



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2026.

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

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة الأسمنت - تبسة.

إشراف الأستاذ:

- هاني عبد المالك

إعداد الطالبتين:

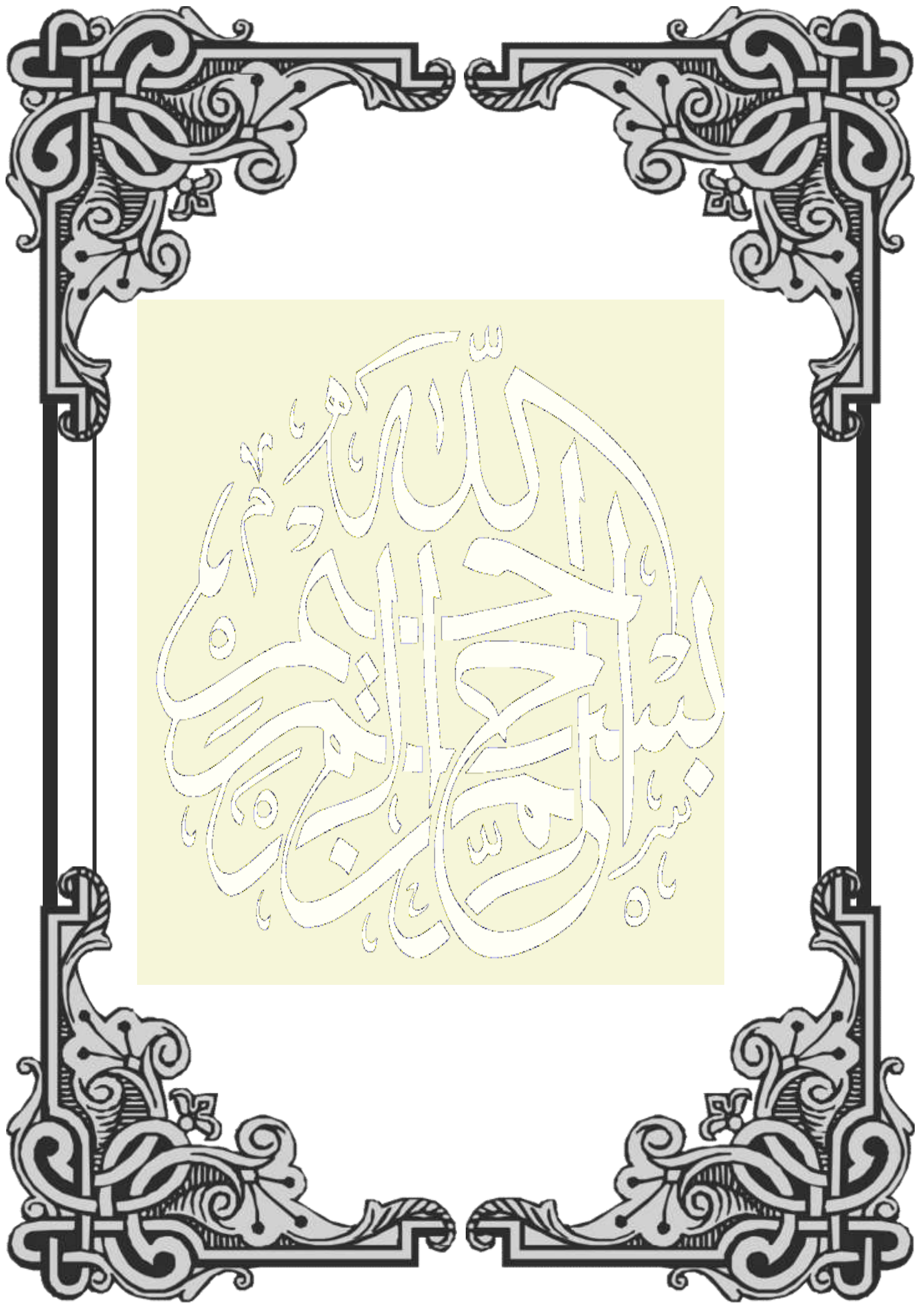
- جابري صبرينة

- جابري دعاء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
شكري منيجل	أستاذ محاضر قسم ب	رئيسا
هاني عبد المالك	أستاذ محاضر قسم ب	مشرفا ومقررا
عبايدية يوسف	أستاذ محاضر قسم أ	مناقشا

السنة الدراسية: 2026/2025



الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل،

وجعل لي من الصبر والإرادة طريقاً للوصول

أهدي ثمرة جهدي هذا بكل حب وامتنان

إلى أبي محمد: يا سندي الذي لا يميل، يا من علّمني أن الصبر طريق الوصول،

أهديك ثمرة تعبى، وفخري أنى ابتك

إلى أمي حبيبة: يا قلباً لا يعرف إلا العطاء، يا دعاءً يرافقني في كل خطوة، كنت الأمان حين خفت، والنور حين
تعثرت، لك كل الحب الذي تعجز عنه كلماتي.

إلى من اختاره قلبي شريكاً لدربي الزوجي العزيز حسن: شكراً لدعمك، صبرك، ووقوفك إلى جانبي في كل خطوة.

إلى أخواتي الغاليات:

ليليا: رفيقة روحي وابتسامتي الدائمة، وجودك كان دائماً طمأنينة في قلبي.

نريمان: قلبك الطيب واهتمامك كانا دائماً سنداً لي.

سيرين: ضحكك كانت تخفف عني كل ثقل، وروحك الجميلة كانت دائماً سند.

شيراز: حبك الصادق كان يحيطني دائماً، ووجودك نعمة لا تُقدّر.

إلى صديقتي الغالية وصال: رفيقة أيامي وأسراري، شكراً لأنك كنت دائماً قريبة من قلبي

إلى دعاء: صديقتي وشريكتي في هذه المذكرة، كنت أكثر من مجرد رفيقة عمل، كنت سنداً حقيقياً في كل خطوة،
وجودك خفف التعب وجعل التجربة أجمل بكثير.

وإلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون محبة ووفاء.

Sabrina



وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وما كان لي أن أبلغ هذه المرحلة لولا فضله وتوفيقه

أما بعد،

إلى اللذين مهّدا لي الطريق منذ أن خطوت أولى خطواتي في دروب الحياة، ومن غرسا في قلبي بذور الطموح وسقياها بدعوات صادقة،

والديّ العزيزين، حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والستر

إلى أخي وأخواتي، الذين كانوا سندي وقوتي، وشاركوني لحظات التعب قبل الفرح، وكانوا دائماً بجانبني في أصعب الأوقات.

إلى الأرواح الطاهرة التي غادرتنا وخلفت أثراً طيباً وذكرى جميلة، جدّي وجدّتي رحمهما الله.

إلى صديقتي التي لم تلدها أمي، وصال، حفظها الله، وإلى كل عائلتها الكريمة.

إلى صديقتي ورفيقة دربي "صبرينة"، التي كانت معي في كل خطوة من إنجاز مذكرة التخرج، وتقاسمنا معاً التعب والسهر والدعم دون ملل... أهديك هذا العمل بكل حب وامتنان، تقديرًا لوجودك الجميل معي طوال هذه الرحلة

إلى كل من آمن بي وساندني،

وإلى كل قارئ لهذا البحث، أرجو أن يجد فيه ما يفيدّه أو إضافة تثري فكره، أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

راجيةً من الله أن يكون بدايةً لنجاحات أكبر في المستقبل

دعاء



♡ شكر وعرفان ♡

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.
نحمد الله تعالى الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، ونسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.
نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف هاني عبد المالك، على توجيهاته
القيّمة ودعمه المتواصل طوال إنجاز هذا العمل.
كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة هذه
المذكرة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، وكل أساتذتنا
الكرام الذين كان لهم الفضل في مسيرتنا العلمية.
نسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتهم

بكل تقدير واحترام * ♡

الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
IV - I	الفهرس العام
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
VIII	ملخص الدراسة
أ - و	مقدمة عامة
41 - 01	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	مقدمة الفصل الأول
22 - 03	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
03	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
03	الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة المعرفة
05	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة تعريف، خصائص، أهمية وأهداف
08	المطلب الثاني: مجالات، نماذج وعمليات إدارة المعرفة
08	الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة
09	الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة
14	الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث: أبعاد، استراتيجيات وعوامل نجاح إدارة المعرفة
17	الفرع الأول: أبعاد إدارة المعرفة
18	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة
21	الفرع الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة
40 - 23	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية ودور إدارة المعرفة في تعزيزها
23	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

الفهرس العام

23	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها
24	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية وانواعها ومصادرها
28	المطلب الثاني: أبعاد، استراتيجيات ومؤشرات قياس الميزة التنافسية
29	الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية
30	الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
33	الفرع الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
34	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية
35	الفرع الأول: إدارة المعرفة والميزة التنافسية
37	الفرع الثاني: النماذج المفسرة لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
41	خلاصة الفصل الأول
53 – 42	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي والميداني للدراسة
43	مقدمة الفصل الثاني
56 – 44	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأسمنت بتبسة
44	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الأسمنت بتبسة
44	الفرع الأول: نشأة مؤسسة الأسمنت
46	الفرع الثاني: تعريف مصنع الأسمنت
47	الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية للمصنع
48	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وقيمها
49	الفرع الأول: أهداف المؤسسة
49	الفرع الثاني: قيم المؤسسة
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
60 – 55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
55	الفرع الأول: مجتمع الدراسة

الفهرس العام

55	الفرع الثاني: عينة الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع البيانات
56	الفرع الأول: مصادر البحث
58	المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات
58	الفرع الأول: الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة
58	الفرع الثاني: اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability)
59	الفرع الثالث: اختبار الارتباط واختبار فحص الترابط
60	الفرع الرابع: اختبار الفروقات (Analysis of Variance)
61 - 67	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
61	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية
62	الفرع الثاني: تحليل البيانات الوظيفية
62	المطلب الثاني: نتائج الاختبارات الإحصائية للدراسة
62	الفرع الأول: نتائج اختبار Cronbach's Alpha
63	الفرع الثاني: نتائج اختبار صلاحية البيانات للتحليل العاملي (الصدق Validity)
64	الفرع الثالث: اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)
64	الفرع الرابع: نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات Spearman و VIF
65	الفرع الخامس: نتائج اختبار المقارنات أو الفروق
66	المطلب الثالث: نتائج نموذج الدراسة
66	الفرع الأول: مخرجات نموذج الدراسة
66	الفرع الثاني: تشخيص نموذج الدراسة
68	خلاصة الفصل الثاني
69	الخاتمة العامة
75	قائمة المصادر والمراجع

الفهرس العام

81	الملاحق
----	---------

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي لإدارة المعرفة	04
02	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	09
03	نموذج (L.Barton) لإدارة المعرفة	10
04	نموذج (Nonaka-takeuchi) لإدارة المعرفة	11
05	المعرفة اللولبية (Nonaka-takeuchi) لإدارة المعرفة	13
06	نموذج إدارة المعرفة حسب (Wiig)	14
07	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	16
08	أبعاد إدارة المعرفة	18
09	استراتيجيات إدارة المعرفة	21
10	أنواع الميزة التنافسية	27
11	مصادر الميزة التنافسية	28
12	تحويل المعرفة إلى قدرات متميزة	35
13	نموذج الموارد والقدرات	39
14	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأسمنت بنبسة	53

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مساهمات مؤسسة الأسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والشلف	45
02	الشركات المساهمة في إنجاز المشروع	46
03	تقييم الاستثمارات الموزعة	55
04	توزيع عبارات الاستبيان	57
05	قيمة معامل ألفا كرونباخ	63

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	82
02	الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة	85
03	قياس الثبات الداخلي للأداة عبر قيمة Cronbach's Alpha	85
04	اختبار صلاحية البيانات للتحليل العاملي: Validity	86
05	التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)	88
06	الارتباط بين المتغيرات حسب اختبار Spearman	90
07	نتائج اختبار VIF للتأكد من عدم ارتباط أبعاد المتغير المستقل	90
08	اختبار levene للتأكد من تجانس البيانات	90
09	اختبار t-test للمتغير التابع	90
10	اختبار ANOVA لفئات العمرية	91
11	اختبار ANOVA للمستويات التعليمية	91
12	اختبار ANOVA للمركز الوظيفي	91
13	اختبار ANOVA للسنوات الخبرة	91
14	نموذج OLS لمتغيرات الدراسة	92
15	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للبواقي	92
16	اختبار Breusch-Pagan لتباين البواقي	92
17	اختبار صلاحية النموذج الخطي	93
18	قائمة الأساتذة المحكمين	94
19	اتفاقية التربص	95
20	إذن بالطبع	96

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة بعملياتها الثلاثة - اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة - في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة الأسمنت بتبسة TCC، وذلك بواسطة توزيع استبيان على عينة من الموظفين حجمها 50 موظفاً، وقد تبين أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة الإنتاج ودعم الأداء التنافسي للمؤسسة، كما تبين أن مؤسسة TCC كفروع المجمع الصناعي العمومي GICA تستحوذ على الحصة السوقية الأكبر في السوق الجزائرية. وقد أسفرت الدراسة التطبيقية على وجود تأثير إيجابي لعملية تطبيق المعرفة فقط في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بأن عمليتي اكتساب المعرفة ومشاركتها يتمان بشكل روتيني لا يضيف قيمة جديدة، بينما يتم تطبيق خبرات قديمة في الأداء واتخاذ قرارات وحلول فورية وفردية. وفي الأخير يمكن اقتراح تثمان الأثر الإيجابي لعملية تطبيق الخبرات بتمكين الموظفين ذوي الخبرات، وكذا معالجة ضعف مساهمة عمليتي اكتساب المعرفة ومشاركتها بتطوير برامج التدريب والتكوين ودمج العمليتان في نظام الحوافز، وكذا مواصلة التحسين المستمر لأن الحصة السوقية الكبيرة لا تلغي ضرورة تعزيز الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة، رأس مال فكري، ميزة تنافسية، مؤسسة الأسمنت بتبسة.

Abstract:

The study aims to highlight the impact of knowledge management, with its three processes (acquiring knowledge, sharing it, and applying it), on enhancing the competitive advantage of the Tebessa Cement Company (TCC), using a questionnaire distributed to a sample of 50 employees. Key findings include: knowledge management contributes to improving organizational performance, raising production quality, and supporting the company's competitive performance; and TCC, as a subsidiary of the public industrial group GICA, holds the largest market share in the Algerian market. The applied study revealed a positive effect of knowledge application alone on enhancing the company's competitive advantage. This can be explained by the fact that knowledge acquisition and sharing are routine processes that do not add new value, while outdated expertise is applied in performance, leading to immediate and individualized decision-making and solutions. Finally, the following suggestions are made: maximizing the positive effect of knowledge application by empowering experienced employees, addressing the limited contribution of knowledge acquisition and sharing by developing training programs and integrating these processes into the incentive system, and continuing continuous improvement, as a large market share does not negate the need to bolster competitive advantage.

Keywords: Knowledge management; Intellectual capital; Competitive advantage; Tebessa Cement Company.

المقدمة العامة

يواجه العالم اليوم سلسلة من التحديات والتحولات العميقة، سواء على المستوى الاقتصادي أو التكنولوجي، وذلك نتيجة العولمة والثروة المعلوماتية والمعرفية. وقد جعلت هذه المتغيرات من المنظمات بمختلف أشكالها ساحة للتنافس الإبداعي، مما يفرض عليها سرعة التكيف والاستجابة لضمان بقاءها واستمرارية نموها. ولم يعد بإمكانها الاعتماد على الأساليب التقليدية أو على الموارد المادية، بل أصبحت لزاماً عليها الاستثمار في إدارة المعرفة وتوجيه الجهود، لما لها من دور جوهري داخل المنظمات الحديثة لالتقاط المعلومات، تخزينها، تبادلها، واستثمارها لبناء التطور والإبتكار وتحقيق أداء أفضل.

وتعد الميزة التنافسية اليوم الهدف الأساسي للمنظمات، باعتبارها القدرة الفريدة للمؤسسة التي تمكنها من تقديم قيمة مضافة ومتميزة تفوق المنافسين وصعوبة التقليد. وانطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى هذه المذكرة إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بتبسة، بهدف الوقوف على واقع ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وتحليل مدى مساهمتها في دعم قدراتها التنافسية وتحسين أدائها في ظل التحديات الراهنة.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية على النحو التالي:

" ما أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة الأسمنت بتبسة؟ "

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية تم وضع سؤالين فرعيين يتمثلان في ما يلي:

1- ما دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟ وفي ما يتمثل هذا الدور في مؤسسة الأسمنت بتبسة؟

2- ما أثر عمليات إدارة المعرفة المختلفة في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

وللإجابة على الاسئلة الفرعية تم وضع فرضيتين تتمثلان في ما يلي:

1- تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحسين الأداء ورفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة، كما تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على التكيف مع التغيرات

مقدمة العامة

وتحقيق التفوق على المنافسين في السوق. ويتمثل دور إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة في تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة الإنتاج وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

2- يوجد ارتباط إيجابي بين عمليات إدارة المعرفة الآتية: اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة الأسمنت بتبسة.

رابعاً: أهداف الدراسة

يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة في ما يلي:

1- إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية عموماً وفي مؤسسة الأسمنت بتبسة خصوصاً؛

2- إبراز أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة الأسمنت بتبسة من خلال دراسة ميدانية وتطبيقية.

خامساً: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية من جانبين رئيسيين:

1- المساهمة في تنمية الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية؛

2- جمع معلومات نظرية وميدانية وتطبيقية في هذه المذكرة.

سادساً: منهج الدراسة

سيتم الاعتماد على ثلاثة مناهج للإلمام بمختلف جوانب الموضوع، حيث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، لسرد ووصف متغيرات الدراسة وتفسيرها للوصول إلى الأسباب والعوامل التي تتحكم في كل متغير، ومن ثم استخلاص النتائج لتعميمها، وكذا سيتم الاعتماد على المنهج التاريخي لتتبع الماضي المرتبط بمتغيرات الدراسة، أيضاً سيتم الاعتماد على المنهج التجريبي بالقيام بدراسة تطبيقية وجمع البيانات لقياس أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ومن ثم التنبؤ بهذا الأثر مستقبلاً.

سابعاً: الدراسات السابقة

إعتمدت الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، شملت:

1- الدراسات السابقة العربية

- دراسة ياسين قادري (2022): دور إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي لدى المؤسسات

الصناعية: دراسة حالة على مؤسسات ولاية وهران.

مذكرة ماستر في العلوم الإدارية - جامعة وهران 1 "أحمد بن بلة" - الجزائر

ركّزت هذه الدراسة على فهم العلاقة بين أنظمة إدارة المعرفة والتفوق التنافسي في بيئة صناعية جزائرية، تم جمع البيانات من 92 مديراً ومشرفاً في 12 مؤسسة صناعية عبر استبيان ميداني، وتم تحليلها باستخدام الانحدار الخطي، أظهرت النتائج أن تشارك المعرفة وتوثيقها هما العاملان الأكثر تأثيراً على القدرة التنافسية، خاصة في تحسين الجودة وتقليل الهدر، غير أن الباحث اعتمد على عينة غير عشوائية، ولم يُجرِ اختبارات لصدق وثبات الأدوات، كما أن غياب التحليل النوعي جعل الصورة ناقصة حول التحديات الثقافية التي تواجه نقل المعرفة.

- دراسة سامية عبد الله (2023): أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المؤسسات البنكية بولاية الجزائر.

مذكرة ماستر أكاديمي في التسيير - جامعة الجزائر 3 - الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير ممارسات إدارة المعرفة (جمع، تشارك، تطبيق، تجديد) على الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، اعتمدت الباحثة على منهجية كمية، حيث تم توزيع استبيان على 135 موظفًا من مستويات إدارية مختلفة في 6 بنوك وطنية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام SPSS وجود علاقة إيجابية وقوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، خصوصًا في أبعاد الابتكار والاستجابة للسوق، ومع ذلك، فإن الدراسة اقتصرت على القطاع البنكي فقط، ولم تأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الخارجية مثل التحول الرقمي أو التشريعات الجديدة، مما يحد من شمولية النتائج.

- دراسة نادية بوصبع (2024): "إدارة المعرفة كرافعة للميزة التنافسية في المؤسسات الرقمية الناشئة: دراسة على شركات الابتكار التكنولوجي بالعاصمة".

مذكرة ماستر في إدارة الأعمال - جامعة الجزائر 2 - الجزائر

إستهدفت هذه الدراسة قطاعًا حديثًا نسبيًا في السياق الجزائري، وهو المؤسسات الرقمية الناشئة، وهدفت إلى تحليل كيف تُوظّف هذه المؤسسات ممارسات إدارة المعرفة لبناء ميزتها التنافسية، استخدمت الباحثة منهجية مختلطة: استبيان كمي على 60 مؤسسة، إضافة إلى مقابلات نصف منظمة مع 10 مؤسسين، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة معرفية قوية وتدعمها أدوات رقمية بسيطة (مثل قواعد المعرفة الداخلية وقنوات التواصل) تحقق أداءً تنافسيًا

أعلى، تتميز الدراسة بحدثة موضوعها وملاءمته للتحول الرقمي الجاري، لكنها تعاني من ضيق العينة وعدم تمثيلها لبقية الولايات، مما يقلل من قابلية التعميم.

2- الدراسات السابقة الأجنبية

- Lew Sook-Ling, Tan Choo-Kim, Siti Fatimah Abdul Razak, (2013), The Knowledge Management Activities for Achieving Competitive Advantage: A Conceptual Framework, International Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 23, Canada, Malaysia.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنشطة إدارة المعرفة الأكثر ملاءمة لمنظمات "ممر الوسائط المتعددة" في ماليزيا (MSC Malaysia) لتحقيق الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام أسلوب المسح، حيث شملت العينة 600 مؤسسة ماليزية، وتم استرداد 295 استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي (PCA) والنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM).

توصلت الدراسة إلى أن أربعة أنشطة رئيسية لإدارة المعرفة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وهي: خلق المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، واستخدام المعرفة. وأكدت النتائج أن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تلعب دورًا محوريًا في تسهيل وتفعيل هذه الأنشطة، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لهذه الأنشطة الأربعة ضمن إطار متكامل مدعوم بتقنيات معلوماتية ملائمة.

- Rahmika Putri Elda, Dina Patrisia, Abror Abror, Muthia Roza Linda, (2021), The Impact of Intellectual Capital and Knowledge Management on Competitive Advantage, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 179

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع البنكي بمدينة بادانغ بإندونيسيا، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان، حيث شملت العينة 109 موظفًا في البنوك، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM).

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي ومعنوي على تحقيق الميزة التنافسية، في حين لم يظهر رأس المال الفكري تأثيرًا مباشرًا على الميزة التنافسية، لكنه يؤثر بشكل كبير على إدارة المعرفة، والتي بدورها تسهم في تعزيز الميزة التنافسية. كما أكدت الدراسة على أهمية دمج

رأس المال الفكري مع إدارة المعرفة لتحقيق أداء تنافسي مستدام للمؤسسات.

- أوجه التشابه والاختلاف

من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة، يتضح وجود اهتمام متزايد بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، رغم اختلاف البيئات والقطاعات التي أُجريت فيها هذه الدراسات.

ففي الدراسات العربية، ركزت دراسة سامية عبد الله (2023) وياسين قادري (2022) على المؤسسات التقليدية مثل القطاع البنكي والصناعي، وأظهرت نتائجهما أن ممارسات إدارة المعرفة تسهم بشكل واضح في تحسين الأداء التنافسي من خلال دعم الابتكار وتحسين الجودة وتقليل التكاليف، كما جاءت دراسة نادية بوصبع (2024) لتسلط الضوء على المؤسسات الرقمية الناشئة، مؤكدة أن الثقافة المعرفية والأدوات الرقمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية. غير أن هذه الدراسات عانت من بعض القيود مثل محدودية العينة، والتركيز على قطاعات محددة، وغياب بعض المتغيرات الحديثة مثل التحول الرقمي والبيئة التكنولوجية المتغيرة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد أكدت بدورها على نفس التوجه، حيث بينت دراسة Elda وآخرون (2021) أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية، مع وجود دور غير مباشر لرأس المال الفكري في تعزيز هذه العلاقة، في حين ركزت دراسة Lew وآخرون (2013) على أن أنشطة إدارة المعرفة المتمثلة في خلق المعرفة وتخزينها ومشاركتها واستخدامها تُعد عوامل أساسية لتحقيق التفوق التنافسي، مع التأكيد على أهمية تكنولوجيا المعلومات في دعم هذه الأنشطة.

وبصفة عامة، يتضح من خلال هذه الدراسات وجود اتفاق واضح حول أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك اختلافاً في طبيعة القطاعات المدروسة، وحجم العينات، والمنهجيات المستخدمة. كما تُظهر هذه الدراسات وجود فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى دراسة أكثر شمولية تجمع بين إدارة المعرفة والبيئة الرقمية الحديثة داخل المؤسسات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال التركيز على تأثير إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ضمن سياق أكثر حداثة وشمولية.

من أجل تحقيق دراستنا ومدى تطابقها للواقع قمنا بتقسيم بحثنا والمتمثل في: أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بتبسة إلى فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي.

حيث حُصص الفصل النظري لتأطير المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، وتم تقسيمه إلى مبحثين؛ يتناول المبحث الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة، ويهدف إلى التعرف على ماهية إدارة المعرفة ومجالاتها، إضافة إلى استعراض أهم نماذجها وعملياتها، وكذا أبعادها واستراتيجياتها، مع التطرق إلى أبرز عوامل نجاحها. أما المبحث الثاني فيتناول الإطار النظري للميزة التنافسية ودور إدارة المعرفة في تعزيزها، حيث يهدف إلى توضيح مفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها وأنواعها وأهميتها ومصادرها، إضافة إلى عرض أبعادها واستراتيجياتها ومؤشرات قياسها، مع إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.

