

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية  
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية -  
لولاية جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد بشرية

تحت إشراف:

د- هناء الرابطي

إعداد الطالبتين:

لبنى بوجنانة

رزيقة جعبوب

أعضاء لجنة التقييم:

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	الأستاذ: محمد صالحى
مشرفا ومقروا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	الأستاذة: هناء الرابطي
ممتحننا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	الأستاذ: محمد عبد اللوش

السنة الجامعية: 2020/2019



# شكر

الحمد لله رب العالمين، نحمده حمد الشاكرين، ونشكره شكر الحامدين، ونصلي ونسلم على مبعوث رحمة للعالمين، اللهم صلي وسلم وبارك عليه وعلى صحبه أجمعين.

نتقدم بالشكر للسيدة الرابطي هناء على قبولها تأطير هذه المذكرة وتقديم المعلومات والنصائح طيلة مرحلة التربص.

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

وعرفانا منا بالجميل اتجاه من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة

نتقدم بالشكر والتقدير الى السيد/ مؤسسة إتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية

جيجل، وكل موظفيه الذين لم ييخلوا علينا بمساعدتهم وتوجيهاتهم

كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم

علوم المالية والمحاسبة وخاصة قسم علوم التسيير.

# إهداء

لك الحمد والشكر ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

سبحانك لم تبخل علي بأي شيء سألتك فيه فكنت أنت المستجيب

فالحمد لله الذي هدانا لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنا لنهتدي لولا هديه.

والصلاة والسلام على أعظم أستاذ في الحياة وخير موجه للبشر إمام الأنبياء والمرسلين محمد

صلى الله عليه وسلم

اهدي ثمرة جهدي إلى من وصاني ربي ببرهما والاحسان اليهما والدي الكريمين

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخواني وأخواني

إلى من علموني منذ نعومة أظفاري أساتذتي الكرام ورفقاء دربي في الدراسة

إلى زملائي في العمل.

إلى كل الأصدقاء الأهل والاحباب

وأخص بالذكر صديقتي جعبوب رزيقة التي كانت بمثابة أختي.

# بيني

# إهداء

لك الحمد والشكر ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

سبحانك لم تبخل علي بأي شيء سألتك فيه فكنت أنت المستجيب

فالحمد لله الذي هدانا لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنا لنهتدي لولا هديه.

والصلاة والسلام على أعظم أستاذ في الحياة وخير موجه للبشر إمام الأنبياء والمرسلين

وسيد العلماء محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي ثمرة جهدي إلى من أرضعتني الحب والحنان... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى

القلب الناصع البياض والذتي الحبيبة

إلى من رباني وساندني طيلة عمري أبي أطال الله عمره.

إلى القلب الطاهر الرقيق والنفس البريئة إلى رياحين حياتي أختي وأخواتي

إلى من علموني مند نعومة أظفري أساتذتي الكرام ورفقاء دربي في الدراسة

إلى وزملائي في العمل.

وأخص بالذكر صديقتي العزيزة بوجنانة لبنى التي كانت بمثابة أختي الكبرى.

# رزقته

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

III	شكر
IV	إهداء
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
(أ-س)	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: إدارة المعرفة والميزة التنافسية</b>	
15	تمهيد
16	1 ماهية إدارة المعرفة
16	1-1 مفهوم إدارة المعرفة
17	2-1 عناصر وعمليات إدارة المعرفة
22	3-1 إستراتيجيات إدارة المعرفة
24	4-1 نماذج ومعوقات إدارة المعرفة
29	2 طبيعة الميزة التنافسية
30	1-2 مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
32	2-2 أنواع وعناصر الميزة التنافسية
34	3-2 محددات وأبعاد الميزة التنافسية
40	4-2 إستراتيجية الميزة التنافسية
43	3 علاقة عمليات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
43	1-3 علاقة عملية توليد المعرفة بالميزة التنافسية
44	2-3 علاقة عملية تخزين المعرفة بالميزة التنافسية
44	3-3 علاقة عملية نشر المعرفة بالميزة التنافسية
44	4-3 علاقة عملية تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية
46	خلاصة
<b>الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل</b>	
48	تمهيد

## فهرس المحتويات

<b>49</b>	<b>1 عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر</b>
49	1-1 تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
52	2-1 تقديم المؤسسة محل الدراسة
<b>57</b>	<b>2 الإطار المنهجي للدراسة</b>
57	1-1 منهجية الدراسة الميدانية
59	2-1 أساليب المعالجة الإحصائية
60	3-1 تصميم أداة الدراسة
<b>68</b>	<b>3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة</b>
68	1-3 عرض وتحليل بيانات المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
74	2-3 عرض وتحليل بيانات المحور الأول لعينة الدراسة
81	3-3 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني لعينة الدراسة
<b>84</b>	<b>4 اختبار فرضيات الدراسة</b>
85	1-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
91	2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
95	خلاصة
<b>97</b>	<b>خاتمة</b>
<b>102</b>	<b>قائمة المراجع</b>
	الملاحق
	الملخص



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	أبعاد الميزة التنافسية	01
58	توزيع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل وفق المسمى الوظيفي لسنة 2020.	02
58	الإحصاءات الخاصة بالإستبانة	03
61	مقياس ليكارت الخماسي	04
61	درجات توزيع قيم الوسط الحسابي	05
62	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة	06
63	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة	07
63	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد نشر المعرفة	08
64	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة	09
65	صدق الإتساق الداخلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة	10
65	صدق الإتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية	11
66	صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة	12
67	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة	13
67	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	14
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر	16
71	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17
71	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة	18
73	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة	19
74	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة	20
75	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء توليد المعرفة	21
76	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تخزين المعرفة	22
78	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء نشر المعرفة	23
79	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء تطبيق المعرفة	24
81	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الميزة التنافسية	25
84	نتائج تضخم التباين والتباين المسموح	26

## قائمة الجداول

85	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى	27
86	نتائج معامل قوة التأثير لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية	28
87	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	29
88	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	30
89	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	31
90	نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة	32
91	نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس	33
92	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر	34
92	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	35
93	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	36
94	نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	37

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
س	نموذج الدراسة	01
19	العمليات الأربعة الجوهرية لإدارة المعرفة	02
25	نموذج ليونارد ارتن (Leonard Barton) لإدارة المعرفة	03
26	نموذج ماركوردث لتطبيق المعرفة	04
27	نموذج ويج (Wig)	05
28	نموذج نوناكا وتاكوشي	06
33	أنواع الميزة التنافسية	07
36	محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل	08
40	الإستراتيجية التنافسية	09
41	الإستراتيجيات العامة للتنافس	10
56	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر-المديرية العملية- لولاية جيجل	11
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
70	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
71	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	14
72	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15
73	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	16

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر
02	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان
03	الإستبيان بعد التحكيم
04	صدق الإتساق الداخلي لبعء توليد المعرفة
05	صدق الإتساق الداخلي لبعء تخزين المعرفة
06	صدق الإتساق الداخلي لبعء نشر المعرفة
07	صدق الإتساق الداخلي لبعء تطبيق المعرفة
08	صدق الإتساق الداخلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة
09	صدق الإتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية
10	صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة
11	ثبات أداة الدراسة
12	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة
13	وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
14	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الدراسة
15	معامل تضخم التباين والتباين المسموح
16	نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية
17	نتائج قوة التأثير لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية
18	اختبار الفروق بالنسبة لمحور المتغيرات الشخصية والوظيفية

# مقدمة عامة



يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات هائلة في مختلف المجالات، من أبرزها التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة واستغلال الموارد الملموسة إلى اقتصاد المعرفة، الذي أصبحت المعرفة فيه تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والمصدر الأساسي للنجاح والمحافظة على البقاء. ومع هذه التحديات وتوسعها جعل المنظمات تخشى من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى منظمات منافسة وما ينتج عن ذلك من تأثير على أداء المنظمة، الأمر الذي جعلها تبدأ بالتفكير بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال إنشائها أقسامًا خاصة بالبحث والتطوير للحصول على المعرفة من أي مصدر سواء داخلي أو خارجي عن طريق المحاكات والتقليد للمنظمات العالمية الناجحة من أجل خلق معرفة جديدة وتحسين الممارسات القائمة لديها. إن المعرفة أصبحت تفوق في الأهمية الأصول المادية الأخرى للعديد من المنظمات خاصة في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بسرعة التغير التي تعمق حالة عدم التأكد، لذا كان لزاما على المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا أن تجاري اقتصاد المعرفة من خلال تهيئة الأرضية المناسبة له، لتبني مختلف تطبيقاته خاصة في مجال نظم إدارة المعرفة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية بكفاءة أكبر اعتمادا على مختلف التطبيقات والميزات التي تتيحها المعرفة.

## 1 إشكالية الدراسة

تبحث إشكالية الدراسة في التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، ومن أجل إبراز هذا الدور وبناء على ما تقدم تتبلور إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل؟

### الأسئلة الفرعية:

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لعملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل؟
- هل يوجد أثر لعملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل؟
- هل يوجد أثر لعملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل؟

• هل يوجد أثر لعملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية  
العملية - لولاية جيجل؟

## 2 فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ثم صياغة مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في  
تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في تحسين  
الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل.

### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في تحسين  
الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية نشر المعرفة في تحسين  
الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق المعرفة في تحسين  
الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

ينبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

### الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

### الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير المسمى الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

## 3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تتناول متغيرين رئيسين هما: إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث ترى أهمية الموضوع من خلال النقاط التالية:

- أهمية الموضوع في كونه يعالج إحدى المسائل الهامة التي تشغل كل المؤسسات الاقتصادية في العالم عموماً وفي الجزائر خصوصاً وهي إدارة المعرفة.
- أهمية الموضوع في حد ذاته إذ يهتم بدراسة تطبيقات حديثة تمكن المؤسسة محل الدراسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال حسن إدارة معارفها.
- تعد هذه الدراسة للباحثين إضافة علمية وتحليلية موضوعياً عن دور إدارة المعرفة وأهمية تطبيقاتها في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصال.

#### 4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل.
- تسليط الضوء على أهمية عمليات إدارة المعرفة في خلق وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- استنتاج العلاقة والدور التي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل.
- تقديم اقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل حتى تستطيع تطوير إدارة معارفها بما يساعدها في اكتساب ميزات تنافسية.

#### 5 أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها ما يلي:

- نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه له علاقة بموضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة.
- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة.
- معرفة واقع إدارة المعرفة في إحدى المؤسسات الجزائرية وتأثيرها على المؤسسة محل الدراسة.

## 6 منهج الدراسة ومصادر المعلومات

تماشيا مع الطبيعة الترابطية للموضوع، والتي تهدف الى معرفة دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية - لولاية جيجل، فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب لمعرفة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحسن الميزة التنافسية. كما تم الاعتماد على المصادر الأولية لجمع البيانات من خلال:

- الكتب والمجلات،
- الملتقيات،
- مختلف الدراسات والأبحاث السابقة،
- بعض مواقع شبكة الأنترنت،
- المقابلات الشخصية لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا في الحصول على توضيحات.
- استمارة الاستبيان والتي تم توجيهها للأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة،

## 7 حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** تتضمن حدود البحث الموضوعية في النقاط التالية:

تناولت الدراسة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، ومدى إمكانيتها من استخدام المعرفة لتحقيق مزايا تنافسية.

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - ولاية جيجل.

**الحد الزمني:** قامت الطالبتان بإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات من الموظفين والعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل خلال الفترة الممتدة من 01 جوان 2020 إلى 30 أوت 2020.

## 8 هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية تم تقسيم الموضوع إلى فصلين إذ خصصنا فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي ففي الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية والعلاقة بينهما.

أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، وتم تقسيمه إلى أربع أجزاء، تناولنا في الجزء الأول عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، والذي شمل تقديم مؤسسة محل الدراسة من خلال نشأتها، مهامها ودراسة هيكلها، أما الجزء الثاني تناول الإطار المفاهيمي للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية والجزء الثالث فقد تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما الجزء الرابع فقد تطرقنا إلى اختبار الفرضيات.

لنختم هذا البحث بخاتمة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال عرض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

## 9 صعوبات الدراسة

- غلق المكتبات وقلة المراجع بسبب جائحة كورونا (كوفيد-19).
- صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة وذلك بسبب الجائحة.
- صعوبة جمع المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة.
- غموض بعض المفاهيم بالنسبة للموظفين.

## 10 متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل إدارة المعرفة: يتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تبدأ بتشخيص الحاجة للمعرفة، وتوليد للمعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة كالآتي:

**تشخيص المعرفة:** وتعني عملية التعرف إلى المعرفة الحرجة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية.

**توليد المعرفة:** من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل الاندماجات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل.

**تخزين المعرفة:** الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها لما له من أهمية في بناء الذاكرة التنظيمية.

**نشر المعرفة:** نقل والتقاسم والتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين من أجل تنمية وتعظيم المعرفة لدى كل واحد منهم.

**تطبيق المعرفة:** الاستخدام والاستفادة من المعرفة في الوقت المناسب.

تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة: هي أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تقدم الدعم إلى عمليات إدارة المعرفة، وتقضي مجالات استفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتتمثل في (أنظمة عمل المعرفة، وأنظمة الذكاء الصناعي، والنظم الخبيرة، ونظم مساندة القرارات الجماعية، ونظم أئمة المكتب).

ب- المتغير التابع الميزة التنافسية: هي الميزة التي تحققها المؤسسة من خلال استخدام إدارة المعرفة وتتمثل في: التكلفة المنخفضة وجودة الخدمات والمنتجات والمرونة أي الاستجابة السريعة للعميل ووقت الاستجابة والإبداع.

التكلفة: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة المنخفضة قيام المؤسسة بتخفيض تكلفة المنتجات والخدمات المهمة المقدمة للزبون، كما تعتبر التكلفة النظير الاستراتيجي للسعر بوصفه سلاحا تنافسيا.

الجودة: هي التركيز على النقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون اتجاه الخدمة ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع ادراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة.

المرونة: ويقصد بها التغير والاستجابة، والانتقال لحاجات ورغبات الزبائن وذلك بأقل جهد ووقت وتكلفة، كما تعرف بأنها: " القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة".

الوقت: هو تسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، ليس ذلك فقط بل في الوقت الذي يحدده الزبائن كما تعد القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من المنظمات، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت.

الابداع: ويقصد به " التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة"، أي أن الابتكار هو عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة).

## 11 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة والميزة التنافسية لذا سنحاول تسليط الضوء على بعضها.

✓ دراسة (صالح عبد الحكيم عبد الغفور، 2015)، بعنوان " متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة.

أسفرت عن النتائج التالية:

أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، على الترتيب القوي البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

✓ دراسة (هدى إبراهيم نادر، 2015)، بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية"، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

هدفت هذه الدراسة الى تعزيز دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة وأثر بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تطبق في شركة التأمين الوطنية بمستويات جيدة، الأمر الذي يتطلب منه بدل المزيد لتعزيز جميع العمليات ومحاولة ترسيخها بصورة عالية لدى العاملين في الشركة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن عنصر تنظيم المعرفة وتقييمها حصل على أعلى مستوى حسابي، ثم تلاه عنصر اكتساب المعرفة وتطويرها ويليها عنصر تطبيق المعرفة واخرها عنصر نقل المعرفة.

✓ (حسن بوزناق، 2013)، " إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد لخضر، باتنة، الجزائر.



عمدت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الإستراتيجية التسويقية في المجمع الصناعي صيدال، وكذلك إبراز أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في بناء الإستراتيجية التسويقية، وأهم استراتيجية تسويقية يجب إتباعها.

وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تبني مجمع للمدخل المعرفي يساهم في تفعيل الإستراتيجية التسويقية بشكل إيجابي
- أن إدارة المجمع تعتمد على التدريب والنشرات بشكل أكثر من تشجيع تبادل المعرفة.
- أن تبني المجمع لإدارة المعرفة يحتم عليه تهيئة قاعدة مناسبة.
- أنه هناك علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسية للإستراتيجية التسويقية.

✓ دراسة (توفيق سريع علي بسارده، 2006)، بعنوان "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الغذائية التحتية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة؛
  - وجود أثر معنوي لذلك التكامل على الشركات عينة الدراسة.
  - ✓ دراسة (هيثم علي الحجازي، 2005)، بعنوان "قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه منشورة جامعة عمان العربية، للدراسات العليا، عمان، الأردن
- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

- إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، على حد سواء توظف إدارة المعرفة في اعمالها بدرجة محدودة، أي أنها أدركت إدارة المعرفة من حيث المفهوم، والدور، الموجودات، والأهداف والفوائد، وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية، ولو بدرجات متفاوتة؛
- ممارسة عمليات إدارة المعرفة بين القطاعين العام والخاص ومثل هذه الممارسات جاءت متقاربة
- اشارت النتائج الى ان هناك فروق بين القطاعين حول أثر إدراك هذه المنظمات لدور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة ولمصلحة القطاع الخاص.

✓ دراسة (غسان عيسى العمري، 2004)، بعنوان "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال المصارف التجارية الأردنية؛
- توصلت إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في المصارف، نتيجة الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة؛
- وجدت الدراسة أن هناك زيادة في القيمة العالية لأعمال المصارف نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، علاوة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية وبدرجات كبيرة بين المصارف فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها التكنولوجية.

✓ دراسة (صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، 2002)، بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق"، أطروحة دكتوراه منشورة بكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- لم تستعد شركات القطاع الصناعي المختلط من المعرفة الضمنية العالية لدى مديريها؛
- ان مساهمة معرفة الشركات حول: السوق، والزبون، والاتصالات، والتقنية، والمنافسين، وبراءات الاختراع في تعزيز سلوك المنظمة باتجاه تبني المزيد من الإبداعات التكنولوجية الجذرية والمضافة ضعيفة جدا،

• أظهرت قصورا واضحا في قدرة شركات القطاع الصناعي في استثمار المعرفة الظاهرة المتوفرة لديها في رفع قدرات مديريها الإبداعية، عبر تعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة، أو في تحفيز قدرتهم على التغيير، أو في تشجيعهم للإبداع في منظماتهم.

من خلال هذه الدراسات يلاحظ أن دراستنا الحالية، والتي تدرس دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل، انفتحت مع بعض الدراسات السابقة في الإطار النظري والمفاهيمي، ووجه الشبه كان في أنها درست موضوع دور إدارة المعرفة في مؤسسة اقتصادية، وكذلك إتباعها للمنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الإستبيان وتحليل النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

كما ركزت الدراسة عن مساهمة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اقتصادية وقد اختلفت عن الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي باختيار مجتمع محل الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية جيجل، وفي طريقة استعراض الإشكالية بتجزئة الفرضيات على عمليات إدارة المعرفة وأثر كل عملية في تحسين الميزة التنافسية.

ما يميز هذه الدراسة في كيفية عرض النتائج وتحليلها بعدما استرجعت الإستبانة الموزعة على الأفراد

محل الدراسة وبعد معالجتها من خلال برنامج spss، تحصلنا على النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية وقوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة؛ وأن أعلى قوة علاقة بالنسبة الى متغير الميزة التنافسية كان مع عملية تخزين المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط  $R=0.61$
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في تحسين الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-ولاية جيجل، كما بينت النتائج أن عملية تخزين المعرفة احتلت المرتبة الأولى في تحسين الميزة التنافسية، تليها عملية تطبيق المعرفة، ثم عملية توليد المعرفة، وعملية نشر المعرفة التي احتلت المرتبة الأخيرة في تحسين الميزة التنافسية.

## 12 نموذج الدراسة

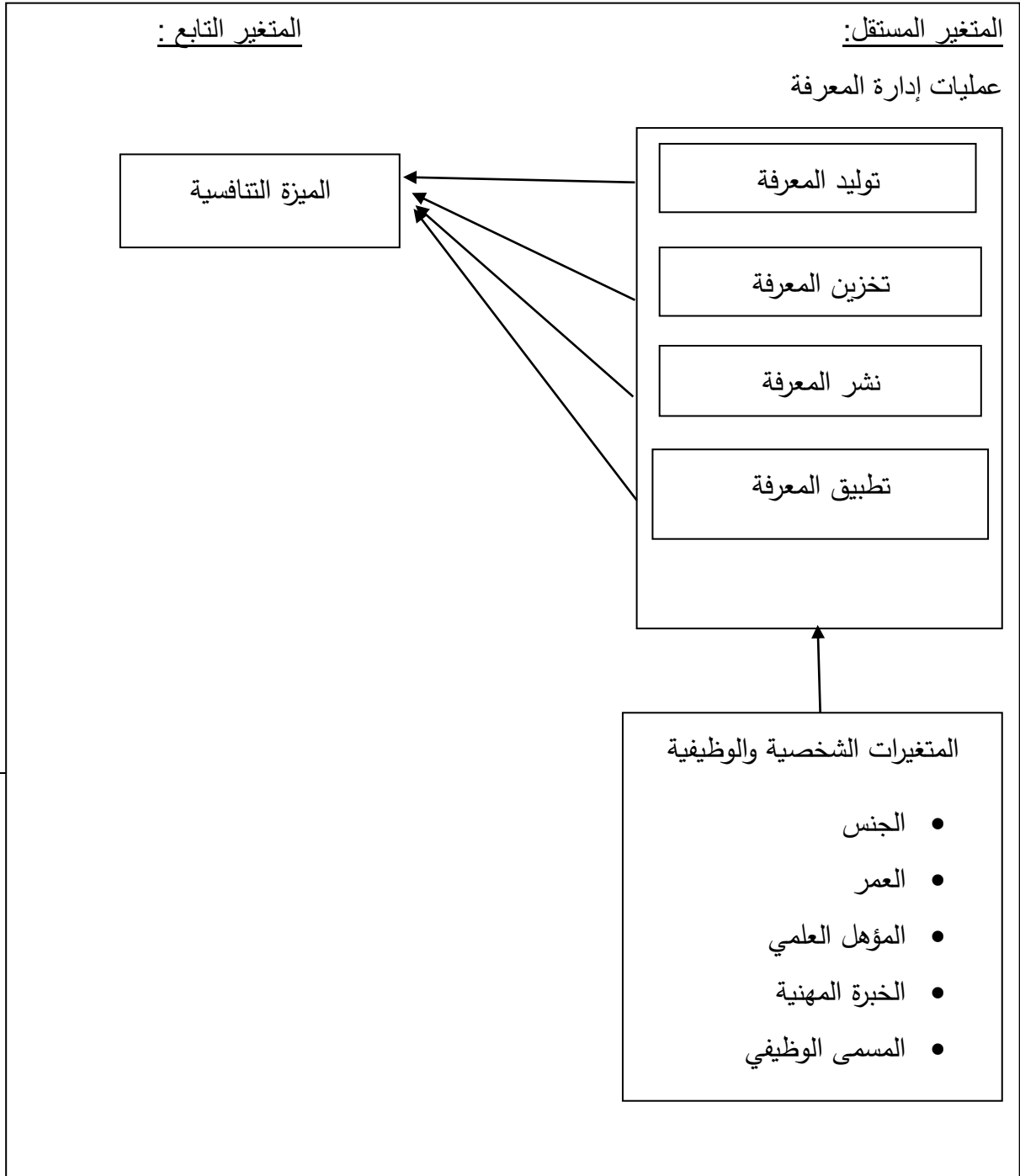
يوضح الشكل رقم (01) النموذج المعتمد لدراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر- المديرية العملية - لولاية جيجل، حيث تم الاعتماد على المتغيرات التالية لبناء نموذج الدراسة الافتراضي والتي تتمثل في:

**المتغير المستقل:** ويتمثل في إدارة المعرفة التي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.

**المتغير التابع:** المتمثل في الميزة التنافسية بما يشتمله من جوانب مختلفة مثل (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع).

**المتغيرات الشخصية والوظيفية:** والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## الفصل الأول: إدارة المعرفة والميزة التنافسية

1 ماهية إدارة المعرفة

2 طبيعة الميزة التنافسية

3 علاقة عمليات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

خلاصة

**تمهيد**

تعد إدارة المعرفة Knowledge Management من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها في منظمات الأعمال في ظل التحول نحو اقتصاديات المعرفة، التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس "رأس المال" وإنما "المعرفة"، ولهذا فقد حاز الاستثمار في المعرفة على اهتمام مختلف المؤسسات.

