تقوم المؤسسة بتنظيم المعرفة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.	30	3.6333	1.18855
تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى وثائق مكتوبة يسهل الرجوع إليها.	30	3.8000	1.06350
تسعى المؤسسة إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للمشاركة.	30	3.0000	1.17444
تعتمد المؤسسة على آليات واضحة لتصنيف وتبويب المعرفة.	30	3.0333	1.18855
تحرص المؤسسة على تنقية المعرفة من المعلومات غير الدقيقة أو غير المفيدة.	30	3.1000	1.15520
تعمل المؤسسة على توزيع المعرفة على جميع العاملين بشكل عادل.	30	2.3667	1.29943
تستخدم المؤسسة وسائل متعددة لنشر المعرفة (التدريب، التعليم، البريد الإلكتروني).	30	3.5333	1.04166
تضمن المؤسسة وصول المعرفة إلى مختلف المستويات التنظيمية.	30	3.5333	1.04166
تشجع المؤسسة تبادل المعرفة بين العاملين بشكل مستمر.	30	3.7333	1.08066
تعتمد المؤسسة على شبكات الاتصال الحديثة في نشر المعرفة.	30	3.7667	.85836
توظف المؤسسة المعرفة في تحسين العمليات التنظيمية.	30	3.8000	.88668
تساهم المعرفة في تطوير سلوكيات العاملين داخل المؤسسة.	30	3.8000	.99655
تدعم المعرفة عمليات التعلم المستمر داخل المؤسسة.	30	3.9333	.78492
تعزز المعرفة قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين.	30	3.8333	.94989
تساهم المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.	30	3.8667	1.07425
تعتمد المؤسسة على أساليب فعالة لتقليل تكاليف التشغيل.	30	3.7667	.85836
تحقق المؤسسة كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة.	30	3.8000	.88668
تعمل المؤسسة على تقليل الأخطاء أثناء العمليات التشغيلية.	30	3.8000	.99655
تسعى المؤسسة إلى ترشيد النفقات دون التأثير على الجودة.	30	3.9333	.78492
تتميز المؤسسة بقدرتها على التحكم في التكاليف مقارنة بالمنافسين.	30	3.8333	.94989
تقوم المؤسسة بتطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.	30	3.0000	1.05045
تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة خدماتها بشكل دائم.	30	2.7333	1.04826
تعتمد المؤسسة على أساليب حديثة في تطوير العمل.	30	2.8000	1.12648
تشجع المؤسسة الأفكار الإبداعية لدى العاملين.	30	3.7667	.89763
تتميز المؤسسة بقدرتها على تقديم حلول مبتكرة.	30	3.7667	.85836
تحرص المؤسسة على فهم احتياجات الزبائن بدقة.	30	2.3667	1.29943
تقدم المؤسسة خدمات تتناسب مع متطلبات العملاء.	30	3.5333	1.04166
تسعى المؤسسة إلى تحسين تجربة الزبون باستمرار.	30	3.5333	1.04166

## قائمة الملاحق

تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	30	3.7333	1.08066
تستهدف المؤسسة فئات محددة من السوق بشكل فعال.	30	4.1667	.64772
تستجيب المؤسسة بسرعة لتغيرات السوق.	30	4.1333	.73030
تتميز المؤسسة بسرعة اتخاذ القرارات.	30	4.1667	.69893
تكيف المؤسسة بسهولة مع الظروف والتحديات الجديدة.	30	4.1667	.69893
تعالج المؤسسة المشكلات التي تواجهها بفعالية وسرعة.	30	4.1667	.83391
تظهر المؤسسة مرونة عالية في مواجهة المنافسة.	30	3.8667	1.07425
اعداد_المعرفة	30	3.1000	.75521
اكتساب_المعرفة	30	3.8267	.68023
تنقية_المعرفة	30	3.3133	.87207
توزيع_نشر_المعرفة	30	3.3867	.73706
الرفع_المعرفي	30	3.8467	.69616
الميزة_التنافسية	30	3.6517	.55281
ادارة_المعرفة	30	3.4947	.59436
Valid N (listwise)	30		