أما بالنسبة للفصل التطبيقي، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وقد ركز على منهج الدراسة وكذا الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها، حيث تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها والتعليق على فرضيات الدراسة ومدى التحقق منها وصولا إلى الاستنتاجات والاقتراحات.

الإطار النظري للدراسة

مقدمة الفصل الأول:

في ظل التحولات المتسارعة وتزايد حدة المنافسة التي فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات في بيئة الأعمال المعاصرة، أدركت المنظمات الحديثة أن البقاء والاستمرارية لم يعودا رهينين بالموارد المادية وحدها، بل أصبحت المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأكثر تأثيراً وقيمة في تشكل قوة المنظمات وقدرتها على التميز، وبناء على ذلك لم يعد كافياً للمنظمات امتلاك المعرفة فحسب، بل صار لزاماً عليها تبني منهجية علمية لإدارتها لتحقيق ميزة تنافسية فعالة.

ومن هذا السياق برزت إدارة المعرفة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تنظيم المعرفة في المؤسسة بمختلف أشكالها وتوليدها وتخزينها وتبادلها وتطبيقها بصورة منهجية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية ميزة تنافسية.

يتناول هذا الفصل بحثين رئيسيين: تناول المبحث الأول إدارة المعرفة من حيث نشأتها ومفهومها وخصائصها وأهميتها وأهدافها ومجالاتها ونماذجها وعملياتها وأبعادها واستراتيجياتها وعوامل نجاحها، في حين تخصص المبحث الثاني بدراسة الميزة التنافسية من حيث مفهومها وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومصادرها وأبعادها واستراتيجياتها ومؤشرات قياسها، كما يتضمن هذا الأخير مطلباً خاصاً يتناول دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من أجل بناء خلفية علمية تساعد على فهم العلاقة بين المفهومين.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

تُعَدُّ إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها في نهاية القرن الماضي، إذ تهدف إلى استغلال الموارد المعرفية والاستفادة القصوى منها، فهي تمثل القوة التي تمكن المنظمة من استقطاب الخبرات وتنظيمها، وجعلها متاحة للاستخدام في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات صائبة. يتناول هذا المبحث الإطار النظري لإدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مختلف الجوانب المرتبطة بها، حيث يتم في البداية عرض ماهية إدارة المعرفة ومختلف المفاهيم المتعلقة بها، ثم التطرق إلى مجالاتها ونماذجها وعملياتها الأساسية، إضافة إلى إبراز أهم الأبعاد والاستراتيجيات المعتمدة في تطبيقها، مع توضيح العوامل التي تساهم في نجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

إنَّ بلورة مفهوم إدارة المعرفة لم تكن وليد الصدفة بل جاءت نتيجة لتطورات فكرية وتقنية متلاحقة عبر العقود الماضية، وقد نتج عن هذا التدرج الزمني ثراء مفاهيمي وتعدد وجهات النظر في صياغة تعاريف جامعة لها، وسيتناول هذا المطلب رصد المحطات التاريخية التي مرَّت بها إدارة المعرفة، مع عرض أبرز التعريفات وصولاً إلى أهدافه الاستراتيجية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

مرَّت إدارة المعرفة بمجموعة من المراحل نتيجة التطور التدريجي عبر الزمن، حيث أنَّها على المستوى النظري كانت معروفة منذ عقود طويلة لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا بعد بضع سنين، حيث تلقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والمنظمات الساعية لتحقيق ميزة تنافسية وحلَّ المشكلات: (الكبيسي، 2013)

كما أنَّ أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge-Management) هو (donn marchand) (هو باحث وأستاذ في مجال إدارة المعلومات والمعرفة التنظيمية، ركّزت أعماله على دور المعرفة في تحسين الأداء وضع القرار داخل المنظمات لتحقيق الفعالية والميزة التنافسية)، في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو يوصلها عمليات.

وفي نفس المرحلة تنبأ بها رائد الإدارة (Drucker) (هو مفكر إداري مشهور، يعتبر من رواد علم الإدارة الحديثة، ركّز على أهمية المعرفة معنى أساسي الإنتاج وأداة لتحقيق الأداء الفعال داخل المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية)، إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأنَّ المنظمات ستكون من عمال المعرفة (Knowledge workers) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية

العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

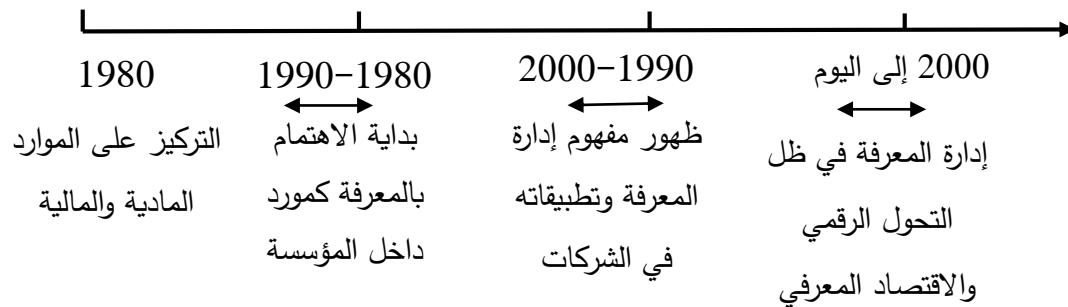
وفي سنة 1980 أشار (Edward freignbaum) (هو عالم حاسوب في مجال إدارة المعرفة يعتبر أحد رواد الذكاء الاصطناعي، حيث ساهم في تطوير النظم الخبيرة التي تعتبر أساسا بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات)، في المؤتمر الأول حول الذكاء الاصطناعي على الاهتمام الفعلي بالمعرفة إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة".

وفي سنة 1985 طبقت مؤسسة (Hewlett- Packard) (هي شركة أمريكية متعدّدة الجنسيات، تأسست عام متخصصة الحواسيب والطابعات وحلول في تكنولوجيا المعلومات تسعى إلى استغلال المعرفة والابتكار لتعزيز أدائها وميزتها التنافسية)، إدارة المعرفة تحديدا في برنامج القناة الحاسوبية والتي أطلق عليها شبكة أخبار (HP).

ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وحتى وول ستريت كأكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها.

ومنه حظيت إدارة المعرفة باهتمام متزايد من قبل المنظمات المعاصرة، باعتبارها من العمليات الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.

الشكل رقم (01): التطور التاريخي لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: (صواب وهامل، 2024، ص33)

يبين هذا الشكل التطور التاريخي لإدارة المعرفة، حيث بدأ قبل عام 1970 بالتركيز التقليدي على الموارد المادية والمالية كركيزة أساسية المؤسسات (آلات ورأس مال نقدي...) وضع حلول الثمانينات حديثة، نقلو نوعية من خلال الاعتراف بالمعرفة كمورد داخل المؤسسة (رأس المال الفكري)، وفي فترة التسعينات تم تطبيقها في الشركات، وابتداءً من عام 2000 وحتى يومنا هذا تبلورت هذه الجهود لتندمج ضمن سياق التحول الرقمي والاقتصاد المعرفي، وذلك نظرا لدورها الاستراتيجي لتحقيق التنمية في العصر الحديث الذي يتسم بالتغير السريع.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

يتناول هذا الفرع مفهوم إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وأهميتها وأهدافها، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تعددت تعاريف إدارة المعرفة وتباينت باختلاف وجهات نظر الباحثين، ويمكن عرض بعض هذه التعريفات فيما يلي:

التعريف الأول: Jinks (2005) (هو خبير عالمي قدم إطاراً لربط إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي، ووضع نموذج يركز على الجودة المعلومات (Jannes & Olfman) وسهولة استرجاعها كأهم معيارين لنجاح أي نظام معرفي)، ويُعرّف إدارة المعرفة بأنها: "ممارسة تطبيق المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة في صنع القرار بشكل انتقائي على أنشطة صنع القرار الحالية والمستقبلية، بهدف تحسين فعالية المنظمة" (BECERRA & LEIDNER, 2008, p 171).

التعريف الثاني: عرفت إدارة المعرفة على أنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات" (قدي، 2024، ص20).

التعريف الثالث: وتعرف إدارة المعرفة أيضاً على أنها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال، وذلك للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد" (الكبيسي، 2013، ص17).

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج أن إدارة المعرفة هي: "عملية منظمة تهدف إلى جمع معارف الأفراد المؤسسة وتنظيمها، تخزينها، نقلها، مشاركتها والعمل على استثمارها بطريقة مستمرة وذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة ودعم ميزتها التنافسية".

ثانياً: خصائص إدارة المعرفة

- تتميز إدارة المعرفة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي: (مصطفى، 2016)
- إن إدارة المعرفة هادفة إلى تمكين المنظمة من خلال تمكين الأفراد، وذلك عن طريق تدعيم وتنمية رأس المال البشري ورأس المال الفكري؛
 - إن المعرفة هي أحد أصول المنظمة، والتي يجب أن تُدار وفقاً لقواعد محددة خاصة بها

تتلاءم مع طبيعتها؛

- إن إدارة المعرفة في المنظمة يجب أن تركز على تحويل التقنية من البحث إلى التطبيق لإنتاج سلع وخدمات؛
- إن أحد أهم جوانب إدارة المعرفة هو تحويل المعرفة الكامنة في عقول الأفراد في المنظمة إلى موجودات معرفية، ثم تحويل الموجودات المعرفية إلى سلع وخدمات؛
- إن أحد الجوانب الأساسية في إدارة المعرفة هو القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة؛
- إن أحد أهم جوانب إدارة المعرفة في المنظمة هو مدى إمكانية استخدام مخزون المعرفة المتاح، والممكن في حل المشكلات التي تواجهها داخليا وخارجيا؛
- إن إدارة المعرفة يجب أن يتوافر لديها الأدوات والتقنيات، والتي تمكنها من ربط كل البيانات والمعلومات عن كل نشاط بالنظام الذي يقوم بتشغيله، وبطريقة تسمح بفعالية وكفاءة ذلك النظام؛
- إن قدرة المنظمة على استقراء الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وعلى تحديد عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، متوقف على مدى حجم وعمق ومستوى التكوين والمخزون المعرفي في المنظمة؛
- إن إدارة المعرفة في منظورها النهائي هي إدارة لكل الأصول الفكرية في المنظمة، وحمايتها والعمل على تدفقها، وأن هذه الأصول يجب أن تستخدم بشكل مباشر في إنشاء وتشغيل الجودة الشاملة.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة تتميز بقدرتها على استثمار المعارف والخبرات داخل المؤسسة، وتحويلها إلى قيمة فعالة تساهم في تحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرارات، وتعزيز الابتكار، بما يساعد المؤسسة على تحقيق الجودة والميزة التنافسية.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة العرفة أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (الكبيسي، 2013)

- تُعدّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعزيز قدرة المنظمات للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير الطارئة؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة.
- وتكمن أهمية إدارة المعرفة أيضا فيما يلي: (قديري، 2024)
- تساهم المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنمية والتصميم تكون أكثر مرونة؛
- تتيح للمؤسسات التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعا، وتحفز على الإبداع والابتكار المتواصل؛
- تعتبر مؤشرا لطريقة شاملة و واضحة لإزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير؛
- تحسين إدارة المخاطر؛
- تحسين المعرفة حول العملاء؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقسيمها؛
- تتجدد بين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بدقة و فعالية.
- من خلال ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسات، لما لها من دور في تطوير الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، ومساعدة المؤسسة على التكيف مع التغيرات ومواجهة مختلف التحديات بما يضمن استمراريته وتفوقها.
- رابعاً: أهداف إدارة المعرفة**
- لإدارة المعرفة أهداف عديدة والتي تسعى المنظمات لتحقيقها، تتمثل فيما يلي: (قديري، 2024)
- بسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- خلق بيئة تفاعلية من خلال نقل خبرات الشراكة المكتسبة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عملية وأنشطة المؤسسة المختلفة؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة.
- إضافة إلى أنّ إدارة المعرفة تهدف إلى ما يلي: (الكبيسي، 2013)
- تعمل إدارة المعرفة على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسعى إلى نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات؛

- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها أو أموالها.

كما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل في العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية عالية (بوركو، 2023).

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهداف إدارة المعرفة تتمحور حول تحسين كفاءة المؤسسة وتطوير أدائها، من خلال تنظيم المعرفة واستثمارها بالشكل الذي يساعد على تسهيل العمليات، ودعم اتخاذ القرارات، وتحقيق الفعالية والتميز داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مجالات، نماذج، وعمليات إدارة المعرفة

بعد تحديد مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، سيتم التركيز على أهم مجالاتها، نماذجها وعملياتها، وذلك باعتبارها عناصر ضرورية لفهم كيفية تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي يعزز الأداء المؤسسي ويدعم تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

يذكر Wiig (يعتبر كارل ويج "الأب الروحي" لإدارة المعرفة، وهو باحث ومستشار نرويجي-أمريكي يُنسب إليه صياغة مصطلح "إدارة المعرفة" (Knowledge Management) لأول مرة عالمياً في مؤتمر منظمة العمل الدولية عام 1986، اشتهر بتأسيس "مؤسسة إدارة المعرفة" وتطوير نماذج عملية تركز على كيفية بناء واستغلال الأصول المعرفية لتحقيق التفوق المؤسسي)، أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منهما في الآخر وهي كما يلي: (بوركو، 2023)

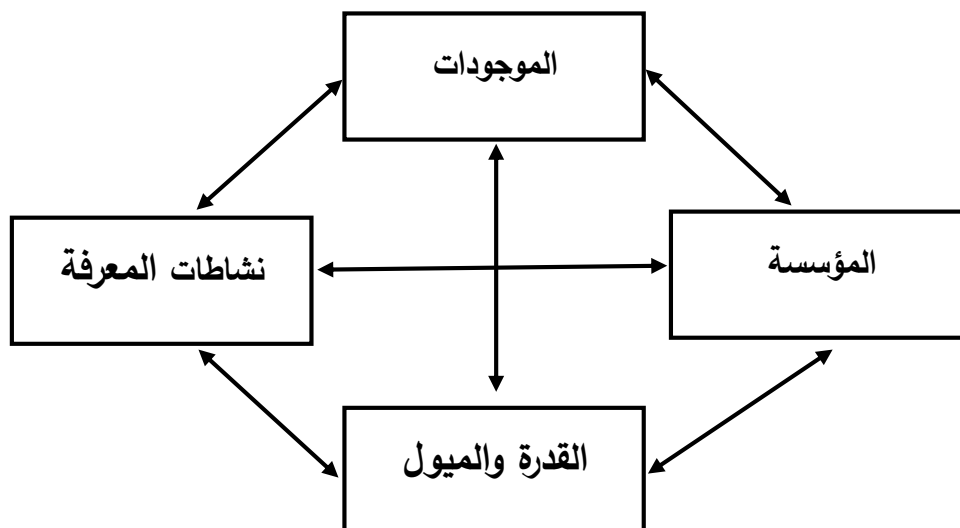
- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على (الخبرة، التجريب، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة)؛
- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات (التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم)؛

- مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم، قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة؛

- مجال المؤسسة: يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجيتها وممارستها وثقافتها.

ويمكن تمثيل مجالات إدارة المعرفة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (02): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: (الظاهر، 2009، ص100)

يوضح الشكل أنّ إدارة المعرفة داخل المنظمة تقوم على منظومة مترابطة من أربع مجالات رئيسية، والتي تتمثل في موجودات رئيسية ونشاطات والقُدرة والميول والمؤسسة نفسها، موضّحاً أنّ هناك علاقة تبادلية وتكاملية بين هذه العناصر، حيث توفر المؤسسة البيئة الحاضنة للنشاطات التي تعمل بدورها على تحويل القدرات والميول البشرية إلى موجودات معرفة ذات قيمة استراتيجية.

كما يذكر Wiig ثلاث مجالات أخرى وهي: (بوركو، 2023)

- مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة؛
- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا؟ وأين؟ وإلى أي حدّ يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة؟؛
- مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

تُعَدّ نماذج إدارة المعرفة إطارات نظرية وعملية تخص كيفية تطبيق المعرفة وتوظيفها داخل المؤسسة، حيث تعدّدت واختلفت هذه النماذج بتعدد المنطلقات الفكرية للباحثين، ويمكن عرض نماذج إدارة المعرفة فيما يلي:

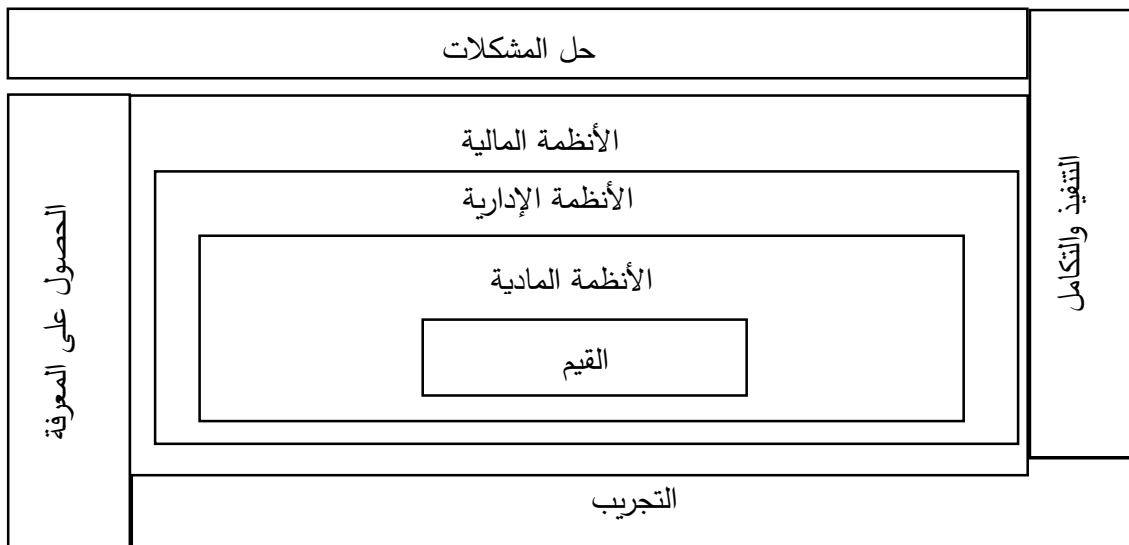
أولاً: نموذج (L. BARTON) لإدارة المعرفة

نموذج (L. BARTON) (هو باحث وخبير أمريكي في إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي، معروف بدراساته حول كيفية تحويل خبرات الأفراد والمعلومات داخل المؤسسات إلى قيمة فعلية تُعزّز الأداء واتخاذ القرار، تركز أعماله على ربط المعرفة بالميزة التنافسية وتحسين التعلم

التنظيمي في الشركات)، ويقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المقدرة الجوهرية توجد في أربع أشكال: (الشهري وعقيلي، 2024)

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذا في حالة منظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع مثلاً؛
 - المعرفة قد تكون متجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية: ويمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية في التعامل مع المفاهيم والأفكار؛
 - المعرفة قد تتجسد في المهارات الظاهرة والكامنة للموظفين: أي في القدرات الفردية التي تجلب للمؤسسة أو تطور أدائها وانجازها من خلال التجربة أو الخبرة؛
 - المعرفة قد تكون أيضاً فيما يسميه (L. BARTON) القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية.
- ويلخص هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج (L. BARTON) لإدارة المعرفة



المصدر: (الشهري وعقيلي، 2024، ص 161)

يوضح الشكل أعلاه نموذج (L. BARTON) أن إدارة المعرفة كمنظومة متكاملة، حيث تتفاعل فيها الأبعاد التنظيمية (كالقيم والأنظمة سواء كانت مادية أو مالية) مع العمليات التطبيقية وهي (الحصول على المعرفة والتجريب وحل المشكلات والتنفيذ والتكامل)، بهدف تطوير العمل داخل المؤسسة وتحقيق قدرات تنافسية ملموسة.

ثانياً: نموذج (Nonaka– Takeuchi) الحلزوني للمعرفة

تعود جذور نموذج (Nonaka– Takeuchi) (هما باحثان يابانيان مشهوران في مجال إدارة المعرفة، وقد قدّما نموذجاً أساسياً لفهم كيفية توليد المعرفة داخل المؤسسات، ويركز نموذجهم على

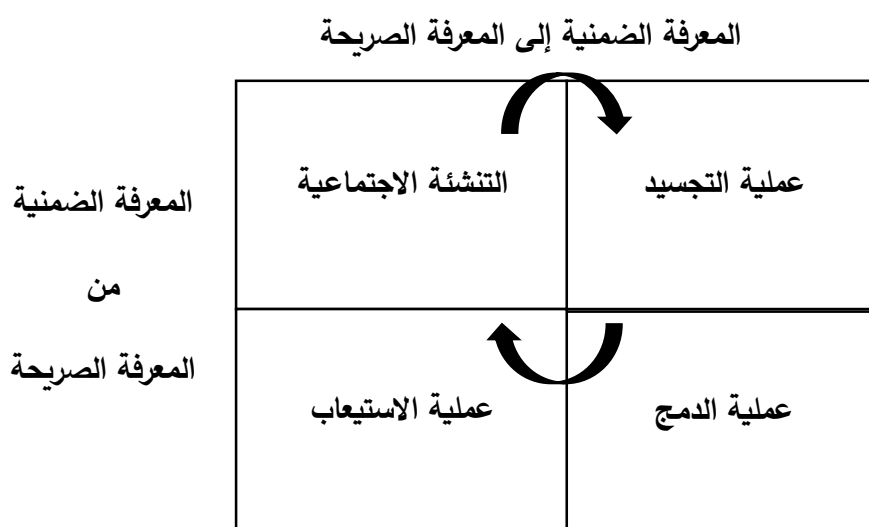
التحول الديناميكي بين المعرفة الصريحة (Explicite) والمعرفة الضمنية (Tacite)، ويشرح كيف يمكن تحويل خبرات الأفراد إلى معرفة جماعية قابلة للاستخدام لدعم الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية)، لإدارة المعرفة على نموذج شامل لإنشاء المعرفة وإدارتها داخل المنظمة، حيث يركز على التفاعل المستمر بين المعرفة الفردية والتنظيمية، كما يؤكد هذا النموذج على أهمية دمج المزيجين الغربي والياباني من الزاويتين الثقافية والتنظيمية، وذلك من أجل اكتساب أدوات ثقافية وتشغيلية جديدة أكثر كفاءة (بوركو، 2023).

وتكون عملية دعم خلق المعرفة وفقاً للنهوج التالية:

1- نهج عملية خلق المعرفة:

يبدأ خلق المعرفة دائماً من الفرد، حيث تنشأ الأفكار والحدس والخبرات الشخصية للتوصل إلى الابتكار، غير أن القيمة الحقيقية لهذه المعرفة لا تتحقق إلا عندما يتم تحويلها من معرفة ضمنية (باطنة) إلى معرفة تنظيمية (صريحة) قادرة على خلق قيمة (بوركو، 2023). ولتحويل المعرفة يجب اتباع مجموعة خطوات كما في الشكل أدناه:

الشكل رقم (04): نموذج (Nonaka- Takeuchi) لإدارة المعرفة



المصدر: (بوركو، 2023، ص62)

ومن الشكل رقم (04) يتضح أن تحويل المعرفة يمر بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:

- من المعرفة الضمنية الباطنة إلى المعرفة الضمنية (خلق التنشئة الاجتماعية):

تُعَدّ هذه الطريقة سهلة فعالة في تبادل ومشاركة المعرفة والخبرات، بحيث تنتقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر عن طريق الفعل المباشر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي؛

- من المعرفة الضمنية الباطنة إلى المعرفة الصريحة الواضحة (عملية التجسيد):
في هذه المرحلة يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال تدوين المعرفة الضمنية وتسجيلها أو رسمها أو جعلها ملموسة برخصة ما ونشرها، وغالباً ما تكون هناك حاجة إلى وسيط في هذه المرحلة بحيث يقوم بمقابلة الأفراد وطرح أسئلة أو تفسير الأحداث والأنشطة أو القيام بحلقات دراسية وتدريبات لاستخراج المعارف ونشرها وتداولها بين أعضاء الجماعة؛
- من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة (عملية الدمج):
تمثل هذه المرحلة عملية دمج وجمع المعارف الموجودة مسبقاً داخل المنظمة للحصول على معارف جديدة وتوسيعها وتنظيمها في نظام المعرفة ونشرها بسهولة بين الأفراد؛
- من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية (عملية الاستيعاب):
هذه المرحلة تمثل عملية الاستيعاب بحيث تتحول فيها المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية متجسدة في خبرات الأفراد ومهاراتهم العلمية، وتحقق هذه العملية من خلال القيام بالتعليق العملي والتعلم بالممارسة والتدريب المستمر، بما يسمح للأفراد باستيعاب المعرفة.