تبين الإدارة المعاصرة وتحت ضغوط المتغيرات والتحولات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها وصولاً إلى إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم ومواجهة قوى المنافسة، وضرورة أن تكون أكثر مرونة وسريعة التكيف والاستجابة للمحافظة على استمرارها.

يتضمن هذا الفصل العناصر التالية:

- ماهية إدارة المعرفة.
- طبيعة الميزة التنافسية
- علاقة عمليات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

## 1 ماهية إدارة المعرفة

### 1-1 مفهوم إدارة المعرفة

#### 1-1-1 تعريف إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني فهو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها، حيث يعرفها «Wing» بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، ويشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي"<sup>2</sup>.

كما عرفت أيضا بأنها "مدخل نظامي متكامل لإدارة المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بها في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

#### 1-1-2 أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المؤسسة ورضى العاملين ولوائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال

<sup>1</sup> - أبو فارة، أحمد يونس، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، ص 08، 2014.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 164.

<sup>3</sup> - Hackett, Brian, beyond Knowledge, **How ways to work and learn, The conference, USA, 2003, P24.**

التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها تحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل العميل مبتهجا في تعامله مع المؤسسة<sup>1</sup>.

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال لتشجيع التعاون بين أفراد المؤسسة.

تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي.

تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة لإنتهاج الممارسات الإبداعية والمتمثلة في طرح السلع والخدمات الجديدة.

تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات السيئة المتلاحقة.

تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار لتعزيز المعرفة التنظيمية تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

## 2-1 عناصر وعمليات إدارة المعرفة:

### 1-2-1 عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، فالمؤسسة تحصل على المعلومات من البيئة الخارجية وباشترك هذه العناصر تتحول إلى

<sup>1</sup> - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، بدون طبعة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 22.

<sup>2</sup> - عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة بحوث، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، العدد الأول، 2012، ص 409.



معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات إذن تتفاعل هذه العناصر يحدد طبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

### 1-1-2-1 الإستراتيجية

إن الإستراتيجية هي الرؤية طويلة الأجل لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل لمواجهة التهديدات أو الفرص الأمر الذي يفرض أن نأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة حيث تخضع لها وتحدد بها من أجل تحقيق أهدافها.

ويمكن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.

تسهم الإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسمون المعرفة أي تقاسم الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع.

اختيار المؤسسة استراتيجية معينة سواء تنوعا أو تركيزا أو دفاعيا أو هجوميا يؤدي إلى توليد معرفة جديدة.

### 1-2-1-2 الأشخاص

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، أي الأشخاص القادرين على توليد المعرفة وإنتاجها وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوثائق التقنية المساعدة المؤدية جميعها إلى المعرفة فهم صناع المعرفة (علماء، مفكرون، مهندسين، محاسبين) في مختلف المجالات وعنصر تحقيق الميزة التنافسية.

### 1-2-1-3 التكنولوجيا

تشير التكنولوجيا حسب " فهمي حيدر " إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 91.

دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة، خاصة في مجال الاتصالات وما توفره شبكة الإنترنت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة في شتى الاتجاهات وعلى كل المستويات<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة أن الإستثمار في التكنولوجيا يتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى الإستثمار في التكنولوجيا بكثافة بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة.

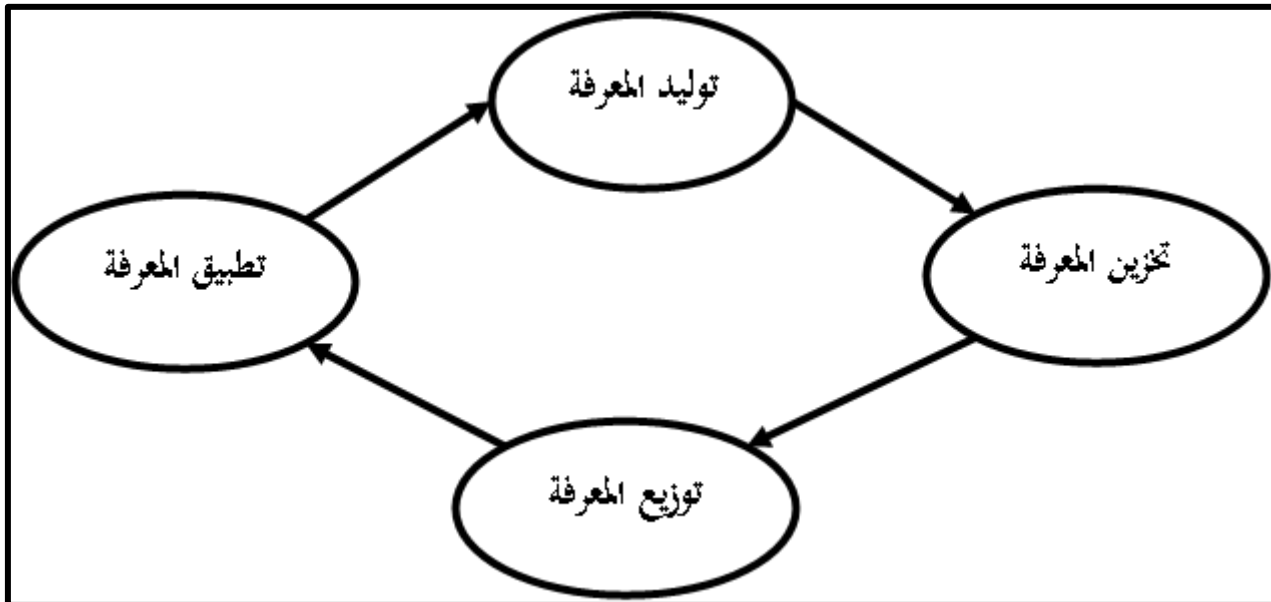
أما المعرفة الصريحة فتحتاج إلى الإستثمار في التكنولوجيا بكثافة بهدف تسهيل الوصول وتنظيم والتتقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.

ومنه فإن للتكنولوجيا دور كبير في إدارة المعرفة لما تقدمه من تسهيلات في تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل المؤسسة وخارجها واختصار الوقت وتقليل التكلفة.

### 2-2-1 عمليات إدارة المعرفة

اختلف الكتاب حول عدد عمليات المعرفة وغالبيتهم اتفقوا على أنها مستمرة وتتم من خلال العمليات الجوهرية الأربعة التالية كونها الأشمل من بين النماذج:

الشكل رقم (02): العمليات الأربعة الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>1</sup> - واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2017، ص 227-232.

وقبل التطرق للعمليات السابقة الموضحة في الشكل رقم (02) نرى من الضروري الإشارة إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية أساسية لإتمام العمليات الأخرى.

تعد عملية تشخيص المعرفة من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، والجمع للمعارف، وتستخدم في عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، فهي عملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها<sup>1</sup>.

لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين هما:

**أولاً:** مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما تملكه المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

**ثانياً:** مصادر المعرفة الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المؤسسة ولارتباطها معها ويكون ذلك من خلال الأفراد أصحاب الخبرة الذين مهمتهم رصد وتحديد الموارد المعرفية.

### 1-2-2-1 عملية توليد المعرفة

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة وقد أشار نوناكاو أتاكوتشي أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

فتوليد المعرفة هو خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد، وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل، وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها<sup>3</sup>.

### 2-2-2-1 عملية تخزين المعرفة

هي العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل إسترجاعها. وتعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> هيثم الجهزي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ص 81.

<sup>3</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 62.

على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل وتعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخبزنها عن طريق التدريب والحوار<sup>1</sup>.

فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها.

### 1-2-2-3 عملية نشر المعرفة

تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة وضمان وصولها للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين بالمؤسسة.

هناك عدة أساليب وطرق وشروط لنشر المعرفة، فالمعرفة الضمنية تنتقل عن طريق التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيتم نشرها بطرق رسمية وغير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك باستخدام البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الإلكترونية، ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

### 1-2-2-4 عملية تطبيق المعرفة

تعتبر عملية تطبيق المعرفة الهدف الأساسي وغاية عملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل المشكلات....

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 28.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق بها المؤسسة النمو والتكيف<sup>1</sup>.

فتطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي.

وقد أشار «Marquardt» إلا أن عملية تطبيق المعرفة داخل المؤسسات تكون بشكل مقصود أو غير مقصود<sup>2</sup>.

• **الشكل المقصود:** يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل المذكرات، التقارير، النشرات الدولية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة من خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج الإرشاد، وبرامج التدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

• **الشكل غير المقصود:** يعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير.

### 1-3 استراتيجيات إدارة المعرفة

لقد حظي مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة بوصفه من المفاهيم الحديثة النشأة باهتمام دراسة الباحثين في مختلف المجالات، إذ ظهرت نتيجة لتلك الدراسات عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي كانت متقاربة لحد ما فيما بينها، من هذه التعاريف نجد:

يعرف شاندر «Chandler» الإستراتيجية على أنها: " تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد لتنفيذ تلك الأهداف"<sup>3</sup>.

كما عرف بورتير «Porter» الإستراتيجية على أنها: " عملية بناء وضع متفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- Malhorta.Y, **Knowledge Management and workers, a view from a front line**, USA,1998, P210.

<sup>2</sup>- Marquardt, Michael.J.S, **Building the learning organization, Mastering the 5 elements for corporate**, USA, Davis Black company, 2002 p 254.

<sup>3</sup>-نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، بدون طبعة، الجامع الجديد للنشر، الإسكندرية، 2003، ص

<sup>4</sup>- M. Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Paris, DFunod, 2000, P8.

يمكن التمييز بين الأنواع التالية لإستراتيجيات إدارة المعرفة:<sup>1</sup>

### 1-3-1 الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية:

ويتم التمييز بين هذين النوعين من الإستراتيجية كما يلي:

\***الإستراتيجية الترميزية** : تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقسيم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

\***الإستراتيجية الشخصية**: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكون المعرفة يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

تتجه منظمات الأعمال الناجحة لاستخدام الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، بمعنى أن إحدى الإستراتيجيتين تكون داعم للأخرى.

### 1-3-2 إستراتيجية العرض مقابل إستراتيجية الطلب:

تضم النوعين الآتيين:

\* **إستراتيجية جانب العرض** : تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

\***إستراتيجية جانب الطلب** : تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة، وتتجه نحو التعلم والإبداع.

كما أن الفصل بين هاتين الإستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب، لذا فإن اختيار الدمج بينهما أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعا لطبيعة التركيز والتوجيه الإستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

## 4-1 نماذج ومعوقات إدارة المعرفة

## 1-4-1 نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، وفيما يلي توضيح لبعض هذه النماذج.

## أ- نموذج ليونارد بارتن (Leonard Barton)

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدره جوهريه، وإن هذه المعرفة تكون على أربعة أشكال هي:

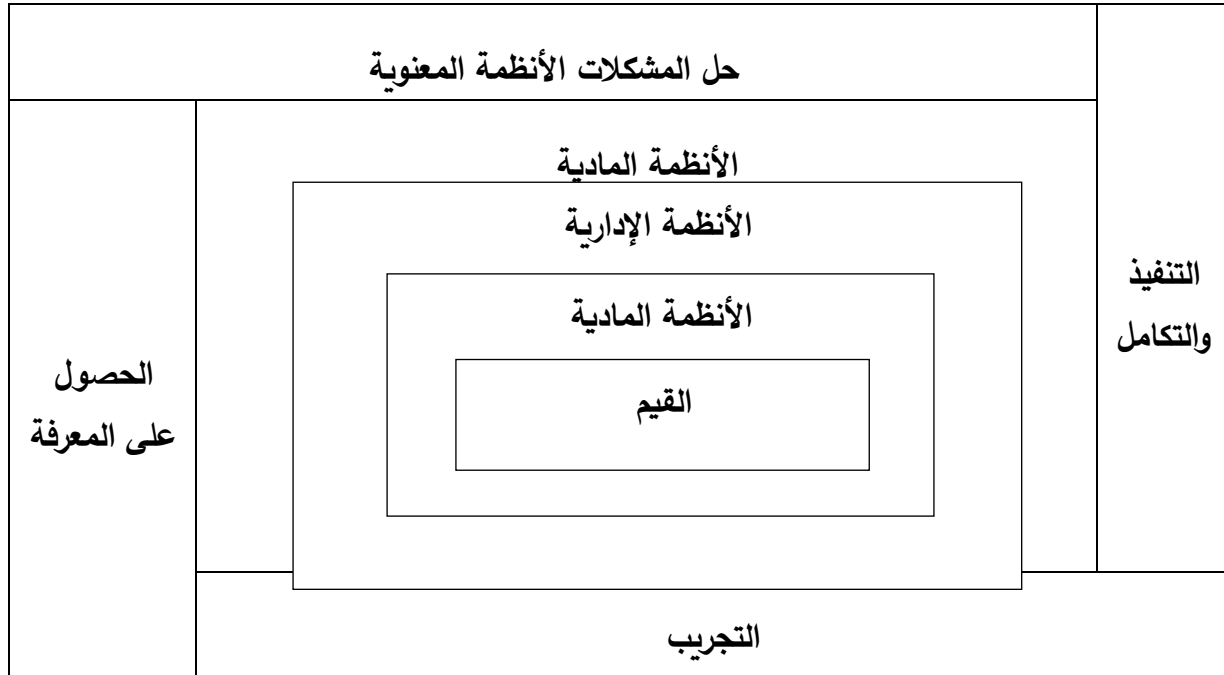
- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهنا يمكن أن تكون مثلا في تصميم ممثلة في براءة اختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهنا يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.
- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه "ليونارد بارتن" (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

فهذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجية) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، والابتكار كلها محدودة. لذا تعمل المنظمة على التشجيع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل رقم (03):

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 119، 120.

الشكل رقم (03): نموذج ليونارد ارتن (Leonard Barton) لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات ، ط1، دارالوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص118.

#### ب- نموذج ماركوردث (Marquardt)

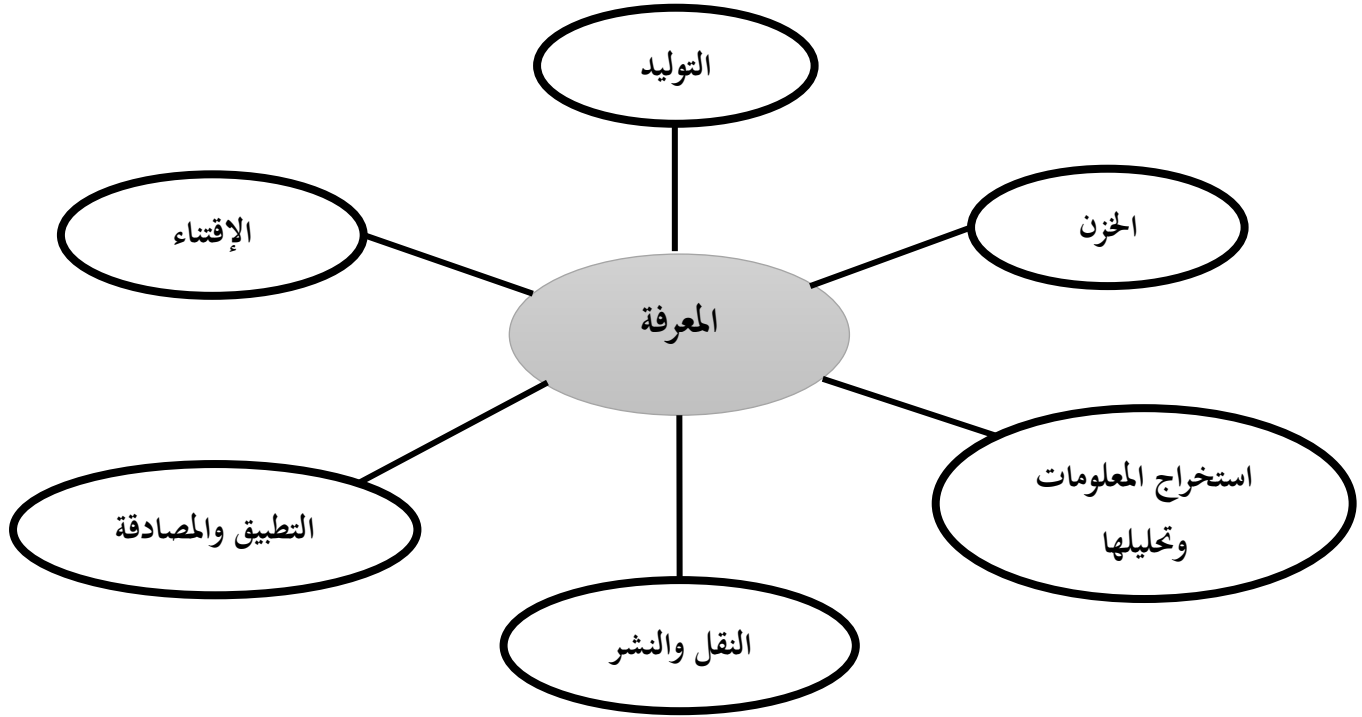
اقترح «Macquart» مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنافسة، ويمثل النموذج المقترح في خطواته المتسلسلة لنقل المعرفة إلى المستفيد من خلال الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- الاقتناء
- التوليد
- الخزن
- إستخراج المعلومات وتحليلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

<sup>1</sup> هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 19.



الشكل رقم (04): نموذج ماركوردث لتطبيق المعرفة



Source: Marquardt, Michael.J, Building the learning organization publishing company, op – cit,p27.

فكما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات وتفاعلها. وهذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض ويجب تطبيقها باعتبارها قالباً متكاملًا، وكل جزء فيه يتركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

### ج- نموذج ويج Wig

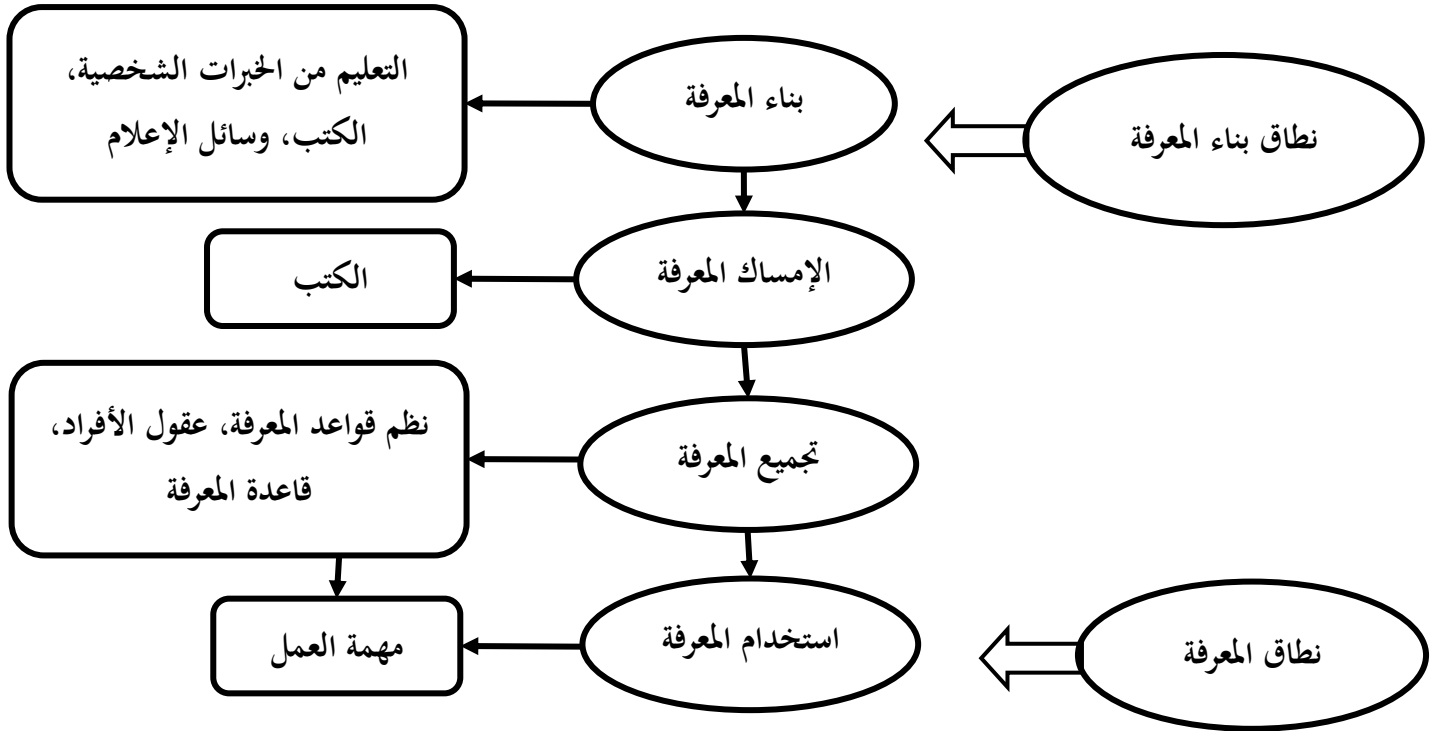
يحقق نموذج Wig أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة.
- استخدام المعرفة
- الإحتفاظ بالمعرفة
- تجميع المعرفة.

ففي ظل هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة.

كما يتبين من هذا النموذج أن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب وفي قواعد المعرفة، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات وشبكات الخبرة، ويمتد إلى فرق العمل، لذا يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف.

الشكل رقم (05): نموذج ويج (Wig)



Source: Wing, Karl. M, Knowledge Management Foundations: Thinking about timking how people and organizations create and use knowledge, USA, Shema press, 1993, P 53.

#### د- نموذج نوناكا وتاكوشي (Nonaka&Takeuchi)

يتضمن هذا النموذج الإستراتيجيات المعتمدة على المعرفة وعلى أنواعها الصريحة أو الضمنية، جماعية أو فردية، ويناقش هذا النموذج كيفية تحويل المعرفة من نموذج إلى آخر، أي الانتقال من الضمني إلى الصريح وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية بمفاهيم واضحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد إلى الجماعة.

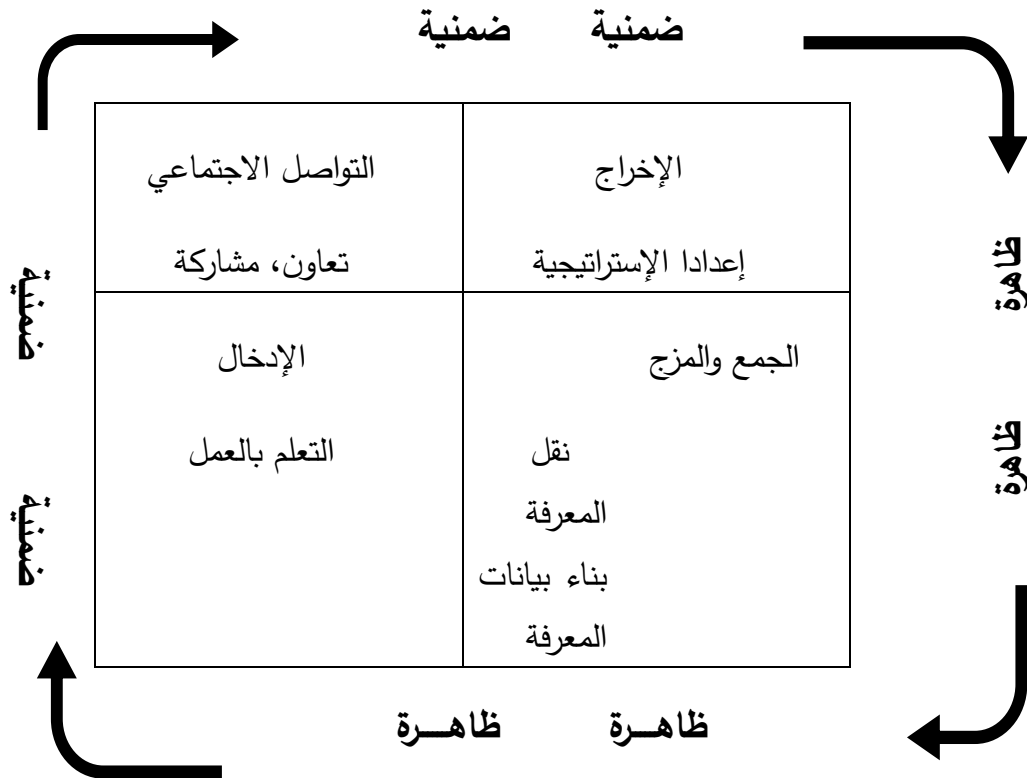
\*معرفة ضمنية إلى ضمنية : تتم بالانتقال المباشر من المعارف على حالها من فرد إلى آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي وتتم بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات.

\*معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة : وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الضمنية من عند صاحبها ونشرها، وذلك عن طريق ندوات دراسية وتدريبات أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة.

\*معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة : وتتمثل هذه المرحلة في جمع ومزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة جديدة أي النظر في المعارف وتوسيعها وتحديثها.

\*معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية : الإدخال بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد عند الممارسة من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الضمنية.

شكل رقم (06): نموذج نوناكا وتاكوشي



المصدر: وائل حسان العكدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على

عينة من العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 59

## 1-4-2 معوقات إدارة المعرفة

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات التي تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى منظمات معرفية.

وقد أشار كوكي «Coakes» إلى أن مؤسسات عديدة أجريت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي<sup>1</sup>:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة
- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها بشكل صحيح بسبب الإتصال غير الفعال وغير الكفء
- عدم التكامل بين نشاطات المنظمة والمتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
- ضعف التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وغيابه.
- عدم توفر البنية التحتية المناسبة.

ويشير "العلي وآخرون" إلى أن هناك ثلاث معوقات رئيسية لإدارة المعرفة الفعالة:<sup>2</sup>

- أ- عدم توافر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها.
- ب- ثقافة المنظمة لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- ج- قلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

## 2 طبيعة الميزة التنافسية

أصبح موضوع اكتساب الميزة التنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها، وأصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق أو حتى لمجرد الحفاظ عليها، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين وعليه يتضمن هذا العنصر مفهوم وأهمية الميزة التنافسية، أنواعها وعناصرها ثم يتناول أبعاده واستراتيجيات الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - باجات رابي وآخرون، ترجمة إبراهيم الملح، معهد الإدارة العامة في الرياض، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، الرياض، 2003، ص 40.

<sup>2</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 103.

## 1-2 مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

## 1-1-2 مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإستثمار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات " مايكل بورتر " «Michael Porter» أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

وتعددت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية نظرا لتعدد الزوايا التي يرون من خلالها الميزة التنافسية، سنستعرض مجموعة من تعاريف للميزة التنافسية بالإضافة الى خصائصها وشروطها.

## أولا: تعريف الميزة التنافسية

توجد تعريفات متعددة للميزة التنافسية، نذكر منها:

عرف مايكل بورتر «Michael Porter» الميزة التنافسية بأنها " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع"<sup>1</sup>.

عرفت الميزة التنافسية بأنها: " أي شيء يميز المؤسسة عن المنافسين في السوق، والنتيجة عن المواهب النادرة للعاملين، يضمن ذلك المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المقدمة للزبون"<sup>2</sup>.

كما يعرفها البعض بأنها قدرة إحدى المؤسسات على التفوق في أدائها على المنظمات الأخرى لأنها تنتج المنتجات وتقدم الخدمات المرغوب فيها من قبل العملاء وذلك بكفاءة وفعالية أفضل من المنظمات الأخرى"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -حاج قويدر قورين، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بدون طبعة، النشر الجديد الجامعي، الجزائر، ص 79، بدون سنة نشر .

<sup>2</sup> - حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جيتير الربيعاوي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، بدون طبعة، دارعبداء للنشر والتوزيع، 2015، عمان، ص560.

<sup>3</sup> - سيد محمد جاب الرب، التخطيط الإستراتيجي في منهج تحقيق التميز التنافسي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، ومن ثم فهي استثمار لمجموعة من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين"<sup>1</sup>.

وعرفت على أنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما تقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم الذي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار المنظمة في السوق ويحقق لها تفوق تناسبي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحها.

### ثانياً-خصائص الميزة التنافسية

من بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمنظمة نجد ما يلي<sup>3</sup>:

- أن الميزة التنافسية من الناحية الخارجية تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- أنها تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- أنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة
- أنها طويلة الأمد وصعبة التقليد من المنافسين.
- أنها تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- انها تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.

ثالثاً - شروط الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة ومحقة لأهداف

التنافس ينبغي أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد، عمان، 2012، ص 141.

<sup>2</sup> - هدى إبراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 44، 2015، ص 410.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، بدون طبعة، دار المنهل، عمان، 2013، ص 26.

<sup>4</sup> - فاطمة عبدالغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012، ص 52.

- حاسمة: بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين.
- الديمومة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغاؤها.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها على حدى، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، بمعنى أنه لا استمرارية دون حسم، ولا إمكانية للدفاع دون وجود استمرارية.

## 2-1-2 أهمية الميزة التنافسية

تظهر أهمية الميزة التنافسية في حياة المؤسسات من خلال الآتي<sup>1</sup>:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام لها.
- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

## 2-2 أنواع وعناصر الميزة التنافسية

### 2-2-1 أنواع الميزة التنافسية

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين<sup>2</sup>:

\***التميز في التكلفة** : تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة.

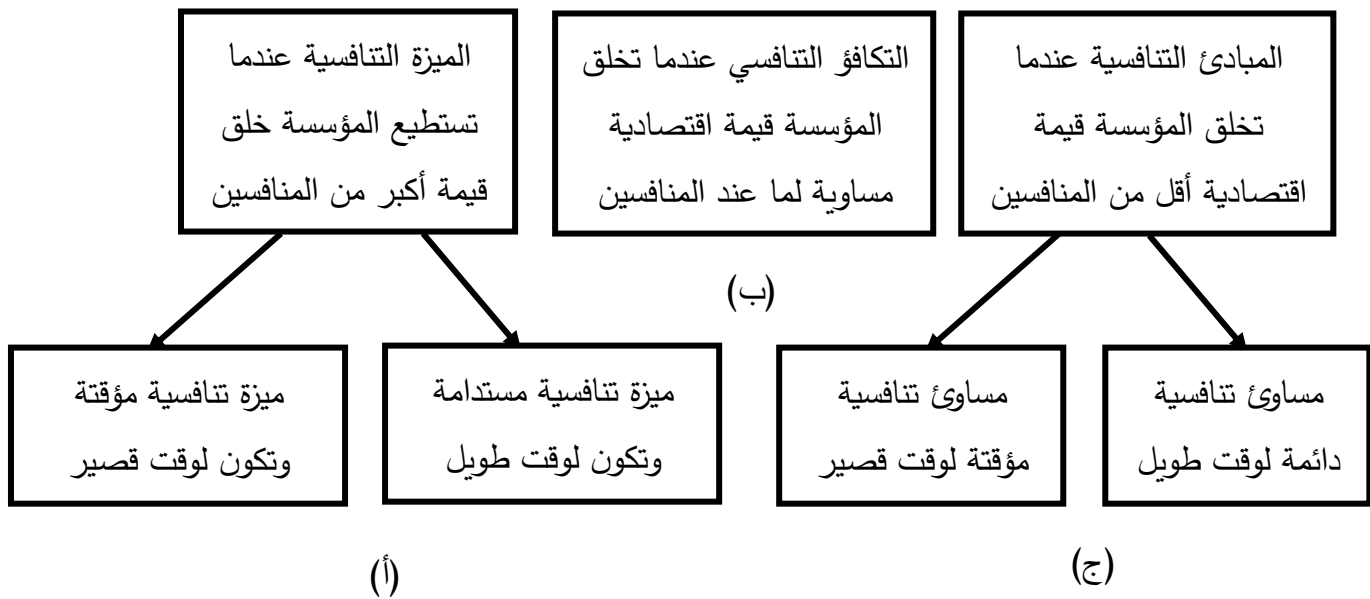
<sup>1</sup> - حسين وليد حسين عباس سعدون حمود جتير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 561.

<sup>2</sup> - حاج قويدر قورين، مرجع سبق ذكره، ص 84.

\***التميز عن طريق الاختلاف** : مؤسسات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجاتها أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين.

كما أن " الميزة التنافسية يمكن أن تكون دائمة أو مؤقتة، فالميزة التنافسية المؤقتة هي التي تستمر لفترة قصيرة من الزمن، أما الميزة التنافسية المستدامة فتستمر لفترة طويلة جدا حيث هناك أنواع عدة من الميزات التنافسية"<sup>1</sup>.

شكل رقم (07): أنواع الميزات التنافسية



المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 143.

## 2-2-2 عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي<sup>2</sup>:

\***الموارد الطبيعية** : على الرغم من أهمية الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمؤسسة، إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلا دون تحقيقها لميزة تنافسية

<sup>1</sup> - حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جتير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> - فاطمة عبد الغني مطر، مرجع سبق ذكره، ص 54.



كما هو الحال في اليابان، في حين هناك دولا أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

**\* رأس المال :** لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادرا على تحقيق ميزة تنافسية عالية لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود الذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر المؤسسات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

**\* التكنولوجيا :** يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق وإستعاب المعرفة، وكذلك إبتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. لكن الإستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

**\* الموارد البشرية :** تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

### 2-3 محددات وأبعاد الميزة التنافسية

#### 2-3-1 محددات الميزة التنافسية

يمكن توضيح هذه المحددات فيما يلي<sup>1</sup>:

**أولا: عوامل الإنتاج:** مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المداخلات الضرورية اللازمة للصناعة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال،... وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية، لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل المعرفة الضمنية للموارد البشرية المؤهلة، نظم الاتصالات الحديثة، التكنولوجيا، قواعد البيانات.

لا تعتبر عوامل الإنتاج المحدد الوحيد للميزة التنافسية، بل هي إحدى المحددات لها، فلا يكفي توافر عوامل الإنتاج للتمتع بميزة تنافسية في ظل اقتصاد عالمي يتسم بإمكانية انتقال عناصر الإنتاج، وإنما يتوقف الأمر على كفاءة استخدام هذه العناصر وتفاعلها مع المحددات الأخرى للميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - حاج قويدر قورين، مرجع سبق ذكره، ص 88، 89.

**ثانياً: ظروف الطلب المحلي:** حيث يشير هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي.

لهذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات، وتحفيزها على إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقوية وتعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

**ثالثاً: الصناعات المغذية والمكملة:** إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

**رابعاً: إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** ويشمل هذا المحدد كل من أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاساً للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات.

كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دوراً رئيسياً في تحديد القدرة التنافسية، فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الصناعات قوية وشرسة، يكون إلزاماً على المؤسسات في هذه الحالة أن تهتم باستثمار وإنفاق المزيد من الأموال بهدف تطوير الابتكارات والرفع من جودة المنتجات التي تقدمها.

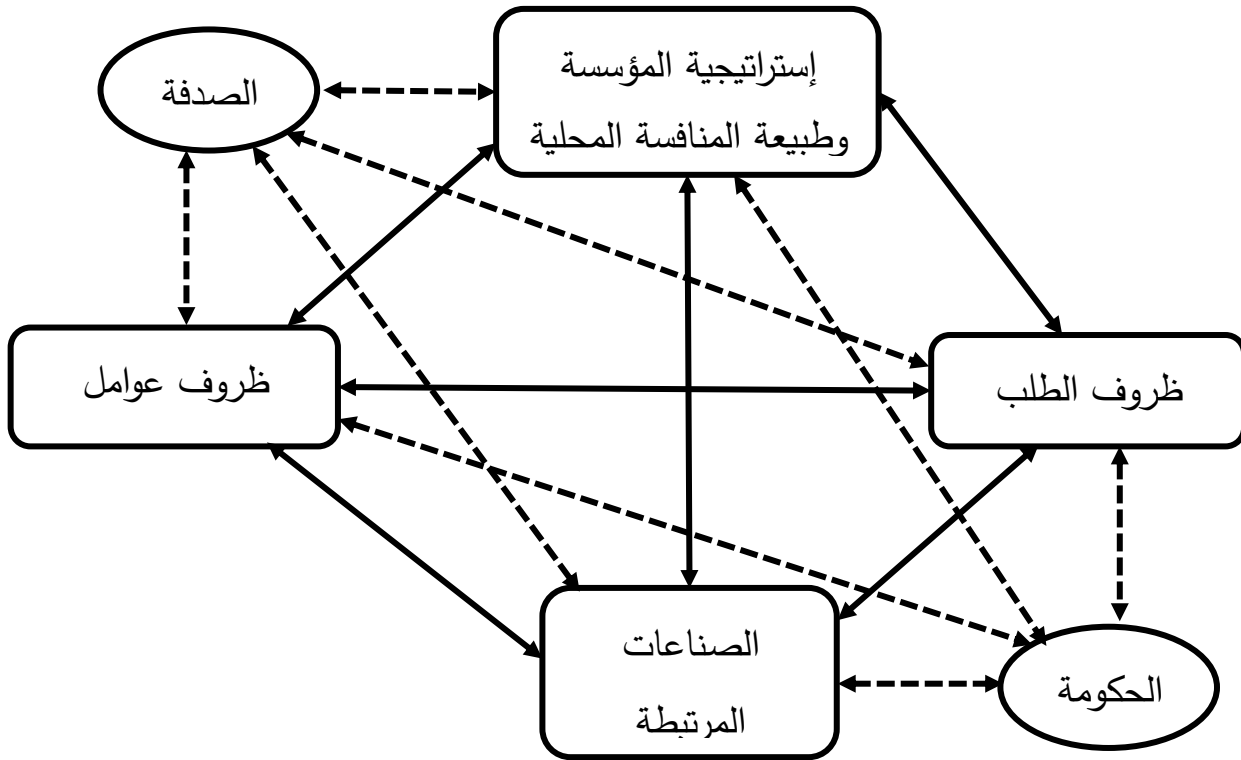
**خامساً: دور الحكومة:** تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمؤسسات.

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للاستثمار والتجارة، فعلى عاتق الحكومة يقع إنشاء البنى التحتية الملائمة، مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات بالتعاون بين المؤسسات والجامعات، ودعم نشاطات البحث والتطوير، وتوفير الأطر القانونية المناسبة إلخ...

سادسا: دور الصدفة: تشير الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم المؤسسات، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات. ومن أهم هذه الأحداث نجد:

- الاختراعات البحثية
- حدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية
- التطورات السياسية العالمية.
- الكوارث والحروب.
- التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
- التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

شكل رقم (08): محددات الميزة التنافسية كنظام متكامل



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

: الخط المتقطع يوضح تأثير البيئة الأشمل التي تتفاعل من خلالها مع متغيرات أخرى مثل أحداث الصدفة والدور الذي تلعبه الحكومة.

المصدر: حاج قويدر قورين، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## 2-3-2 أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد الميزة التنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المؤسسة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق لتحقيق من خلالها ميزة تنافسية.

جاءت الأدبيات المتخصصة بمسميات عديدة اختلفت باختلاف الباحثين في تحديد هذه الأبعاد حيث حددها بعض الباحثين بخمس وبعضهم بأكثر من ذلك، وسنقوم باستعراض هذه الأبعاد وفقاً لما ورد من خلال الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (01): أبعاد الميزة التنافسية

السنة	إسم الباحث	المفهوم
1993	Eyas	التكلفة، الجودة، السرعة، الإبداع.
1995	Certo	التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية.
1996	Mentamberye	السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم.
1997	Totaler	المنتج الأفضل، الأقل سعر، الأحدث الأسرع.
1997	Evans	التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.
1997	Best	التكلفة، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات.
1998	Slack	التصميم، الجودة، المرونة، السهولة، الإستعمال، الإبداع.
2001	Macmillan	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت.
2006	Lietaf	التكلفة، الجودة، المرونة الوقت.
2007	Krajenki	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.
2008	طلافة	السعر، تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، السرعة في التقديم الخدمة، الحصة السوقية.
2009	يوسف أحمد وفايز البياني	الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع.

المصدر: سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 226.

وفيما يلي أبعاد الميزة التنافسية التي تتفق مع المؤسسة محل الدراسة تكمن في:

<sup>1</sup> - سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 227.

2-3-2-1 بعد التكلفة<sup>1</sup>:

يعرف بعد التكلفة بأنه عرض المنتجات بأقل الأسعار نسبة إلى أسعار المنافسين، فالمؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين.

كما أن التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال هذا البعد، وفي المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها مما ينعكس على أسعارها، ويسهم في زيادة الطلب عليها.

يمكن للمؤسسة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية لها، فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وثقافة العمليات، إذ يعد ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المدراء في عملية اتخاذ القرارات وصياغة إستراتيجية المؤسسة لتكون قائمة في مجال التكلفة.

## 2-2-3-2 بعد الجودة:

" تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى إمكانية الاعتماد والوقوف بالسلع والخدمات التي تصرفها المؤسسة لإنجاز الوظائف التي صممت من أجلها".<sup>2</sup>

يعد بعد الجودة القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن<sup>3</sup>، حيث تصل معظم المؤسسات إلى مستوى الجودة في أسلوب دفاعي أو تفاعلي أو أن الجودة ضمن هذا المفهوم تتقيد وتقتصر على تقليل معدل العيوب أو التأكيد على مواصفات التصميم لغرض التنافس على أساس مستوى الجودة.

"تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن. إن مستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة، وتقليل الجهد والوقت الذي يصرفه في إصلاح عيوب المنتج كذلك يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة أو الخدمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>3</sup> - فاطمة عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>4</sup> - هدى إبراهيم مساعد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 44، 2015، ص 411.

### 3-2-3-2 بعد المرونة

تعد المرونة من الأبعاد المهمة في تحقيق الميزة التنافسية وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، بالإضافة إلى قدرتها على تطوير المنتجات الحالية وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة.

تصنف المرونة إلى:

**\* مرونة المنتجات :** وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والنااتجة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

**\* مرونة الحجم :** هي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

ويمكن للمؤسسات أن تحقق ميزة تنافسية بهذا البعد من خلال الآتي:<sup>1</sup>

- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.
- القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التطور من منتج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض الكلف الكلية.
- القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلفة ممكنة.
- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لأن المؤسسات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة لمتابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

### 4-2-3-2 بعد الوقت:

يمكن أن ينظر إلى عامل الوقت على أنه ميزة تنافسية على إعتبار وقت التسليم مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياس للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

<sup>1</sup> - فاطمة عبد الغني، مرجع سابق ذكره، ص54،53.

### 2-3-2-5 بعد الإبداع:

يعرف الإبداع في المؤسسة بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو نشاط المشروع وهو أيضا ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل العملاء، وهذا التغيير يتصف بالجودة والأصالة والقيمة.

### 2-4 إستراتيجية الميزة التنافسية:

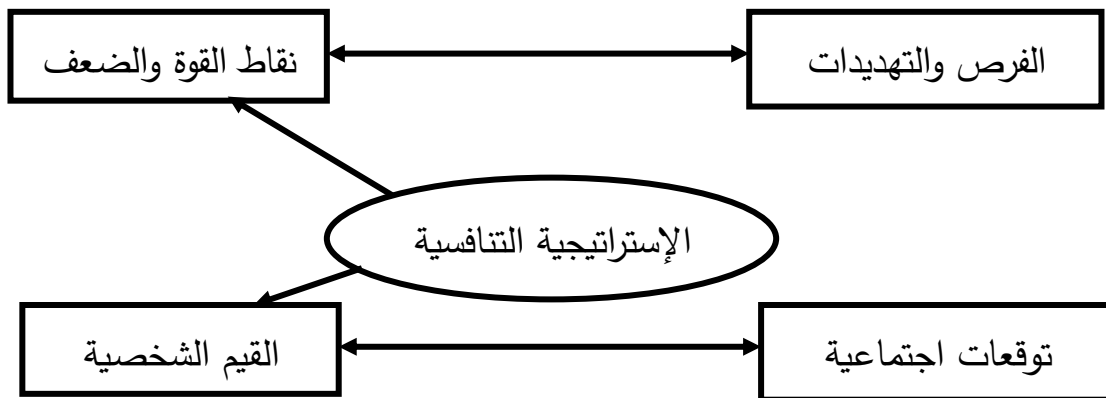
في ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المؤسسات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي، يتطلب الأمر من المؤسسات اختيار إستراتيجيات تنافسية، تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

تعرف " الإستراتيجية التنافسية على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال التي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين"<sup>1</sup>.

وتتمثل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية<sup>2</sup>:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- القيم الشخصية المنظمة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتحديات.
- التوقعات الاجتماعية ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي والشكل الآتي يبين ذلك:

شكل رقم (09): الإستراتيجية التنافسية



المصدر: علاء فرحات طالب، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>1</sup> - علاء فرحات طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 152.

وقد اقترح بورتر « Porter » ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة كما يوضحها الشكل رقم (10):<sup>1</sup>

- إستراتيجية قيادة التكلفة: الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة.
- إستراتيجية التمييز: تميز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين.
- إستراتيجية التركيز: التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق ككل

شكل رقم (10): الإستراتيجيات العامة للتنافس

الصناعة ككل	تكلفة أقل	تميز المنتج
	قيادة التكلفة (Cast leadership)	التمييز (Differentiation)
الهدف الإستراتيجي (Stratégique Target) قطاع سوقي معين	التركيز (Focus)	

المصدر: فاطمة عبد الغني مطر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

وفيما يلي شرح توضيحي لكل إستراتيجية على حدة:

أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تعني قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج تسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين ، وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء للتسهيلات الكفؤة وتخفيض التكلفة في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والإعلان ، إذ يساعد ذلك على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة، تسمح إستراتيجية الكلفة بتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة على محاور إطار القوى التنافسية، وبالتالي فهي تشكل حماية للمؤسسة من المنافسين والموردين<sup>2</sup>.فيها تحقق المؤسسة أو منظمة الأعمال عائدا يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه بالرغم من وجود منافسة قوية<sup>3</sup>.

تجدر الإشارة إلى أنه ليست كل المؤسسات مؤهلة لهذه الإستراتيجية وخصوصا المؤسسات الجديدة فتكون هذه الإستراتيجية محاطة بالمخاطر.

<sup>1</sup> - فاطمة عبد الغني مطر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> - علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>3</sup> - سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 117.



ب- إستراتيجية التمييز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال إبتكار منتج (سلعة أو خدمة) ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد<sup>1</sup>.

"وتكون للمؤسسة مكانة فريدة في مجالها بحيث تصبح منتجاتها ذات جودة عالية بغض النظر عن السعر فقد تتخلى المؤسسة عن حصتها في السوق وذلك لعدم قدرة المستهلكين على إقتناء السلع"<sup>2</sup>.

وكقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها<sup>3</sup>:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

ج - إستراتيجية التركيز: وفي هذا النوع من الإستراتيجيات تركز المؤسسة على نشاط واحد لها ميزة نسبية فيه أو التوجه إلى شرائح محددة من العملاء<sup>4</sup>. في هذه الإستراتيجية يتم تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة ويتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية من ناحية على تلاؤم القطاع المختار مع إمكانية المؤسسة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وإزدهاره<sup>5</sup>.

ويتم تحقيق القدرة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

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

مما سبق نلاحظ أن هذه الإستراتيجيات تلعب دورا في دراسة وتحليل السوق المستهدف والزبائن المحتملين نحوهم بأفضل السلع والخدمات والتي تحقق ميزة تنافسية تضاهي نظيراتها وتساهم في تحسين مكانة المؤسسة وتعظيم أرباحها

<sup>1</sup> - فاطمة عبد الغني مطر، مرجع سابق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 118.

<sup>3</sup> - فاطمة عبد الغني مطر، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>4</sup> - دفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، بدون طبعة، دار حمدان للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 184.

<sup>5</sup> - إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار زهر للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 59.

## 3- علاقة عمليات إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال فقد أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، وإن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، والجودة العالية، وسرعة التسليم، والمرونة، والاستجابة للتغيرات معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء جوهري تستند إلى قدرة المؤسسة على التعليم المشترك وخاصة المهارات الإنتاجية والتنظيمية، وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، لم يعد كافياً في الوقت الحاضر بل أضيف إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية.

## 3-1 علاقة عملية توليد المعرفة بالميزة التنافسية

إن عملية توليد المعرفة تعني استقطابها من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة ضمنية راسخة في عقول العاملين أو تحويلها إلى أصول معرفية وإسنادها إلى رأس المال المعرفي، وترتكز عملية توليد المعرفة على توسيع وتنمية وتطوير معرفة العامل، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمشاركة. تحتاج عملية توليد المعرفة إلى مجموعة من الأدوات يمكن توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، لمعالجة مشكلة من المشاكل التي تواجه المنظمة، خلال فترة قصيرة. يتم طرح الأفكار في جو الحرية بعيداً عن المصادر والتقييم.

إن الإتجاه الحديث في الإنفاق والإستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المؤسسات، تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة في خلق إبداعات تكنولوجية عام مستند إلى المعرفة الواسعة والقدرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المؤسسة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروجاً من قواعد العمل السابقة التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض المنتجات كسلسلة مترابطة.