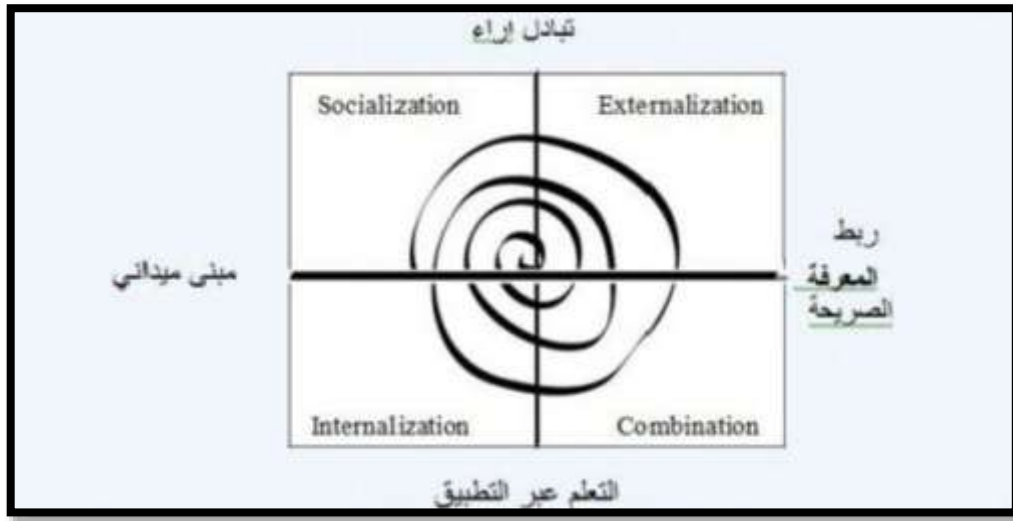
2- نهج عملية ديمومة المعرفة:

إنّ عملية خلق المعرفة ليست عملية متسلسلة، بينما عملية ديمومة المعرفة تعتمد على تفاعل مستمر وديناميكية من المعرفة الضمنية والصريحة عبر المراحل الأربعة، إذ توضح ديمومة المعرفة كيف يتم نقل المنظمات للمعرفة الضمنية الفردية وتنظيمها، حيث تقوم المنظمات بإنتاج وتطوير أدوات وهياكل ونماذج لتجميع المعرفة ومشاركتها (بوركو، 2023).

أي تعيين قدرة المؤسسة على الحفاظ على المعرفة وإدارتها بطريقة مستمرة داخل المنظمة، بما يضمن تدفقها وتبادلها بين الأفراد والأفكار المختلفة لتعزيز الأداء المؤسسي.

وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم (05): المعرفة اللولبية (Nonaka- Takeuchi) لإدارة المعرفة



المصدر: (بوركو، 2023، ص66)

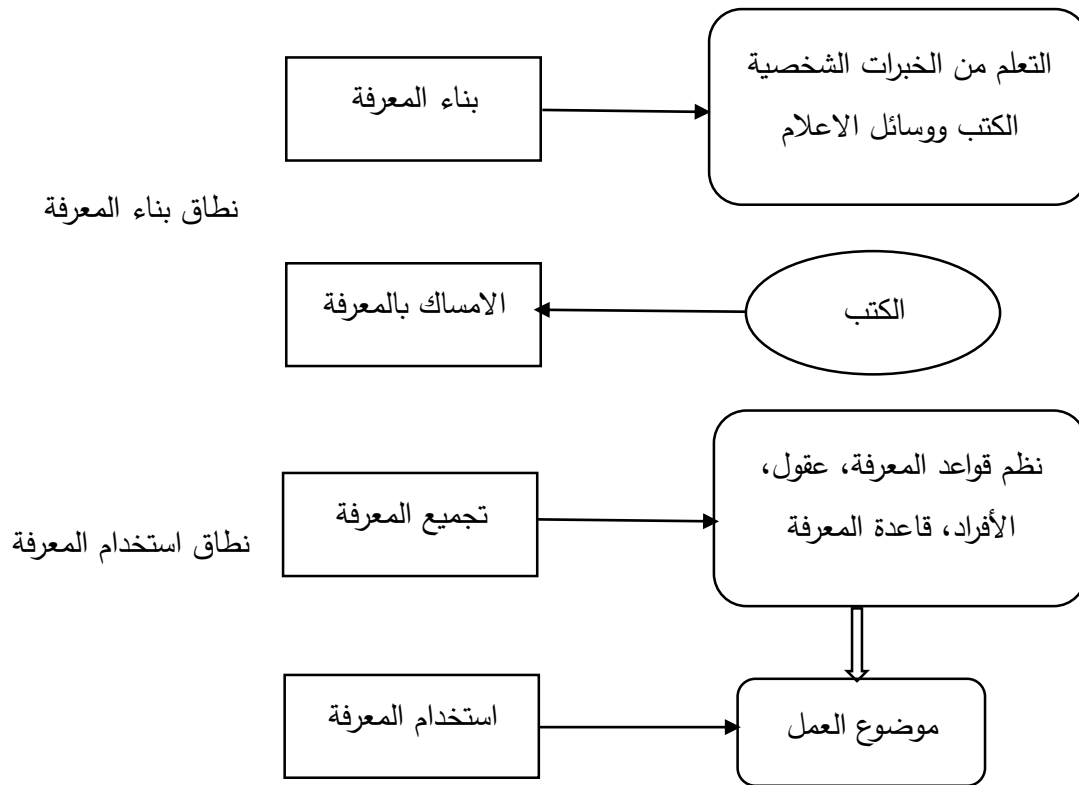
يوضح الشكل أعلاه نموذج المعرفة اللولبية لـ Nonaka و Takeuchi والذي يبين كيف تتحول المعرفة وتنتقل داخل المنظمة، وذلك عبر حركة حلزونية مستمرة بين نوعين من المعرفة الضمنية (Tacite) والمعرفة الصريحة (Explicit)، وذلك من خلال أربع عمليات أساسية تتمثل فيما يلي: عملية الاجتماع/ المشاركة (من الضمني إلى الضمني) والتي تعني عملية تبادل الخبرات والتجارب الشخصية بين الأفراد مباشرة وعملية التخرج (البلورة) من (ضمني إلى صريح)، والتي يتم فيها تحويل الأفكار والخبرات المخزنة في العقول إلى مفاهيم ووثائق واضحة وعملية التجميع/ التركيز (من صريح إلى صريح) والتي تتمثل في إعادة ترتيب وتنظيم المعارف المكتوبة لإنشاء معرفة جديدة أكثر تعقيدا وآخر عملية التدوين/ الاستيعاب (من صريح إلى ضمني) والتي تتمثل في تحويل المعرفة المكتوبة إلى مهارة شخصية.

ثالثا: نموذج إدارة المعرفة حسب Wiig

عرض النموذج سنة 1993 حيث قدّم Wiig نمودجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر هو نموذج يركز على كيفية قيام المؤسسات بخلق وتخزين وتقييم المعرفة لكي يتمكن الموظفون من استغلالها بسهولة (قدري، 2024).

ويمكن إبراز نموذج إدارة المعرفة حسب Wiig في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): نموذج إدارة المعرفة حسب Wiig



المصدر: (قديري، 2024، ص28)

يوضح الشكل أعلاه تصور شامل للفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر البداية ببناء المعرفة من مصادر شخصية وكتب ووسائل الإعلام، ثم يتم الإرسال بها وتنظيمها في قواعد ومعايير، وبعدها تجميعها بشكل منهجي، وأخيرا استخدامها لتطبيقها على موضوع العمل.

الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من العمليات المتكاملة تتمثل فيما يلي:

أولاً: توليد المعرفة

يعني إيداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل في توليد المعارف (رأسمال معرفي) الجديدة في قضايا وممارسات جديدة، وذلك للمساهمة في تعريف المشكلات وإيجاد حلول لها بصورة احتكارية مستمرة (هدلة وحساب، 2022)؛

ثانياً: 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 الالكترونية، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، إذ تلعب

تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (قدري، 2024)؛

ثالثا: نقل وتوزيع المعرفة

وتتم بطرق رسمية وغير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الالكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتوزيع المعرفة، فإذا لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، ونشر المعرفة وتوزيعها يخلدها (هدلة وحساب، 2022)؛

كما يجب توفر أربعة شروط لنقل المعرفة هي: (الكبيسي، 2013)

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومنفتحة تماما لهذه المعرفة ومحتواها وقادرة أيضا على نقلها؛
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.

رابعا: تطبيق المعرفة

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام المعرفة المتوفرة في المنظمة باستعمال أساليب وتقنيات للاستفادة منها في تحسين عملياتها، وتطوير منتجاتها وحل المشكلات التي تواجه المنظمة (الكبيسي، 2013)؛

خامسا: تنظيم المعرفة

أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة ستكون ضعيفة إن لم يكن معدوما (الكبيسي، 2013)؛

سادسا: استرجاع المعرفة

إنّ مدى الاستفادة من المعرفة هو جوهر إدارة المعرفة، ويرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف، وما جرى تعلمه ووضعه ضمن القواعد المعرفية، وتعتمد عملية استرجاع المعرفة على فاعلية المنظمة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة باستخدام طرق مختلفة مثل: الذكاء الاصطناعي والتحليل الإحصائي، بهدف تحقيق أحسن الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمت العمل

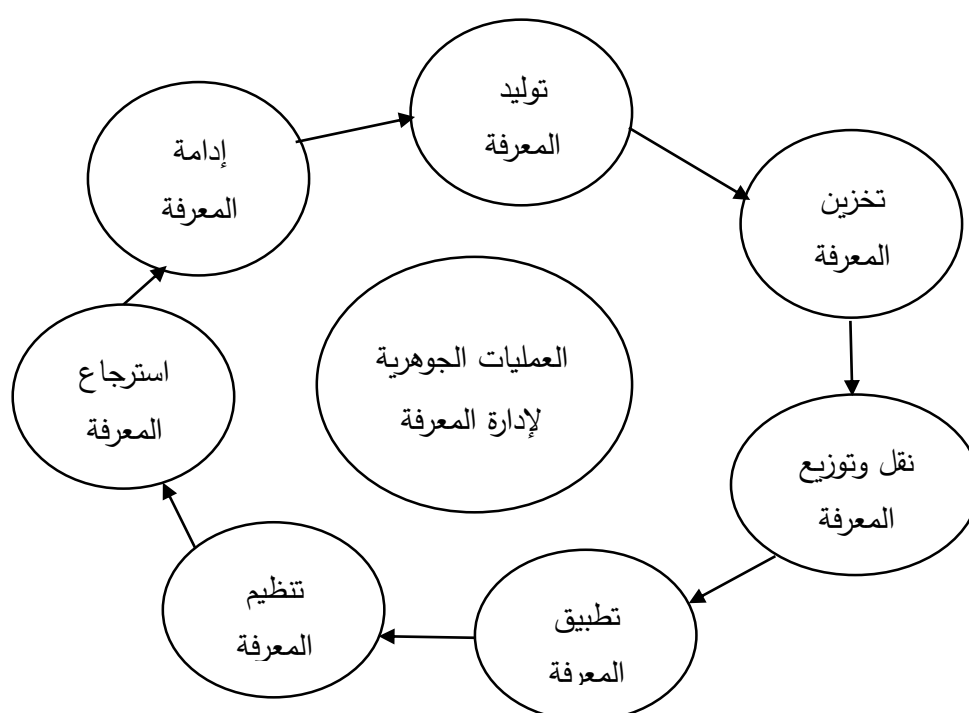
(الكبيسي، 2013)؛

سابعاً: إدامة المعرفة

تعد إدامة المعرفة ضرورة استراتيجية لضمان جاهزيتها في كل وقت، وهي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل لحمايتها من فقدان الأصول المعرفية. وتتطلب الإدامة تنقيحاً مستمراً للمحتوى المعرفي قبل خزنها في القواعد المعرفية لضمان جودتها وتجديد صلاحيتها الزمنية (الكبيسي، 2013).

ويمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على (الكبيسي، 2023)

يوضح الشكل أعلاه أن إدارة المعرفة ليست نشاطاً عشوائياً بل هي عملية نظامية تتكون من حلقات مترابطة، تبدأ من توليد المعرفة ثم تخزينها ثم القيام بتوزيعها ومشاركتها مع أعضاء الجماعة للاستفادة منها وصولاً إلى تطبيقها، ثم العمل على تنظيمها وتصنيفها واسترجاعها عند الحاجة لها وذلك، لاتخاذ القرارات وحل المشكلات والعمل على الحفاظ عليها وإدامتها داخل المنظمة، حيث سيتم التركيز في الجانب التطبيقي على ثلاثة عمليات رئيسية تتمثل في اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، وذلك لإبراز عمليات إدارة المعرفة وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أبعاد، استراتيجيات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

تُعَدُّ إدارة المعرفة عملية منظمة تهدف إلى تعظيم الاستفادة من الأصول الفكرية، ولضمان

تفعيل هذا النظام بكفاءة تستند المؤسسة إلى العديد من الأبعاد التي تخرج بين التكنولوجيا والعنصر البشري، كما تقوم بتبيين استراتيجيات واضحة تضمن تدفق المعرفة وانسيابها ولا يتوقف الأمر عن التصميم النظري، بل يتعداه إلى ضرورة تهيئة عوامل نجاح بيئة وهيكلته تضمن تحويل المعرفة من مجرد معلومات مخزنة إلى قدرات تنافسية مستدامة.

وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم أبعاد واستراتيجيات وعوامل نجاح إدارة المعرفة.

الفرع الأول: أبعاد إدارة المعرفة

تستند المؤسسة إلى العديد من الأبعاد في استغلالها للمعرفة التي تتوفر عليها من معلومات أو بيانات، وكذلك المعرفة الكامنة لدى مستخدميها، وقد يختلف التركيز على هذه الأبعاد بدرجات مختلفة من مؤسسة إلى أخرى حسب محيطها الاقتصادي والاجتماعي وحسب استراتيجية كل مؤسسة وظروف تواجدها.

وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ما يلي: (كانوني، 2023)

أولاً: البعد التكنولوجي

لا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، ومن أمثلة هذا البعد: محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة التي تعمل جمعها على معالجة مجالات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك تسعى المنظمة إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛

ثانياً: البعد الاجتماعي

رغم أهمية البعد التكنولوجي في إدارة المعرفة إلا أنه لا يجعل الفرد وحده أكثر ذكاء، بل إن التكنولوجيا المتقدمة تحتاج إلى قدرات عالية لفهمها والتعامل معها والإستفادة منها من خلال: تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة؛

بالإضافة إلى: (عقون، 2022)

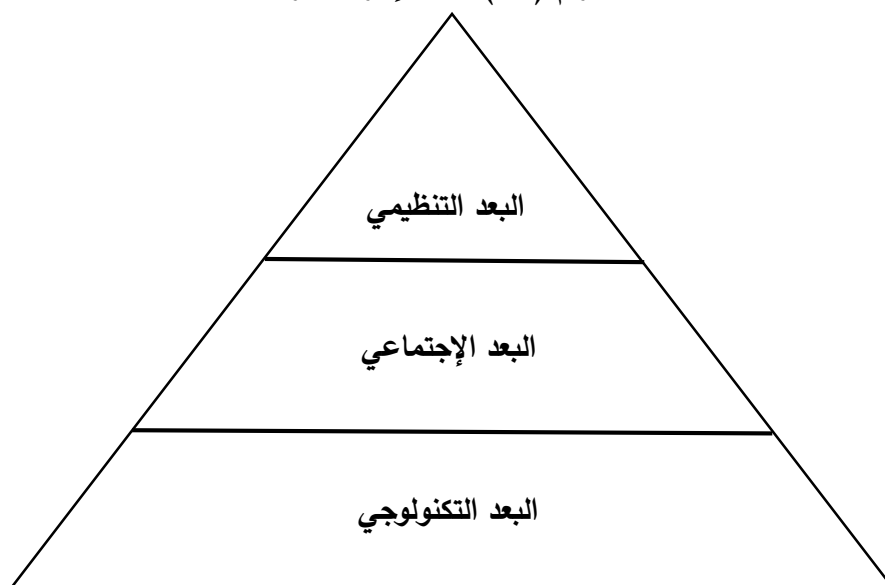
ثالثاً: البعد التنظيمي للمعرفة

يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها

ومضاعفتها وإعادة استخدامها، كما يتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. ولا بد أن تكون المعارف التي يتم تجديدها أو خلقها توافق الأهداف التي وضعتها المنظمة وتساعد على الوصول إلى تحقيقها.

ويمكن تلخيص أبعاد إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين .

يوضح هذا الشكل أبعاد إدارة المعرفة داخل المنظمة التي تشمل البعد التكنولوجي الذي يوفر الوسائل الرقمية لتخزين المعرفة وتداولها، والبعد التنظيمي الذي يهتم بالهيكل والإجراءات والتسهيلات المساعدة لإدارة المعرفة، إضافة إلى البعد الاجتماعي الذي يركز على التفاعل والتعاون بين الأفراد.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

تُعرف استراتيجية إدارة المعرفة على أنها خطة توضح كيف يمكن للمنظمة أن تقوم بتبادل وتطبيق المعرفة والخبرة التي لديها، ومن أجل أن تتبنى المنظمة استراتيجيات إدارة المعرفة فقد أشار عدد الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة حسب (Wiig)

اقترح (Wiig) ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات، وذلك بعد تحديد الفجوة المعرفية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي: (كانوني، 2023)

1- استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

يمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينما

يكون الأفراد المعينون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، حيث تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء إدارة المعرفة، وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها استراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلا؛

2- استراتيجية التروي والحذر:

تعتمد هذه الاستراتيجية على تبين مبادرة إدارة المعرفة، لكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في الوقت اللاحق على نطاق أوسع ووقت الحاجة، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبيا، وتستمر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، وبناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمؤسسة تحقيق مكتسبات تنافسية؛

3- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

تُعَدّ هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويمها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، حيث تتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

ثانيا: استراتيجيات إدارة المعرفة حسب هانسن (Hansen)

تتمثل استراتيجيات إدارة المعرفة حسب هانسن (هو بروفيسور نرويجي بجامعة "بركلي"، خبير في شبكات التعاون وإدارة المعرفة في المؤسسات)، فيما يلي: (كانوني، 2023)

1- الاستراتيجية الترميزية (التشفير) (Codification Strategy):

تستلزم هذه الاستراتيجية تصنيفا للمعرفة إلى قواعد بيانات مختلفة، حيث يمكن استرجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المنظمة، إنّ هذه الاستراتيجية تكون موجودة حين ما تكون المعرفة مشفرة بشكل دقيق ومخزون في قواعد بيانات سهلة الوصول إليها والاستخدام؛

2- الاستراتيجية الشخصية (الملكية) (Personalization Strategy):

تركز هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتعرف سببا للمشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدّها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع

المعرفة الموجودة في القواعد.

وتستخدم كلا الاستراتيجيتين لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة المعرفة حسب (McElroy)

اقترح (McElroy) (هو كاتب وباحث أمريكي معروف بأعماله في مجالات الفكر السياسي وإدارة المعرفة)، إستراتيجيتين لإدارة المعرفة تتمثل في: (كانوني، 2023)

1- استراتيجيات العرض (Supple sicle Strategies):

تميل هذه الاستراتيجية إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة لحالة المؤسسة، تبعاً لذلك وتركز على آليات المشاركة في المعرفة؛

2- استراتيجيات الطلب (Demand sicle Strategies):

حيث تركز هذه الاستراتيجية على تلبية حاجات المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الاستراتيجية تتجه نحو العلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

رابعاً: استراتيجيات إدارة المعرفة حسب (Zack)

إقترح (Zack) (هو بروفيسور أمريكي وأستاذ متميز في الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات بجامعة (North-eastern University) ببوسطن، ويُعتبر من أهم رواد الفكر الإداري الحديث الذين ربطوا إدارة المعرفة بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسات)، استراتيجيتين لإدارة المعرفة وهي: (بن عمر، 2020)

1- استراتيجية إدارة المعرفة المحافظة:

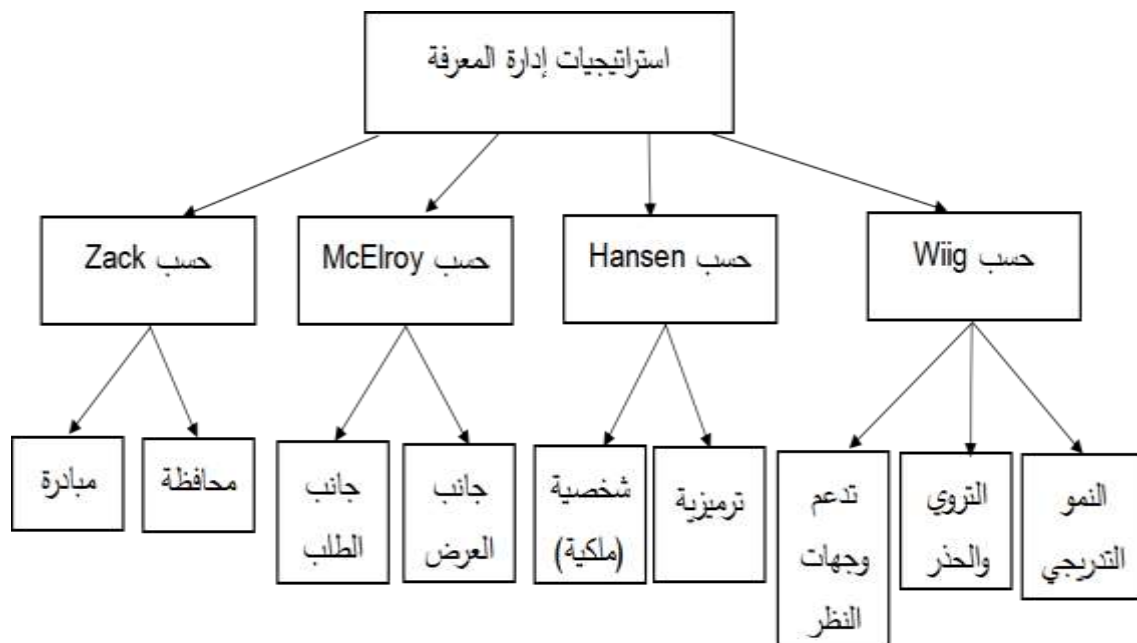
وهي استراتيجية قصيرة المدى، وتعتبر عن تركيز المؤسسة أكثر على استغلال وتوظيف المعرفة الداخلية لديها وبناء معرفة فريدة وخبرة ذاتية يصعب تقليدها؛

2- استراتيجية إدارة المعرفة المبادرة:

تُعَدّ هذه الاستراتيجية بعيدة المدى وتعتمد على تركيز المؤسسة في هذه الاستراتيجية على الإبداع في اكتشاف المعرفة والحصول عليها واستغلالها وإيجاد سبل لانتشار المعرفة خارج المؤسسة، ليتم تطويرها لتستفيد منها لاحقاً من خلال ضمها إلى معرفتها النسبية.

وسيتّم تلخيص هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): استراتيجيات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يُوضّح هذا الشكل أن استراتيجيات إدارة المعرفة التي تعتمد المؤسسات في تنظيم المعرفة واستثمارها بفعالية تتم وفق أربعة تصنيفات رئيسية، تتمثل استراتيجيات Wiig في السعي إلى بناء المعرفة واستغلالها الفعال بما يدعم عملية اتخاذ القرار، بينما تركز استراتيجيات Hansen على مشاركة المعرفة وإعادة الاستخدام من خلال الاستفادة من الخبرات المتاحة داخل المؤسسة، في حين تهتم استراتيجيات McElroy بإنتاج المعرفة والتعلم التنظيمي عبر تحسين العمليات وتصحيح الأخطاء، أما استراتيجيات Zack فتركز على تنظيم المعرفة وسدّ الفجوات المعرفية بما يضمن مواءمة المعرفة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرع الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع لنجاح إدارة المعرفة أهمها: (قنوش، 2022)

- وجود نظم للفهم ونشر العلم والمشاركة به؛
- تحفيز العاملين نحو التطور والمشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة؛
- تحديد وتطوير الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛

- كما أنّ هناك عوامل أخرى تساهم في نجاح إدارة المعرفة وهي: (الكبيسي، 2013)
- ينبغي على الميسرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
 - تمكين الأفراد من مناسبات متكررة في البدء في مناقصات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - تذكير في أنّ أي إبداع ناجح أو تفكير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية ودور إدارة المعرفة في تعزيزها

تعد الميزة التنافسية عنصراً أساسياً لبقاء المؤسسات وقدرتها على التفوق في الأسواق، ومع زيادة التحديات وتطور بيئة الأعمال، برزت إدارة المعرفة كأحد أهم المداخل الاستراتيجية التي تساهم في تحسين الأداء وخلق قيمة يصعب منافستها، لذلك سيتم التركيز من خلال هذا المبحث على توضيح الإطار النظري للميزة التنافسية من خلال توضيح تعريفها، أبعادها، وإستراتيجيات تحقيقها ومؤشرات قياسها، مع التركيز على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تُعدّ الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق في سوق يشهد تنافساً متزايداً وتغيّرات مستمرة، وقد أصبح فهم ماهية هذا المفهوم من الضروريات التي تساعد المؤسسات على تحديد نقاط قوتها وإستثمار مواردها بشكل فعّال للتمييز عن منافسيها، لذلك يتناول هذا المطلب توضيح ماهية الميزة التنافسية من خلال التعرف على مفهومها وخصائصها، أهميتها وأهدافها، باعتبارها أحد أهم العناصر الداعمة لاستمرارية المؤسسات وتحقيقها لأداء متميز ومستدام.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

في هذا الفرع سيتم التركيز على تعريف الميزة التنافسية، وتوضيح خصائصها وإبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

عرفها Porter (وهو أستاذ إدارة أعمال أمريكي مشهور، معروف بنظرياته حول الميزة التنافسية واستراتيجيات الشركات، قام بتطوير نماذج مثل القوى الخمس لبورتر التي تساعد الشركات على تحليل البيئة التنافسية واتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة) بأنها: "تلك القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بين الأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج" (الراجحي وآخرون، 2015، ص 22). كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة الوسائل التي تستطيع من خلالها منظمة الأعمال التغلب على المنافسين الآخرين" (موسى، 2020، ص 23).

كما عرفها علي السلمي أنها: "مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها وإستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: (راشد، 2022، ص 94)

- "إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون؛"

- "تأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها".
وتعرف كذلك: "أنها مورد أو قدرة تنظيمية فريدة لا يمكن تقليدها أو استبدالها من قبل منظمة أخرى" (سويسي، 2016، ص 70).
- ويمكن تعريفها على أنها: "ميزة تخلق للمؤسسة قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها — قيمة يكون العملاء مستعدين لدفع ثمنها ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة" (Grant, 2021, p132).
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية هي: قدرة المؤسسة على توظيف مواردها، قدراتها ومعارفها بشكل يخلق قيمة مضافة للزبائن، ويحقق مستوى أداء يفوق ما يقدمه المنافسون، بما يجعل هذه القيمة صعبة التقليد أو الاستبدال، ويسهم في تحقيق تميز مستدام يمنح المؤسسة موقعا متقدما في السوق.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

- تبني المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها تتميز بخصائص خاصة بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال إتباعها استراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (بوران، 2016، ص 99)
- "تشتق من حاجات ورغبات الزبائن"؛
- "تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال".
- إضافة إلى الخصائص التالية: (رجب، 2022، ص 120)
- "طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين وبالتالي فهي تتسم بالتفرد وتعطي المؤسسة قيمة مضافة"؛
- "تتبعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتريين أو كلاهما"؛
- "تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة وفرص في البيئة"؛
- "تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة".

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها

سيتم في ما يلي تسليط الضوء على أهمية الميزة التنافسية وأنواعها وكذا مصادرها.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (سالم، 2021)

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم؛

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

تتعدد تصنيفات الميزة التنافسية بتعدد وجهات النظر لدى الباحثين في هذا المجال، حيث يشير Kouftreos (وهو باحث أكاديمي أمريكي مختص في إدارة العمليات، إدارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية، ويُعد من الباحثين البارزين الذين ركّزوا على قياس الأداء التنافسي والقدرات التشغيلية للمنظمات، خاصة في القطاع الصناعي)، إلى أنّ الميزة التنافسية يمكن أن تُقاس من خلال خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في: القدرة على تقديم أسعار مناسبة، جودة المنتجات أو الخدمات، القيمة المدركة من طرف الزبون، الالتزام بمواعيد التسليم، إضافة إلى الابتكار والإبداع.

بينما تتجه العديد من الأدبيات الإدارية إلى تبسيط هذا التصنيف بحصر أنواع الميزة التنافسية في ثلاثة أشكال أساسية: ميزة خفض التكاليف التي تعتمد فيها المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وميزة التميز التي تركز على تقديم خصائص فريدة تمنح المؤسسة اختلافاً واضحاً في السوق، إضافة إلى ميزة التركيز التي تعتمد فيها المؤسسة على توجيه جهودها نحو شريحة محددة من العملاء أو سوق جغرافي خاص، وتلبية احتياجاتهم بشكل أعمق من المنافسين.

1- ميزة التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصراً هاماً لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (بن زيان وقاشي، 2018)؛

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل تتلخص فيما يلي: (حجاج، 2007)

- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ووجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتركين؛
- محدودية تكاليف تبديل منتج مؤسسة بمنتج مؤسسة أخرى أو عدم وجودها بالنسبة للمشتريين.

2- ميزة التميز:

وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون

بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العمالية، التقنيات التكنولوجية المتطورة لإنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى الزبون (بن زيان وقاشي، 2018)؛

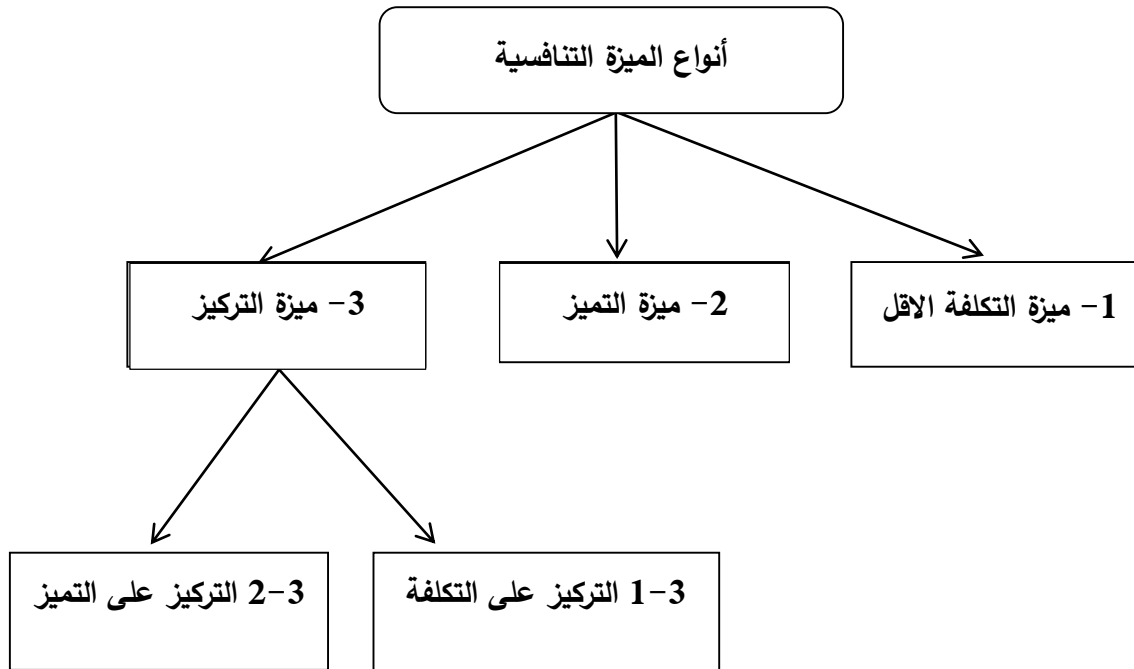
ويكون تمييز المنتج من خلال: (حذفاني، 2019)

- تصميم الحجم، الشكل، اللون، التركيب المادي؛
- توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة ومدى توافق تصميم وخصائص المنتج مع احتياجات العملاء؛
- مدى الاستخدام حيث يميل كثير من العملاء لدفع سعر أعلى للمنتجات التي تعمر لمدة أطول؛
- الخصائص المميزة والتي تضيف بصمة خاصة لأداء المنتج، ويمكن للمؤسسة أن تحدد هذه الخصائص الجديدة التي تضيفها لمنتجاتها من خلال استقصاء آراء عينة من العملاء مع مقارنة ما سيتم حمله مقابلها من تكاليف نتيجة هذه الخصائص.

3- ميزة التركيز:

تتمثل ميزة التركيز في تركيز المؤسسة على شريحة محددة من السوق سواء كانت جغرافية أو ديموغرافية أو سلوكية، وتوجيه جميع مواردها الاستراتيجية لتلبية احتياجات هذه الشريحة بشكل أفضل من المنافسين، إما عبر خفض التكاليف أو التميز داخل هذا الجزء الضيق من السوق، وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين رئيسيين: تركيز تكلفي (Cost Focus) وتركيز تميزي (Differentiation Focus) وتعتبر هذه الميزة فعالة بشكل خاص للمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي لا تمتلك القدرة على المنافسة على مستوى السوق ككل، لكنها تستطيع تحقيق تفوق نسبي في جزء معين منه (Porter, 1985).

الشكل رقم (10): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على (Porter, 1985, p12).

يبين هذا الشكل أنواع الميزة التنافسية، حيث تعتمد المؤسسة إما على تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو ميزة التميز، أو التركيز على شريحة سوقية محددة، وذلك بهدف تحقيق مركز تنافسي مستدام.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح في السوق الذي تعمل فيه فإنّ عليها أن تطوّر لنفسها ميزة تنافسية تمنحها التفوق على منافسيها، ولا يتأتى ذلك إلا عبر إدراكها الدقيق لنقاط قوتها والقدرات التي تميزها عن غيرها، بما يسمح لها باحتلال موقع تنافسي أفضل، وبناءً على ذلك، يمكن حصر أبرز مصادر الميزة التنافسية فيما يلي: (حريز وبشمال، 2014)

1- الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتبار الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية، إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت هذه القدرة مصدراً متجدداً للميزة التنافسية؛

2- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فتمثل المدخلات

العوامل الأساسية للإنتاج في حين تتمثل المخرجات في السلع والخدمات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية؛

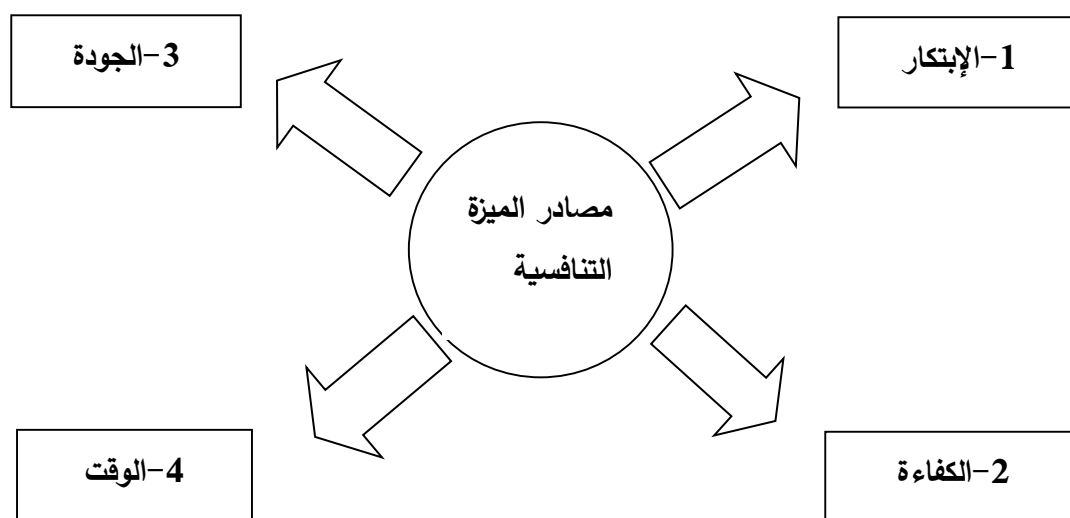
3- الجودة:

نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول، والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية؛

4- الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

الشكل رقم (11) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على (Hill & Jones, 2008, p86).

يُبرز هذا الشكل المصادر الأساسية التي يمكن أن تستند إليها المؤسسة لبناء ميزتها التنافسية وهي: الابتكار (كمصدر للتميز والتفرد)، الجودة (كمعيار يعزز الثقة والولاء)، الكفاءة (لتحقيق التكلفة الأقل)، والوقت (كعامل تمييز في السرعة أو الدقة)، وتُعد هذه العناصر ركائز استراتيجية تساهم بشكل فردي أو تكاملي في تحقيق موقع تنافسي مستدام في السوق.

المطلب الثاني: أبعاد، استراتيجيات ومؤشرات قياس الميزة التنافسية

تُعدّ الميزة التنافسية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تعزيز مكانتها في

الأسواق التي تتسم بشدة المنافسة وتزايد التحديات، إذ لا يقتصر تحقيقها على امتلاك الموارد فقط. بل يتطلب فهمًا دقيقًا لأبعادها المختلفة، واعتماد استراتيجيات مناسبة لبنائها وتطويرها، إضافة إلى قياسها وتقييمها بصفة مستمرة، وانطلاقًا من ذلك يتناول هذا المطلب دراسة أبعاد الميزة التنافسية والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيقها، إلى جانب مؤشرات قياسها، باعتبارها عناصر أساسية تمكن المؤسسات من تحليل مستوى أدائها التنافسي وضمان استمراريتها في بيئة أعمال متغيرة.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تختلف أبعاد الميزة التنافسية باختلاف آراء الباحثين، حيث يربطها بعضهم بمكانة المؤسسة في السوق، ويركز آخرون على الموارد والقدرات، في حين ينظر إليها البعض من زاوية التميز أو التكلفة الأقل، غير أن أغلب الدراسات مثل سويسبي والخفاجي (2013)، تتفق على أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في الجودة، اعتمادية التسليم، المرونة، التكلفة، والابتكار، وفي هذا الفرع سنركز على الأبعاد الأساسية التالية:

أولاً: التكلفة

يعتمد بشكل كبير تحقيق الميزة التنافسية على التكلفة وهي تعبر عن انخفاض التكلفة بالنسبة للمنافسين والمنتجات ذات الصلة ووفرات الحجم، وتتطلب هذه الاستراتيجية إشراف مكثف على العمل ومراقبة التكاليف بشكل دقيق وعمل تقارير مستمرة ومفصلة تتعلق بمراقبة التكاليف، ومع التطورات السريعة تزايدت الحاجة لتخفيض الكلفة في ظل المنافسة القوية مع المنافسين يصبح هامش الربح أقل (Mostafa, 2016)؛

أي أن بعد التكلفة يعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، مما يتيح لها تقديم منتجات بأسعار أقل وتحقيق إيرادات أعلى، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي في السوق؛

ثانياً: الجودة

وهي تعتبر بمثابة السلاح للميزة التنافسية في السوق وتولد الجودة المميزة من خلال توفير المنتجات التي تلبي أو تتجاوز احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وتلعب الجودة دورًا كبيرًا في إبقاء العلاقة قوية بين الزبون والمنظمة، فهي تمثل مصدر الصدق والثقة للمنتجات والخدمات التي تقوم المنظمات بتقديمها، وبالتالي فإن كل هذا ينعكس إيجابًا على الحصة السوقية للمنظمة (Heerde, 2017)؛

حيث يعرف Joran (وهو أحد رواد علم إدارة الجودة في القرن العشرين ساهم في نشر ثقافة الجودة عالمياً خاصة في اليابان)، الجودة بأنها "الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو

السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة"، ويرى ديمينج أن الجودة هي "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً" (رضوان، 2012، ص 14)؛

وتعتبر الجودة عنصراً محورياً في تحقيق التفوق التنافسي، إذ تسهم في بناء علاقة قوية ومستدامة بين المؤسسة وزبائنهم من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي توقعاتهم أو تتجاوزها، كما تعمل الجودة على تعزيز الثقة والمصداقية في المؤسسة، ما يزيد من ولاء الزبائن ويعزز مكانة المؤسسة في السوق، وبالتالي يساهم بشكل مباشر في زيادة حصتها السوقية وتحقيق أداء مستدام يتفوق على المنافسين؛

ثالثاً: الابتكار

يعرف الابتكار على أنه تصنيع منتجات جديدة وأفكار عملية خلاقة للوصول إلى السوق بسرعة كبيرة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، حيث نجد للابتكار خاصيتين هامتين هما التفرد والتميز بالمنتجات، وسرعة تطوير المنتجات، تأتي أهمية الإبداع و الابتكار من خلال استكشاف الفرص في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، فالمؤسسات تحتاج إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عما يدور في القطاع التي تنشط فيه، وذلك بالاعتماد على موارد وقدرات المنظمة (محمود، 2019) .

ويشكل الابتكار عنصراً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ يتيح لها التميز عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العمليات بشكل مستمر، كما أن القدرة على اكتشاف الفرص الجديدة وتلبية الاحتياجات غير الملباة في السوق تساعد المؤسسة على زيادة قيمتها وإيجاد ميزة فريدة يصعب تقليدها، ما يعزز موقعها في السوق ويضمن استمرار تفوقها على المدى الطويل.

الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

تشكل الاستراتيجيات الخاصة بالميزة التنافسية الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لترجمة قدراتها ومواردها إلى تفوق فعلي في السوق، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحديد المسار الأمثل لاستخدام الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية، مثل الجودة، الابتكار، والتكلفة، بما يعزز قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها، وتحقيق أداء مستدام يضمن استمراريتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتنافس الشديد. وتعرف الاستراتيجيات التنافسية على أنها الاستراتيجيات التي تهتم بخلق وإدارة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على

قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة، أو مستهلك معين (Porter, 1999).

وقد صنف Porter الاستراتيجيات التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في سعيها للحصول على الميزة التنافسية في ثلاثة أنواع هي:

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

وتعني قدرة المنظمة على تعميم إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف أقل بالمقارنة مع المنافسين بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر، فهي تعني أيضاً القدرة على إنتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، ولا يتأتى ذلك فقط بالضغط على تكاليف الإنتاج بل يتعداه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار تكاليف التسويق، الخدمات المقدمة ونفقات البنية التحتية للمؤسسة ... بحيث يمكن أن يكون كل نوع من هذه التكاليف مصدراً لميزة التكلفة الأقل، إذ تسمح التكاليف المنخفضة بهوامش ربح مرتفعة وأسعار منخفضة، والأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين تتيح للمؤسسة إمكانية الحصول على حصص سوقية جديدة (سالم، 2021)؛

وتتطلب هذه الاستراتيجية مجموعة مقومات أساسية منها ما يلي: (أبو بكر، 2011)

- ضرورة أن تتخذ المؤسسة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأفراد على تحسين الأداء ورفع معدل الإنتاجية، وتقليل الهدر والتلف في استخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المؤسسة؛
- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى الإنتاج بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير؛
- ضرورة أن تتجه المؤسسة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على التطوير والتحديث، وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.

ثانياً: استراتيجية التمايز التمييز

تعد استراتيجية التمايز استراتيجية تنافسية تتطوي على الأفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة، وبشكل يتم إدراكه من قبل الزبون على أنه شيء فريد أو مميز، بمعنى أن المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية تسعى إلى تكوين صورة ذهنية محبة حول منتجاتها وخدماتها، ومميزة عن منتجات وخدمات المنافس وذلك من خلال صيغ مختلفة للتمييز في تصميم المنتج، الجودة المتميزة والمواصفات، خدمة الزبائن، العلاقات الوطيدة مع الموردين، التكنولوجيا، الإعلان المؤثر لترسيخ صورة ذهنية مميزة في ذهن الزبون وغير ذلك، وتمكن هذه الاستراتيجية المؤسسة من تحقيق عائد

يفوق المستوى المتوسط في القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك بسبب وجود الولاء للعلامة من جانب الزبائن الذين تقل حساسيتهم للسعر كما أن ارتفاع التكاليف الناتجة عن هذه الاستراتيجية يتحملها الزبون (هاريسون، 2009)؛

ويتطلب إتباع استراتيجية التمايز من خلال مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:
(أبو بكر، 2011)

- يجب أن يتميز المستهلكون بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية، ورؤية فنية تنمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية، وتقلل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛
- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره، ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن انما يرتبط هذا التميز بدرجة أساسية بتصورات إدراكات الزبائن لتمييز منتج عن غيره؛
- تتطلب استراتيجية التمييز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة لمتابعة احتياجات الزبون ورغباته، واستجابة لتوقعات الزبون؛
- تناسب استراتيجية التمييز عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة، والتي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها، مما يعمق استعداد الزبون لدفع مبالغ مرتفعة؛
- ترتبط استراتيجية التمييز بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب وغيرها.

ثالثاً: استراتيجية التركيز:

يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطات تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل المنتجات، الزبائن، الأسواق، فهي بذلك تختلف عن سابقتها في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق، لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، لذلك فإن هذه الاستراتيجية قد تأخذ بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل لذلك فإن استراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما: (سالم، 2005)

1- استراتيجية التركيز بالتكاليف: هي استراتيجية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل؛

2- استراتيجية التركيز بالتمايز: في هذه الحالة المؤسسة تتبع نفس خطوات استراتيجية التمايز أي إنتاج منتج متمايز عن المنافسين، مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تُعدّ الميزة التنافسية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها في ظل بيئة تنافسية متغيرة، غير أن تحقيقها يتطلب القدرة على قياسها وتقييمها بموضوعية، وتبرز أهمية مؤشرات قياس الميزة التنافسية في تمكين المؤسسة من مقارنة أدائها بمنافسيها، وتشخيص نقاط القوة والضعف ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويهدف هذا الفرع إلى عرض أهم المؤشرات المعتمدة في قياس الميزة التنافسية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي.

وتوجد عدة مؤشرات تُستخدم لتحديد مستوى تنافسية المؤسسة وقياس حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها، من بينها الحصة السوقية، والربحية، وحجم المبيعات، ورضا الزبائن، والقيمة السوقية، وتنوّع المنتجات، وغيرها، غير أنّ أكثر تصنيفات المؤشرات شيوعاً في الأدبيات الإدارية تنحصر أساساً في الفئات الآتية:

أولاً: مؤشرات نوعية

تركز هذه المقاييس على مدى رضا الزبون عن منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين وتمكن الزبائن من التعرف على جودة المنتجات المقدمة، لهم من خلال التمييز بين عدة مستويات مختلفة للجودة، والتي تمثل الميزة التنافسية وهي: (البكري، 2008)

- النوعية المتوقعة: هذه الدرجة من النوعية التي يعتبر الزبون أنها ضرورية لوجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه غالباً بسبب اختلاف خصائص واحتياجات وتفضيلات الزبائن؛

- النوعية المدركة: هذه الدرجة من النوعية يكتشفها الزبون عندما يحصل على المنتج، وقد تكون أعلى أو أقل مما كان يتوقع، مما يؤثر على مدى رضاه عنه؛

- النوعية القياسية: هذا المستوى من النوعية يتوافق مع المواصفات التي حددتها المؤسسة مسبقاً وخططت لتحقيقها.

ثانياً: مؤشرات كمية

- وهي مؤشرات ترتبط بالأداء المالي في السوق وتعطي دقة أكبر ومن أبرزها: (بروبي، 2011)
- حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وحصتها في السوق، وتسعى معظم المؤسسات إلى تحديد هدف محدد لحجم المبيعات الذي ترغب في تحقيقه، وذلك لمراقبة أداء المؤسسة وقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها؛
 - الربحية: تعرف الربحية بأنها مقياس يستخدم لتقييم أداء المشاريع من خلال حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعزيزها من خلال تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة؛
 - الحصة السوقية: تستخدم للتمييز بين من يحقق ربح أو خسارة في السوق، إذ يحسب نصيب المؤسسة من المبيعات ويقارن مع المنافسين الرئيسيين، يوفر هذا المقياس تصوراً عن وضع المؤسسة في السوق، وانخفاضه يشير إلى وجود مشكلة تتطلب تدخلاً من الإدارة لحلها.

ومن المؤشرات الأخرى أيضاً نجد: (ساوس، 2018)

- مؤشر جودة المنتج النسبي: يمكن استخدام هذا المقياس في المؤسسات التي تقدم منتجات متعددة في السوق، وذلك لتحديد مستوى جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين، سواء كانت تلك الجودة أعلى أو مساوية أو أقل، يستند هذا المقياس إلى العوائد المحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين؛
- التكاليف: وهي مجموع التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تم إنفاقها على نشاط معين بمجمله قياساً بالمنافسين.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية

في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، جعل الموارد الملموسة والتقليدية وحدها غير كافية لضمان التميز في بيئة أعمال ديناميكية، وهذا ما أدى إلى الاعتماد على الأصول الفكرية والمعرفية، والعمل على تحويلها إلى قيمة مضافة فريدة يصعب على المنافسين محاكاتها باعتبارها المصدر الأهم للقوة في الوقت الراهن، وبناءً على هذا التحول تأصلت العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث يهدف هذا المطلب إلى عرض العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وانعكاساتها وأهم النماذج المفسرة لها.

الفرع الأول: إدارة المعرفة والميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الحديثة إلى خلق ميزة تنافسية فريدة تمكنها من التفوق على المنافسين، من

خلال الاستغلال الفعال للموارد والإمكانات المتاحة داخل المنظمة، ولا سيما الموارد المعرفية باعتبارها من أهم المصادر التي تعزز القدرات المتميزة.

أولاً: العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

تلعب المؤهلات المتميزة والقدرات الداخلية للمؤسسة دوراً محورياً في تحديد قدرتها على المنافسة في السوق، بحيث تأخذ هذه القدرات المتميزة والجوهرية صفات معنوية غير ملموسة كالمهارات والخبرات والتفكير الإبداعي وغيرها، والتي يمكن أن يمتلكها أي منافس والتي تساعد في تطوير منتجات وخدمات عالية الجودة واتخاذ قرارات استراتيجية سليمة والاستجابة بسرعة للتغيرات السوقية، ومن هذا المنطلق تصبح إدارة المعرفة أداة استراتيجية أساسية إذ تعمل على جمع الخبرات والمعلومات والمعارف والعمل على تنظيمها ونقلها وبطريقة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية (عقون، 2022).

لذلك تسعى المؤسسات جاهدة على تحويل المعرفة من خلال استخدام عمليات إدارة المعرفة إلى قدرات متميزة لتحقيق ميزة تنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): تحويل المعرفة إلى قدرات متميزة

المعرفة	إدارة المعرفة	القدرات المتميزة	مزايا تنافسية
أصول غير ملموسة وغير مرئية	عمليات إدارة المعرفة، توليد وتنظيم وخزن وتطبيق ونشر المعرفة	أصول ملموسة ومرئية	مزايا تنافسية يصعب تقليدها
فكر في أدمغة الأفراد		رأس مالي فكري مؤثر ومخزن	
معلومات مخزنة في ذوات الأفراد		طاقة معلوماتية منتجة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (عقون، 2022، ص 75)

يبين الشكل العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بأن المؤسسة التي تملك المعرفة باعتبارها مورداً غير ملموس يتمثل في الأفكار والمعلومات المخزنة لديهم والعمل على تحويلها إلى قدرات متميزة داخل المؤسسة من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة، الأمر الذي يمكن هذه الأخيرة في النهاية إلى تحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ثانياً: المعرفة كمورد استراتيجي للميزة التنافسية

يمثل كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية مفاهيم أساسية في إدارة المؤسسات الحديثة، إذ تساعد إدارة المعرفة المؤسسات على تنظيم وتوظيف المعلومات والخبرات بشكل فعال، بينما تعكس الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على التميز والبقاء في بيئة تنافسية شديدة، يهدف هذا الفرع إلى توضيح مفهوم كل منهما وأهم أبعادهما، تمهيداً لفهم كيفية توظيفهما داخل المؤسسة.