إن خصائص رأس المال المعرفي متمثلة في عدم الزوال والتزايد بالاستعمال، فإذا كانت الميزات التنافسية في ظل الإطار القديم يمكن أن تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المؤسسة، فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وهبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،

### 3-2 علاقة عملية تخزين المعرفة بالميزة التنافسية

إن قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المؤسسة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. توفر أنظمة المعرفة تحديدا دقيقا لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال إستراتيجيات المنظمة.

إن إدارة المعرفة تمثل الإدارة المؤسسية التي تتعامل مع متغيرات المحيط بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. ولما كان بناء أنظمة إدارة المعرفة يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمؤسسات المنافسة والبقاء دائما في إتصال معها. لذا فإن المؤسسة ستكون قادرة على تفسير معلومات المحيط والبيئة التنافسية ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقود إلى بناء وتطوير وزيادة استراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من اعتلاء الريادة.

### 3-3 علاقة عملية نشر المعرفة بالميزة التنافسية.

إن المؤسسة التي تريد ضمان الإستراتيجية التنافسية يتوجب عليها أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت وللأشخاص المناسبين، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمؤسسة، ولقد أكد غراند ستان «Grandstein» على أهمية اكتساب المعرفة ونشرها لاعتبارات هي<sup>1</sup>:

4- أن تبادل واقتسام المعرفة يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين العاملين.

5- أن تحويل المعرفة الضمنية إل معرفة ظاهرة يساهم في توسع حقل المعرفة.

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

### 3-4 علاقة عملية تطبيق المعرفة بالميزة التنافسية

يعد الربط بين الإدارة المعرفية والإستراتيجية التنافسية من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من التحقيق والدراسة سيما عند ربطهما بالميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك لا بد أن يتم الإستناد إلى حقيقة وهي ضرورة اقتناع المديرين بمسألة أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية والتطبيق الصحيح لها

<sup>1</sup>- Gottschalk p, **Knowledge management systems: Value shop creation**, Idera group Publishing, USA,2007, p18-23.

يحمل فوائد عظيمة في تحقيق الميزة التنافسية، أغلب الدراسات التي تحدث عن علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية تناولت المؤسسات الخاصة من بنوك وشركات.

حيث أكدت الدراسة التي قام بها كل من جورن وماكردي « Juran and Mercedes » أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات تقود إلى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق أنسب للإستراتيجية التنافسية لها، المعتمد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الإستراتيجية التي تصبح فيها إدارة المعرفة مسألة إستراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما أن التركيز على المسألة التي تشير إلى أن الإستراتيجية وإدارة المعرفة يأتيان معا تنطلق أساسا من حقيقة فهم الطبيعة الإستراتيجية للمعرفة نفسها.

"يعتبر مدخل القيمة بأن إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي، وأن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-Juan. C & Mercedes, **Strategic Knowledge transfer and its implication for competitive advantage**, Journal of Knowledge management, USA, vol 10, N° 04, P30.

## خلاصة

تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة وعناصرها وأهميتها، والتي يقصد بها استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها ليتمكن الآخريين من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة، كذلك تطرقنا إلى إستراتيجياتها ونماذجها ومختلف عملياتها بداية بتجميع المعلومات وتوليدها وتخزينها مما يساعد على نشرها وتطبيقها.

كما تطرقنا أيضا إلى الميزة التنافسية حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مفهوم الميزة التنافسية والذي يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل للمؤسسات العاملة في نفس النشاط، وأن لهذه الميزة أهمية في كونها تمنح المؤسسات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات والقدرات الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة.

كما تعرفنا على أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها، والتي تتحدد من خلال عوامل الإنتاج، ظروف الطلب الكلي، الصناعات المغذية والمكملة، إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحتملة، دور الحكومة ودور الصدف.

زيادة على هذا تعرفنا على أهم الأبعاد التي تشمل عليها الميزة التنافسية من (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع)، وأوضحنا مختلف إستراتيجيات الميزة التنافسية والتي تعد طريقا للتميز، وفي ضوء ما تقدم تم إظهار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث أوضحنا علاقة كل من عملية توليد المعرفة، وتخزين المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة بالميزة التنافسية وهذا ما سنقوم بدراسته ميدانيا في الفصل الثاني الذي يتعلق بمعرفة كيفية مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

## الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

1 عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

2 الإطار المنهجي للدراسة

3 عرض وتحليل البيانات الخاصة لعينة الدراسة

4 اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم نظرية متعلقة بكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية وكذا العلاقة بينهما، سيتم في الفصل الثاني إسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية- لولاية جيجل.

لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع عناصر أساسية هي كالتالي:

- عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وتشمل تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- الإطار المنهجي للدراسة: الذي يشمل منهجية الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم سنعرض أهم أدوات جمع البيانات وتحليلها مع التركيز على الأداة الأساسية المتمثلة في الاستبيان ثم اختبار مدى صدقه وثباته،
- تفرغ بيانات الاستبيان وعرضها وتحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية اللازمة،
- اختبار فرضيات الدراسة وإظهار النتائج لمناقشتها وصولا إلى نتائج الدراسة.

## 1 عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي لاقت نجاحا ونموا في قطاع الاتصالات، وتبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع في السوق الجزائرية، وعليه سنتناول من خلال هذا الجزء تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تشمل نبذة تاريخية عنها تعريفها، أهدافها ونشاطاتها، فروعها وهيكلها، ثم سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة -المديرية العملية - لولاية جيجل من خلال التطرق إلى نشأتها، مهامها، دراسة هيكلها التنظيمي.

### 1-1 تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### 1-1-1 نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، نتيجة التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

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

#### • الإطار القانوني:

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

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي

<sup>1</sup>- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz). 12/09/2020 06H:51



نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب61.275.180.00 دج.

### - قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

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

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

### - 01 جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

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

### 1-1-2 التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérie Télécom" مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل وموبليس وخدمات الأنترنيت جوب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 10 يناير 2003<sup>1</sup>.

فاتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ذات أسهم برأسمال اجتماعي والمقرب

<sup>1</sup>- [www.marefa.org](http://www.marefa.org) 12/09/2020 03h:00

61.275.180.000 دج والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم 0018083 يوم 11 ماي 2002، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية بالجزائر العاصمة<sup>1</sup>.

### 1-1-3 أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

#### 1-1-3-1 أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها وهي الجودة، الفعالية، ونوعية المنتجات، لذا كان عليها أن تحقق مستويات عالية في الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي التنافسي، وذلك من خلال ما يلي:

- زيادة العرض من المنتجات الهاتفية وتسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء؛
- تحسين جودة المنتجات من أجل الرفع من تنافسية تشكيلة المنتجات المقدمة؛
- تطوير شبكة وطنية فعالة للاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- تطوير منتجات جديدة للعملاء؛
- تقديم الخدمات المساعدة؛
- ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات.

#### 1-1-3-2 نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

أما النشاطات المؤسسة فهي تتمحور حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### 1-1-4 فروع وهيكل مؤسسة اتصالات الجزائر

#### 1-1-4-1 فروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وهي:

➤ فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف النقال، حيث تعتبر "موبيليس" أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

<sup>1</sup>- [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz). 12/09/2020 03h:00

- اتصالات الجزائر للأنترنيت "جواب": هو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجيا الأنترنيت وأوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنيت ذو السرعة الفائقة، حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية .... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترنيت بمقرات الربط عن طريق شبكة "جواب"
- اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

### 1-1-4-2 هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن ، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية في إيصال منتوجها الى أبعد نقطة من هذه البلاد ، فاتصالات الجزائر تسيروها مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة و13 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، سطيف، عنابة، ورقلة ،بشار ، الشلف، باتنة ،تيزي وزو، البليدة ، تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولأئية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولأئية إضافة الى مديرتين اضافيتين للعاصمة وقسنطينة بمجموع 51 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية تحتوي على وكالات تجارية<sup>1</sup>

### 1-2 تقديم المؤسسة محل الدراسة:

سنقدم في هذا الجزء من دراستنا نظرة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل، من خلال ذكر نشأتها، مهامها، ودراسة هيكلها التنظيمي.

#### 1-2-1 نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية جيجل<sup>2</sup>:

المديرية العملية (DO) مؤسسة عمومية، تقع في حي الصومام أنشئت الإدارة العملية لاتصالات الجزائر بجيجل بموجب المرسوم رقم 38-09 المؤرخ في 20/04/2009 حيث تم اعتماد مبادئ تنظيم المؤسسة لتغطي أراضي محافظة ولاية جيجل، بعدما كانت الوحدة العملية المنشأة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-2003 المؤرخ في 10/02/2003.

#### 1-2-2 مهام المديرية العملية لاتصالات الجزائر - لولاية جيجل<sup>3</sup>:

تقوم بما يلي:

- تغطية جميع مجالات إدارة الأعمال التجارية للمؤسسة بما في ذلك المخطط التقني والتجاري؛
- المهام المتعلقة بنوعية الخدمة وعلاقات العملاء؛
- المهام المتعلقة بتشغيل هياكل اتصالات الجزائر.

<sup>1</sup>- أنظر الملحق رقم (01).

<sup>2</sup>- الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

<sup>3</sup>- قسم الموارد البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ولاية جيجل.

### 1-2-2 دراسة الهيكل التنظيمي العملية لاتصالات الجزائر بولاية جيجل:

تنقسم المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية جيجل إلى أربعة أقسام:

✓ قسم التقنية

✓ القسم التجاري

✓ قسم الموارد البشرية والقدرات.

✓ قسم المحاسبة والإدارة المالية والتأمين القانوني.

✓ قسم التقنية: يتكون من ثلاث خدمات

• خدمة الوصول إلى الشبكة

• خدمة البنية التحتية الأساسية.

• خدمة شبكة البيانات وخدمة القيمة المضافة.

✓ القسم التجاري: يتكون من ثلاث خدمات

• علاقات العملاء.

• خدمة الشبكة.

• خدمة الفوترة.

❖ قسم الموارد البشرية والقدرات: يتألف من ثلاث خدمات

• خدمة التدريب الإداري.

• إدارة شؤون الموظفين والرواتب.

• الخدمات اللوجستية.

❖ مسؤوليات إدارة الموارد البشرية والقدرات:

إن إدارة الموارد البشرية والقدرات هي المسؤولة عن:

• إدارة شؤون الموظفين والرواتب.

• التدريب الإداري ويضمن تنسيق وتنفيذ برنامج التدريب السنوي.

• إدارة الأصول.

• إدارة الخدمات اللوجستية، القدرات المادية.

هذه المهام ترتبط حصريا بقسم الوارد البشرية والقدرات وعليه سوف نرى بالتفصيل:

❖ إدارة قسم التدريب: هي المسؤولة عن:

• المساهمة في تعريف الاحتياجات التدريبية.

• المساهمة في توفير التدريب الذي يلبي المطالب.

• يضمن التدريب الكافي للاحتياجات.

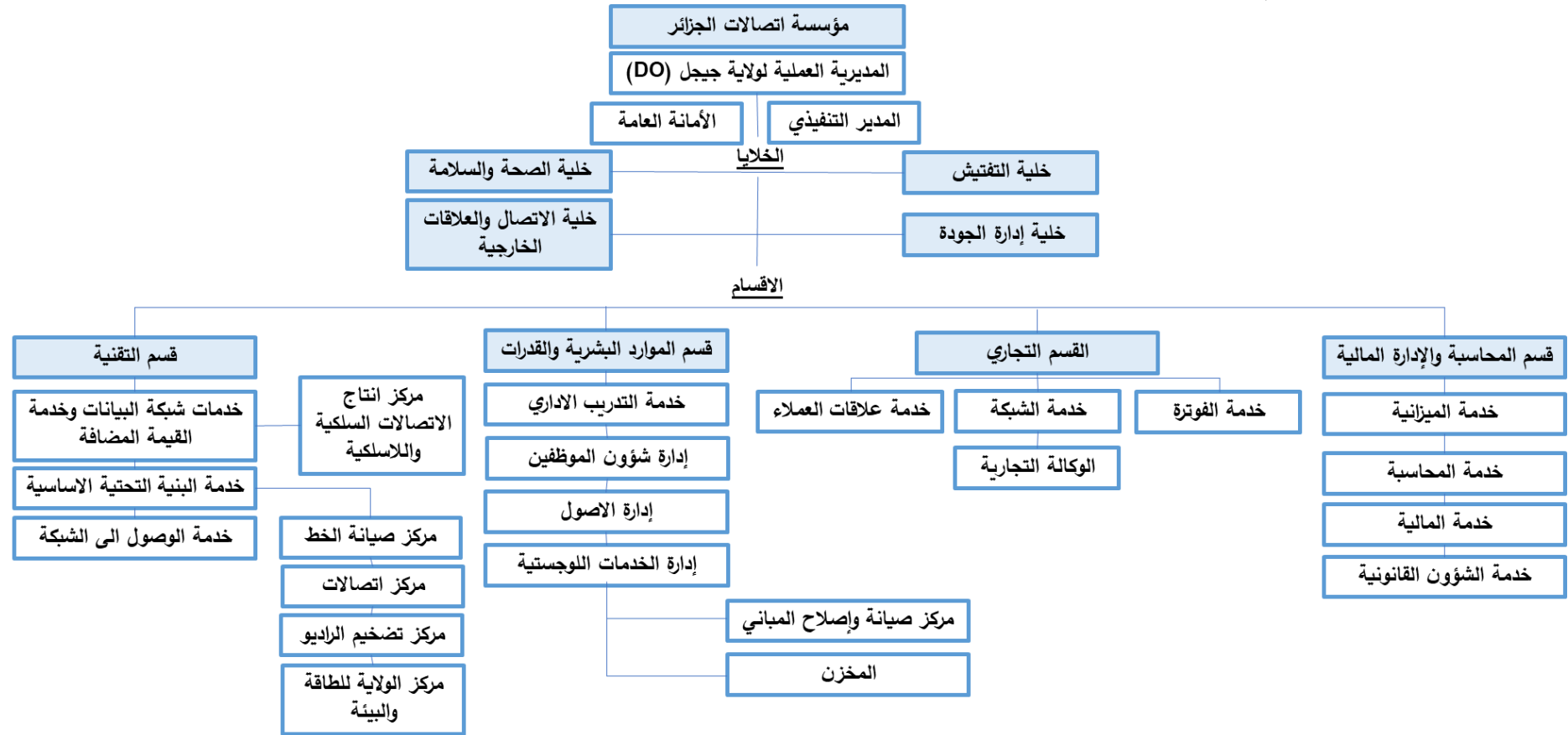
• يضمن تنفيذ التدريب.

- ضمان نشر الجداول الزمنية للتدريب على أسس شبه محددة.
  - يوفر أو يساعد في تنظيم وإدارة الدورات التدريبية
  - يضمن وجود كل الوسائل اللازمة لحسن سير الأسهم (المباني، المعدات والأدوات...)
  - إجراء وتقييم التدريب
  - يعمل على وضع استبيانات التقييم
  - تشخيص ووضع ملخصات وإعداد التقارير المساعدة في تحسين نوعية التدريب
- ❖ إدارة شؤون الموظفين والرواتب: هي المسؤولة عن :
- التأكد من موظفي الإدارة المركزية والسجلات
  - التأكد من البيانات والأنظمة
  - التأكد من جمع المعلومات
  - الحفاظ على رصد العناصر المتغيرة في الأجر كالغيابات .... الخ
  - التأكد من إنشاء سجلات الموظفين
  - ضمان ومراقبة الأقساط والمساهمات.
  - التأكد من تنفيذ قواعد وإجراءات الرواتب الإداري
  - التأكد من تقارير الرصد العادية للرواتب
  - التأكد من تسليم الموظفين الوثائق الإدارية (شهادات وكشوف الأجر...).
  - تقديم المشورة للموظفين في أي مسألة.
  - التأكد من إيداع وحفظ الوثائق الداخلية وملفات الموظفين.
  - إنتاج وضمان موثوقية التقارير والإحصاءات المطلوبة.
  - ضمان التحديث لنظام المعلومات
- ❖ قسم إدارة الخدمات اللوجستية: هي المسؤولة عن
- التأكد من تنظيم وتنفيذ وإصلاح البنية التحتية من مباني .... الخ
  - تنظيم عمليات الإزالة والنقل واقتراح الحلول لتحسين وتبسيط المواقع
  - تسيير وحفظ العلاقات مع المقدمين.
- ❖ قسم المحاسبة والإدارة المالية والتأمين القانوني: يتألف من أربع خدمات
- الميزانية.
  - خدمات النقدية.
  - خدمات المحاسبة.
  - قسم الشؤون القانونية والتأمين.

يدعم المدير التنفيذي للمديرية العملية للاتصالات من قبل الخلايا الأربع التالية

- خلية الصحة والسلامة
- خلية الاتصال والعلاقات الخارجية.
- خلية التقنيش.
- خلية إدارة الجودة.

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر - المديرية العامة لولاية جيجل -



المصدر: اتصالات الجزائر، المديرية العملية لولاية جيجل.

## 2- الإطار المنهجي للدراسة

تكمن أهمية الإطار المنهجي للدراسة في تحقيق الترابط بين الجزء النظري والجزء الميداني، لذلك سوف نحاول من خلال هذا الجزء عرض مفصل لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال ضبط متغيرات الدراسة وتعريفها، وكذا استعراض أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة للتحليل.

### 2-1 منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء موضوع الدراسة، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة لدراسة "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية" مع تحديد حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، مع ابراز ظروف اعداد الاستبيان.

### 2-1-1 حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية ومكانية وبشرية معينة كما يلي:

أ- **الحدود الزمنية:** لقد تم تحديد الفترة الزمنية للقيام بالدراسة ابتداءا من 01 جوان 2020 الى غاية 30 أوت 2020.

ب- **الحدود المكانية:** بهدف التعرف على واقع دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية اخترنا لتحقيق هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل.

ج- **الحدود البشرية:** شملت دراستنا على مجموعة من العمال المتواجدين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل.

### 2-1-2 مجتمع الدراسة

أ- **المجتمع:** يقصد به جميع الأحداث (الأفراد) أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة<sup>1</sup>.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل والبالغ عددهم 274 عامل موزعين حسب الجدول التالي:

<sup>1</sup>- [www.drakah.com](http://www.drakah.com) 13/09/20120 h 05:30



الجدول رقم (02): توزيع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية -لولاية جيجل وفق المسمى الوظيفي لسنة 2020.

المسمى الوظيفي	العدد	المجموع
مدير	1	274
نائب مدير	3	
رئيس مصلحة	60	
موظف	210	

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر -الوحدة العملية - لولاية جيجل

ب -العينة: هي فئة جزئية من المجتمع، حيث يكون الاستدلال صحيح لابد من فهم العلاقة بين المجتمع والعينة، ولا بد ان تكون العينة غير متحيزة، أي عينة عشوائية<sup>1</sup>.

بناءا على ما سبق تم استهداف عينة عشوائية قدرها 50عامل من مجتمع الدراسة بنسبة 18.24%وهذا بسبب تعذر اجرائها على جميع أفراد مجتمع البحث، إلا انه تم استرجاع 40 استبانة صالحة للدراسة واستبانتين فارغتين، استبانتين غير كاملتين، في حين لم يتم استرجاع 6 استبانات ويمثل الجدول التالي عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (03): الإحصاءات الخاصة بالاستبانة

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسب المئوية
الاستبانات الصالحة للدراسة	40	80%
الاستبانات غير المسترجعة	6	12%
الاستبانات غير الصالحة	4	8%
الاستبانات الكلية	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبيتين

<sup>1</sup> - محمد عبد المنعم فروث، مدخل حديث للإحصاء والإحتمالات، ط3، دار العيكان ، 2011 ص 92.

### ج-أداة الدراسة

بحكم طبيعة وخصوصية موضوع البحث المتعلق بمساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية استوجب علينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات الإحصائية وتفسير العلاقات بين مختلف المتغيرات باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) Statistical package for social Sciences version 21

الذي يستعمل بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، قمنا باستخدامه للكشف عن مستوى مساهمة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية،

فقد تم الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية على مرحلتين:

✓ **المرحلة الأولى:** كانت دراسة استطلاعية لمديرية اتصالات الجزائر -المديرية العملية -لولاية جيجل للحصول على بعض البيانات والوثائق الوطنية حول القطاع، ووجدنا صعوبة في الاطلاع على المؤسسة محل الدراسة والتعرف على سير العمل بسبب الظروف الراهنة التي نمر بها والإجراءات الوقائية المتخذة، بالإضافة إلى ذلك تم الحصول على بعض البيانات عن المديرية لتقديمها، الى جانب مختلف الأقسام التي ينتمي إليها.

✓ **المرحلة الثانية:** هي دراسة ميدانية لجمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان على مختلف المصالح لاختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

### 2-2 أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تفرغ البيانات ومعلومات الاستبيان وتحليل نتائجها باستخدام برنامج

الحزمة الإحصائية الاجتماعية واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

-**التكرارات والنسب المئوية (Frequencies):** وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.

- **المتوسطات الحسابية:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات افراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة.

- **الانحراف المعياري:** من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارة متغيرات الدراسة.

- **معامل الفا كرونباخ (Crambache Alpha)** لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون (pearson correlation coefficient): يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين وقياس درجة الارتباط بينهما، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance): للكشف عن مدى وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين مجالات الدراسة.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لإختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

- إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): تستخدم لإختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية .

### 2-3 تصميم أداة الدراسة:

بغرض اكمال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري، والإلمام بجوانب الموضوع من الناحية العلمية والحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات، وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة.

قد تم اعداد الاستبانة من جزئين كما يلي:

- ✓ **الجزء الأول:** يحتوي معلومات عن خصائص العينة من خلال عواملها الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي)
- ✓ **الجزء الثاني:** يشمل محورين كالآتي:

\***المحور الأول :** المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، ويحتوي على 19 عبارة لقياس المتغير المستقل حيث وزعت العبارات من 01 الى 19 على الأبعاد كما يلي :

- بعد توليد المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (01) الى (05)؛
- بعد تخزين المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (06) الى (09)؛
- بعد نشر المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (10) الى (14)؛
- بعد تطبيق المعرفة ويضم العبارات المرقمة من (15) الى (19)؛

\***المحور الثاني :** المتمثل في الميزة التنافسية، يحتوي على 12 عبارة لقياس المتغير التابع ويضم العبارات المرقمة من (20) الى (31).

قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likert scal) والذي يتكون من خمس درجات تتراوح ما بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات التي تقيس اتجاهات وأراء المستقضي كما يلي:

**الجدول (04): مقياس ليكارت الخماسي**

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

لتحديد الفئة التي يضاف ضمنها الوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، اعتمدنا على المعطيات الحسابية التالية:

المدى:  $5-1=4$ ، فقيمة المدى على الفئات نجد  $0.8=4/5$  نضيف طول الحد الأدنى للقياس، فتكون الفئة الأولى (1-1.79) وهكذا نضيف طول الفئة في كل مرة الى الحد الأدنى فيكون توزيع قيم الوسط الحسابي حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

**الجدول رقم (05): درجات توزيع قيم الوسط الحسابي**

الفئة	1.79-1	2.59- 1.80	3.39- 2.60	4.19-3.40	5-4.20
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد مقياس ليكارت الخماسي.

**2-3-1 صدق وثبات أداة الدراسة**

يتم اختبار أداة الدراسة قبل تطبيقها على الفئة المستهدفة من خلال دراسة الصدق (الصدق الظاهري والصدق البنائي)، وكذا دراسة ثباتها.

**2-3-1-1 صدق أداة الدراسة:**

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين هما:

أ-الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان)

لمعرفة صدق أداة الدراسة عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته وتصحيحه والتأكد من شمولية عباراته وإمكانية تحقيق الهدف الذي يرمي اليه، كما تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة من أعضاء هيئة التدريس، كما طلبنا منهم ابداء الراي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي اليه، واستنادا الى الملاحظات والتوجيهات التي ابداهها المحكمون أجرينا التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف أخرى وإضافة عبارات جديدة.

ب-الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

يقصد بالصدق البنائي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بيرسون (Pearson)

✓ الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يوجد قسم داخل المؤسسة لتطوير الأبحاث.	0.826**	0.00
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات.	0.717**	0.00
03	تسمح المؤسسة للعمال بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها.	0.834**	0.00
04	تشجيع المؤسسة العمال على تطوير وتنمية المعرفة لديهم المتعلقة بمصالحهم باستمرار.	0.836**	0.00
05	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	0.751**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول (توليد المعرفة) من المحور الأول والدرجة الكلية لعبارات البعد والذي يوضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05 كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.717 – 0.836، مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت له.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة

الجدول رقم (07): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار.	0.760**	0.00
07	يوجد نظام يساعد المؤسسة على تخزين وتنظيم المعلومات.	0.870**	0.00
08	توفر المؤسسة نظام لتكنولوجيا المعلومات.	0.811**	0.00
09	تهتم المؤسسة بصيانة وحماية موجوداتها المعرفية باستمرار.	0.813**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني (تخزين المعرفة) من المحور الأول والدرجة الكلية لعبارات البعد والذي يوضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05 ، كما أن الإرتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته، هي قيم موجبة تتراوح بين 0.760-0.870، مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت له.

❖ صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد نشر المعرفة

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نشر المعرفة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب -هواتف ذكية -السجلات -الوثائق ...) في نشر المعرفة.	0.781**	0.00
11	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	0.808**	0.00
12	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	0.676**	0.00
13	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة.	0.745**	0.00
14	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة.	0.738**	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث (نشر المعرفة) من المحور الأول والدرجة الكلية لعبارات البعد والذي يوضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.676-0.808، مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت له

❖ صدق الاتساق الداخلي لبعد تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق برامج التوجيه والتدريب.	0.664**	0.00
16	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين والخارجيين في تطبيق المعرفة.	0.640**	0.00
17	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط العمل.	0.771**	0.00
18	تستخدم المؤسسة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة.	0.774**	0.00
19	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	0.775**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) من المحور الأول والدرجة الكلية لعبارات البعد والذي يوضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.640-0.775، مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت له.

❖ صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)

الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

رقم البعد	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	توليد المعرفة	0.879**	0.00
02	تخزين المعرفة	0.832**	0.00
03	نشر المعرفة	0.910**	0.00
04	تطبيق المعرفة	0.806**	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور والذي يوضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.806-0.910، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت له.

✓ الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

رقم العبارة	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول لأداء أفضل وبأقل التكاليف.	0.659**	0.00
21	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل للمنتجات والخدمات المقدمة من أسعار المنافسين.	0.491**	0.00
22	تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.	0.628**	0.00
23	تنافس منتجات وخدمات المؤسسة منتجات وخدمات المنافسة.	0.675**	0.00
24	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.	0.637**	0.00
25	تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب.	0.663**	0.00
26	تعمل إدارة المعرفة بالمؤسسة على سرعة تطوير وتوسيع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين.	0.658**	0.00
27	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها وخدماتها.	0.805**	0.00



0.00	0.734**	تعمل المؤسسة بمرونة كافية تساعدها على تلبية حاجات وأذواق الزبائن.	28
0.00	0.660**	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية.	29
0.00	0.742**	تساعد المؤسسة في تأمين فرصة الإبداع والابتكار.	30
0.00	0.734**	تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء موظفيها	31

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية لعبارات هذا المحور والذي يوضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط قوي بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.491-0.805، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ✓ صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

#### الجدول رقم (12): صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الأول	عمليات إدارة المعرفة	**0.663	0.00
الثاني	الميزة التنافسية	**0.663	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان والذي يوضح أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.05، كما أن الارتباط قوي بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة 0.663، مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### 2-3-2-1 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجه، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) يتم حساب معامل ألفا كرو نباخ والنتائج موضحة في الجدول التالي رقم (13):

الجدول رقم (13): قيم معاملات ألفا كرو نباخ لثبات أداة الدراسة

قيمة ألفا كرومباخ	العبارات التي تقيسها	متغيرات الدراسة وأبعادها
0.852	05-01	توليد المعرفة
0.830	09-06	تخزين المعرفة
0.803	14-10	نشر المعرفة
0.772	19-15	تطبيق المعرفة
0.928	19-01	الثبات الكلي لعمليات إدارة المعرفة
0.889	31-20	الثبات الكلي للميزة التنافسية
0.943	31-01	الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن:

- معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (عمليات إدارة المعرفة) فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.928 بمعنى ان يكون المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
  - معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني (الميزة التنافسية) فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.889 بمعنى أن المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
  - معامل الفا كرونباخ للمحورين (عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية) فاق معدل 0.6 حيث بلغ 0.943 بمعنى ان المحورين يتمتعان بدرجة ثبات ممتازة.
- بالتالي يمكن القول بأن أداة الدراسة ذات درجة ثبات عالية، يمكن استخدامها لأغراض الدراسة.

### 2-3-2 العلاقة بين متغيرات الدراسة

تم استخدام معامل بيرسون (Pearson) لدراسة قوة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة .

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

رقم المتغير	المتغير	البيان	1	2	3	4	5
1	عملية توليد المعرفة	معامل الارتباط					
		مستوى الدلالة					
2	عملية تخزين المعرفة	معامل الارتباط	0.614**				

			0.00	0.00	مستوى الدلالة		
			0.689**	0.774**	معامل الارتباط	عملية نشر المعرفة	3
		0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
		0.636**	0.580**	0.587**	معامل الارتباط	عملية تطبيق المعرفة	4
		0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
	0.579**	0.532**	0.610**	0.556**	معامل الارتباط	الميزة التنافسية	5
	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		

يظهر الجدول رقم (14) أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نشر المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) مع بعضها البعض قوية، حيث أن R تقع ما بين 0.636-0.580 كذلك يشير الجدول إلى العلاقة القوية ما بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) وجميع المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، حيث أن R ما بين 0.610-0.532 وأن العلاقة ما بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية قوية حيث  $R=0.610$ . كما أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الميزة التنافسية كان مع عملية تخزين المعرفة حيث بلغت 0.610.

### 3 عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

سنتطرق في هذا الجزء لتحليل بيانات الدراسة وخصائص العينة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

#### 3-1 عرض وتحليل بيانات المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنتعرض فيما يلي لتحليل عينة الدراسة من خلال الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي.

#### 3-1-1 الجنس:

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول رقم (15):

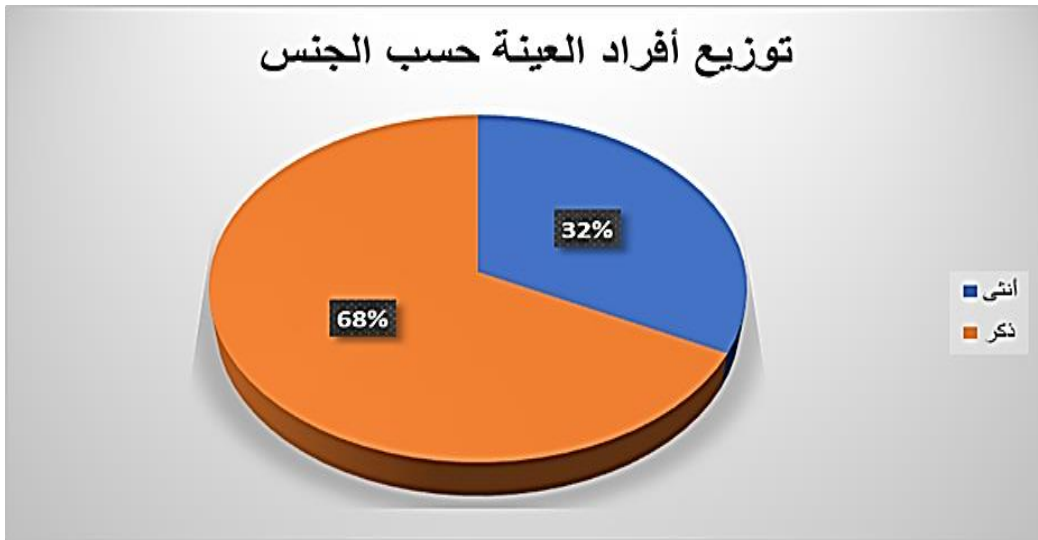
الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
67.5%	27	ذكر
32.5%	13	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الإناث 13 أي ما نسبته 32.5% من عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الذكور 27 أي ما نسبته 67.5% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وذلك راجع الى طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، حيث يغلب الطابع العملي وكذا الطابع التقني أكثر من الإداري، كما أن أغلب الأعمال ميدانية.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



### 3-1-2 العمر

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر وفق ما يوضحه الجدول رقم (16):

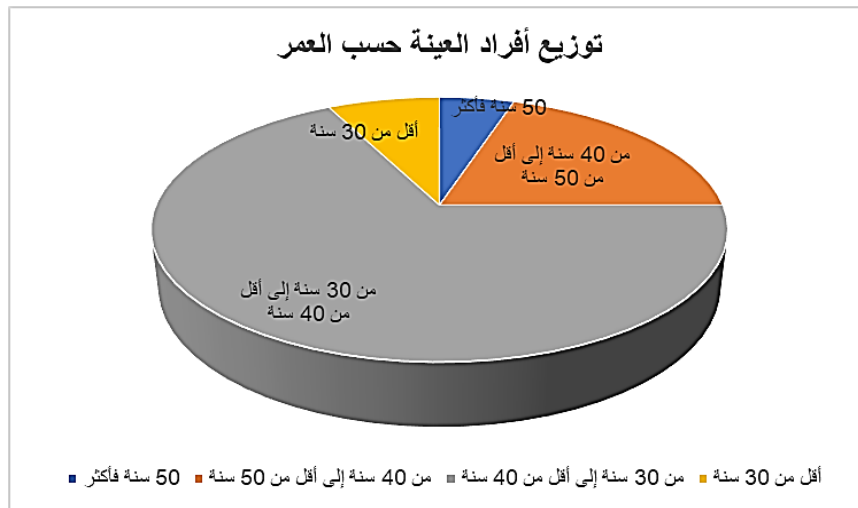
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
7.5%	3	أقل من 30 سنة
67.5%	27	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
20%	8	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
5%	2	50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 7.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، نسبة 67.5% تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة من عينة الدراسة، ويرجع ارتفاع هذه النسبة الى تقاعد الكثيرين مما اضطر بالمؤسسة اللجوء إلى الفئة الشبانية لتعويض النقص، نسبة 20% تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة، ونسبة 5% أكثر من 50 سنة، وعليه فمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب العمر



### 2-1-3 المؤهل العملي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وفق ما يوضحها الجدول رقم (17):

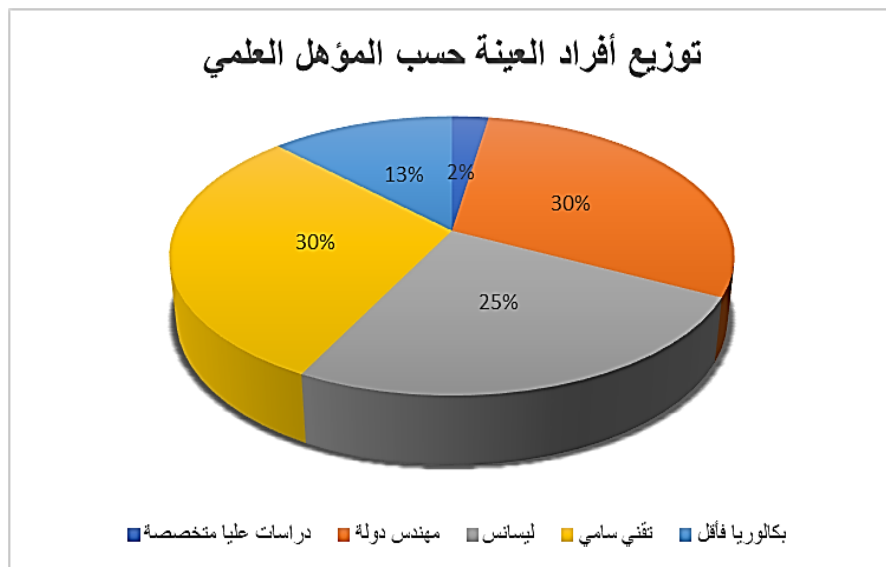
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
12.5%	5	بكالوريا فأقل
30%	12	تقني سامي
25%	10	ليسانس
30%	12	مهندس دولة
2.5%	1	دراسات عليا متخصصة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن 12.5% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي، و30% تقني سامي خريجي المعاهد، 57.5% ذو مستوى جامعي منهم 25% متحصل على شهادة معادلة لليسانس و30% مهندسي دولة في الاتصالات، 2.5% دراسات عليا متخصصة ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج الى مثل هذه الإطارات، لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



### 3-1-4 الخبرة المهنية

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية في المؤسسة وقم ما يوضحه الجدول رقم (18):

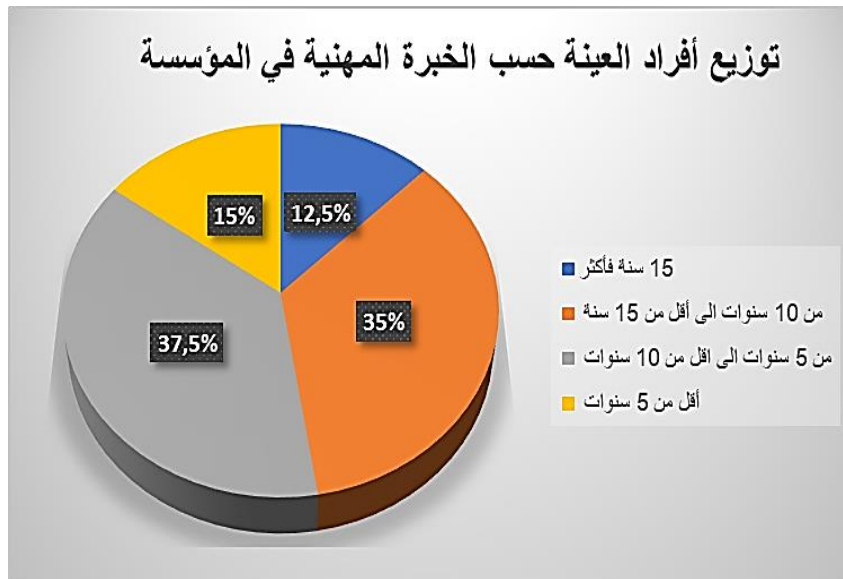
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المؤسسة

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	15%
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	15	37.5%
من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	14	35%
15 سنة فأكثر	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول رقم (18) أن ما نسبته 15% خبرتهم أقل من 5 سنوات، نسبة 37.5% تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، 35% تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة، أما نسبة 12.5% فخبرتهم تتجاوز 15 سنة، وهذا ما يبين أن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة ومعارف تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة ما يحسن الوضع التنافسي للمؤسسة.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



### 3-1-5 المسمى الوظيفي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي وفق ما يوضحه الجدول رقم(19):

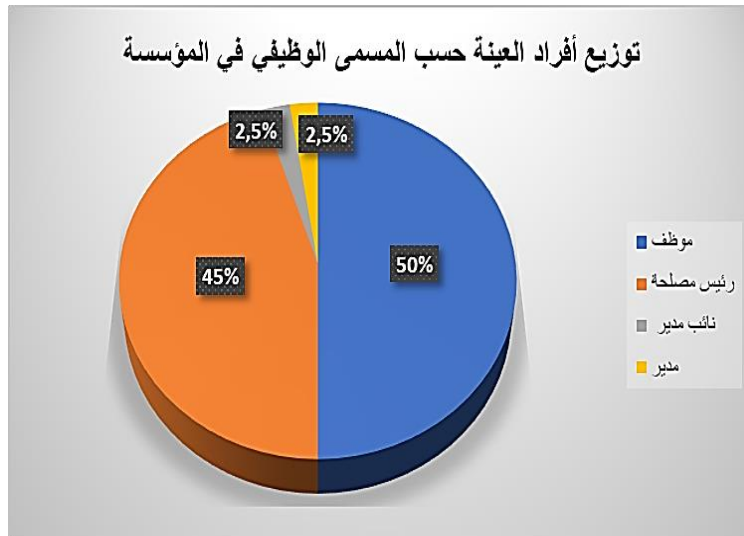
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
2.5%	1	مدير
2.5%	1	نائب مدير
45%	18	رئيس مصلحة
50%	20	موظف
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (18) يتبين أن مانسبته 2.5% من عينة الدراسة يشغل منصب مدير و 2.5% نائب مدير ، و 45% رئيس مصلحة و 50% موظف.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي





### 3-2 عرض وتحليل بيانات المحور الأول لعينة الدراسة

من خلال هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير الأول (عمليات إدارة المعرفة) في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل كما يلي:

الجدول رقم (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

الترتيب	عمليات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
1	توليد المعرفة	3.23	0.862	3	متوسطة
2	تخزين المعرفة	3.46	0.916	1	مرتفعة
3	نشر المعرفة	3.23	0.839	3	متوسطة
4	تطبيق المعرفة	3.37	0.719	2	متوسطة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.31	0.713	/	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل جاءت بدرجة تقدير متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي العام 3.31 وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارات تسير في الإتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، أما الانحراف المعياري قد بلغ 0.713، مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد العينة لأنه أقل من 1، وتعكس تجانس في إجابات أفراد العينة.

أما مستوى ممارسة أبعاد عمليات المعرفة الأربعة كانت متقاربة، وكان أعلاها بعد تخزين المعرفة بدرجة تقدير مرتفعة ومتوسط حسابي بلغ 3.46 وانحراف معياري قدره 0.916، يليه بعد تطبيق المعرفة بدرجة تقدير متوسطة ومتوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري قدره 0.719، يليه كلا من بعد توليد المعرفة ونشر المعرفة بدرجة تقدير متوسطة ومتوسط حسابي بلغ 3.23 وانحراف معياري قدره 0.862، 0.839 على التوالي.

فيما يلي وصف لإجابات الباحثين حول كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة:

أ - توليد المعرفة

الجدول رقم (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة.

رقم العبارة	التكرار	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	ت	11	14	3	10	2	1.28	5	منخفضة	
	%	27.5	35	7.5	25	5				
02	ت	1	2	2	22	13	0.9	1	مرتفعة	
	%	2.5	5	5	55	32.5				
03	ت	2	7	8	18	5	1.083	2	مرتفعة	
	%	5	17.5	20	45	12.5				
04	ت	3	12	5	18	2	1.128	3	متوسطة	
	%	7.5	30	12.5	45	5				
05	ت	4	6	15	14	1	1.011	4	متوسطة	
	%	10	15	37.5	35	2.5				
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.23	0.862	/	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال الاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الوسط الحسابي الكلي لبعد توليد المعرفة قد بلغ 3.23 بانحراف معياري قدره 0.862، وبدرجة تقدير متوسطة على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المؤشر بين 2.45 و4.10، والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط لعملية توليد المعرفة.

يمكن من خلال الجدول رقم (21) ترتيب عبارات بعد توليد المعرفة ترتيبا تنازليا من أعلى درجة في الأهمية النسبية إلى أقل درجة كما يلي:

- العبارة رقم (02) التي كان مضمونها "تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات" صاحبة أعلى وسط حسابي بلغ 4.10 مما يعكس أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات، وبلغ الانحراف المعياري 0.9، وبدرجة تقديرية مرتفعة، مما يعني تجانس متوسط المؤسسة في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

- تأتي العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية والتي مضمونها "تسمح المؤسسة للعمال بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها" وهذا بمتوسط حسابي 3.43 مما يعكس أن المؤسسة تسمح للعمال

بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها، كما تشير إلى أن إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة تسير في الإتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، وانحراف معياري 1.083، وهذا يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة، وبدرجة تقدير مرتفعة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) والتي مضمونها " تشجيع المؤسسة العمال على تطوير وتنمية المعرفة لديهم المتعلقة بمصالحهم باستمرار "وهذا بمتوسط حسابي 3.10 مما يعكس أن المؤسسة تشجع العمال على تطوير وتنمية المعرفة لديهم المتعلقة بمصالحهم باستمرار، وانحراف معياري 1.128، وهو أكبر من الواحد ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، وهذا يعني أن المؤسسة تعطي التشجيع الكافي للعمال على تطوير وتنمية المعرفة الخاصة بمصالحهم، وبدرجة تقدير متوسطة.

- في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) والتي مضمونها " تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة " وهذا بمتوسط حسابي 3.05 مما يعكس أن المؤسسة تقوم بوضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة، وانحراف معياري 1.011، وهو أكبر من الواحد ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، وبدرجة تقدير متوسطة.

- وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (01) والتي مضمونها "يوجد قسم داخل المؤسسة لتطوير الأبحاث " وهذا بمتوسط حسابي 2.45، مما يعكس أن المؤسسة لا تحتوي على قسم لتطوير الأبحاث وانحراف معياري 1.28، وهو أكبر من الواحد ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة، وبدرجة تقدير منخفضة.

ب- تخزين المعرفة:

الجدول رقم (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تخزين المعرفة

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
06	ت	3	4	9	23	1	3.38	0.979	3	متوسطة
	%	7.5	10	22.5	57.5	2.5				
07	ت	4	8	5	16	7	3.35	1.272	4	متوسطة
	%	10	20	12.5	40	17.5				
08	ت	2	6	4	20	8	3.65	1.122	1	مرتفعة
	%	5	15	10	50	20				

مرتفعة	2	1.109	3.48	5	20	7	5	3	ت	09
				12.5	50	17.5	12.5	7.5	%	
مرتفعة	/	0.916	3.46	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال الاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (22)، نلاحظ أن أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية -لولاية جيجل يرون بأن تخزين المعرفة يعبر عنه بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد تخزين المعرفة الموجود في المؤسسة 3.46 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.35-3.65)، والتي تشير الى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع لتخزين المعرفة.

يمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات تخزين المعرفة ترتيبا تنازليا من أعلى درجة في الأهمية النسبية إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (08) والتي مضمونها " توفر المؤسسة نظام لتكنولوجيا المعلومات "وهذا بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 1.122، وهو أكبر من الواحد ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أن المؤسسة لا توفر نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) والتي مضمونها " تهتم المؤسسة بصيانة وحماية موجوداتها المعرفية "وهذا بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.109، وهو أكبر من الواحد ما يعني وجود تشتت في الإجابات حول مضمون هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06) والتي مضمونها " تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار " وهذا بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.979، ما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتجديد معارفها باستمرار .

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم(07) والتي مضمونها " يوجد نظام يساعد المؤسسة على تخزين وتنظيم المعلومات " وهذا بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.272، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أن نظام تخزين وتنظيم المعلومات لا يعمل بكفاءة وفعالية .

ج-نشر المعرفة

الجدول رقم (23): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد نشر المعرفة.

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأه مية النسبية	درجة التقدير
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
10	ت	2	6	7	18	7	3.55	1.108	1	مرتفعة
	%	5	15	17.5	45	17.5				
11	ت	3	7	14	13	3	3.15	1.051	4	متوسطة
	%	7.5	17.5	35	32.5	7.5				
12	ت	3	8	11	15	3	3.18	1.083	3	متوسطة
	%	7.5	20	27.5	37.5	7.5				
13	ت	3	9	7	18	3	3.23	1.121	2	متوسطة
	%	7.5	22.5	17.5	45	7.5				
14	ت	6	8	7	16	3	3.05	1.239	5	متوسطة
	%	15	20	17.5	40	7.5				
متوسطة	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.23	0.839	/		

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال الاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (23)، نلاحظ أن أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية - لولاية جيجل يرون بأن نشر المعرفة يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد نشر المعرفة الموجود في المؤسسة 3.23 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات نشر المعرفة ترتيبا تنازليا من أعلى درجة في الأهمية النسبية إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (10) والتي مضمونها "تستخدم المؤسسة شبكات داخلية في نشر المعرفة" وهذا بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 1.108 وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أن المؤسسة لا تستخدم شبكات داخلية في نشر المعرفة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (13) والتي مضمونها " تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة " وهذا بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.121، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي الاجتماعات الرسمية والندوات لا تساهم في نشر المعرفة داخل المؤسسة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (12) والتي مضمونها" يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة" وهذا بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.083، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أن الموظفين في المؤسسة يجدون صعوبة في الوصول إلى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.

تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (11) والتي مضمونها «يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة "وهذا بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.051، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أنه لا يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) والتي مضمونها " تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة "وهذا بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.239، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أن المؤسسة لا تستعين بخبراء خارج محيطها في ورشات العمل ذات العلاقة بالمعرفة.