شهدت بيئة الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فرضت على المؤسسات إعادة النظر في مصادر تفوقها التنافسي، فلم تعد عناصر المنافسة التقليدية، مثل خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو سرعة الاستجابة للسوق، كافية لضمان الاستمرار والريادة، بل أصبح الاعتماد يتزايد على المعرفة باعتبارها المورد الأكثر تأثيراً في بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة، فالمؤسسات المعاصرة باتت تُصنّف ضمن اقتصاد قائم على المعرفة، حيث يشكل الإبداع والابتكار وتطوير الحلول التكنولوجية المتكاملة أساساً للتفوق في الأسواق العالمية.

ويعكس التوجه الحديث نحو تكثيف الإنفاق على البحث والتطوير، وبناء رأس مال معرفي قوي، إدراك المؤسسات لأهمية الاستثمار في المعرفة كمحرك أساسي للنمو، فلم يعد التطوير يقتصر على تحسين منتج أو خدمة بصورة منفصلة، بل أصبح يركز على بناء منظومة معرفية متكاملة تسمح بإنتاج سلسلة من الابتكارات المتتابعة في إطار استراتيجي طويل المدى، وهو ما يمثل تحولاً عن الأساليب التقليدية التي كانت تعتمد على تحسينات جزئية ومتقطعة.

وتتميز المعرفة بوصفها رأس مال فكري، بخصائص تجعلها أساساً للميزة التنافسية المستدامة، فهي لا تتناقص بالاستخدام بل تتعزز وتتراكم مع مرور الوقت، كما يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة نظراً لارتباطها بخبرات العاملين وثقافة المؤسسة وأنماط العمل السائدة فيها، وفي هذا السياق تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن المورد لا يُعد استراتيجياً إلا إذا اتسم بالقيمة والندرة وصعوبة الإحلال أو التقليد، وهي خصائص تنطبق بدرجة كبيرة على المعرفة باعتبارها مورداً غير ملموس يرتبط بالعنصر البشري وخبراته المتراكمة (مرسي، 1998).

وتتجلى قيمة المعرفة في قدرتها على تحسين العمليات، ورفع جودة المنتجات والخدمات، ودعم عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل الموارد البشرية تمثل حجر الأساس في تحقيق التفوق التنافسي، فالمعرفة المتولدة في عقول العاملين، وما ينتج عنها من أفكار وابتكارات، تمثل المصدر الحقيقي للقوة التنظيمية مما يفرض على المؤسسة الاهتمام بتخطيط وتنمية وتحفيز مواردها البشرية ضمن إطار استراتيجي يهدف إلى تعزيز قدرتها التنافسية والحفاظ عليها (داسي، 2006).

وعليه يمكن القول إن إدارة المعرفة تمثل عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات إذ تمكّنها من استثمار خبرات مواردها البشرية وتحويلها إلى قيمة مضافة يصعب تقليدها، فالمعرفة مورد غير ملموس يتراكم مع الاستخدام، ويسهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار ودعم اتخاذ القرار، لذلك لم تعد إدارة المعرفة خيارًا تنظيميًا، بل ضرورة حتمية لضمان التفوق والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

الفرع الثاني: النماذج المفسرة لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المتسارع زاد الاهتمام في الأدبيات الإدارية الحديثة بدور المعرفة باعتبارها موردا استراتيجيا قادرة على خلق التفوق التنافسي بين المؤسسات، ومن هذا المنطلق ظهرت عدة نماذج نظرية حاولت تفسير العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية ومن هذه النماذج نموذج النمو الداخلي ونموذج الموارد و القدرات.

أولاً: نموذج الموارد والقدرات (RBV)

سعت العديد من النماذج النظرية إلى تفسير كيفية تحويل المعرفة إلى مصدر للميزة التنافسية ومن بين هذه النماذج يبرز نموذج الموارد والقدرات المتمثل في ما يلي:

تعرف النظرية (RBV) (Resource-based View) أن المنظمة هي مجموعة من الموارد والقدرات الداخلية المتميزة وقيمة يصعب على المنافسين تقليدها أو استبدالها والتي يمكن الاستفادة منها لاكتساب وتحقيق أداء تنظيمي على المدى القصير والطويل.

كما تركز نظرية الموارد والقدرات على كيفية استغلال الموارد المادية والغير مادية، خاصة المعرفة وتحويلها الى قدرات تنظيمية تساعد المؤسسة على تحقيق الأداء المتفوق والاستمرار في المنافسة.

وحسب نظرية الموارد والقدرات فإن الموارد يجب أن تستوفي معايير (VRIN)

(Value, Rarity, Inimitability, and non-substitutability) لتوفير ميزة تنافسية وأداء

مستمر وتمثل في ما يلي: (Madhani, 2010, p 05)

1- قيمة (V): الموارد ذات قيمة إذا كانت توفي قيمة استراتيجية للمؤسسة توفر الموارد قيمة إذا كانت تساعد الشركات في استغلال فرص السوق أو تساعد في تقليل تهديدات السوق لا توجد ميزة لامتلاك مورد إذا لم يضيف أو يعزز قيمة الشركة؛

2- نادر (R): يجب أن يكون من الصعب العثور على الموارد بين المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة ومن ثم يجب أن تكون الموارد نادرة أو فريدة من نوعها لتقديم مزايا تنافسية لا يمكن للموارد

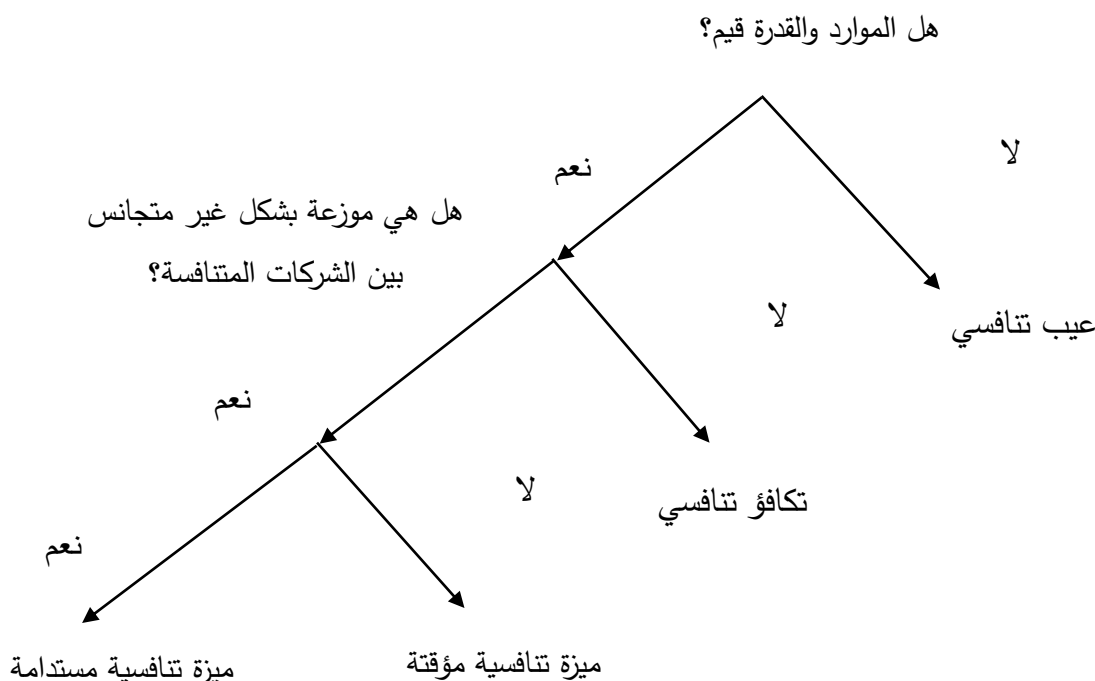
التي تمتلكها العديد من الشركات في السوق أو توفير ميزة تنافسية حيث لا يمكنها تصميم وتنفيذ استراتيجية عمل فريدة مقارنة بالمنافسين؛

3- التقليد الغير كامل (I): التقليد الغير كامل أو عدم التقليد يعني أن عمل نسخة أو تقليد الموارد لن يكون ممكنا يمكن أن تكون الاختناقات التي تحول دون التقليد الغير كامل كثيرة، صعوبات في الحصول على الموارد، أو العلاقة الغامضة بين القدرة والميزة التنافسية أو تعقيد الموارد، لا يمكن أن تكون الموارد أساسا للميزة التنافسية المستدامة إلا إذا لم تتمكن الشركات التي لا تمتلك هذه الموارد من الحصول عليها؛

4- عدم إمكانية الاستبدال (N): عدم إمكانية استبدال الموارد يعني أنه لا يمكن استبدال الموارد بمورد بديل آخر، وهنا لا يستطيع المنافس تحقيق نفس الأداء من خلال استبدال الموارد بموارد بديلة أخرى.

كما تؤكد نظرية الموارد والقدرات أن ملكية الأصول الاستراتيجية والسيطرة عليها تحدد أي المنظمات ستحقق أرباحا أعلى بميزة تنافسية على غيرها، من خلال طرح ثلاثة أسئلة رئيسية حول الموارد لتحديد تأثيرها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): نموذج الموارد والقدرات



المصدر: (Madhani, 2010, p 10)

يوضح الشكل قيمة الموارد لتحديد مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال طرح ثلاثة أسئلة حول ما إذا كان المورد أو القدرة يخلق قيمة للمؤسسة، فإذا لم يكن ذات قيمة فإنه يؤدي

إلى عيب تنافسي، أما إذا كان ذا قيمة فيتم الانتقال إلى فحص مدى انتشاره بين الشركات المنافسة فإذا كان المورد شائعاً بين المنافسين فإنه يحقق فقط تكافؤاً تنافسياً وفي حالة كونه نادراً وغير موزع بشكل واسع، يتم تقييم مدى صعوبة تقليده فإذا كان من السهل تقليده فإنه يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مؤقتة، بينما إذا كان من الصعب تقليده أو نقله فإنه يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: نموذج النمو الداخلي

سعت العديد من النماذج الاقتصادية الحديثة إلى تفسير دور المعرفة والتقدم التكنولوجي في تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز الميزة التنافسية ومن بين هذه النماذج نموذج النمو الداخلي المتمثلة في ما يلي:

شهدت نظريات النمو الاقتصادي تطوراً ملحوظاً خلال النصف الثاني من القرن العشرين، حيث هيمن نموذج (Solow) لفترة طويلة بصفته الإطار الرئيسي لتفسير النمو، إلا أن هذا النموذج تعرض لانتقادات بسبب اعتباره للتقدم التكنولوجي عاملاً خارجياً، ومن هنا ظهرت نظرية النمو الداخلي وعلى رأسها نموذج (Paul romer) الذي جعل التكنولوجيا والمعرفة متغيراً داخلياً.

يعتبر نموذج Romer أن التقدم التقني نتيجة إنتاج الأفكار من طرق الباحثين وتتميز هذه الأفكار، وفقاً لرومر، بخصائص أساسية: فهي غير تنافسية (أي يمكن استخدامها من قبل أكثر من طرف في وقت واحد)، وقابلة للاستبعاد الجزئي عبر نظام براءات الاختراع، ويؤدي هذا إلى تحقيق عائد متزايد ووجود منافسة غير كاملة، ولتوضيح Romer نموذجاً اعتمد على الفرضيات التالية: (بزعي وزروق، 2017)

- يوجد عاملان أساسيان للإنتاج: كمية محدودة من العمل و السلع رأسمالية متنوعة؛
- يعتبر نموذج متعدد القطاعات (قطاع البحث والتطوير، قطاع السلع النهائية والسلع الوسيطة)؛
- ينتج قطاع البحث والتطوير تصاميم أو ابتكارات لأنواع جديدة من السلع الرأسمالية، ويستعمل هذا القطاع كمية L من إجمالي كمية العمل، كما يتميز هذا القطاع بوجود الوفرة المعرفية الإيجابية؛
- يستعمل قطاع السلع الوسيطة التصاميم أو الابتكارات لإنتاج السلع الرأسمالية الوسيطة المختلفة ويتميز القطاع بسيادة المنافسة الاحتكارية؛
- يعمل قطاع السلع النهائية تحت المنافسة الكاملة، والتي تعتبر في النهاية سلعة متجانسة

واحدة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نموذج Romer (1990) يوضح أن العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية تصبح واضحة عندما نعتبر أن إدارة المعرفة تمثل قطاع البحث والتطوير داخل المؤسسة حيث تعمل على زيادة مخزون الأفكار والمعرفة المتراكمة (A) من خلال الاستثمار في الكفاءات البشرية (A) هذه المعرفة تتميز بكونها غير تنافسية وقابلة للاستبعاد الجزئي عبر براءات الاختراع، مما يسمح للمؤسسة بخلق منتجات فريدة والوصول إلى منافسة احتكارية تحقق لها أرباحاً فوق عادية، وبذلك فإن إدارة المعرفة الفعالة تؤدي مباشرة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لأنها تنتج موارد معرفية نادرة يصعب على المنافسين تقليدها.

خلاصة الفصل الأول

خصص هذا الفصل لدراسة متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة باعتبارها من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والديناميكية، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى التميز في الأداء . حيث تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات المتمثلة في توليد المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها، بما يساهم في استثمار الخبرات وتقليل ضياع رأس المال الفكري. كما تعتمد على أبعاد واستراتيجيات مختلفة، إلى جانب عوامل تنظيمية وبشرية وتكنولوجية، تساعد على توفير البيئة الملائمة لتطبيقها بفعالية داخل المؤسسة وتحسين أدائها.

كما تبين أن الميزة التنافسية تمثل الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات لتحقيق التفوق والاستمرارية في السوق، بالاعتماد على موارد وقدرات تتمثل في المعرفة والموارد البشرية والتكنولوجيا والابتكار، ويساهم تنوع أبعادها واستراتيجياتها، كخفض التكلفة والتميز والتركيز، في تعزيز قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة وتحقيق أداء تنافسي مستدام.

وفي الأخير، تم التركيز على دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال استغلال المعرفة كمورد استراتيجي يساعد على تطوير قدرات المؤسسة وتحسين كفاءتها التنظيمية، وهو ما تؤكد كل من نظرية الموارد والقدرات ونموذج النمو الداخلي، اللذين يربطان بين التراكم المعرفي وتحقيق التفوق التنافسي المستدام، وسيتم في الفصل الثاني إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة الأسمنت - تبسة، قصد التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات المتحصل عليها.

الإطار التطبيقي والميداني للدراصة

مقدمة الفصل الثاني:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى الإطار النظري والفكري لمفهوم إدارة المعرفة، مع إبراز دورها وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمات، يأتي هذا الفصل لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة، والذي يمثل خطوة أساسية لتجسيد ما تم عرضه نظريًا.

حيث يحظى قطاع صناعة الأسمنت بأهمية كبيرة، باعتباره من القطاعات الحيوية التي تساهم بشكل أساسي في دعم التنمية الاقتصادية وتوفير المواد الأساسية لقطاع البناء والأشغال العمومية. كما تعد مؤسسات صناعة الأسمنت من بين المؤسسات الصناعية التي تسعى باستمرار إلى تطوير أدائها وتحسين قدراتها الإنتاجية، لمواكبة متطلبات السوق وتحقيق الاستمرارية والقدرة على المنافسة. وفي هذا الإطار، سيتم إسقاط المفاهيم والنماذج النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة على واقع مؤسسة الأسمنت بتيبة، من خلال جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ويهدف ذلك إلى التوصل إلى نتائج علمية تساهم في توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية، بما يدعم أهداف الدراسة ويعزز مصداقية نتائجها.

المبحث الأول: تقديم عام بمؤسسة الأسمنت بتبسة

سيتم في هذا المبحث تقديم صورة عامة عن مؤسسة الأسمنت بتبسة محل الدراسة، وذلك من خلال التعريف بها والتطرق إلى إمكانياتها المادية والبشرية والتقنية، مع توضيح أهدافها وقيمتها بالإضافة إلى عرض هيكلها التنظيمي، بما يسمح بفهم طبيعة عملها ودورها في قطاع صناعة الأسمنت، وعليه فإن هذا المبحث يتناول بشكل متكامل تعريف مؤسسة الأسمنت بتبسة، ثم أهدافها وقيمتها التي تقوم عليها، وصولاً إلى تحليل هيكلها التنظيمي، بما يبرز طريقة سير نشاطها التنظيمي والإداري داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الأسمنت بتبسة

من أجل تقديم تعريف واضح وشامل لهذه المؤسسة، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي تساعد على فهمها، وذلك من خلال دراسة نشأة مؤسسة الأسمنت، ثم التعريف بالمصنع، وأخيراً إبراز الأهمية الاقتصادية لهذا النوع من المصانع.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

تُعد مؤسسة الأسمنت بتبسة (SCT) مؤسسة عمومية اقتصادية، نشأت في إطار برنامج المخطط الرباعي للتنمية (1976/1980)، وقد تم وضع حجر الأساس لها سنة 1985 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتزويد مواد البناء (EDIMCO) وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع إلى مؤسسة الأسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) التي يقع مقرها بمدينة قسنطينة (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

وقد تأسست مؤسسة الأسمنت بتبسة (SCT) كمؤسسة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال إجمالي قدره 800 مليون دينار جزائري، مكوّن من 8000 سهم، قيمة كل سهم 100000 دينار جزائري، وقد قُدِّرَت المساهمات في رأس المال الابتدائي بـ 200 مليون دينار جزائري على النحو التالي: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

الجدول رقم (01) : مساهمات مؤسسات الأسمنت ومشتقاته بالشرق والغرب والشلف

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة
مؤسسة الأسمنت ومشتقاته فالشرق ERCE	1200	60%
مؤسسة الأسمنت ومشتقاته فالغرب ERCO	400	20%
مؤسسة الأسمنت ومشتقاته فالشلف ERDE	400	20%

المصدر: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

حيث أسندت مهمة الإنجاز لفرع المؤسسة الدنماركية (FLS) بإسبانيا، حيث تكفلت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى نصبها وتركيبها، وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للشركات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع، ويتجلى ذلك فيما يلي: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

- تركيب الهياكل المعدنية وورشات الميكانيك: أوكلت لمؤسسة البناءات المعدنية الجزائرية؛
- الأشغال الهندسية والمعمارية: من طرف مؤسسة البناء لصناعة الحديد والصلب (COSIDER)؛
- تركيب الأجهزة الميكانيكية: أوكلت لشركتي (ETTERKIB) و(ENCC)؛
- التموين بالمياه: بقوة ضخ 16 لتر/ثانية، أوكلت لمقاوله الهندسة المعمارية والتحويلات البرية؛
- الغاز الطبيعي والكهرباء: أوكلت لمؤسسة (SONELGAZ) ، حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر – إيطاليا)، بينما يتم تزويده بالكهرباء بواسطة خط (تبسة – جبل العنق) بضغط عالٍ قدره 90 كيلوفولت.

الجدول رقم (02): الشركات المساهمة في إنجاز المشروع

الشركات المنجزة الأشغال	الأشغال
الدنماركية URSON FREDERIC	الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات
MERLIN GERIN	التركيب الكهربائي
BATEMETAL	صناعة العوارض المعدنية للهيكل المعدني
ETTERKIB و ENCC	التركيب الميكانيكي
ETUART	التموين بالمياه بقوة 16 لتر في الثانية
COSIDER	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه.

المصدر: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

يبين الجدول مساهمة عدة شركات في إنجاز المشروع، حيث تكفلت كل مؤسسة بمجال محدد حسب اختصاصها، فقد أشرفت مؤسسة URSON FREDERIC على الدراسة الهندسية والمراقبة بينما تولت MERLIN GERIN التركيب الكهربائي، واهتمت BATEMETAL بصناعة الهيكل المعدني. كما قامت مؤسستا ENCC و ETTERKIB بأعمال التركيب الميكانيكي، في حين وفرت ETUART التموين بالمياه، وأنجزت COSIDER أشغال الهندسة المدنية القاعدية للمياه، ويعكس هذا التنوع تكامل الجهود بين مختلف الشركات لإنجاز المشروع بنجاح.

الفرع الثاني: تعريف مصنع مؤسسة الأسمنت بتبسة

يقع مصنع الأسمنت بتبسة بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلومتر جنوب مدينة تبسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة 32 هكتارًا، وقد تطلب إنجاز المصنع مدة 86 شهرًا، ابتداءً من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال في 11 فيفري 1995، وذلك وفقًا للعقد المبرم بين مؤسسة الأسمنت ومشتقاته للشرق والمؤسسة الدنماركية بتاريخ 15 أوت 1990، بتكلفة إنجاز قدرت بـ 2963 مليون دينار جزائري، منها مليون دولار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD) (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي 1600 طن يوميًا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية السنوية فتقدر بحوالي 525 ألف طن من الأسمنت البورتلاندي. كما أن المصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة وعتاد متطور ونظم مراقبة وتشغيل وصيانة وتسيير، إضافة إلى حاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية لمختلف العمليات. ويتوفر المصنع على ما يلي: (مؤسسة الأسمنت بتبسة،

(2024).

أولاً: مقالع المصنع

يتوفر المصنع على عدة مقالع، من أهمها ما يلي:

- 1- **مقلع الحجر الكلسي:** يقع شرق المصنع ويتربع على مساحة 230 هكتارًا، ويحتوي على ما يقارب 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي؛
 - 2- **مقلع الرمل الكوارتز:** 9 ملايين طن من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع من المصادر الأساسية للمواد الأولية اللازمة لصناعة الأسمنت؛
 - 3- **المقلع الطيني:** يقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومترات، وتبلغ مساحته حوالي 70 هكتارًا، ويحتوي على احتياطي يقدر بحوالي 33200 طن من مادة الطين.
- أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام، فيتم الحصول على الجبس من وحدة منجم العنق ببئر العاتر، في حين يتم الحصول على الحديد الخام من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لمؤسسة الحديد والفسفات، حيث يتم اقتناؤه بالتنسيق مع دائرة التموين.

ثانياً: تجهيزات المصنع

يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة تتماشى مع طبيعة العملية الإنتاجية ومراحلها المختلفة، وذلك على النحو التالي: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

- 1- **مراكز التكسير والتفتيح:** يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إنتاجية إجمالية تختلف من كسارة إلى أخرى، كما يلي:

- الكسارة الأولى: 500 طن/ساعة؛

- الكسارة الثانية: 350 طن/ساعة.

الفرع الثالث: الأهمية الاقتصادية للمصنع

جاء إنشاء المصنع لتغطية الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية في الصناعة، حيث يبرز دوره في البناء الوطني من خلال الزيادة الكبيرة في الطلب على مادة الأسمنت، وترجع هذه الزيادة إلى ارتفاع حجم المشاريع وتعددتها، إضافة إلى توسع عمليات البناء والتعمير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن صناعة الأسمنت محلياً تحد من استنزاف العملة الصعبة التي كانت موجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة، فقد بلغ الجزء المستورد من الأسمنت سنة 1980 حوالي

5.8 مليون طن، في حين كان الإنتاج الوطني يقدر بـ 6 ملايين طن، بنسبة 45% إنتاج و55% مستورد، وفي سنة 1996 غطى الإنتاج الوطني حوالي 90% من الطلب المحلي، بينما بقيت نسبة 10% فقط مستوردة (مقابلة شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 21 فيفري 2026). وعليه نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، كما ساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب عمل مختلفة.

وقد ورد في الوثائق القانونية أن مؤسسة الأسمنت بتبسة تهدف إلى إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات المرتبطة بصناعة الأسمنت ومواد البناء داخل الوطن، إضافة إلى القيام بجميع العمليات المادية والعقارية وغير العقارية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بنشاط الأسمنت (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

ويعتبر مصنع الأسمنت بتبسة SCT فرع من فروع الشركة الأم العمومية GICA، وذلك ضمن المجمع الصناعي والتجاري للأسمنت ومشتقاته للشرق GIC-ERCE.

يتكون قطاع الأسمنت في الجزائر من: (فرحي، 2011)

- الإنتاج الناتج عن 51 وحدة عمومية، وتتكون من: المجمع الصناعي والتجاري للأسمنت ومشتقاته للشرق GIC-ERCE، المجمع الصناعي والتجاري للأسمنت ومشتقاته للوسط GIC-ERCC المجمع الصناعي والتجاري للأسمنت ومشتقاته للغرب GIC-ERCO، ومؤسسة الأسمنت الشلف ECDE؛

- الإنتاج الناتج عن المؤسسات الخاصة المسيلة (أوراسكوم وحاليا هي مملوكة من طرف شركة Lafarge الفرنسية) والمسماة بالمؤسسة الجزائرية للأسمنت ACC؛

- مستوردو الأسمنت وهم مجموعة من المؤسسات الخاصة التي تقوم باستيراد الأسمنت وذلك للاستخدام الخاص أو إعادة بيعها.

ويعتبر قطاع الأسمنت في الجزائر في حالة احتكار من طرف المجمع الصناعي للأسمنت الجزائر GICA، إذ أن الحصة السوقية الأكبر من نصيب المجمع، وهو ما يمنح المجمع المقومات للاستحواذ واكتساب عدة مزايا تنافسية، خاصة مع تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الأسمنت في السوق الجزائرية في السنوات الأخيرة، وكذا توجه الدولة الجزائرية نحو التصدير لبعض الدول الإفريقية وغيرها من الدول.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وقيمتها

تهدف المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الغايات، منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو اجتماعي، كما تستند في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها إلى مجموعة من القيم.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة، حسب ما ورد في وثائقها القانونية، في ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الأسمنت ومواد البناء داخل الوطن وخارجه، والمتمثلة في الإنتاج، التسويق، النقل والعمليات المالية والعقارية وغير العقارية المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بمادة الأسمنت، ولا يقتصر هدف المؤسسة على توفير مواد البناء فقط، وإنما يشكل ذلك جزءاً من مجموعة الأهداف الكلية المتمثلة في: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024).

أولاً: الأهداف المالية

وتتمثل في ما يلي:

- تحقيق أكبر ربح ممكن في السوق؛
- الزيادة في رأس المال؛
- القيام باستثمارات جديدة؛
- توسيع نشاط المؤسسة الإنتاجي والتشغيلي.

ثانياً: الأهداف الاجتماعية

وتتمثل في:

- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية ويسمح بالمنافسة؛
- الامتثال لمتطلبات الجودة والأمن والبيئة؛
- تغطية العجز في مجال الأسمنت ومواد البناء؛
- إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تنمية الاقتصاد الوطني وتوفير مناصب شغل.

أما بالنسبة للأهداف المالية للمؤسسة فهي تركز على تعظيم الأرباح قصيرة الأجل من خلال تحقيق كفاءة العمليات المالية والاستثمارية والتشغيلية، بدل التركيز فقط على تعظيم قيمة المؤسسة. في حين تتمحور الأهداف الاجتماعية حول تحقيق الجودة في المنتج، وضمان الأمن الصناعي، وحماية البيئة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال توفير مواد البناء ومناصب الشغل.

الفرع الثاني: قيم المؤسسة

هناك مجموعة من القيم التي تؤمن بها مؤسسة الأسمنت بتبسة وغيرها من المؤسسات التابعة للمجمع الصناعي لأسمنت الجزائر، وتمارس نشاطاتها وفقاً لها. وقد تم تصنيف هذه القيم إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي: قيم المهنة، قيم نشاط المؤسسة، والقيم التسييرية، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (مقابلة شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 21 فيفري 2026).

أولاً: قيم المهنة

تتمثل هذه القيم في الآتي:

1- الكفاءة:

تهتم مؤسسة الأسمنت بتبسة، مثلها مثل باقي المؤسسات العاملة في مجال صناعة الأسمنت، بضمان الكفاءة في جميع المهن المرتبطة بنشاطها، خاصة تلك المتعلقة بالأسمنت ومشتقاته، إضافة إلى مجالات التكوين، الصيانة، التوزيع، وتوفير الخدمات التكنولوجية، كما تحرص المؤسسة على مكافأة الأشخاص الأكفاء الذين يلتزمون بتطبيق القيم الصحيحة في العمل، كما توفر المؤسسة مناخاً ملائماً يسمح بتكوين المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية، والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء داخل المؤسسة؛

2- المسؤولية:

تتميز مؤسسة الأسمنت بتبسة، مثلها مثل باقي مؤسسات الأسمنت، بروح المسؤولية والوعي المهني، وهو ما يظهر من خلال احترام القيم والالتزامات المهنية؛

3- الشفافية والأخلاق:

تعتبر الشفافية مبدأً أساسياً في العمل وفي حياة كل عامل داخل المؤسسة، حيث يرتبط هذا المبدأ بالمصداقية التي توجه مختلف نشاطات وسلوكيات المؤسسة؛

4- الاتصال:

تشجع مؤسسة الأسمنت بتبسة على الاتصال العمودي والأفقي داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء علاقات فعالة بين العاملين، ويسمح بتبادل المعلومات واستخدام مختلف الوسائل التي تساعد على نشر الرسائل داخل المؤسسة.

ثانياً: قيم نشاط المؤسسة

تتمثل قيم نشاط المؤسسة فيما يلي: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024)

1- إرضاء السوق:

تحرص مؤسسة الأسمنت ببتسة على ضمان نجاحها ونجاح سياستها التجارية من خلال ضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة، بما يحقق رضا المتعاملين والاستجابة لتوقعات السوق، وذلك عبر التحسين المستمر لنوعية الخدمات؛

2- الأمانة والصدق تجاه الشركاء:

تقوم العلاقة بين مؤسسات الأسمنت وشركائها على أساس الثقة المبنية على الأمانة والصدق في التعاملات، بما يضمن تحقيق الربحية لإستثمارات المساهمين والشركاء؛

3- احترام البيئة:

تعمل المؤسسة على احترام القوانين المتعلقة بحماية البيئة، وهي واعية بمسؤولياتها في هذا المجال، حيث تسعى إلى التحكم في استهلاك الموارد الطبيعية مع مراعاة الإنشغالات البيئية والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة.

ثالثاً: القيم التسييرية

تتمثل القيم التسييرية في الآتي: (مؤسسة الأسمنت ببتسة، 2024)

1- الأداء:

يعكس الأداء نتائج نظام التسيير المعتمد داخل مؤسسات الأسمنت، والذي صُمم وفق سياسات المؤسسة وقيمتها؛

2- الموضوعية:

تعد الموضوعية من القيم الأساسية لدى المسيرين داخل المؤسسة، حيث يتم الإعتماد على التقارير الدقيقة والتنسيق الفعال بين مختلف الأقسام والمصالح والهيكل الفرعية، مما يساهم في حسن سير النشاطات والأعمال؛

3- الخصوصية:

تشكل النزاهة واحترام خصوصية المعلومات المتبادلة بين الشركاء أساس العلاقات القائمة على الثقة بين المسؤولين والشركاء والمتعاملين؛

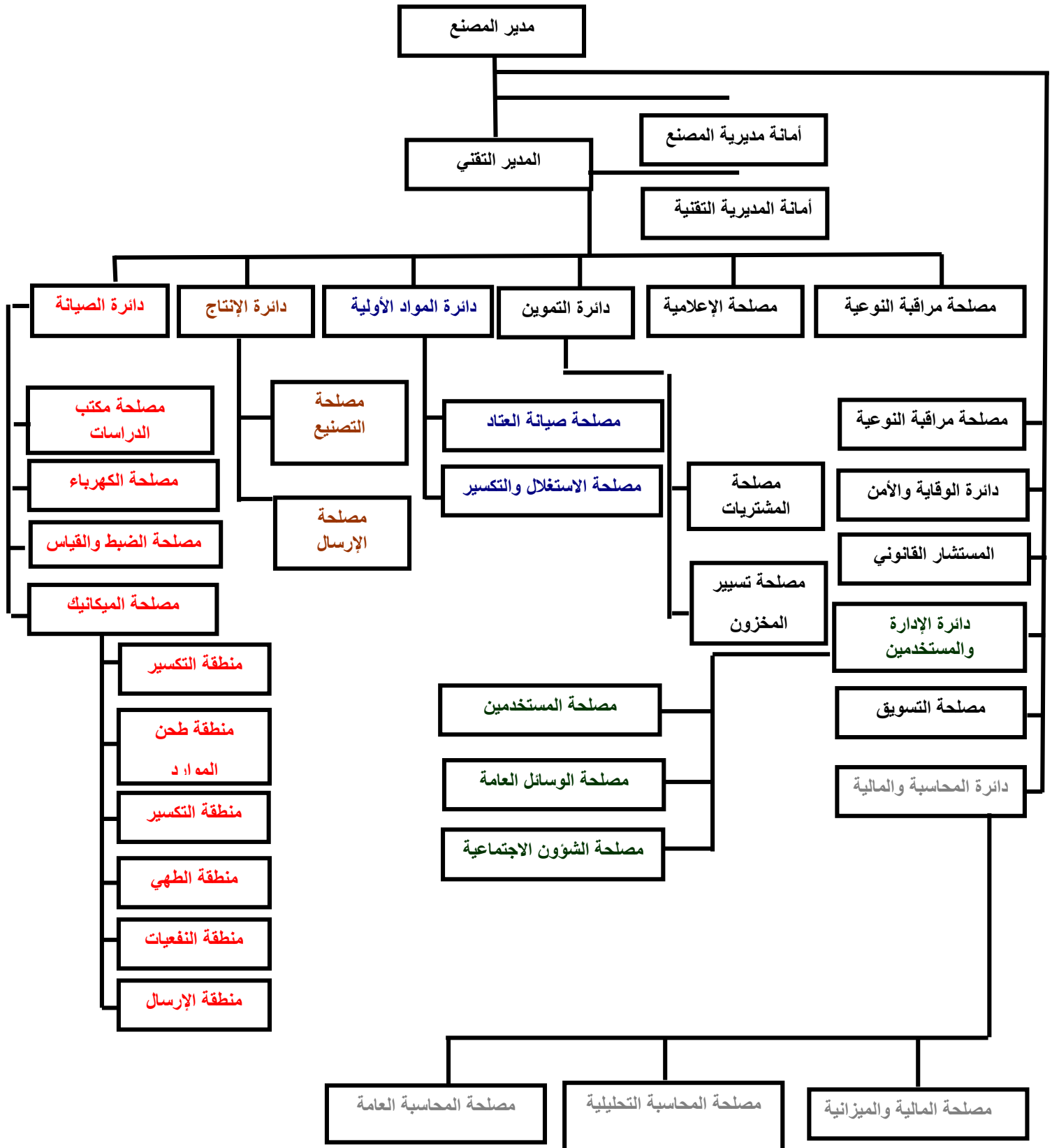
4- الاحترام:

يعد الاحترام والإصغاء لاحتياجات المتعاملين من القيم الأساسية للمؤسسة، حيث يترتب عنه احترام كرامة العمال، والاستماع إلى احتياجات الزبائن، وتعزيز التواصل معهم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، تم تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعة من الوظائف ضمن هيكل تنظيمي يوضح مختلف المستويات والوحدات التنظيمية التي تربط بينها علاقات عمل في اتجاهات مختلفة، وتُسند لكل وظيفة مجموعة محددة من المهام والمسؤوليات.

الشكل (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأسمنت بتبسة



المصدر: (مؤسسة الأسمنت بتبسة، 2024)

من خلال الشكل يتضح أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يشمل مستويات مختلفة، حيث يتم تقسيم المهام داخلها انطلاقاً من طبيعة النشاط والمعلومات المراد الحصول عليها، وفي ضوء تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الأسئلة التي تسعى إلى معالجتها، يتم عرض النتائج وإجراء التحليلات اللازمة، بهدف الإجابة عن مختلف التساؤلات والبرهنة على الفرضيات وإثباتها ميدانياً.

وتتمثل مهام كل وظيفة فيما يلي: (مقابلة شخصية مع مدير مصلحة الإنتاج، بتاريخ 21

فيفري 2026)

- **مديرية المصنع:** تتولى الإشراف على المصنع ومراقبة سير الأعمال، وتضم الفروع التالية:
- الإدارة التقنية: تقوم بعمليتي التموين والصيانة، وتشرف على جميع الأعمال المتعلقة بهما؛
- دائرة التموين: تتولى القيام بعمليات الشراء، خاصة المشتريات الصغيرة اللازمة لسير النشاط؛
- دائرة الإنتاج: تقوم أساساً بتحويل المواد المكسرة إلى أسمنت، ثم إرسالها إلى قسم التوزيع؛
- دائرة الصيانة: تتكفل بصيانة العتاد والتجهيزات الثابتة داخل المصنع؛
- دائرة المواد الأولية: تشرف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج.

- **مصلحة مراقبة النوعية:** يتمثل دورها في إعداد البطاقة التركيبية لمادة الأسمنت خلال كل دورة إنتاجية، إضافة إلى معاينة المواد الأولية المستخرجة والمشتراة؛
- **الدائرة المالية والمحاسبة:** تتولى متابعة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة؛
- **إدارة المستخدمين:** تعمل على إعداد كشوف الأجور الخاصة بالعمال، كما تهتم بتنظيم الشؤون الإدارية للعاملين، إضافة إلى العناية بنظافة المرافق الإدارية وتوفير الإطعام للعمال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

بعد أخذ فكرة شاملة عن مؤسسة الأسمنت بتبسة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة التطبيقية بتحديد عينة الدراسة، تصميم وإختيار أداة الدراسة، كما يتم التعرف إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتوضيح هذه الجوانب في ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة من الخطوات المنهجية الأساسية في إنجاز الدراسة التطبيقية، لذلك وجب إختيارها وهذا ما سيتم التطرق إليه في الآتي:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في هذه الدراسة في العاملين بمؤسسة الأسمنت بتبسة، والبالغ عددهم 300 عامل موزعين على مختلف المصالح والوحدات بالمؤسسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها: "هي فئة تمثل مجتمع البحث (population Research) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يديرها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث " (دويدري، 2000، ص 305).

من أجل التوصل إلى نتائج دقيقة تم إختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، حيث بلغ عددها 50 موظف والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة:

الجدول رقم (03): تقييم الاستمارات الموزعة

الاستبيان	العدد	النسبة
الموزعة	50	100%
التي لم يتم استرجاعها	0	0%
الملغاة	0	0%
الصالحة للتحليل	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول أن جميع الاستمارات الموزعة، والبالغ عددها 50 استمارة، قد تم استرجاعها كاملة دون تسجيل أي استمارات ملغاة أو غير مسترجعة، مما يدل على تجاوب أفراد الدراسة واهتمامهم بالإجابة على الاستبيان. كما أن جميع الاستمارات كانت صالحة للتحليل، وهو ما يعزز دقة النتائج

ومصادقيتها.

المطلب الثاني: أدوات البحث وطرق جمع البيانات

تعد أدوات البحث وطرق جمع البيانات من العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، بحيث تم اختيارها بعناية نظرا لدورها الحاسم في ضمان دقة النتائج ومصادقيتها وتتمثل في ما يلي:

الفرع الأول: مصادر البحث

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من المصادر التي ساهمت في جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع البحث، وذلك من خلال استخدام عدة أدوات تساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة ومرتبطة بالواقع التطبيقي، وتتمثل هذه الأدوات في:

أولاً: الوثائق والسجلات

اعتمدت هذه الدراسة على الوثائق والسجلات بهدف تكوين نظرة شاملة حول المؤسسة محل الدراسة، حيث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمجمع الصناعي للأسمنت بتبسة، من خلال الاطلاع على مختلف الوثائق والسجلات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمتمثلة فيما يلي:

- البيانات الخاصة بالجانب التاريخي للمؤسسة؛
- إضافة إلى تقديم تعريف شامل بها مع عرض أهدافها ومهامها وإمكانياتها الأساسية؛
- كما تم أيضا الاستعانة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة للتعرف على مختلف مستوياتها الإدارية وتنظيمها الداخلي.

ثانياً: الاستثمار

بغرض الحصول على بيانات دقيقة، تم الإعتماد على الاستثمار كأداة أساسية في هذه الدراسة وقد تم تصميم الاستثمار بالإستناد على أهداف الدراسة ومحاورها الأساسية مع مراعاة صياغة أسئلة واضحة تغطي متغيرات البحث، ثم عرض على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المتخصصين بهدف التأكد من سلام صياغتها ومدى ملائمتها لموضوع الدراسة، وبناءً على الملاحظة المقدمة، تم إدخال التعديلات اللازمة لتخرج في شكلها النهائي مقسمة إلى جزئين أساسيين فيما يلي:

- الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية، والمتمثلة فيما يلي:
- الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمركز الوظيفي؛
- الجزء الثاني: يتضمن أسئلة الدراسة 36 سؤالاً موزعة على محورين رئيسيين:
- محور إدارة المعرفة؛

- محور الميزة التنافسية.

وسيتم في الجدول رقم (04) توضيح فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (04): توزيع عبارات الاستبيان

عدد العبارات		محاور الدراسة
8 عبارات	اكتساب المعرفة	محور عمليات إدارة المعرفة
8 عبارات	مشاركة المعرفة	
8 عبارات	تطبيق المعرفة	
12 عبارة		محور الميزة التنافسية
36 سؤال		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول توزيع عبارات الاستبيان حسب محاور الدراسة، حيث خُصص لمحور عمليات إدارة المعرفة ثلاثة عمليات تتمثل في اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، وقد ضمت كل عملية 8 عبارات. أما محور الميزة التنافسية فقد اشتمل على 12 عبارة، ليبلغ العدد الإجمالي لعبارات الاستبيان 36 سؤالاً، من أجل الحرص على تغطية مختلف جوانب الدراسة بصورة متوازنة وشاملة.

ثالثاً: المقابلة

في الجانب التطبيقي للدراسة، تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات، باعتبارها وسيلة أساسية، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، بهدف الحصول على معلومات دقيقة تساعد في فهم الظاهرة المدروسة بصورة أعمق.

رابعاً: الملاحظة

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة كأداة داعمة للأدوات الأخرى المتمثلة في الاستبيان والمقابلة، بهدف تعزيز دقة البيانات وتدعيم مصداقيتها، وقد ساهمت هذه الملاحظة في تكوين تصور واقعي حول بيئة الدراسة، من خلال متابعة بعض السلوكيات والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، ولا سيما ما يتعلق بامتلاكها لرصيد معرفي معتبر لدى العنصر البشري، ومدى انعكاس ذلك على سير العمل والتفاعل بين الأفراد داخلها، كما سمحت هذه الأداة بفهم أعمق للسياق العام للظاهرة المدروسة، مما يدعم النتائج ويزيد من قوتها التفسيرية.

المطلب الثالث: الاختبارات الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات

تعتبر مرحلة تحليل البيانات من أهم الخطوات في أي دراسة بحثية، إذ تساعد الباحث على فهم طبيعة المعلومات المجمعة واستخلاص النتائج الدقيقة، وفي هذا الإطار يلعب الإحصاء الوصفي دوراً أساسياً في تقديم صورة واضحة عن توزيع البيانات وخصائصها الرئيسية، مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

كما يُعتبر استخدام الحاسوب في المعالجة الإحصائية أمراً ضرورياً لضمان الدقة وسرعة التنفيذ. وقد تم في هذه الدراسة الاستعانة ببرنامج R4.2.3 لإدخال البيانات وتحليلها، بما يتيح استكشاف مدى توافق إجابات أفراد العينة مع فقرات الاستبيان وتلخيص النتائج بشكل منظم وواضح. "حيث يُعد برنامج R تركيبة متكاملة من الوسائل البرمجية التي تُستخدم لتنفيذ الأوامر الرياضية والتحليلات الإحصائية، بما في ذلك الرسومات البيانية، من خلال التعامل مع البيانات" (جبريل، 2016، ص 03).

وتمكن لغة البرمجة R من معالجة البيانات لدعم الاستنتاجات والتوصل إلى نتائج علمية ذات دقة مقبولة.

وسيتّم إجراء إحصاءات وصفية أولية للبيانات، ثم اختبار الصدق والثبات، ثم اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذا فحص تعدد الترابط، ثم اختبار المقارنات والفروقات.

الفرع الأول: الإحصاء الوصفي لبيانات الدراسة

يستخدم الإحصاء الوصفي لتلخيص خصائص عينة الدراسة وتحديد التوجهات العامة للإجابات.

وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وتحديد مستوى الاستجابة تجاه محاور أداة البحث.

الفرع الثاني: اختبار الصدق والثبات (Validity and Reliability)

يعتبر اختبار الصدق والثبات من المراحل المهمة في الدراسة القياسية، لما له دور من التأكد من سلامة أداة الدراسة ومدى ملائمتها لقياس متغيرات البحث.

أولاً: اختبار Cronbach's Alpha لمتغيرات الدراسة

يعد معامل Cronbach's Alpha أحد أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتقييم موثوقية بيانات الاستبيان ودرجة صلاحيتها للتحليل، ويهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى تماسك عبارات

وبنود كل متغير من متغيرات الدراسة، أو كل عملية من متغيرات الدراسة، إذا كانت قيمة α أكبر من 0.6، فذلك يدل على قبول صياغة عبارات العملية أو المتغير، وهذا هو المعمول به إحصائياً وأكاديمياً.

ثانياً: اختبار صلاحية البيانات للتحليل للعالمي (الصدق Validity)

سيتم استخدام اختبار KMO، واختبار Bartlett من أجل التحقق من مدى صلاحية البيانات لإجراء التحليل العالمي، حيث يتم الحكم على ملاءمة البيانات بالاعتماد على قيمة KMO، إذ تعتبر القيمة مقبولة إذا كانت أكبر من 0.5، وكلما اقتربت من 1 دلّ ذلك على جودة أعلى للبيانات (زينه، 2020).

وحسب المعمول به في الدراسات القياسية فاختبار Bartlett يكون مقبولا إحصائياً إذا كانت قيمة P معنوية أصغر من 0.05، أيضاً حسب المعمول به إحصائياً فكل من اختبار KMO واختبار Bartlett هما اختباران تمهيديان لاختبار EFA، وإحصائياً يقيسان قوة الترابط بين العبارات وهل هذا الترابط حقيقي إحصائياً أم عشوائي.

ثالثاً: اختبار التحليل العالمي الاستكشافي EFA

حسب المعمول به في الدراسات الإحصائية القياسية بعد التأكد من قبول نتائج كل من اختبار KMO واختبار Bartlett، يتم إجراء اختبار EFA الذي يقيس الصدق البنائي لعبارات كل عملية أو كل متغير، وحسب المعمول به إحصائياً يقيس هل البنود (العبارات) تقيس نفس العملية أو المتغير وبالتالي، فهذا الاختبار كما يقال إحصائياً يقوم بتحليل العوامل المشتركة التي تجعل مجموعة من العبارات تتحرك معاً للإجابة على نفس العملية أو المتغير أو المفهوم، وهذا ما يكشفه هذا الاختبار ويكون مقبولا إحصائياً إذا كان $MR1 > 0.4$ وهذا هو المعمول به في الدراسات الإحصائية القياسية السابقة.

الفرع الثالث: اختبار الارتباط واختبار فحص الترابط

سيتم التركيز على اختبار مصفوفة الارتباطات باختبار Spearman، وكذا اختبار فحص بعد الترابط للاستدلال حول طبيعة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وكذا للتأكد من عدم وجود ترابط شديد بين المتغيرات المستقلة.

أولاً: اختبار مصفوفة الارتباطات Spearman

أيضاً هنا، وحسب المعمول به في الدراسات الإحصائية القياسية يتم الاعتماد على اختبار

Spearman في البيانات الكيفية لكشف وجود أو عدم وجود علاقة إرتباط بين بين كل عملية من عمليات المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب تقسيم هذه الدراسة (حيث تم تقسيم المتغير المستقل إلى عمليات والمتغير التابع دون تقسيم)، وكذا تحديد الاتجاه هل العلاقة طردية أو العلاقة عكسية، حيث يتحدد ذلك عن طريقة قيمة r ، وكلما زادت هذه القيمة كلما زاد الإرتباط، وإذا كانت الإشارة موجبة فالعلاقة طردية والعكس في الإشارة السالبة، مع الأخذ بعين الاعتبار معنوية قيمة P وهذا هو المعمول به إحصائياً.

ثانياً: اختبار تعدد الترابط

حسب المعمول به إحصائياً يكشف اختبار VIF عن وجود أو عدم وجود ترابط بين عمليات المتغير المستقل، والأفضل إحصائياً بطبيعة الحال أن لا تكون مترابطة، حيث يتحدد ذلك بقيمة معامل VIF وكلما كانت أقل من 5 تكون العمليات غير مترابطة والعكس صحيح.

الفرع الرابع: اختبار الفروقات (Analysis of Variance)

سيتم في هذا الاختبار الاعتماد على اختبار T-test واختبار ANOVA وهو المعمول به إحصائياً، إذ تسمح هذه الاختبارات بمعرفة ما إذا كانت الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة تؤثر على متغيرات الدراسة، وبالتحديد على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

أولاً: اختبار T-test

يرصد هذا الاختبار حسب المعمول به إحصائياً إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات وإجابات أفراد عينة الدراسة بين الجنسين ذكر/أنثى، وذلك حول المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وهل ستختلف الميزة التنافسية ومدى تعزيزها بين الجنسين أم لا؟ وسيتم الكشف عن ذلك بالخطوات الإحصائية المناسبة في الأجزاء القادمة من هذا الفصل التطبيقي.