#### د - تطبيق المعرفة

الجدول رقم (24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	التكرار	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	الأه مية النسبية	درجة التقدير
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
15	ت	4	6	8	20	2	1.104	3	متوسطة
	%	10	15	20	50	5			

متوسطة	2	0.864	3.35	1	20	12	6	1	ت	16
				2.5	50	30	15	2.5	%	
متوسطة	2	0.975	3.35	4	15	13	7	1	ت	17
				10	37.5	32.5	17.5	2.5	%	
مرتفعة	1	0.952	3.63	6	20	7	7	0	ت	18
				15	50	17.5	17.5	0	%	
متوسطة	3	1.056	3.25	2	20	6	10	2	ت	19
				5	50	15	25	5	%	
متوسطة	/	0.719	3.36	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال الاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (24)، نلاحظ أن أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية - لولاية جيجل يرون بأن تطبيق المعرفة يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد تطبيق المعرفة الموجود في المؤسسة وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا من أعلى درجة في الأهمية النسبية إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (18) والتي مضمونها " تستخدم المؤسسة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة "وهذا بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.952، وهذا يعني وجود تجانس في أجاب أفراد العينة حول أن المؤسسة تستخدم الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة.

- تأتي في المرتبة الثانية كلا من العبارة رقم (16) و(17) والتي مضمونها " تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين والخارجيين في تطبيق المعرفة " تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط عمل "وهذا بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.864 و 0.975 على التوالي، وهذا ما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة على هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة (15) و(16) والتي مضمونها " تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق برامج التوجيه والتدريب " تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة وهذا بمتوسط حسابي

3.25 وانحراف معياري 1.104 و 1.056 على التوالي، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هاتين العبارتين.

### 3-3 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني لعينة الدراسة

من خلال هذا الجزء سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير الثاني (الميزة التنافسية) في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل كما يلي:

الجدول رقم (25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	الأه مية النسبية	درجة التقدير
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
20	ت	1	7	11	16	15	1.010	3	مرتفعة
	%	2.5	17.5	27.5	40	12.5			
21	ت	1	11	5	21	2	1.018	6	متوسطة
	%	2.5	27.5	12.5	52.5	5			
22	ت	0	7	12	18	3	0.874	3	مرتفعة
	%	0	17.5	30	45	7.5			
23	ت	1	3	19	14	3	0.838	4	متوسطة
	%	2.5	7.5	47.5	35	7.5			
24	ت	1	3	9	27	0	0.749	1	مرتفعة
	%	2.5	7.5	22.5	67.5	0			
25	ت	1	6	9	21	3	0.933	2	مرتفعة
	%	2.5	15	22.5	52.5	7.5			
26	ت	0	4	16	19	1	0.712	3	مرتفعة
	%	0	10	40	47.5	2.5			
27	ت	3	8	12	17	0	0.971	7	متوسطة
	%	7.5	20	30	42.5	0			
28	ت	0	10	11	15	4	0.971	5	متوسطة



				10	37.5	27.5	25	0	%	
متوسطة	8	1.061	3.05	2	14	11	10	3	ت	29
				5	35	27.5	25	7.5	%	
متوسطة	9	1.121	3.03	1	18	6	11	4	ت	30
				2.5	45	15	27.5	10	%	
متوسطة	9	1.074	3.03	2	14	10	11	3	ت	31
				5	35	25	27.5	7.5	%	
متوسطة	/	0.638	3.29	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال الإعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (25)، نلاحظ أن أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية العملية - لولاية جيجل يرون بأن بعد الميزة التنافسية يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الميزة التنافسية الموجود في المؤسسة 3.29 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرث الخماسي، والتي تشير الى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب العبارات ترتيبا تنازليا من أعلى درجة في الأهمية النسبية إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم 24 والتي مضمونها " تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها " وهذا بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.749، مما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 25 والتي مضمونها "تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب " وهذا بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.933، مما يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثالثة كل من العبارة 20 و 22 و 26 والتي مضامينها على التوالي "تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول لأداء أفضل وبأقل التكاليف" و "تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول لأداء أفضل وبأقل التكاليف" و "تعمل إدارة المعرفة بالمؤسسة على سرعة تطوير وتوسيع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين" بمتوسط

حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.010 و 0.874 و 0.712 على التوالي، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول العبارة 20 أي أن المؤسسة تستخدم البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول لأداء أفضل وبأقل التكاليف، في حين انه يوجد تجانس في إجابات أفراد العينة حول العبارة 22 و 26.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 23 والتي مضمونها " تنافس منتجات وخدمات المؤسسة منتجات وخدمات المنافسة" وهذا بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.838، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة منتجاتها وخدماتها تنافس منتجات وخدمات المنافسة.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 28 والتي مضمونها " تعمل المؤسسة بمرونة كافية تساعد على تلبية حاجات وأذواق الزبائن" وهذا بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.917، وهذا ما يعني أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل بمرونة كافية تساعد على تلبية حاجات وأذواق الزبائن.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة 21 والتي مضمونها " تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل للمنتجات والخدمات المقدمة من أسعار المنافسين" وهذا بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.018، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أن المؤسسة لا تقدم أسعار أقل للمنتجات والخدمات من أسعار المنافسين.

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 27 والتي مضمونها " تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها وخدماتها" وهذا بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.971، وهو ما يعني أن أغلبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها وخدماتها.

- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم 29 والتي مضمونها "تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية" وهذا بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.061، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة أي أن المؤسسة لا تخصص موارد مالية كافية لتحسين معارفها الإبداعية.

- تأتي في المرتبة التاسعة كلا من العبارة رقم 30 و 31 والتي مضمونها " تساعد المؤسسة في تأمين فرصة الإبداع والابتكار" تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء موظفيها "وهذا بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 1.121 و 1.074 على التوالي، وهو ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حول هاتين العبارتين.

#### 4 اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار الفرضيات التي تم صياغتها بناء على الإشكالية ونموذج فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على نظام الحزم الإحصائية الاجتماعية spss، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

• إذا كانت  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية والقيمة الاحتمالية  $sig$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$ ؛

• إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية والقيمة الاحتمالية  $sig$  أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$ ؛

وقد تم إجراء بعض الإختبارات قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار الفرضيات وذلك بهدف ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح له Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاتها عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وأن تكون قيمة السماح Tolerance أكبر من (0.05)

الجدول رقم (26): نتائج تضخم التباين والتباين المسموح .

رقم المتغير	المتغيرات المستقلة	معامل التضخم (VIF)	قيمة السماح Tolerance
1	توليد المعرفة	2.642	0.379
2	تخزين المعرفة	2.071	0.483
3	نشر المعرفة	3.247	0.308
4	تطبيق المعرفة	1.841	0.543

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتبين من الجدول رقم (26) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل وما يؤكد ذلك قيم معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد التي تقل عن (10) حيث كانت قيمتها بين 1.841-3.247، كما أظهرت قيم اختبار التباين المسموح به Tolerance التي كانت بين 0.308-0.543 وهي أكبر من (0.05) وهذا يعد مؤشرا على عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة، ويعزى ذلك إلى سعي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية جيجل الى توظيف عمليات إدارة المعرفة من أجل تحسين الميزة التنافسية.

#### 1-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل."

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل ."

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل ."

بعد التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للإجابة على هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياس ما إذا كان هناك أثر بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	قيمة R	قيمة ( $R^2$ )	قيمة F	قيمة (Beta)	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة T	دلالة T	معامل تضخيم التباين
الميزة التنافسية	عمليات إدارة المعرفة	0.630	0.440	29.820	0.633	0.00	3.598 5.461	0.001 0.000	1.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (27) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت  $R^2 = 0.440$ ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة) يفسر ما نسبته 44% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون  $R = 0.63$

وحيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 29.820 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.10، وبما أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل".

كما أن قيمة (Beta) التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية وعمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.663) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما ساهمت عمليات إدارة المعرفة بمقدار قيمة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.663) وحدة.

كما يوضح الجدول نتائج إختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن معامل تضخم التباين الذي قيمته (1) أصغر من 10 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات الدراسة.

ويبين الجدول رقم (28) قوة تأثير تطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية اتصالات الجزائر - ولاية جيجل -

الجدول رقم (28): نتائج معامل قوة التأثير لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

المتغير	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	0.419	0.99	0.566	4.232	0.00
تخزين المعرفة	0.426	0.90	0.610	4.751	0.00
نشر المعرفة	0.405	0.104	0.532	3.874	0.00
تطبيق المعرفة	0.514	0.579	0.579	4.375	0.00

يتضح من خلال الجدول رقم (28) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في تحسين الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-ولاية جيجل-، وذلك اعتمادا على ارتفاع قيمة (T) بمستوى دلالة (0.00) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويعزز ذلك الى ارتفاع قيم (Beta) لهذه العمليات.

كما بينت النتائج أن عملية تخزين المعرفة احتلت المرتبة الأولى في تحسين الميزة التنافسية، تليها عملية تطبيق المعرفة، ثم عملية توليد المعرفة، وعملية نشر المعرفة التي احتلت المرتبة الأخيرة في تحسين الميزة التنافسية.

4-1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

تتص الفرضية الفرعية الأولى على " يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل."

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : "لا يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل."

$H_1$ : "يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل."

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لقياس ما إذا كان هناك أثر بين عملية توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	قيمة R	قيمة ( $R^2$ )	قيمة F	قيمة (Beta)	القيمة الاحتمالية (sig)
توليد المعرفة	0.566	0.320	17.909	0.566	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (29) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت  $R^2 = 0.320$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (عملية توليد المعرفة) يفسر ما نسبته 32% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأن باقي النسبة المقدره 68% من التأثير للمتغير التابع راجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون  $R = 0.566$ ،

حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 17.909 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.10، وبما أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل"

كما أن قيمة (Beta) التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية وعملية توليد المعرفة بقيمة (0.566) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما ساهمت عملية توليد المعرفة بمقدار قيمة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار 0.566 وحدة.

#### 4-1-2 الفرضية الفرعية الثانية

"تنص الفرضية الفرعية الثانية على: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل." ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

" لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل."

" يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل."

تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس ما إذا كان هناك أثرين عملية تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

#### الجدول رقم (30): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	قيمة R	قيمة ( $R^2$ )	قيمة F	قيمة (Beta)	القيمة الاحتمالية (sig)
تخزين المعرفة	0.610	0.373	22.574	0.610	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (30) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت  $R^2 = 0.337$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (عملية تخزين المعرفة) يفسر ما نسبته 37.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأن باقي النسبة المقدرة 66.3% من التأثير للمتغير التابع راجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون  $R = 0.610$ .

حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 22.574 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.10، وبما أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل "

كما أن قيمة (Beta) التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية وعملية توليد المعرفة بقيمة (0.610) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه

كلما ساهمت عملية توليد المعرفة بمقدار قيمة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.610) وحدة.

#### 4-1-3 الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل. " ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : " لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل. "

$H_1$ : " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل. "

تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس ما إذا كان هناك أثريين عملية نشر المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة :

الجدول رقم (31): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	قيمة R	قيمة ( $R^2$ )	قيمة F	قيمة (Beta)	القيمة الاحتمالية (sig)
نشر المعرفة	0.532	0.283	15.008	0.532	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

يوضح الجدول رقم (31) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت  $R^2 = 0.283$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (عملية نشر المعرفة) يفسر ما نسبته 28.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأن باقي النسبة المقدرة 71.7% من التأثير للمتغير التابع راجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون  $R = 0.532$ .

حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 15.008 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.10، وبما أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وحسب قاعدة القرار فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل " .



كما أن قيمة (Beta) التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية وعملية توليد المعرفة بقيمة (0.610) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما ساهمت عملية توليد المعرفة بمقدار قيمة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.610) وحدة.

#### 4-1-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل".

يمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

" لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل".

" يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل".

تم استخدام الانحدار المتعدد لقياس ما إذا كان هناك أثرين لعملية تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة:

#### الجدول رقم (32): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	قيمة R	قيمة (R <sup>2</sup> )	قيمة F	قيمة (Beta)	القيمة الاحتمالية (sig)
تطبيق المعرفة	0.579	0.335	19.137	0.579	0.00

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (32) أن قيمة معامل التحديد قد بلغت  $R^2 = 0.335$ ، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (عملية تطبيق المعرفة) يفسر ما نسبته 33.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأن باقي النسبة المقدرة 66.5% من التأثير للمتغير التابع راجع لعوامل أخرى، كما نلاحظ أن قوة العلاقة قد بلغت حسب معامل الارتباط بيرسون  $R = 0.579$ .

حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي 19.137 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.10، وبما أن مستوى الدلالة 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعملية

تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل".

كما أن قيمة (Beta) التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية وعملية توليد المعرفة بقيمة (0.579) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما ساهمت عملية تطبيق المعرفة بمقدار قيمة واحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.579) وحدة.

#### 4-2 اختبار لفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغيراتهم الشخصية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية نستخدم طريقتين: تم استخدام T-Test لعينيتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الأولى حول الفروق في نظرة المبحوثين اتجاه لمتغير الجنس، كما تم تحليل التباين الأحادي (OneWay Analyse ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرضية المتبقية التي تدرس الفروق في نظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي .

يتم اختبار هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية التالية:

#### 4-2-1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير الجنس بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل.

#### الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.845	0.330	0.714	3.320	27	ذكر	الفئات
		0.741	3.310	13	أنثى	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول رقم (33) أن مستوى الدلالة للفئات هو ( $\alpha = 0.845$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرؤية المبحوثين اتجاه

عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير الجنس ، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الأولى التي نصها " لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير الجنس "، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية -لولاية جيجل .

#### 4-2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير العمر".

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.957	0.105	0.57	3	0.172	داخل المجموعات	العمر
		0.547	36	19.678	بين المجموعات	
		/	39	19.850	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (34) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (F=0.105) ، ومستوى الدلالة هو (0.957) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة اتجاه عمليات إدارة المعرفة لوجود متغير السن، ومنه نرفض الفرضية الفرعية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الثانية التي نصها "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير العمر بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل "، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية -لولاية جيجل .

#### 4-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل ".

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.409	1.023	0.519	4	2.077	داخل المجموعات	المؤهل العلمي
		0.508	35	17.773	بين المجموعات	
		/	39	19.850	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبيتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F=1.023) ، ومستوى الدلالة هو 0.409 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة اتجاه عمليات إدارة المعرفة لوجود متغير المؤهل العلمي ، ومنه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الفرعية الثالثة "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير المؤهل العلمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية -لولاية جيجل" ، مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية -لولاية جيجل.

#### 4-2-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل".

الجدول رقم (36): نتائج التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.584	0.657	0.343	3	1.030	داخل المجموعات	الخبرة المهنية
		0.532	36	18.820	بين المجموعات	
		/	39	19.850	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبيتين بالإعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (36) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغ (F=0.657) ، ومستوى الدلالة هو 0.584، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة اتجاه عمليات إدارة المعرفة لوجود متغير الخبرة المهنية، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل "

#### 4-2-5 الفرضية الفرعية الخامسة

"لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير المسمى الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل".

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.906	0.185	0.100	3	0.301	داخل المجموعات	المسمى الوظيفي
		0.543	36	19.549	بين المجموعات	
		/	39	19.850	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (F=0.185) ، ومستوى الدلالة هو 0.906 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) اتجاه عمليات إدارة المعرفة لوجود متغير المسمى الوظيفي في المؤسسة ، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين اتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود لمتغير المسمى الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية - لولاية جيجل".

## خلاصة

تم وضع من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية إحصائية، استخدم من خلالها الأساليب والأدوات المنهجية الإحصائية المناسبة لموضوع هذه الدراسة وقد تم تصميم وتنفيذ استبيان يستجيب لأهداف الدراسة ، من خلال تطبيقه وجمع البيانات وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي وبعدها تعرضنا لعملية معالجة البيانات وتحليلها واختبار صحة الفرضيات الموضوعية ، وقد تم تخصيص هذه الدراسة للتعرف على كيفية مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وباستخدام معامل الارتباط وأسلوب الانحدار المتعدد ، ظهر هناك علاقة طردية قوية لكل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة (عملياتها) مع المتغير التابع الميزة التنافسية ، وكانت درجة التأثير لكل المتغيرات متقاربة باعتبار متغير تخزين المعرفة كأهم مؤثر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة ، كما توصلنا الى ان مستويات تطبيق ابعاد الميزة التنافسية كانت متوسطة.

خاتمة

## خاتمة

إن العالم الاقتصادي يشهد منافسة حادة أدت الى وضع المعرفة كقاعدة أساسية حيث تعد أحد المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في بيئة الأعمال الحديثة وباعتبار المعرفة وادارتها ضرورة أساسية للبقاء في ظل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وقصد احتلال مركز تنافسي آمن، ولكي تضمن المؤسسة تميزها وارتقائها فان الجوهر في ذلك هو العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

وبناء على ما تطرقنا اليه في دراستنا اتضح لنا أن إدارة المعرفة ماهي إلا وظيفة أساسية في كل مؤسسة طموحة، يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد قيمة وهادفة، عن طريق عدة عمليات هي: (توليد، تخزين، نشر، تطبيق المعرفة في المؤسسة)، وبالتالي على المؤسسة تثمين واستثمار معارفها ومجهوداتها الفكرية الظاهرية والضمنية قصد التوصل إلى أحسن ميزة تنافسية.

تأسيسا على الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي من خلالها تمكننا من تقديم بعض الاقتراحات.

### أولاً: نتائج الدراسة

#### أ- نتائج الجانب النظري

من خلال الجانب النظري توصلنا الى النتائج الآتية:

- أن المعرفة شيء غير ملموس ذو أهمية يمتلكه الأفراد
- المعرفة الضمنية لها أهمية كبيرة في تحسين الميزة التنافسية.
- إن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها (توليد، تخزين، نشر وتطبيق).

• الميزة التنافسية هي كل خاصية سعت اليها المؤسسة بوضع استراتيجيات ومجهودات قصد امتلاكها.

• تختلف أبعاد الميزة التنافسية حسب وجهات نظر الباحثين، ونجد أغلبهم يركزون على الأبعاد التالية (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبداع)، لما تضمن للمؤسسة مركز تنافسي قوي.

• تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى والمتمثلة في أسعار الخدمات المقدمة حيث توجد قطاعات متعاقدة معها.

- تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر لتدعيم الميزة التنافسية.
- تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها الى توليد، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة بهدف الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.



## خاتمة

• ان إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة اذ يمكننا توليد، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة التي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية.

• تساهم إدارة المعرفة في تدعيم الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الدعائم التي تشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

• ان إدارة المعرفة وعملياتها تساهم في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة.

### ب- نتائج الجانب التطبيقي

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

• أن المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل تتوفر على عمليات ادارة المعرفة والمتمثلة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، حيث جاءت عملية تخزين المعرفة بمستوى مرتفع، اما بالنسبة لتطبيق المعرفة، توليد المعرفة ونشر المعرفة فجاءت بمستوى متوسط.

• أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية جيجل لديها مستوى متوسط للميزة التنافسية.

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإسهام عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.440$ , معامل الارتباط  $R = 0.630$

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإسهام عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.320$ , معامل الارتباط  $R = 0.566$ .

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإسهام عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.337$ , معامل الارتباط  $R = 0.610$

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإسهام عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية- لولاية جيجل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.283$ , معامل الارتباط  $R = 0.532$ .

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإسهام عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر -المديرية العملية- لولاية جيجل، حيث بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.335$ , معامل الارتباط  $R = 0.579$ .

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تحسين الميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية جيجل، حيث بينت النتائج أن عملية تخزين المعرفة احتلت المرتبة الأولى في تحسين الميزة التنافسية، تليها عملية تطبيق المعرفة، ثم عملية توليد المعرفة، وعملية نشر المعرفة التي احتلت المرتبة الأخيرة في تحسين الميزة التنافسية.

• وجود علاقة طردية قوية ما بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل، حيث بلغ معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية  $R=0.61$ ، كما أن أعلى قوة علاقة بالنسبة إلى متغير الميزة التنافسية كان مع عملية تخزين المعرفة

• تم التوصل الى أن عمليات إدارة المعرفة وعملياتها لها أثر متقارب في تحسين الميزة التنافسية.  
 • عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنظرة المبحوثين إتجاه عمليات إدارة المعرفة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي) بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية - لولاية جيجل .

#### ثانيا: الاقتراحات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نرى بأنها قد تكون مناسبة وهي:

- العمل على استحداث قسم او وحدة في الهيكل التنظيمي تعني بإدارة المعرفة، ويعين لها مدير يكون لديه القابلية على استثمار المعرفة.
- نشر ثقافة المعرفة بين العاملين لإنجاز مهامهم بمستوى يلبي طموح المؤسسة والزبائن وكذلك ترسيخ ثقافة تقدر الخبرة في العمل.
- العمل على تبني إدارة المؤسسة لفلسفة خاصة بتعزيز إدارة المعرفة.
- تحسين المؤسسة إدارة معارفها من خلال استثمار مواردها البشرية والقيام بتحويل المعرفة الى تنفيذ أنشطة خلق قيمة، بالطريقة التي تسهم في تحقيق أهدافها وبشكل كفؤ وفعال، وبذلك يتحقق الإستغلال الأمثل لرأسمالها الفكري.
- العمل على إعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة الى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي).
- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.
- السعي إلى محافظة المؤسسة على ممارسات عمليات إدارة المعرفة الموجودة لديها بهدف تحسين وتحقيق الميزة التنافسية لها في السوق، وتعظيم الأرباح.

## خاتمة

- أن تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال إدارة عمليات المعرفة على تقديم خدمات متنوعة وشاملة تراعي وتلبي كافة رغبات ومقترحات الزبائن.
- تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتهم لتسهيل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.
- منح حوافز معنوية ومادية ومكافآت مالية مجزية لأصحاب الإبتكارات والإبداع في المؤسسة الذين يستخدمون معارفهم المبدعة والذين يعملون على تقديم خدمات مبتكرة وجديدة وسريعة.
- أن تسعى المؤسسة لاستخدام أساليب وآليات مبتكرة قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز مكانتها في السوق وتحسين ميزة تنافسية عالية لها.
- العمل على مواصلة تصميم آليات وأساليب لإدارة عمليات المعرفة بطرق جديدة لتطوير طرق العمل بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية وتحسين الموقع التنافسي.
- المحافظة على مستوى التركيز على الزبون من خلال الإستمرار بتقديم الخدمات ذات الجودة العالية التي تلبي رغباتهم، بما في ذلك من أثر في تحقيق ميزة تنافسية كبيرة في السوق.
- تكثيف الجهود الإدارية في المؤسسة لمواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم خدمات معرفية بكافة المجالات تحسن من ميزتها التنافسية.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

إن موضوع إدارة المعرفة يعتبر موضوع واسعاً، وهذه الدراسة إلا جزءاً منه، إذ ماتزال جوانب عديدة يمكن أن تؤخذ كمواضيع بحث في المستقبل نذكر منها:

- قياس الفجوة المعرفية بين مؤسسات الجزائر والمؤسسات الأجنبية
- دور الدولة والمؤسسات في إقامة اقتصاد المعرفة.
- واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة.
- تجربة المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر في نقل الأساليب الحديثة للمعرفة المعاصرة ومدى استفادة المؤسسات الجزائرية منها.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا - المراجع باللغة العربية

أ-الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم العديلي، فن الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
2. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
3. حاج قويدر قورين، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، النشر الجديد الجامعي، الجزائر، بدون سنة نشر.
4. حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود جيتزالريعاوي، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، بدون طبعة، دارعيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
6. دفيد هارسيون، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، بدون طبعة ، دار حمدان للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
7. سيد محمد جاب الرب، التخطيط الإستراتيجي في منهج لتحقيق التميز التنافسي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
8. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
9. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد، عمان، 2012.
11. محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
12. محمد عبد المنعم فروث مدخل حديث للإحصاء والإحتمالات، ط3، دار العيكان ، 2011 .

13. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، بدون طبعة، دار الجامع الجديد للنشر، الإسكندرية، 2003.
15. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2008.
16. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، بدون طبعة، دار المنهل، عمان، 2013.
17. هيثم الجهازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، ط1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
18. وائل حسان العكيدي، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للإتصالات الأردنية، ط1، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان،
19. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، بدون طبعة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

#### الرسائل الجامعية

20. فاطمة عبدالغني مطر، أثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف الخاصة ، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
21. وهبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجيستر، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

#### المجلات والدوريات

22. باجات رابي وآخرون، ترجمة إبراهيم الملح، معهد الإدارة العامة في الرياض، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، الرياض، 2003.
23. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة بحوث، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، العدد الأول، 2012.