ثانياً: اختبار ANOVA

وحسب الدراسات الإحصائية فاختبار ANOVA يرصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة الأكثر من فئتين: السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي، وذلك بخصوص المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتحديد أي الفئات ذات التأثير، وذلك وفق خطوات إحصائية مناسبة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة التطبيقية، وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها التي تم طرحها سابقاً، حيث تم الاعتماد على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في فهم طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة واستخلاص الاستنتاجات المناسبة. وبناءً على ذلك، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب مترابطة، يتمثل الأول في تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بينما يتناول المطلب الثاني عرض نتائج الاختبارات الإحصائية الخاصة بالدراسة، في حين يركز المطلب الثالث على عرض نموذج الدراسة المتوصل إليه.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا المطلب عرضاً إحصائياً لخصائص عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية المعتمدة في أداة الدراسة، ويهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة واضحة عن أفراد العينة، بما يساعد على فهم طبيعة المجتمع المدروس وتفسير نتائج الدراسة بصورة أكثر دقة.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

من خلال مخرجات الملحق رقم (02) تم تحليل خصائص عينة الدراسة وفق مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية حيث تبين ما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من حيث الجنس تبين أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر (60%) وتمثل الإناث نسبة (40%) ما يشير إلى هيمنة نسبة الذكور داخل العينة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

من خلال مخرجات الملحق رقم (02) بالنسبة لمتغير السن، من 45 إلى 50 سنة تمثل النسبة الكبرى (58%) تليها فئة أقل من 35 سنة بنسبة (28%)، في حين جاءت فئة أكثر من 50 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (14%)، ويعكس ذلك أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية ناضجة، وهو ما يعزز قدراتهم على إستيعاب مفاهيم إدارة المعرفة و تطبيقها بما يخدم تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

بناءً على مخرجات الملحق رقم (02) المتعلقة بالمستوى التعليمي، أظهرت النتائج أن فئة الحاصلين على شهادات عليا جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (38%)، تلتها فئة حاملي شهادة

الليسانس بنسبة (30%)، ثم فئة الحاصلين على شهادة البكالوريا أو أقل بنسبة (32%). ويُظهر هذا التوزيع أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي معتبر، الأمر الذي يساعدهم على فهم ممارسات إدارة المعرفة وتبنيها داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل البيانات الوظيفية

بناءً على المعطيات الواردة في الملحق رقم (02)، تم عرض وتحليل الخصائص المتعلقة بالبيانات الوظيفية، والمتمثلة في سنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

بناءً على مخرجات الملحق رقم (02)، تبين أن الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و15 سنة احتلت المرتبة الأولى بنسبة (48%)، تلتها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (40%)، في حين سجلت فئة أقل من 5 سنوات أدنى نسبة، والمقدّرة بـ(12%)، ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية كافية، مما يمكنهم من المساهمة في تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

بناءً على مخرجات الملحق رقم (02)، فقد تصدر الإطار التنفيذي المرتبة الأولى بنسبة (62%)، يليه الإطار السامي بنسبة (22%)، ثم العمال المهنيون بنسبة (16%)، ويعكس هذا التوزيع هيمنة الفئة التنفيذية التي تؤدي دوراً محورياً في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة ودعم تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج الاختبارات الإحصائية للدراسة

سيتم التركيز من خلال هذا المطلب على نتائج اختبار Cronbach's Alpha وكذا نتائج اختبار KMO واختبار Bartlett وأيضاً نتائج اختبار EFA، ثم نتائج اختبار Spearman واختبار VIF وأخيراً نتائج اختبار T-test واختبار ANOVA، وهي الاختبارات الإحصائية القبلية الضرورية قبل صياغة واستخراج النموذج الإحصائي للدراسة.

الفرع الأول: نتائج اختبار Cronbach's Alpha

من خلال مخرجات الملحق رقم (03) يمكن وضع قيم في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قيمة معامل ألفا كرونباخ

العملية	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
اختبار Cronbach's Alpha لتعزيز الميزة التنافسية بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة	---	12	0.958	ممتاز
اختبار Cronbach's Alpha لعملية اكتساب المعرفة		8	0.952	ممتاز
اختبار Cronbach's Alpha لعملية مشاركة المعرفة		8	0.959	ممتاز
اختبار Cronbach's Alpha لعملية تطبيق المعرفة		8	0.961	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج R4.2.3

بعد التأكد من عدم وجود بنود صيغت عكسياً، والتأكد من الارتباط الإيجابي بين كل بند ومجموع باقي البنود، كانت النتيجة عدم وجود بنود مرشحة للعكس، ومنه أصبحت البيانات جاهزة لاختبار Cronbach's Alpha، وقد أسفر الملحق رقم (03) والجدول 05 أن $\alpha > 0.7$ لمتغير الميزة التنافسية وتعزيزها بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة، وكذا لعمليات إدارة المعرفة الثلاثة اكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة، وبالتالي فالعبارات منسجمة ومتناسقة مع بعضها لكل فرع وليست متناقضة، وهو مقياس للثبات Reliability والتناسق الداخلي.

الفرع الثاني: نتائج اختبار صلاحية البيانات للتحليل العاملي (الصدق Validity)

تبين من خلال الملحق رقم (04) أن البيانات مناسبة للتحليل العاملي، وذلك للمتغير التابع المتمثل في تعزيز الميزة التنافسية بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة، وكذا للمتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة وتطبيق المعرفة)، وذلك لأن جميع قيم KMO أكبر من 0.6، أي أن الترابط العام بين العبارات قوي، كما أن اختبار Bartlett معنوي للمتغير التابع والمتغير المستقل بعملياته الثلاثة، وهو ما يدل على أن عبارات المتغيرات صالحة للتحليل العاملي، ويقصد بهذا أن عبارات الميزة التنافسية بدلالة عمليات إدارة المعرفة، وكذا عبارات كل عملية من العمليات تم صياغتها صياغة جيدة، وذلك لأن العبارات تقيس أمراً واحداً في كل جزء، وبعبارة أخرى وفقاً للإطار النظري الإحصائي فاختبار KMO وBartlett أثبتا أن عبارات استبيان الدراسة مترابطة في كل متغير وكل عملية، وبالتالي توجد عوامل مشتركة بينهما، وهو ما يمهد لاختبار التحليل العاملي.

الفرع الثالث: اختبار التحليل العاملي الاستكشافي EFA

حسب الملحق (05) فإن: التحليلات أكبر من 0.4، وذلك لأن جميع قيم MR1 أكبر من 0.4 للمتغير التابع وللمتغير المستقل بعملياته الثلاثة، وهو ما يدل إحصائياً على وجود الصدق البنائي للعبارات وأن تقيس نفس المتغير ونفس العملية للمتغير، أي لكل من الميزة التنافسية بدلالة إدارة المعرفة، وكذا لعمليات إدارة المعرفة.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات Spearman و VIF

سيتم التركيز في هذا الفرع على إيجاد مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع وعمليات المتغير المستقل، وكذا القيام باختبار عدم الترابط بين عمليات المتغير المستقل.

أولاً: نتائج اختبار Spearman

يتضح من خلال نتائج اختبار Spearman الواردة في الملحق (06) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين عمليات المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.78) و(0.87)، وهي قيم تدل إحصائياً على قوة العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية كانت أقل من مستوى المعنوية ($p < 0.05$)، مما يؤكد معنوية هذه العلاقات وعدم حدوثها بالصدفة، ويعني ذلك أن تحسين ممارسات إدارة المعرفة يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي، يمكن اعتبار مصفوفة الارتباطات مؤشراً أولياً على وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة لدى أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج اختبار VIF

بغرض التأكد من صلاحية نموذج الانحدار وعدم وجود مشكلة تعدد الترابط الخطي بين عمليات المتغير المستقل، تم الاعتماد على اختبار معامل تضخيم التباين (VIF)، حيث تبين من خلال نتائج الملحق رقم (07) أن قيم الـ VIF تراوحت بين (4.19) و(5.56).

وتشير هذه القيم إلى عدم وجود مشكلة خطيرة لتعدد الترابط الخطي بين عمليات المتغير المستقل، وذلك لأن قيمها بقيت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، كما يدل ذلك على وجود درجة كافية من الاستقلالية بين العمليات المكونة لإدارة المعرفة، الأمر الذي يسمح باستخدام تحليل الانحدار بثقة ويؤكد سلامة النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة.

الفرع الخامس: نتائج اختبار المقارنات أو الفروق

في ما يلي نتائج اختبار T-test وكذا اختبار ANOVA:

يرصد اختبار T-test عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية بين الجنسيات (ذكر/أنثى) في المتغير التابع، وهل يختلف إستجابة أفراد العينة باختلاف جنسهم أم لا؟

وقد تبين من خلال المتوسطات الحسابية إجابات عينة الدراسة في المتغير التابع أن الذكور في متوسط الإناث 4,60 فيما بلغ متوسط الذكور 3,65، وهو ما يشير ظاهرياً إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر الجنسين حول بنود هذا المحور في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: اختبار t-test

حسب الملحق رقم (08) لفحص تجانس التباينات (Levene) لإختبار نوع T-test فالتباينات متجانسة (ويقصد بالتباينات تشتت قيم المتغير التابع حول المتوسط)، لأن قيمة $p(\text{Levene})$ بلغت 0.06 وهي أكبر من المستوى المعتمد ($p > 0.05$)، وبالتالي تم استخدام اختبار t-test تحت فرضية تساوي التباينات لضمان دقة النتائج.

وقد تبين حسب الملحق رقم (09) أن قيمة مستوى الدلالة ($p\text{-value}$) لاختبار t-test بلغت 0.1227، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $p > 0.05$ ، ومنه فإن الاختبار لم يظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين بالنسبة للمتغير التابع، مما يشير إلى أن الجنس لا يؤثر بشكل جوهري في إجابات أفراد العينة حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.

ثانياً: نتائج اختبار ANOVA

أظهر اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية المدروسة، والمتمثلة في العمر، والمستوى التعليمي، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية، حيث تبين من الملحق رقم 10 و 11 و 12 و 13 أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية ($p\text{-value}$) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود تجانس في آراء المبحوثين تجاه أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة، بغض النظر عن اختلاف فئاتهم العمرية أو مستوياتهم التعليمية أو مناصبهم الوظيفية أو سنوات خبرتهم. وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن إدراك العاملين لأهمية إدارة المعرفة ودورها في دعم الميزة التنافسية لا يتأثر بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، وإنما

يعكس وعياً مشتركاً بأهمية تبني ممارسات إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي واستدامته داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج نموذج الدراسة

سيتم التركيز من خلال هذا المطلب على صياغة نموذج الدراسة وكذا تشخيصه إحصائياً.

الفرع الأول: مخرجات نموذج الدراسة

تم صياغة نموذج الدراسة لقياس تأثير إدارة المعرفة بعملياتها المتمثلة في: (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، على تعزيز الميزة التنافسية لدى عينة من موظفي مؤسسة الأسمنت بتبسة، وذلك بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي بطريقة المربعات الصغرى العادية (OLS). حيث تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع، في حين تمثل عمليات إدارة المعرفة المتغير المستقل في الدراسة.

ويتضح من مخرجات النموذج وحسب الملحق رقم (14) أن قيمة F المحسوبة والبالغة (24.94) هي قيمة كبيرة وذات دلالة إحصائية، فضلاً عن أن القيمة الاحتمالية لإحصائية Fisher أقل من (0.05) حيث بلغت $(9.888e-10)$ ، وعليه يعتبر النموذج ذو معنوية كلية في التفسير الإحصائي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتبين أيضاً من الملحق رقم (14) أن عملية تطبيق المعرفة هو الوحيد الذي له تأثير معنوي وأقل من 0.05 (بلغت قيمته 0.0233)، مما يشير إلى مساهمته الفعالة في تعزيز الميزة التنافسية، بينما لم تظهر عمليات اكتساب المعرفة ومشاركة المعرفة تأثيراً معنوياً إحصائياً في هذه العينة لتجاوز قيمتهما الاحتمالية عتبة 0.05.

أما بالنسبة للقوة التفسيرية للنموذج، فقد قدرت قيمة معامل التحديد المصحح (Adjusted R-squared) بـ 59.45%، وهي نسبة فوق المتوسط.

كما أظهرت نتائج النموذج أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 61.93% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، بينما تعود النسبة المتبقية المقدرة بـ 40.55%، تفسرها عمليات بواقي ومتغيرات أخرى غير مدرجة في متغيرات نموذج الدراسة.

الفرع الثاني: تشخيص نموذج الدراسة

حسب الملحق 15 و 16 و 17، يلاحظ تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبواقي اعتماداً على اختبار Kolmogorov-Smirnov، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.1285)، وهي أكبر من مستوى

الدلالة ($p > 0.05$) ، مما يسمح بعدم رفض فرضية التوزيع الطبيعي، وبالتالي يؤكد ملاءمة البيانات لفرضيات الانحدار الخطي.

وبالاستناد كذلك إلى حجم العينة الذي يُعد مقبولا نسبيا (50 مشاهدة)، يمكن تعزيز موثوقية نتائج الاختبارات الإحصائية، خاصة فيما يتعلق بافتراض تجانس التباين (Homoscedasticity) إذ تشير النتائج حسب اختبار Breusch-Pagan إلى عدم وجود مشكلة تباين غير متجانس في نموذج الدراسة وذلك لأن قيمة p أكبر من 0.05، ما يعني أن الأخطاء العشوائية تتوزع بشكل متقارب حول الصفر دون تضخم أو انكماش غير مبرر عبر قيم المتغيرات المستقلة.

كما يدعم تحليل مخطط البواقي (Residual Plot) هذا الاستنتاج، حيث يظهر تبعثر النقاط بشكل عشوائي وأفقي دون وجود نمط محدد أو اتجاه تصاعدي/تنازلي، وهو ما يعكس ثبات التباين واستقرار النموذج.

وعليه، فإن تحقق هذه الفرضيات الأساسية (طبيعية البواقي وثبات التباين) يعزز من جودة النموذج الخطي المعتمد، ويرفع من دقة وكفاءة المعاملات المقدرة، مما يجعل النتائج المتوصل إليها أكثر موثوقية في تفسير أثر عمليات إدارة المعرفة على تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة الأسمنت بتبسة، باعتبارها من المؤسسات الصناعية الرائدة في مجال إنتاج مواد البناء الأساسية، حيث تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها بما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق، ويتصف هيكلها التنظيمي بالمرونة والفعالية، بما يسمح بتنسيق مختلف الأنشطة والوظائف بصورة تضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد أسفرت الدراسة التطبيقية عن إبراز الخصائص المهنية والشخصية لعينة الدراسة المكونة من (50) عاملاً، من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة، مما ساعد على تكوين تصور شامل حول طبيعة أفراد العينة ومدى انسجامها مع موضوع الدراسة. كما بينت نتائج الدراسة القبلية للنموذج الإحصائي تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الثبات والصدق، وهو ما يؤكد صلاحيتها للاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة.

وفي إطار تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم تشخيص واختبار النموذج المعتمد باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي واختبار معامل ارتباط سبيرمان (spearman)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة باعتبارها متغيراً مستقلاً في تعزيز الميزة التنافسية بوصفها متغيراً تابعاً داخل مؤسسة الأسمنت بتبسة، ويؤكد ذلك أهمية تبني ممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم القدرات التنافسية، والمساهمة في تحقيق التميز والاستمرارية في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتنافس المتزايد.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة، تبين أن العالم المعاصر يشهد تحولات متسارعة وتغيرات عميقة مست مختلف الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي فرض على المؤسسات تحديات كبيرة لضمان بقائها واستمراريتها في بيئة تتسم بشدة المنافسة ولا تعترف إلا بالمؤسسات الأكثر كفاءة ومرونة. ولمواجهة هذه التحديات، أصبح من الضروري تبني مداخل إدارية حديثة، وفي مقدمتها إدارة المعرفة التي لم تعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت مورداً استراتيجياً ومحركاً أساسياً للابتكار وتحقيق التميز، وتعزيز الميزة التنافسية عموماً.

وقد هدفت هذه الدراسة التطبيقية لحالة مؤسسة "الأسمنت بتبسة" إلى إبراز هذا الدور، حيث أكدت النتائج وجود ارتباط وثيق وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية حسب نموذج الدراسة وآراء عينة البحث.

أولاً: النتائج واختبار الفرضيات

أسفرت الدراسة الوصفية والتجريبية لهذه الدراسة عن عدة نتائج مفادها ما يلي:

- تعد إدارة المعرفة من أبرز المداخل الإدارية والاستراتيجية الحديثة التي تهدف إلى تنظيم واستغلال الأصول الفكرية، من خلال تحسين الأداء التنظيمي ودعم اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأفراد عبر تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة تُستغل جماعياً؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية إدارة المعرفة ترتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مجالاتها وتطبيقاتها المختلفة، والاستفادة من النماذج النظرية المفسرة لها، إلى جانب حسن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة لضمان استمرارية تدفق المعرفة وتعزيز الاستفادة منها؛
- بينت الدراسة أن نجاح إدارة المعرفة يستوجب توفير مجموعة من الأبعاد والاستراتيجيات إلى جانب عوامل النجاح لتمكين المنظمة من استغلال طاقتها المعرفية بفعالية؛
- كشفت الدراسة أن الميزة التنافسية تعبر عن المركز التفوقي الذي تحققه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتستمد هذه الميزة أهميتها ومصادرها من القدرات الداخلية الفريدة والموارد المبادرة وغير القابلة للتقليد، مما يضمن المنظمة الاستمرارية والريادة في بيئة الأعمال؛
- اتضح أن قياس الميزة التنافسية يستند إلى أبعاد، استراتيجيات ومؤشرات أداء كمية ونوعية باعتبارها أدوات أساسية لتقييم مستوى أداء المؤسسة ومدى قدرتها على الحفاظ على مكانتها السوقية والعمل على تطويرها؛
- على ضوء ما سبق، أكدت الدراسة أن إدارة المعرفة تمثل دوراً محورياً وجوهرياً في تعزيز الميزة

الخاتمة العامة

التنافسية، حيث تُعدّ المعرفة وفق المنظور الاقتصادي الحديث مورداً استراتيجياً أساسياً ومصدراً رئيسياً للقيمة المضافة، بما يمكن المؤسسة من تحقيق التميز والحفاظ على تفوقها التنافسي على المدى الطويل. ومن جهة أخرى، أثبتت الدراسة التطبيقية والميدانية، المدعومة بالمقابلات الشخصية والملاحظة، هذا الدور المحوري داخل مؤسسة الأسمنت بتبسة، وهو ما يتوافق تماماً مع الفرضية الأولى للدراسة، ويتمشى مع نتائج دراسة (قادري، 2022)، التي أكدت بدورها وجود دور فعال لإدارة المعرفة في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛

- يعتبر قطاع الأسمنت في الجزائر في حالة احتكار من طرف المجمع الصناعي للأسمنت الجزائري GICA، حيث أن مؤسسة الأسمنت بتبسة SCT فرع من فروع الشركة الأم العمومية GICA، وذلك ضمن المجمع المقومات للاستحواذ واكتساب عدة مزايا تنافسية، خاصة مع تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الأسمنت في السوق الجزائرية في السنوات الأخيرة، وكذا تواجه الدولة الجزائرية نحو التصدير لبعض الدول الإفريقية وغيرها من الدول، ومن هذا المنطلق، تبين من الدراسة الميدانية أن مؤسسة الأسمنت بتبسة تتبنى أهدافاً وقيماً استراتيجية تهدف إلى تعزيز مكانتها التنافسية في السوق والارتقاء بجودة منتجاتها، إلى جانب الالتزام الصارم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية بما ينسجم تماماً مع تطلعات مختلف الأطراف ذات العلاقة؛

- اعتمدت الدراسة على مجتمع بحث ضمّ 300 من إطارات وموظفي مؤسسة الأسمنت بتبسة، حيث تم اختيار عينة قصدية (غير عشوائية) شملت 50 موظفاً بما يتوافق مع أهداف البحث ومتطلباته ورغم ملاءمة هذه العينة لطبيعة الدراسة، إلا أن نتائجها تظل محدودة من حيث إمكانية التعميم مقارنة بالعينات العشوائية؛

- أظهرت نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وجود تباين نسبي في المتغيرات الديموغرافية الأساسية، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، والخبرة المهنية الأمر الذي ساهم في توفير قاعدة بيانات متنوعة، تدعم موضوعية النتائج وتعزز درجة موثوقيتها؛

- بينت نتائج اختبار Cronbach's Alpha تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والتناسق الداخلي بين مختلف العبارات. كما أكدت نتائج اختباري KMO و Bartlett صلاحية البيانات لإجراء التحليل العاملي ووجود ترابط معنوي بين المتغيرات. وأظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تحقق الصدق البنائي للأداة، بما يؤكد أن العبارات المستخدمة تقيس الأبعاد والمتغيرات محل الدراسة بدرجة مقبولة إحصائياً؛

الخاتمة العامة

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي المعتمد على اختبار الارتباط سبيرمان (Spearman)، وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية باعتبارهما متغيرين رئيسيين للدراسة، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة، مشاركتها وتطبيقها وبين تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما يتوافق مع الفرضية الثانية للدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن تحسين ممارسات إدارة المعرفة يسهم في رفع مستوى الكفاءة والجودة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى ذلك أكدت نتائج اختبار تضخم التباين (VIF)، سلامة النموذج الإحصائي وخلوه من مشكلة التداخل الخطي بين متغيرات الدراسة؛

- أظهرت نتائج اختبارات المقارنات (ANOVA و T-test)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يدل على تجانس آراء الباحثين وعدم تأثرها بالخصائص الشخصية والوظيفية المدروسة؛

- بعد تشخيص نموذج الدراسة والتحقق من توفر شرط التوزيع الطبيعي للبواقي وشرط عدم وجود مشكلة التباين غير المتجانس وكذا ثبات التباين، أسفر الإنحدار الخطي حسب طريقة المربعات الصغرى العادية OLS على أن الميزة التنافسية الإبتدائية وفقا لعينة الدراسة عندما ينعدم تأثير العمليات الثلاثة لإدارة المعرفة موجبة الإشارة (1,37) ومعنوية، ويفسر ذلك بوجود عوامل وعمليات أخرى تدعم القدرات والمزايا التنافسية، وعمليات متعلقة بالخبرات وعمليات أخرى، ربما مثل الجودة والسعر والكفاءات البشرية والتوريد الجيد وغيرها؛

- وتبين من الملحق رقم (14) أن معامل التحديد المصحح في نموذج الدراسة فوق المتوسط وقدر 59,45% بين الميزة التنافسية وعمليات إدارة المعرفة، وباقي النسبة تفسرها أسباب وبواقي وعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج؛

- وقد أسفرت العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في عينة الدراسة على أن عملية تطبيق المعرفة هي العملية الوحيدة التي ترتبط إيجابيا مع الميزة التنافسية، وهذه العلاقة الإيجابية تتوافق مع النظرية

الاقتصادية، كما تتوافق مع نتائج اختبار مصفوفة الارتباط باختبار Spearman، ويفسر ذلك بأن مؤسسة الأسمنت بتبسة لا تستفيد تنافسيا من المعرفة إلا عندما تتحول إلى تطبيق فعلي

الخاتمة العامة

عمليا، وذلك كتحسين الإنتاج، وتدنية التكاليف وتحسين الجودة وتسريع القرار وغيرها، وبمعنى آخر فالميزة التنافسية تتحقق أساسا عندما تطبق المعرفة عمليا ووظيفيا ومهنيا في النشاط الإنتاجي وفي الأداء التسييري، وهو ما يتوافق مع الفرضية الثانية للدراسة، ويتوافق مع نتائج دراسة Sook- ling and others (2013) ونتائج دراسة Rahmika putri and others (2021)؛

- كما أسفر نموذج في الدراسة إلى عدم وجود تأثير إحصائي واضح لعمليتي اكتساب ومشاركة المعرفة على تعزيز الميزة التنافسية، وهو ما لا يتوافق مع الفرضية الثانية للدراسة، ولا يتوافق مع نتائج دراسة عبد الله (2023)، ويمكن تفسير ذلك بأن اكتساب وجمع المعرفة وتبادلها لها لا يكفي لتحقيق ودعم الميزة التنافسية، وذلك ما لم يتم تحويل تلك الخبرات والمعارف إلى ممارسات وقرارات فعلية وعملية ووظيفية داخل المؤسسة، والإشارة الموجبة للمعاملات رغم عدم المعنوية فيمكن تفسيرها بأن العلاقة الإيجابية لعمليتي اكتساب ومشاركة المعرفة مع تعزيز الميزة التنافسية علاقة ظاهرية لم يتم إثباتها إحصائيا حسب عينة الدراسة، وربما لو كانت العينة ذات حجم أكبر لظهرت المعنوية الإحصائية؛

- رغم أنه تم الاثبات الإحصائي لضعف الترابط بين عمليات إدارة المعرفة عن طريق اختبار VIF، وهذا التقنيك الإحصائي ضروري قياسيا لتقليل الارتباط وتسهيل فصل تأثير كل عملية على حدا، وهذا المستوى مختلف عن المستوى النظري الذي يقضي بترابط وتسلسل العمليات الثلاثة لأنها تمثل مفهوم واحد (إدارة المعرفة) وتقنيكها أساسا يهدف لفهم الظاهرة: اكتساب ← مشاركة ← تطبيق. وحسب نتائج الدراسة يمكن القول أن عمليتي اكتساب ومشاركة المعرفة موجودتان لكن يتمان بشكل روتيني لا يضيف قيمة جديدة ولا يتحول إلى قرارات تشغيلية قابلة للقياس. بينما عملية تطبيق المعرفة تحدث عبر: خبرات قديمة وحلول فورية في الورشات وعبر قرارات المهندسين... أي أنه يتم تطبيق مباشر للمعرفة دون مرور منظم لعمليتي اكتساب ومشاركة المعرفة، وهذا التطبيق المباشر للمعرفة هو من يدعم الميزة التنافسية لمؤسسة SCT فعليا؛

- وفقا لعينة الدراسة فمؤسسة الأسمنت بتبسة قد تكتسب وتشارك المعرفة بين أفرادها، لكن الميزة التنافسية تتحقق وتتعزيز فقط عندما تطبق المعرفة عمليا ووظيفيا ومهنيا في الأعمال الإنتاجية والإدارية.

ثانيا: الاقتراحات

الخاتمة العامة

بناءً على نتائج الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

- تثمين الأثر الإيجابي لعملية تطبيق المعرفة في دعم الأداء التنافسي بمؤسسة SCT من خلال تمكين الإطارات والعمال ذوي الخبرات من اتخاذ قرارات إدارية وتشغيلية فورية؛
- معالجة ضعف مساهمة عمليتي اكتساب ومشاركة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق تطوير برامج التدريب والتكوين الموجهة للمستخدمين، والاستفادة من خبرات الفروع الأخرى لمجمع GiCa، وكذا دمج اكتساب ومشاركة المعرفة في نظام الترقيات والمكافآت والحوافز؛
- مواصلة التحسين المستمر رغم استحواذ مؤسسة SCT ضمن المجمع العمومي للأسمنت على أكبر حصة سوقية في الجزائر، وذلك في كافة المجالات الإنتاج والجودة والصيانة وغيرها.

رابعاً: الآفاق البحثية

بالنظر إلى حدود الدراسة الحالية التي تناولت أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية يمكن اقتراح الدراسات التالية:

- أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع GiCa؛
- أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بتبسة SCT؛
- أثر سلاسل الإمداد في دعم الأداء التنافسي دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بتبسة SCT.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، (2011)، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- 2- أحمد زينة محمود، (2019)، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 3- البكري ثامر، (2008)، استراتيجيات التسويق، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 4- بن عامر بوران سمية، (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان - الأردن.
- 5- جبريل رامي صلاح، (2016)، التحليل الإحصائي باستخدام R، ط1، كلية العلوم لجامعة بنغازي، بنغازي - ليبيا.
- 6- حريز هشام، بوشمال عبد الرحمان، (2014)، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية - مصر.
- 7- حسان صادق راشد، الشعري صادق، صالح الدين، (2022)، الشمول المالي والميزة التنافسية: تجارب محلية ودولية، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن.
- 8- حسنين رجب عبد الحميد، (2022)، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 9- خليل نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- 10- الدويدري رجاء وحيد، (2000)، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق - سوريا.
- 11- الراجحي محسن عبد الله، بن فهد عبد العزيز، سليمان عبد الله، (2015)، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام، عمان - الأردن.
- 12- رضوان مصطفى محمد حامد، (2012)، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- 13- زينة بشير محمد، (2020)، لغة البرمجة الإحصائية R، ط1، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد - الأردن.
- 14- السالم مؤيد سعيد، (2005)، نظرية المنظمة والهيكل التنظيمي، دار وائل، عمان - الأردن.

- 15-ساوس الشيخ، (2018)، التنافسية والخيارات الاستراتيجية، مطبعة جامعة أحمد دراية، أدرار - الجزائر.
- 16-السميرات سبأ موسى طعيمة، (2020)، أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ط1، دار المعتز، عمان - الأردن.
- 17-الظاهر نعيم إبراهيم، (2009)، إدارة المعرفة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد - الأردن.
- 18-قطان يحيى، (2019)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج، عمان - الأردن.
- 19-الكبيسي صلاح الدين عواد، (2013)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد - العراق.
- 20-كمال مصطفى محمد، (2015)، شفرة النظم: رؤية إدارية، ط1، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
- 21-سويسي عز الدين علي، الخفاجي نعمة عباس، (2016)، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 22-هاريسون ديفيد، (2009)، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار زهران، عمان - الأردن.

ثانيا: الأطروحات

- 1-بن عمر آسيا، (2022)، مساهمات تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: دراسة حالة عينة من البنوك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر - الجزائر.
- 2-بروبي سمية، (2011)، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف - الجزائر.
- 3-بوركو عبد المالك، (2023)، إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الخدمية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر - الجزائر.
- 4-حذفاني أمير، (2019)، دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية،

- جامعة الجزائر 3، الجزائر - الجزائر .
- 5-حجاج عبد الرؤوف، (2007)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة حالة ميدانية في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة - الجزائر .
- 6-داسي وهيبة حسن، (2006)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق - سوريا .
- 7-عقون عبد الله، (2022)، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر - الجزائر .
- 8-فرحي السعيد، (2011)، أثر السلوكات الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هياكل السوق: دراسة قطاع الإسمنت في الشرق الجزائري ERCE من 2000 إلى 2009، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة - الجزائر .
- 9-قديري، لويذة، (2024)، دور عمليات إدارة المعرفة وتسويقها في تحقيق التسويق الابتكاري: دراسة لمعامل الهاتف النقال بالجزائر (موبيليس، جازي، وأوريدو)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة - الجزائر .

ثالثا: المجلات العلمية

- 1-إلياس سالم، (2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث دراسات التنمية، 08 (01)، جامعة الجزائر 3، الجزائر - الجزائر .
- 2-بن زيان أسماء، وقاشي خالد، (2018)، دور الابتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة نظرية تحليلية بالإشارة إلى تجربة شركة كوكا كولا، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 04 (02)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مستغانم - الجزائر .
- 3-بزغي فطيمة، بن زروق بزعي، (دت)، تحليل دور الابتكار في النمو الاقتصادي: بين النماذج النيوكلاسيكية ونماذج النمو الداخلي، مجلة الاقتصاد الصناعي، 02 (12)، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الأغواط - الجزائر .

- 4-الشهري عبد المنعم ياسين، عقيلي عثمان موسى، (2024)، دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح، المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، 03 (01)، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض - السعودية.
- 5-صواب بلال، هامل مهدية، (2024)، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث وتحديات التطبيق في المنظمة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 12 (04)، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الطارف - الجزائر.
- 6-قنوش مولود، (2022)، إدارة المعرفة بين عوامل النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة التنظيم والعمل، 11 (01)، جامعة البويرة، البويرة - الجزائر.
- 7-كانوني سفيان، (2023)، دور إدارة المعرفة في تنمية مهارات العاملين، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17 (02)، جامعة علي لونيسي، البليدة 2 - الجزائر.
- 8-هدلة إلياس، حساب محمد لمين، (2022)، عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 07 (01)، جامعة الأغواط، الأغواط - الجزائر.

رابعاً: وثائق ومستندات

- 1- مؤسسة الأسمنت بتبسة، (2024)، تقرير الموارد البشرية السنوي (وثيقة داخلية غير منشورة).

المراجع باللغة الأجنبية

A- Books

- 1-Becerra-Fernandez Irma, Leidner Dorothy (2008), Knowledge Management: Systems and Processes, M.E. Sharpe, USA.
- 2-Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 10th ed, Cengage Learning, United States.
- 3-Grant Robert M. (2021), Contemporary Strategy Analysis, 11th ed., John Wiley & Sons, United Kingdom.
- 4-Porter Michael E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, USA.

B- Journal Articles

- 1-Heerde Henry James (2017), How Well Does Consumer-Based Brand Equity Align with Sales-Based Brand Equity and Marketing-Mix Response?,

Journal of Marketing, USA.

2–Madhani Pradeep Manohar (2010), Resource Based View (RBV):

Concepts and Practices, Working Paper Series, Icfai University Press, India.

3–Mostafa Rania B. (2016), Value Co–Creation in Industrial Cities: A

Strategic Source of Competitive Advantages, Journal of Strategic

Management, USA.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

استمارة الاستبيان حول:

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الأسمنت -تبسة (Sct)

السادة المحترمون:

يشرّفنا أن نتقدم إليكم بهذه الاستمارة في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بتبسة".
نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال قراءة العبارات التي تتضمن الاستبيان، والإجابة بموضوعية على الأسئلة المطلوبة بوضع علامة (x) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم، نؤكد أنّ إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية. ونشكركم على تعاونكم معنا والوقت الذي خصصتموه للإجابة.

الأستاذ المشرف:

هاني عبد المالك

من إعداد الطالبتين :

جابري صبرينة

جابري دعاء

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- | | | |
|----------------------|--|---|
| 1- الجنس: | ☐ ذكر | ☐ أنثى |
| 2- السن | ☐ أقل من 35 سنة | ☐ من 35 إلى 50 سنة |
| | ☐ أكبر من 51 سنة | |
| 3- المستوى التعليمي: | ☐ بكالوريا أو أقل | ☐ شهادة الليسانس |
| | ☐ دراسات عليا | |
| 4- الخبرة: | ☐ أقل من 5 سنوات | ☐ من 5 إلى 15 سنة |
| | ☐ أكثر من 15 سنة | |
| 5- المركز الوظيفي: | ☐ إطار سامي | ☐ إطار تنفيذي |
| | ☐ عامل مهني | |

الجزء الثاني: أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: اكتساب المعرفة						
1	تشجع المؤسسة الموظفين على التجربة والابتكار					
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتحفيز الابتكار لدى الموظفين					
3	تنظم المؤسسة اجتماعات لتوليد حلول عملية للمشكلات					
4	تشجع المؤسسة الموظفين على تبادل الخبرات العملية بين الأقسام					
5	تسجل المؤسسة الدروس المستفادة من المشاريع لتوليد معرفة جديدة					
6	تقوم المؤسسة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين					
7	تحتفظ المؤسسة بالمستندات والملفات بطريقة تسهل الوصول إليها					
8	تسعى المؤسسة إلى إسقاط الكفاءات ذات المعرفة العالية					
ثانياً: مشاركة المعرفة						
9	يشارك الموظفون المعارف المهمة مع الأقسام الأخرى بانتظام					
10	يتبادل الموظفون الخبرات العملية خلال الاجتماعات					
11	تستخدم المؤسسة أدوات وتقنيات حديثة لتسهيل نقل المعرفة بين الموظفين					
12	توزع الإدارة التقارير والمستندات المهمة بشكل دوري لإطلاع الفريق					
13	توفر المؤسسة مناخاً مناسباً للعاملين لتبادل المعرفة بسهولة					
14	تعزز المؤسسة أساليب التدريب والحوار لتشجيع العاملين على تشارك المعرفة					
15	تضمن المؤسسة وصول المعارف الضرورية إلى جميع الموظفين في الوقت المناسب					
16	تعتمد المؤسسة على فرق العمل لتبادل المعرفة بين أفرادها					
ثالثاً: تطبيق المعرفة						
17	تطبق المؤسسة الخبرات السابقة لحل المشكلات بسرعة وكفاءة					
18	تشجع المؤسسة الموظفين على تطبيق المعارف المكتسبة في العمل					
19	تتيح المؤسسة للموظفين الفرص لتطبيق ما تعلموه علمياً					

20	توفر المؤسسة الإمكانيات الضرورية لتطبيق المعارف المكتسبة				
21	تهيء المؤسسة الظروف المناسبة لتطبيق المعرفة في العمل				
22	تعتمد المؤسسة على المعرفة المتاحة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء				
23	تطبق المؤسسة الأفكار الحديثة التي يقترحها الموظفون في بيئة العمل				
24	تستخدم المؤسسة المعارف المتوفرة لتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة				

المحور الثاني: تعزيز الميزة التنافسية بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات الزبائن اعتمادا على معرفتها بمتطلباتهم					
26	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين لتحسين الجودة بالاستفادة من المعارف المكتسبة					
27	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أفكار العاملين ومعارفهم عند تحسين الجودة					
28	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة استنادا إلى خبراتها المتوفرة					
29	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف من خلال تحسين العمليات بالإعتماد على المعرفة					
30	تستغل المؤسسة مواردها بكفاءة اعتمادا على المعلومات والخبرات المتاحة					
31	تقدم المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية بناء على استثمار المعرفة في تحسين الأداء					
32	تختار المؤسسة الموردين بالإعتماد على معلومات دقيقة لضمان تكلفة مناسبة					
33	تشجع المؤسسة العاملين على تقديم أفكار جديدة اعتمادا على خبراتهم					
34	تطور المؤسسة خدماتها ومنتجاتها بالاستفادة من معارفها					
35	تتابع المؤسسة تغيرات السوق وتحللها لتقديم حلول مناسبة ومبتكرة					
36	تتمي المؤسسة مهارات العاملين بما يعزز الإبداع واستثمار المعرفة					

الملحق (02): الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة

Male	Female	
30	20	
Male	Female	
0.6	0.4	
Under 35	35-50	Over 50
14	29	7
Under 35	35-50	Over 50
0.28	0.58	0.14
Secondary	Bachelor	Postgraduate
16	15	19
Secondary	Bachelor	Postgraduate
0.32	0.30	0.38
Under 5	5-15	Over 15
6	24	20
Under 5	5-15	Over 15
0.12	0.48	0.40

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (03): قياس الثبات الداخلي للأداة عبر قيمة Cronbach's Alpha

اختبار Alpha Cronbach's لتعزيز الميزة التنافسية بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.9580927	0.9590764	0.9759743	0.6613593	23.43579	0.008878966	3.821667	0.9136484	0.6753548

اختبار Cronbach's Alpha لعملية اكتساب المعرفة

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.9520754	0.9511944	0.9524116	0.7089792	19.48945	0.01003444	3.435	1.099408	0.7609354

اختبار Cronbach's Alpha لعملية مشاركة المعرفة

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.9591267	0.9597594	0.9625253	0.748827	23.85055	0.008773244	3.46	1.076903	0.7502533

اختبار **Cronbach's Alpha** لعملية تطبيق المعرفة

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.9617917	0.9614695	0.9726521	0.7572333	24.95345	0.008199806	3.5825	1.072502	0.7872322

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (04) : إختبار صلاحية البيانات للتحليل العاملي: Validity

اختبار **KMO** لتعزيز الميزة التنافسية بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتتبسة

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

Call: KMO(r = ques[paste0("D", 1:12)])

Overall MSA = 0.89

MSA for each item =

D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12
0.88	0.87	0.81	0.79	0.93	0.93	0.91	0.94	0.89	0.86	0.91	0.90

اختبار **KMO** لعملية اكتساب المعرفة

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

Call: KMO(r = ques[paste0("A", 1:8)])

Overall MSA = 0.94

MSA for each item =

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
0.92	0.94	0.97	0.94	0.95	0.94	0.94	0.92

اختبار **KMO** لعملية مشاركة المعرفة

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

Call: KMO(r = ques[paste0("B", 1:8)])

Overall MSA = 0.92

MSA for each item =

B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
0.94	0.93	0.91	0.93	0.94	0.89	0.89	0.91

اختبار **KMO** لعملية تطبيق المعرفة

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

Call: KMO(r = ques[paste0("C", 1:8)])

Overall MSA = 0.86

MSA for each item =

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
0.86	0.87	0.88	0.86	0.81	0.95	0.80	0.85

اختبار **Bartlett** لتعزيز الميزة التنافسية بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتبسة

```
$chisq
[1] 604.2786

$p.value
[1] 5.990391e-88

$df
[1] 66
```

اختبار **Bartlett** لعملية اكتساب المعرفة

```
$chisq
[1] 364.3278

$p.value
[1] 3.24268e-60

$df
[1] 28
```

اختبار **Bartlett** لعملية مشاركة المعرفة

```
$chisq
[1] 392.6502

$p.value
[1] 6.040659e-66

$df
[1] 28
```

اختبار **Bartlett** لعملية تطبيق المعرفة

```
$chisq
[1] 488.2102

$p.value
[1] 1.796347e-85

$df
[1] 28
```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (05) : التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)

اختبار EFA لتعزيز الميزة التنافسية بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسة الأسمنت بتيبة

```
Factor Analysis using method = minres
Call: fa(r = ques[paste0("D", 1:12)], nfactors = 1, rotate = "varimax")
Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
```

	MR1	h2	u2	com
D1	0.80	0.64	0.36	1
D2	0.73	0.53	0.47	1
D3	0.78	0.60	0.40	1
D4	0.77	0.59	0.41	1
D5	0.83	0.70	0.30	1
D6	0.81	0.66	0.34	1
D7	0.88	0.78	0.22	1
D8	0.81	0.65	0.35	1
D9	0.74	0.55	0.45	1
D10	0.81	0.66	0.34	1
D11	0.92	0.84	0.16	1
D12	0.88	0.77	0.23	1

```
MR1
SS loadings 7.98
Proportion Var 0.66
```

اختبار EFA لعملية اكتساب المعرفة

```
Factor Analysis using method = minres
Call: fa(r = ques[paste0("A", 1:8)], nfactors = 1, rotate = "varimax")
Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix
```

	MR1	h2	u2	com
A1	0.89	0.80	0.20	1
A2	0.84	0.70	0.30	1
A3	0.86	0.74	0.26	1
A4	0.92	0.85	0.15	1
A5	0.89	0.79	0.21	1
A6	0.93	0.86	0.14	1
A7	0.62	0.38	0.62	1
A8	0.80	0.64	0.36	1

```
MR1
SS loadings 5.75
Proportion Var 0.72
```

اختبار EFA لعملية مشاركة المعرفة

Factor Analysis using method = minres
 Call: fa(r = ques[paste0("B", 1:8)], nfactors = 1, rotate = "varimax")
 Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix

	MR1	h2	u2	com
B1	0.87	0.76	0.24	1
B2	0.84	0.70	0.30	1
B3	0.88	0.78	0.22	1
B4	0.81	0.65	0.35	1
B5	0.89	0.80	0.20	1
B6	0.89	0.79	0.21	1
B7	0.88	0.78	0.22	1
B8	0.86	0.75	0.25	1

	MR1
SS loadings	6.00
Proportion Var	0.75

اختبار EFA لعملية تطبيق المعرفة

Factor Analysis using method = minres
 Call: fa(r = ques[paste0("C", 1:8)], nfactors = 1, rotate = "varimax")
 Standardized loadings (pattern matrix) based upon correlation matrix

	MR1	h2	u2	com
C1	0.63	0.40	0.60	1
C2	0.89	0.79	0.21	1
C3	0.95	0.90	0.10	1
C4	0.90	0.81	0.19	1
C5	0.91	0.83	0.17	1
C6	0.88	0.78	0.22	1
C7	0.91	0.83	0.17	1
C8	0.89	0.80	0.20	1

	MR1
SS loadings	6.14
Proportion Var	0.77

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (06): الارتباط بين المتغيرات حسب اختبار Spearman

```

      D_mean   A_mean   B_mean   C_mean
D_mean 1.0000000 0.7898179 0.8442245 0.8772191
A_mean 0.7898179 1.0000000 0.8127897 0.8007667
B_mean 0.8442245 0.8127897 1.0000000 0.8506962
C_mean 0.8772191 0.8007667 0.8506962 1.0000000

      D_mean   A_mean   B_mean   C_mean
D_mean 0.000000e+00 9.250096e-12 5.379397e-14 3.935819e-16
A_mean 9.250096e-12 0.000000e+00 2.280850e-12 5.854755e-12
B_mean 1.344849e-14 7.602832e-13 0.000000e+00 2.622625e-14
C_mean 6.559698e-17 2.927377e-12 5.245249e-15 0.000000e+00

```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (07): نتائج اختبار VIF للتأكد من عدم ارتباط أبعاد المتغير المستقل

```

      A_mean   B_mean   C_mean
4.199661 5.464442 5.566129

```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (08): اختبار Levene للتأكد من تجانس البيانات

```

Levene's Test for Homogeneity of Variance (center = median)
      Df F value Pr(>F)
group  1  3.5358 0.06613 .
      48

```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (09): اختبار t test للمتغير التابع

Two Sample t-test

```

data: D_mean by Gender
t = -1.5712, df = 48, p-value = 0.1227
alternative hypothesis: true difference in means between group Male and group Female is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.9308599 0.1141932
sample estimates:
mean in group Male mean in group Female
      3.658333      4.066667

```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (10): اختبار ANOVA للفئات العمرية

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Age	2	1.22	0.6101	0.723	0.491
Residuals	47	39.68	0.8443		

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (11): اختبار ANOVA للمستويات التعليمية

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Education	2	2.90	1.4479	1.79	0.178
Residuals	47	38.01	0.8087		

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (12): اختبار ANOVA للمركز الوظيفي

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Job	2	0.06	0.0317	0.037	0.964
Residuals	47	40.84	0.8689		

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (13): اختبار ANOVA لسنوات الخبرة

	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Experience	2	3.8	1.9001	2.407	0.101
Residuals	47	37.1	0.7894		

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (14): نموذج OLS لمتغيرات الدراسة

```
Call:
lm(formula = D_mean ~ A_mean + B_mean + C_mean, data = ques)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-2.60851 -0.17415  0.01375  0.23620  1.48969

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)    1.3762     0.2947   4.671 2.63e-05 ***
A_mean         0.1590     0.1549   1.026  0.3101
B_mean         0.1048     0.1804   0.581  0.5642
C_mean         0.4290     0.1828   2.346  0.0233 *
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.5818 on 46 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.6193,    Adjusted R-squared:  0.5945
F-statistic: 24.94 on 3 and 46 DF,  p-value: 9.888e-10
```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (15): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للبواقي

Asymptotic one-sample Kolmogorov-Smirnov test

```
data:  res
D = 0.16568, p-value = 0.1285
alternative hypothesis: two-sided
```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

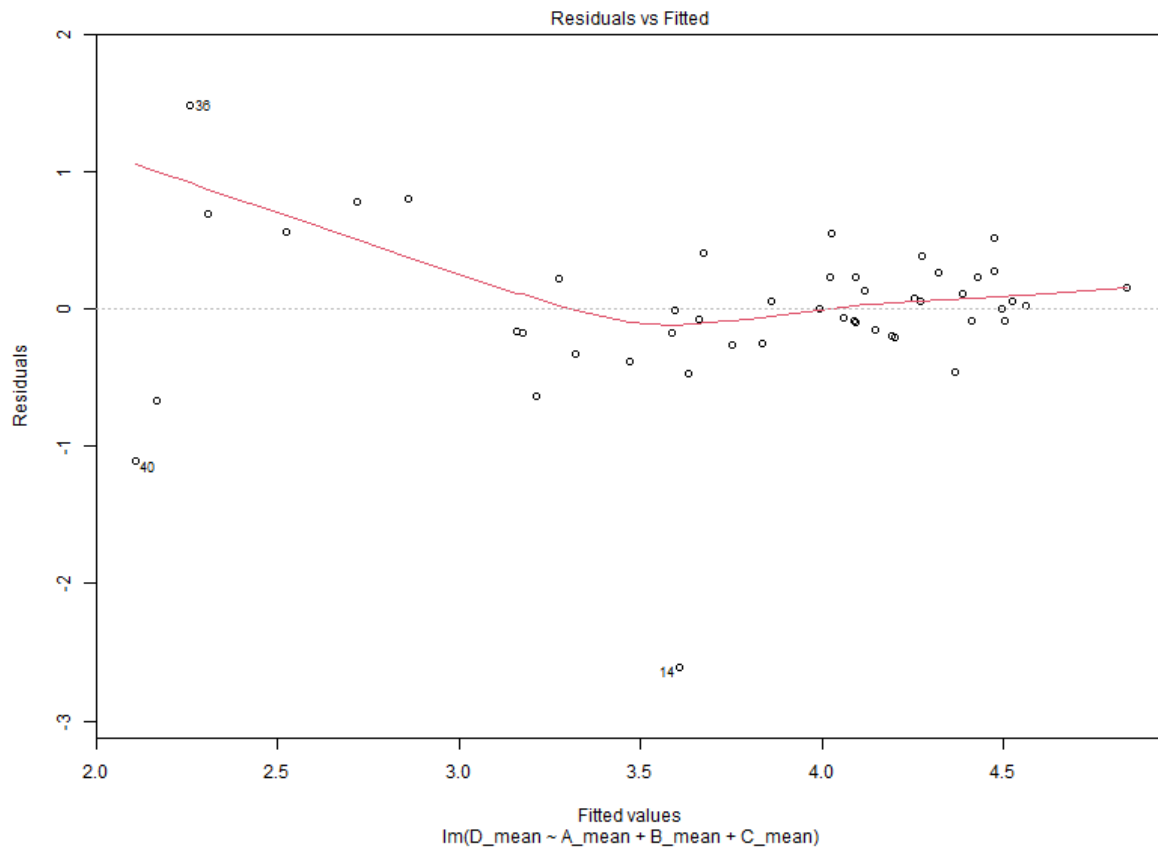
الملحق (16): اختبار Breusch-Pagan لتباين البواقي

studentized Breusch-Pagan test

```
data:  m_ols
BP = 4.1384, df = 3, p-value = 0.2469
```

المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق (17): اختبار صلاحية النموذج الخطي



المصدر: مخرجات برنامج R4.2.3

الملحق رقم (18): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة	الأساتذة
أستاذ(ة) تعليم عالي	بخوش مديحة
أستاذ(ة) تعليم عالي	زرزور براهيم
أستاذ(ة) تعليم عالي	بوطرفة سورية

ملحق رقم (19): إتفاقية التربص



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »

ش.ذ.ا. - رأس مالها الاجتماعي : 2 700 000 000 D.A. : S.P.A. au capital social de :

N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 093 00/12

Enreg.. AFS 156-0/200

Réf. ...*0.1.6*....SP /UC /SCT/26

Date : 27/04/2026

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

La Société des Ciments de Tébessa (S.C.T.) atteste que le (a) nommé (e) :

Nom et Prénom : DJABRI SABRINA – DJABRI DOUAA

a subi un stage pratique de perfectionnement au niveau de notre Société,
portant sur : **MANEGEMAINTE**

du : 16/02/2026 au 09/03/2026

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée, pour servir et faire
valoir ce que de droit.

CHEF SERVICE PERSONNEL



الملحق رقم (20): إذن بالطبع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - بومسكة



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

إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : هاني كعب الحلال

للسنة الجامعية : 2026/2025

ماستر

المشرف على مذكرة التخرج:

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
أثر إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، مؤسسة الأستاذة - تبسة	إدارة أعمال	*1- د. ح. جابري
		*2- جبرينة جابري

أو اقق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2026/05/17

الامضاء

هاني كعب الحلال

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

د. هاني كعب الحلال

الادارة