24. هدى إبراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين، دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 44، 2015.

25. واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، جامعة سطيف 01، المجلد 10، العدد 69، الجزائر، 2017.

#### د - الملتقيات والمؤتمرات

26. أبو فارة، أحمد يونس، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 2014.

#### هـ - المواقع الإلكترونية:

27. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) .

28. [www.marefa.org](http://www.marefa.org).

29. [www.drasah.com](http://www.drasah.com).

#### ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

30. Hackett, Brian, beyond Knowledge, **How ways to work and learn, The conference**,USA, 2003.

31. Wing, Karl. M, **Knowledge Management Foundations : Thinking about timking how people and organizations create and use knowledge**, USA, Shema press, 1993.

32. Malhorta.Y, **Knowledge Management and workers, a view from a front line** ,USA,1998.

33. Marquardt, Michael.J.S, **Building the learning organization, Mastering the 5 elements for corporate**, USA, Davis Black company, 2002.

34. M. Porter, **L'avantage concurrentiel des nations**, Paris, DFunod, 2000.

35. Gottschalk p, **Knowledge management systems: Value shop creation**,Idera group Publishing, USA,2007 .

36. Juan. C &Mercedes, **Strategic Knowledge transfer and its implication for competitiveadvantage**, Journal of Knowledge management, USA,vol 10, N° 04.





الملحق رقم (01):



## Décision DG n° 123.17

### Le Président Directeur Général,

- Vu les statuts de l'entreprise publique économique ALGERIE TELECOM, société par actions,
- Vu le procès-verbal n° 97-09/16 du 22/11/2016 du conseil d'administration de l'EPE/ALGERIE TELECOM/SPA, portant désignation de Monsieur Tayeb KEBBAL en qualité de Président Directeur Général de « ALGERIE TELECOM » et lui déléguant les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom et pour le compte de la société.
- Vu la résolution n°03 du Conseil d'Administration n° 95-07 du 05/10/2016 adoptant la réorganisation de l'entreprise.
- Vu la décision DG n°1270/16 du 06/11/2016, portant organisation générale d'Algérie Télécom.
- Vu la décision DG n°1274/16 du 06/11/2016, portant organisation de la direction opérationnelle.

### DÉCIDE

#### Article 1 :

La Direction Opérationnelle est constituée de trois Sous-Directions, un service de la sûreté, et un chargé de la communication :

- Sous-Direction Technique
- Sous-Direction Commerciale
- Sous-Direction Fonctions Support

#### Article 2 :

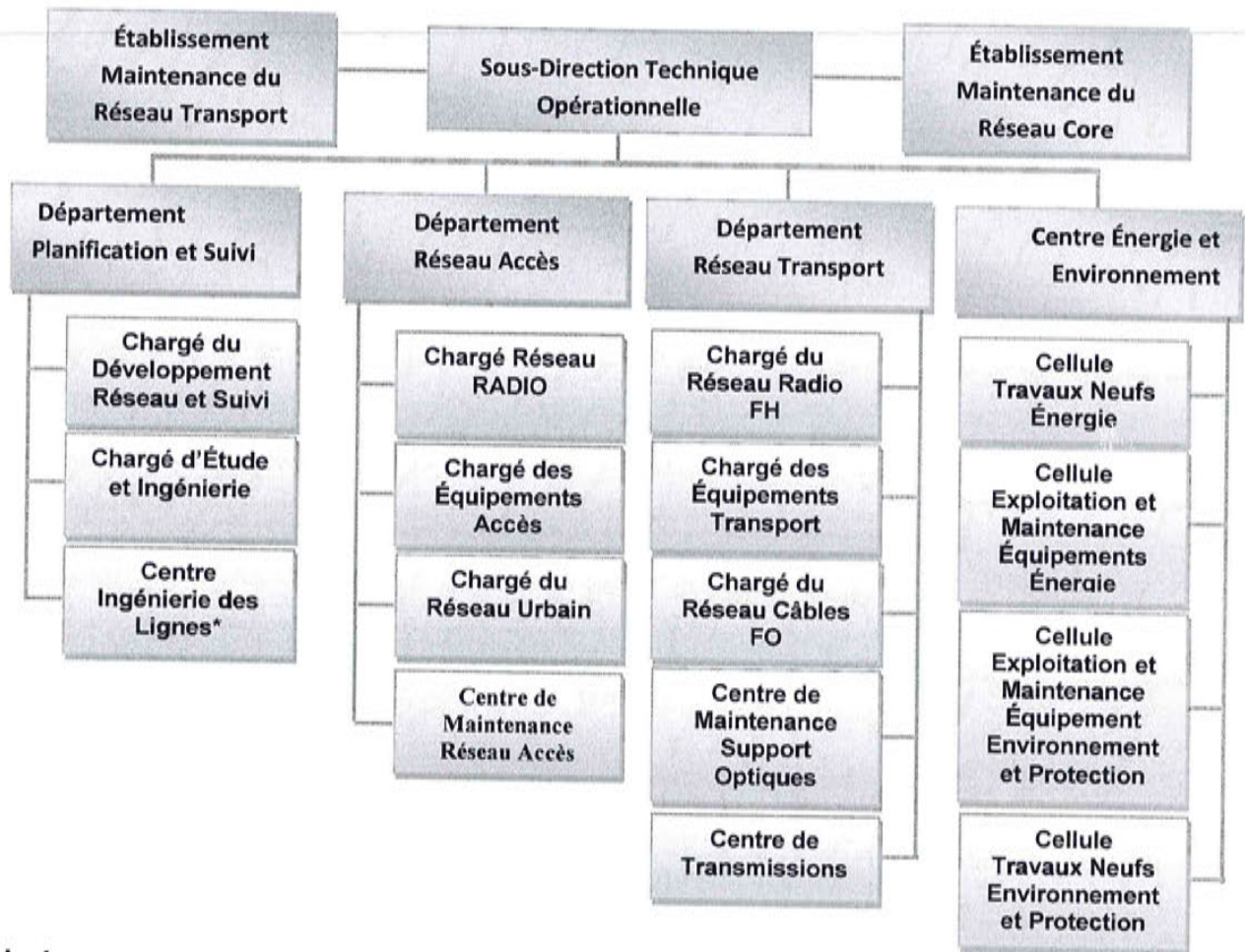
La Sous-Direction Technique est constituée de trois départements, un centre énergie et environnement ainsi que de deux établissements techniques à compétence régionale, pour les DO Chefs-Lieux des Ex DRTs :

- Département Réseau d'Accès
- Département Réseau Transport
- Département Planification et Suivi
- Centre Énergie Environnement (CEE)
- Établissement de Maintenance Réseau Core (EMRC)
- Établissement de Maintenance Réseau Transport (EMRT)



**Article 3 :**

L'Organigramme de la Sous-Direction Technique est défini comme suit :



**Article 4 :**

Les établissements régionaux RMS, les établissements réseaux d'accès ERA, centres NGN, centres CTN/IP, XMATE, CTI et CTN TDM, CTU, CU, CCLT, CDC, MSCWLL, CTP, et CABWLL ; sont dissouts.

Leurs moyens humains, matériels ainsi qu'activités sont transférés aux EMRC.

**Article 5 :**

Les trois centres régionaux de maintenance numérique (CRMN) sont rattachés désormais aux EMRC des directions opérationnelles :

- Alger Centre
- Constantine
- Oran

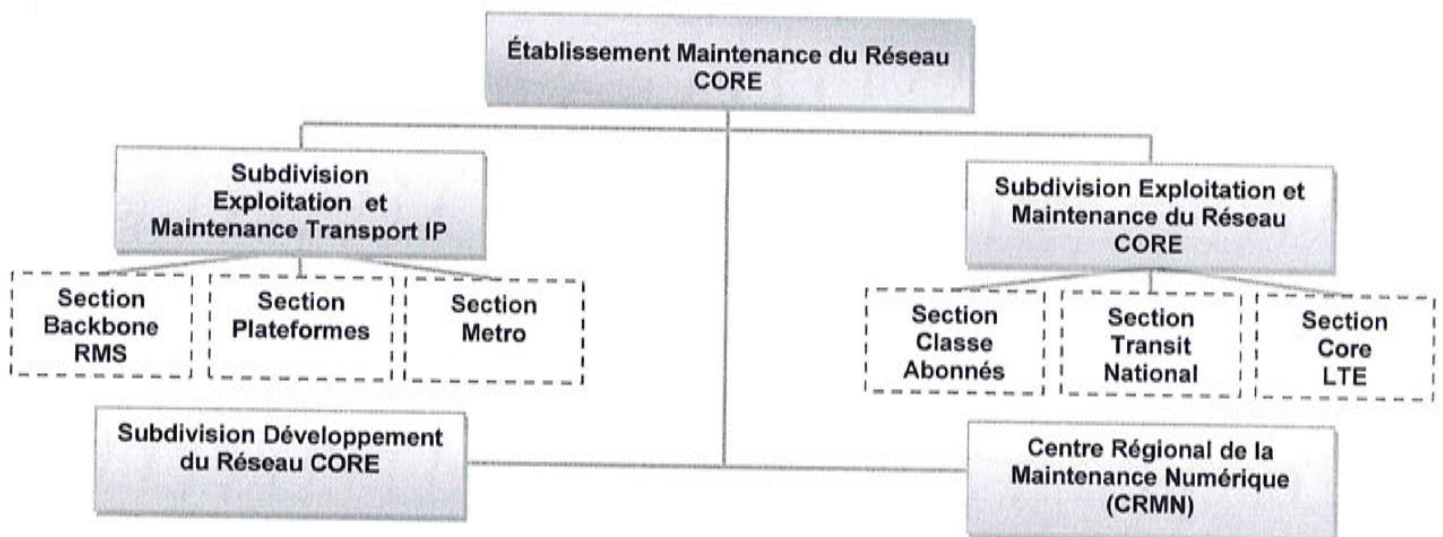


**Article 6 :**

Les CRMN sont chargés d'assurer l'activité des centres dissouts selon l'article 4 :  
XMATE, CTI et CTN TDM, CTU, CU, CCLT, CDC, MSCWLL, CTP, et CABWLL

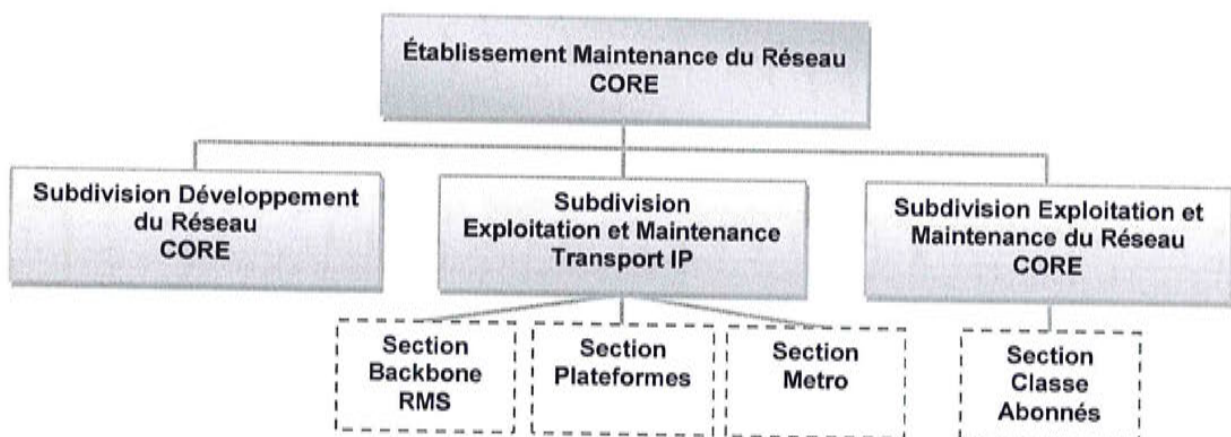
**Article 7 :**

L'organigramme de l'EMRC des Directions Opérationnelle Alger Centre, Constantine et Oran, est défini comme suit :



**Article 8 :**

L'organigramme de l'EMRC au niveau des Directions Opérationnelles chefs-lieux restantes (non citées à l'article 7) est défini comme suit :





**Article 9 :**

Les CMRR, les CRMET, sont dissouts.

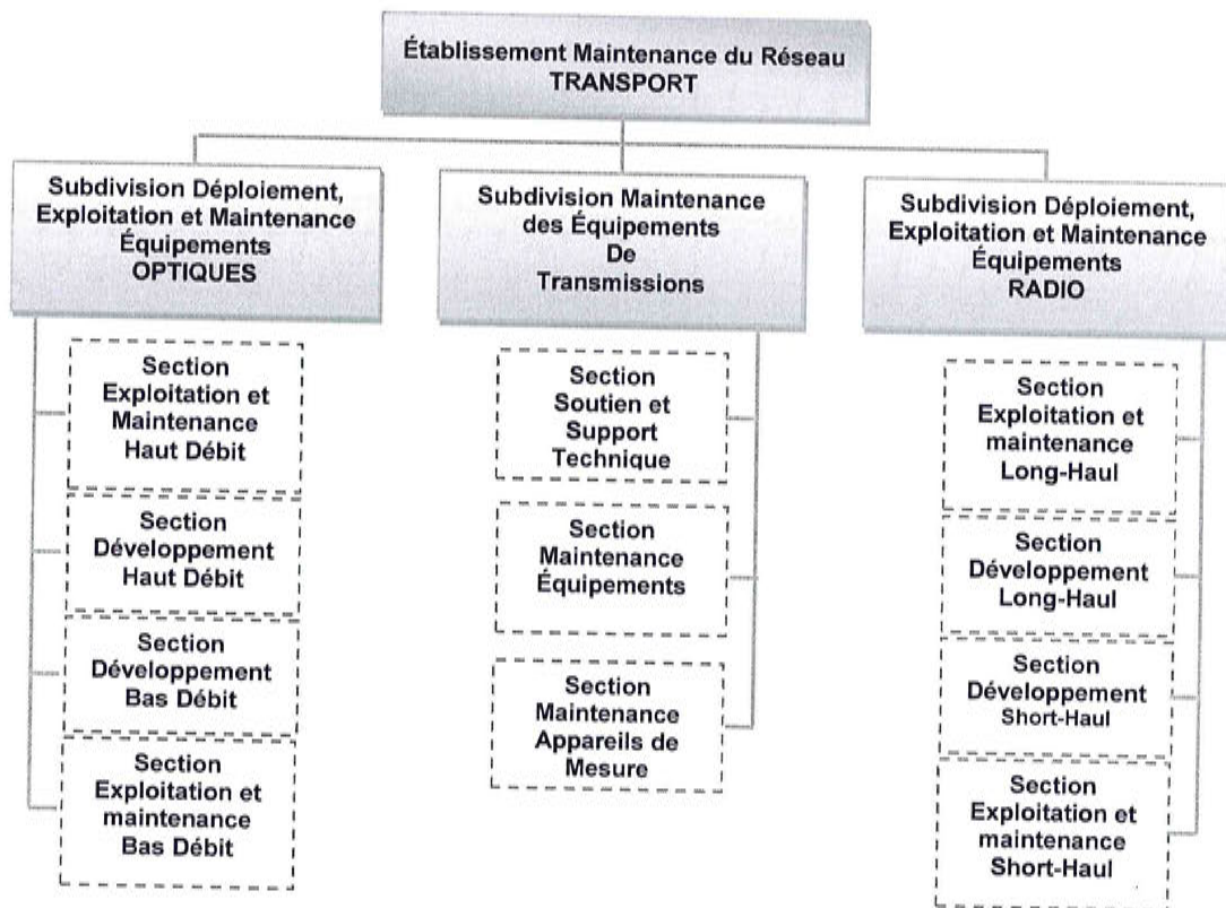
Leurs moyens humains, matériels ainsi qu'activités sont transférés aux EMRT.

**Article 10 :**

Le Centre de Maintenance des Équipements de Transmissions CMET d'Alger est rattaché à L'EMRT de la direction opérationnelle Alger Centre de l'Ex. DRT Alger.

**Article 11 :**

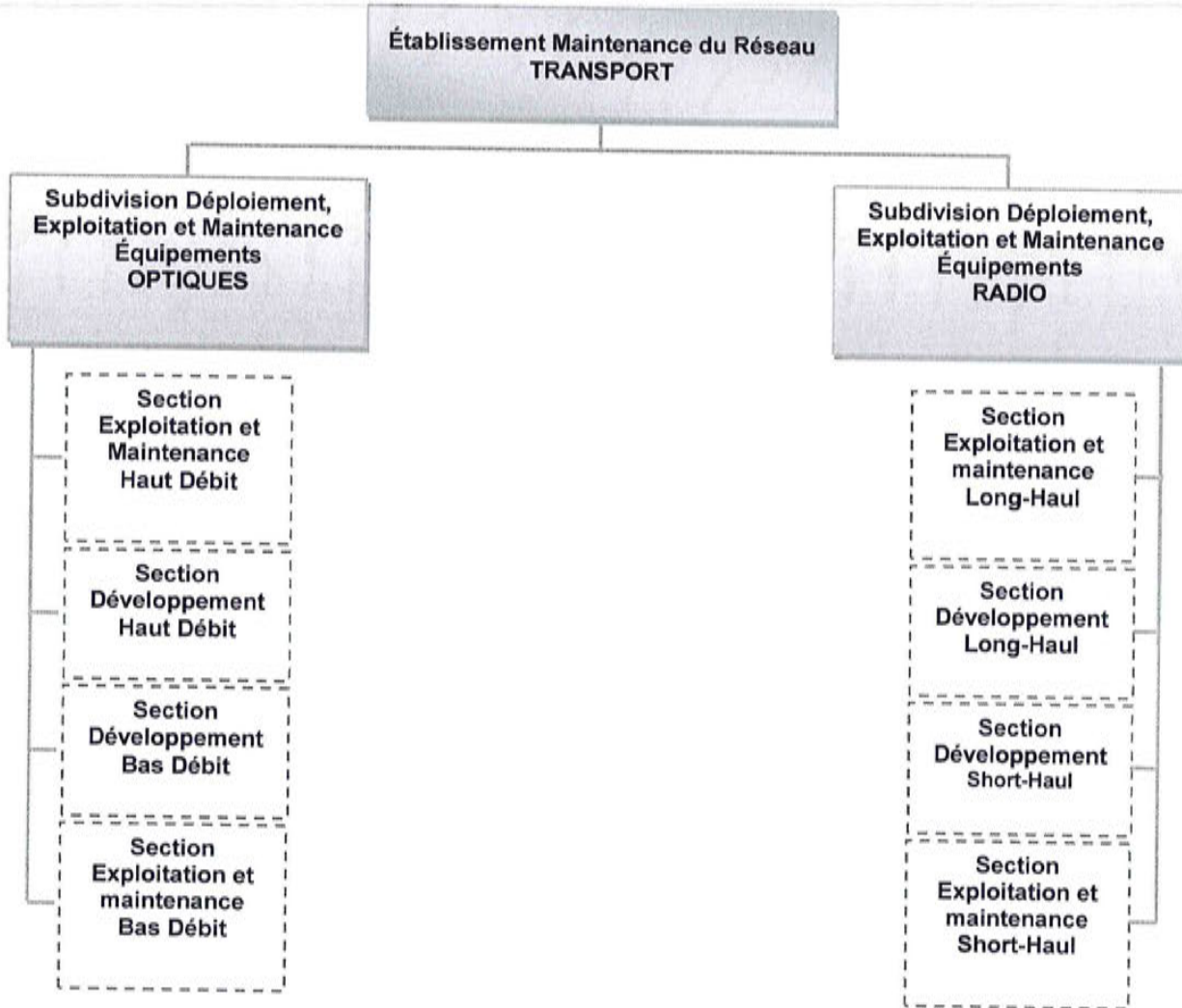
L'organigramme de l'EMRT de la direction opérationnelle Chef-lieu Alger Centre de l'Ex.DRT Alger, est défini comme suit :





**Article 12 :**

L'organigramme de l'EMRT au niveau des Directions Opérationnelles chefs-lieux des EX-DRT restantes (non citées à l'article 11) est défini comme suit :





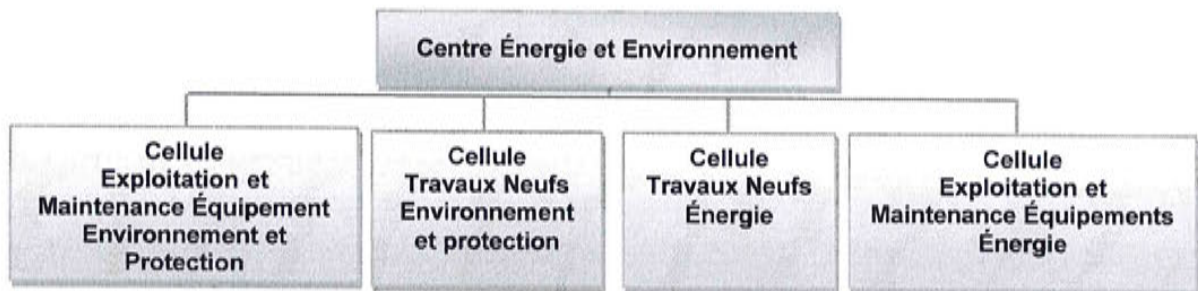
**Article 13 :**

Les centres de wilaya d'énergie CWE, les centres régionaux de climatisation CRC et les centres régionaux d'énergie CRE, sont dissouts.

Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés au centre Énergie et Environnement CEE.

**Article 14 :**

L'organigramme du centre Énergie et Environnement CEE, est défini comme suit :



**Article 15 :**

Les centres de gestion information réseaux **CGIR** et **IDMU**, sont dissouts.

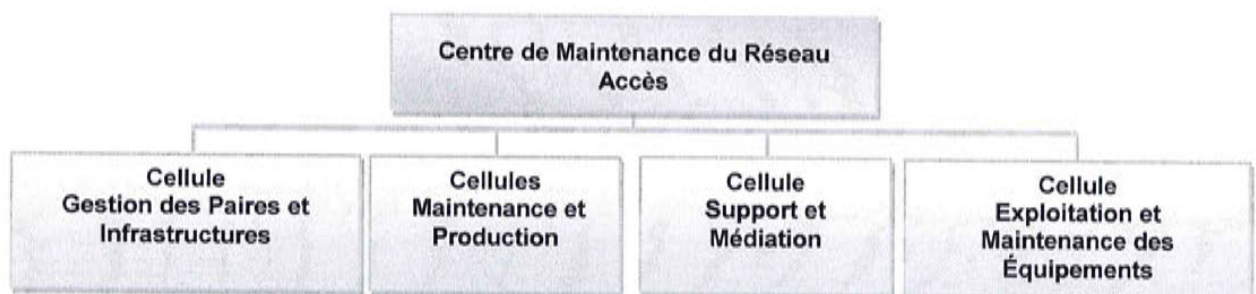
Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux centres de maintenance réseau accès **CMRA** des DO à charge de ces centres.

**Article 16 :**

Les activités des ERA dissouts relatives au réseau d'accès sont prises en charge par le CMRA.

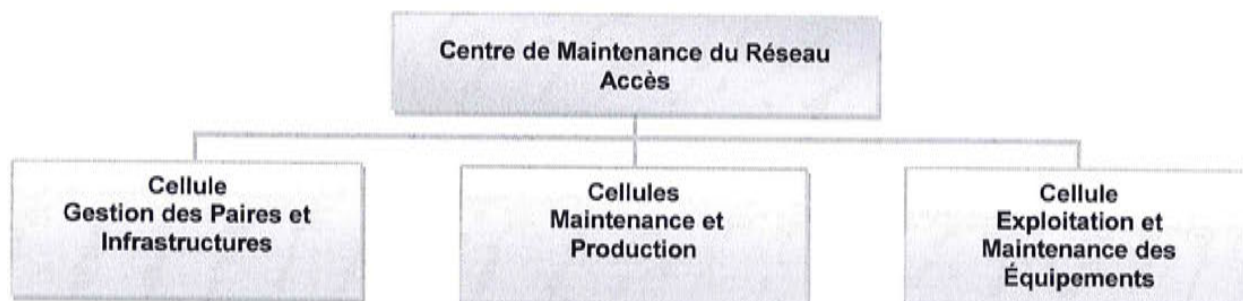
**Article 17 :**

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles : Alger, Annaba, Béchar, Chlef, Constantine, Oran, Ouargla et Sétif, est défini comme suit :



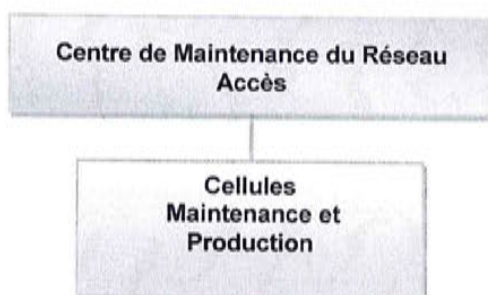
**Article 18 :**

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles : Batna, Blida, Laghouat, Tizi Ouzou et Tlemcen, est défini comme suit :



**Article 19 :**

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles restantes (non citées aux articles 17 et 18) est défini comme suit :

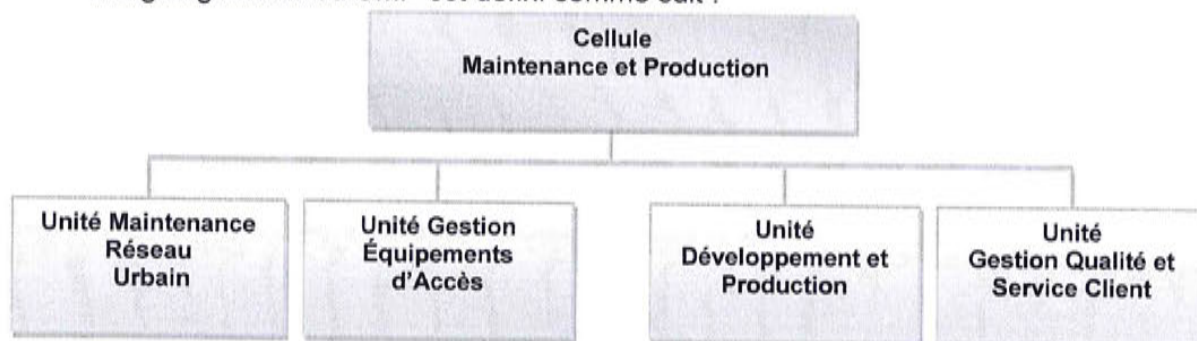


**Article 20 :**

Les centres de maintenance des télécoms CMT sont désormais dénommés : Cellules Maintenance et Production « **CMP** ».

**Article 21 :**

L'organigramme du CMP est défini comme suit :







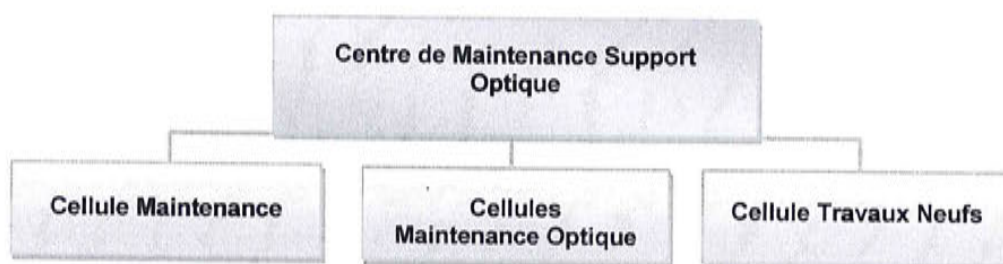
**Article 22 :**

Les centres d'entretien des lignes (**CEL**), sont dissouts,

Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux Centre de Maintenance de Supports Optiques **CMSO** rattachés au département Réseau de Transport DO.

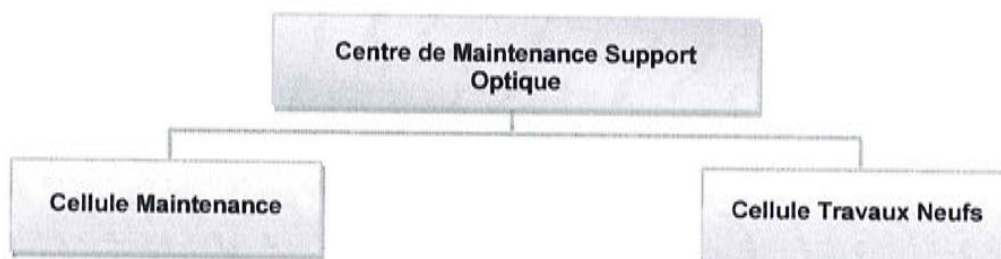
**Article 23 :**

L'organigramme du **CMSO** au niveau des Directions Opérationnelles : Alger Centre, Adrar, Ghardaïa, Illizi, Naama, Oran, Ouargla, Tindouf, Tamanrasset et Constantine, est défini comme suit :



**Article 24 :**

L'organigramme du CMSO au niveau des Directions Opérationnelles restantes (non citées à l'article 23) est défini comme suit :



**Article 25 :**

Les centres de Transmissions **CT** existants, sont dissouts. Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux **CT** des DO.

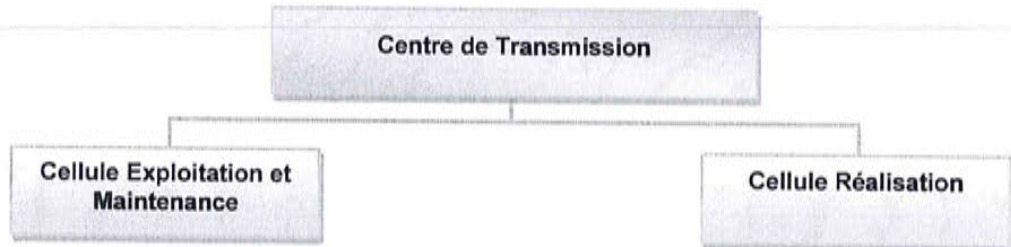
**Article 26 :**

Les centres de transmission de SIDI SALEM de la DO Annaba, de DJAMILA de la DO Alger Ouest et de TROUVILLE de la DO Oran, sont maintenus, et rattachés aux départements de réseaux transport des DO concernées.



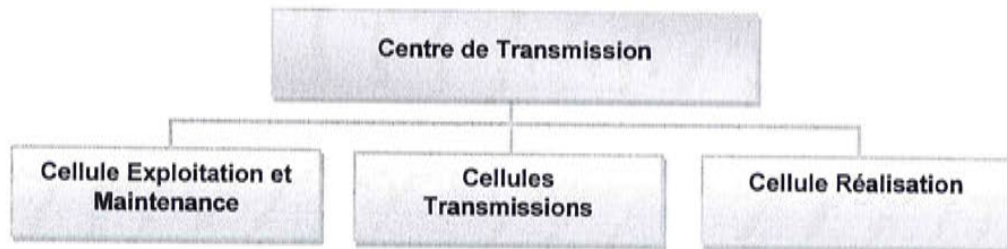
**Article 27 :**

L'organigramme du centre de transmission pour les trois CT cités à l'article 26 est défini comme suit :



**Article 28 :**

L'organigramme des centres de transmission CT des Directions Opérationnelles, est défini comme suit :

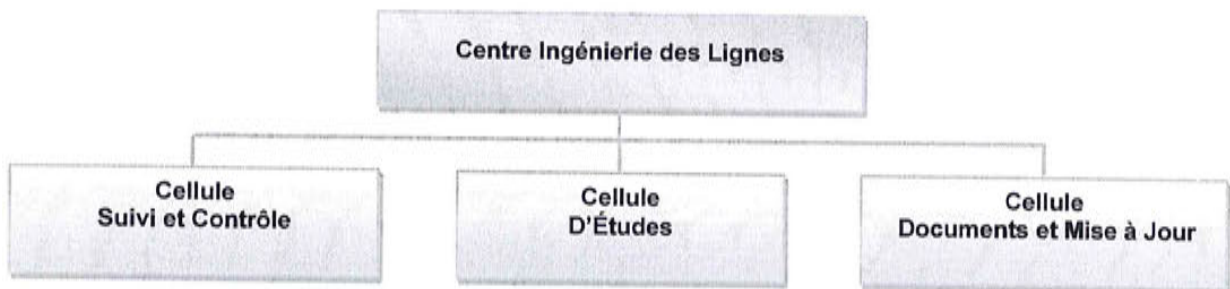


**Article 29 :**

Les CIL existants aux niveaux des DO Chefs-Lieux des Ex. DRT sont maintenus et gardent leurs compétences régionales. Ils sont rattachés aux départements planification et suivi des DO considérées.

**Article 30 :**

L'organigramme des centres d'ingénierie des Lignes est défini comme suit :



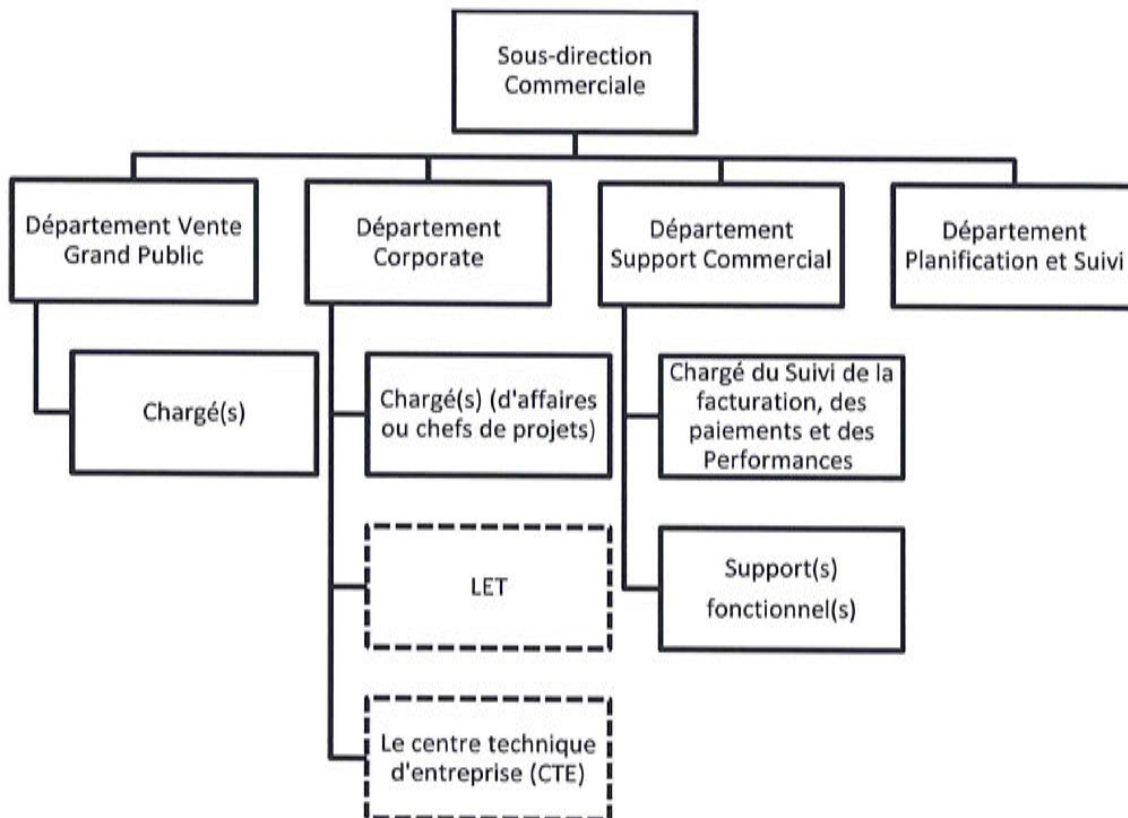


**Article 31 :**

La sous-direction Commerciale est constituée de quatre départements.

- Département Planification et Suivi
- Département Vente Grand Public
- Département Corporate
- Département Support Commercial

**Article 32 :** L'Organigramme de la sous-direction commerciale est défini comme suit :



**Article 33 :**

Les laboratoires régionaux des équipements des télécom LET, sont rattachés au département Corporate des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT avec maintien de leurs missions, et leur compétence régionale.

**Article 34 :**

Les centres techniques d'entreprise des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT sont dissouts. Leurs moyens humains et matériels sont transférés aux LET.

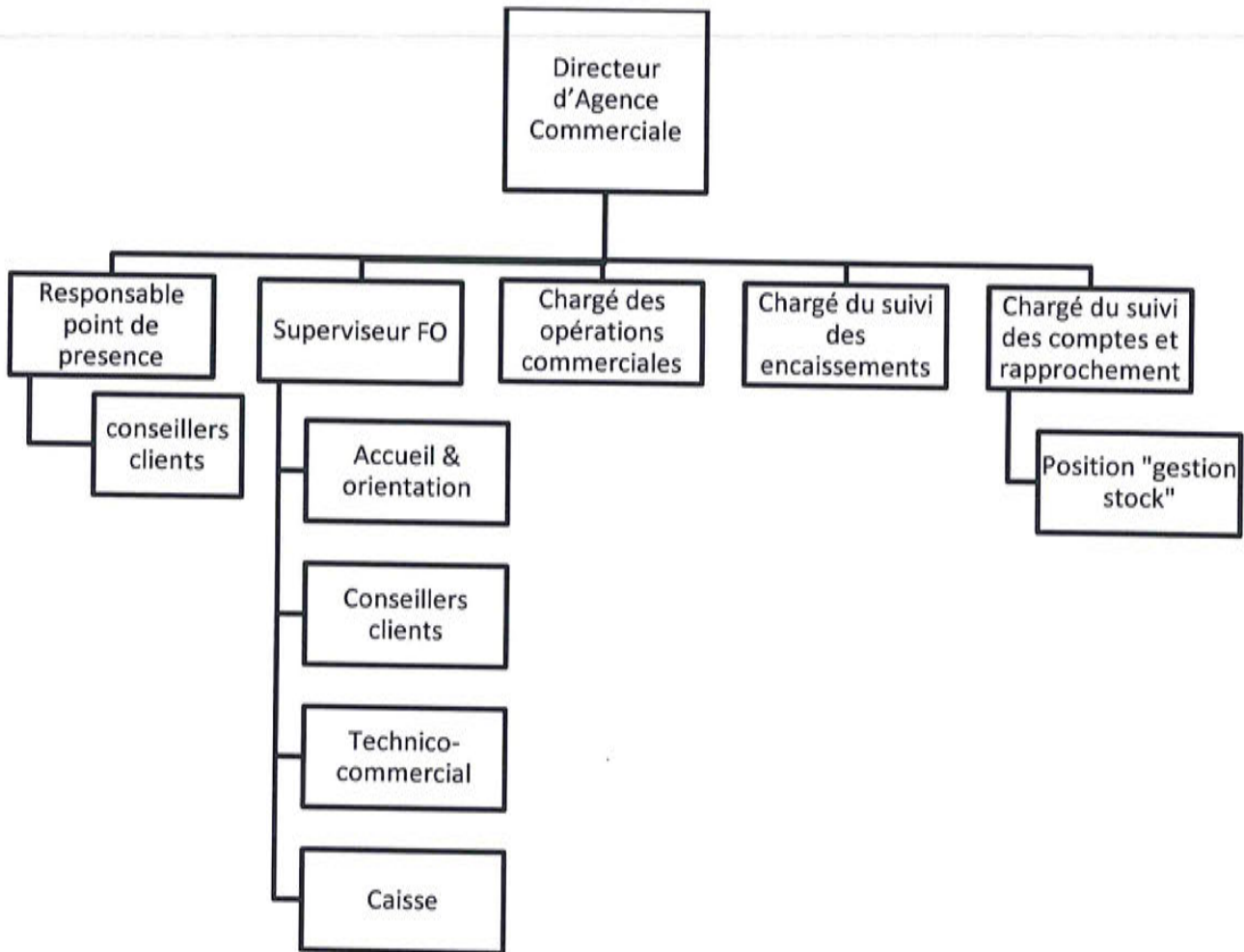
**Article 35 :**

Les centres techniques d'entreprise des autres directions opérationnelles sont rattachés administrativement au département corporate, et fonctionnellement au LET compétent.



**Article 36 :**

L'organigramme de l'agence commerciale des télécommunications ainsi que le point de présence est défini comme suit :





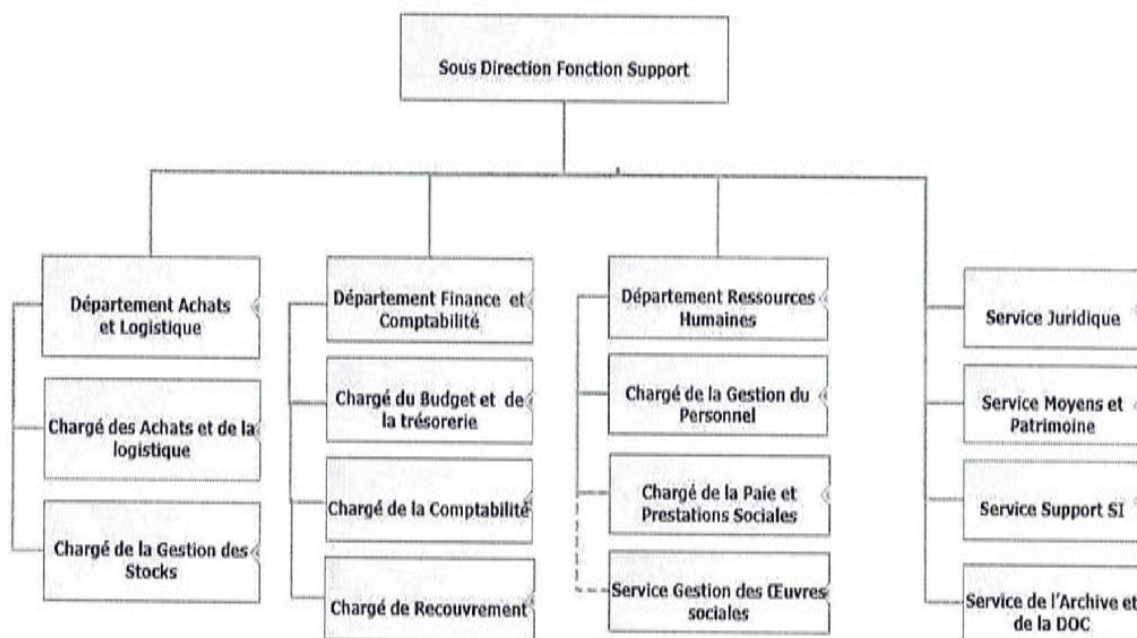
**Article 37 :**

La sous-Direction Fonctions Support est constituée de trois départements, quatre services et administrativement le CREIMSP et l'ERSB :

- Département Finance et Comptabilité
- Département Achat et Logistique
- Département Ressources Humaines
- Service Juridique
- Service Moyens et Patrimoine
- Service support SI
- Service de l'archive et de la Documentation
- Les centres régionaux d'édition d'impression (CREIMSP)
- Les établissements régionaux des systèmes Billings

**Article 38 :**

L'organigramme de la sous-direction fonctions support est défini comme suit :



**Article 39 :**

Les centres d'entretien et réparation des véhicules administratifs existants (CERVA), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.

**Article 40 :**

Les centres d'entretien et maintenance des bâtiments existants (CEMB), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.



**Article 41 :**

Les centres régionaux d'édition d'impression et de sous-plis (CREIMSP) existants, sont rattachés administrativement à la sous-direction support, et fonctionnellement à la Division des systèmes d'information.

**Article 42 :**

Les établissements régionaux des systèmes Billings sont rattachés administrativement à la sous-direction support, et fonctionnellement à la division des systèmes d'information.

**Article 43 :**

Les magasins des DO sont rattachés au département achat et de la logistique.

**Article 44 :**

Le service de gestion des œuvres sociales au niveau de chaque DO, est composé de trois salariés au maximum, le chef de service, le comptable et l'assistant social.

**Article 45 :**

Le service de gestion des œuvres sociales est rattaché administrativement au chef de département des ressources humaines, auprès de la sous-direction fonctions support.

**Article 46 :**

L'effectif normatif pour chaque Sous-Direction opérationnelle est défini selon des critères arrêtés par le pôle correspondant.

**Article 47 :**

Les salariés occupant actuellement des postes de responsabilité au niveau des DO et dont les postes sont, soit maintenus soit renommés, seront reconduits directement dans la nouvelle organisation.

**Article 48 :**

Les critères d'accès aux nouveaux postes de responsabilité aux niveaux des Directions Opérationnelles seront définis par chaque pôle dans une note à communiquer ultérieurement.

**Article 49 :**

Les directeurs généraux adjoints sont tenus chacun en ce qui le concerne, de diffuser une note d'informations détaillée qui présente notamment :

- Les missions de chaque composante de la Sous-Direction
- Les conditions déterminant l'effectif normatif de chaque Sous-Direction au niveau de chaque DO.
- Les conditions d'accès aux postes de responsabilités

**Article 50 :**

Les directeurs opérationnels sont tenus de mettre en place cette organisation selon les modalités décrites dans la note N35/2016 du 05.12.2016 et, selon les conditions d'accès qui seront décrites dans les notes d'informations des Pôles.

**Article 51 :**

Les classifications des postes seront communiquées ultérieurement.

**Article 52 :**

Les dispositions de la présente décision annulent et remplacent toutes les décisions antérieures relatives à l'organisation des EX-DOT.

**Article 53 :**

La présente décision prend effet dès sa signature.

Fait à Alger le ..... 07 FEV. 2017



le Président Directeur Général

Signé : Tayeb KEBBAL



الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الترتيب	اسم ولقب الأستاذ	القسم	الرتبة
01	عيسى نجيمي	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-
02	عمر بلجازية	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-
03	عبد الحفيظ عيمر	علوم التسيير	أستاذ محاضر -أ-



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة موارد بشرية

## استبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع: "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية" دراسة حالة عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العلمية - لولاية جيجل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية حيث أنّ صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم علماً أنّ هذه العبارات سرية ولا تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبتين

- هناء الربطي

- لبنى بوجنانة

- جعبوب رزيقة

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى اختيار الإجابة عن طريق وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لكم:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: بكالوريا فأقل  تقني سامي  ليسانس   
مهندس دولة  دراسات عليا متخصصة
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى 15 أقل سنة  15 سنة فأكثر
4. المسمى الوظيفي: مدير  نائب مدير   
رئيس مصلحة  موظف

## الجزء الثاني

### المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

التقييم					العبارات	الرقم	الأبعاد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					يوجد قسم داخل المؤسسة لتطوير الأبحاث	1	توليد المعرفة
					تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	2	
					تسمح المؤسسة للعمال بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها	3	
					تشجع المؤسسة العمال على تطوير وتنمية المعرفة لديهم المتعلقة بمصالحهم باستمرار	4	
					تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	5	
					تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	6	تخزين المعرفة
					يوجد نظام يساعد المؤسسة على تخزين وتنظيم المعلومات	7	
					توفر المؤسسة نظام لتكنولوجيا المعلومات	8	
					توفر بالمؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	9	
					تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب - هواتف ذكية - السجلات - الوثائق...) في نشر المعرفة	10	نشر المعرفة
					يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	11	
					تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة	12	
					تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة.	13	
					تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	14	تطبيق المعرفة
					تطبق المعرفة بالمؤسسة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	15	
					تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين والخارجيين في تطبيق المعرفة	16	

					تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط العمل	17
					تستخدم المؤسسة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة	18
					تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	19

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

التقييم					العبارة	الرقم	الميزة التنافسية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
					تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول لأداء أفضل وبأقل التكاليف	20	الميزة التنافسية
					تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل للمنتجات والخدمات المقدمة من أسعار المنافسين	21	
					تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها	22	
					تنافس منتجات وخدمات المؤسسة منتجات وخدمات المنافسة	23	
					تتعمد المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها	24	
					تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب	25	
					تعمل إدارة المعرفة بالمؤسسة على سرعة تطوير وتوسيع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين	26	
					تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها وخدماتها	27	
					تعمل المؤسسة بمرونة كافية تساعد على تلبية حاجات وأذواق الزبائن	28	
					تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية	29	
					تساعد المؤسسة في تأمين فرصة الإبداع والابتكار	30	
					تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء موظفيها	31	

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لبعده توليد المعرفة

Corrélations

		يوجد قسم داخل المؤسسة لتطوير الأبحاث	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	تسمح المؤسسة للعمال بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها	تشجيع المؤسسة العمال على تطوير وتنمية المعرفة لديهم المتعلقة بمصالحهم باستمرار	تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	توليد المعرفة
	Corrélation de Pearson	1	.472**	.635**	.536**	.557**	.826**
يوجد قسم داخل المؤسسة لتطوير الأبحاث	Sig. (bilatérale)		.002	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.472**	1	.534**	.546**	.389*	.717**
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	Sig. (bilatérale)	.002		.000	.000	.013	.000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.635**	.534**	1	.657**	.471**	.834**
تسمح المؤسسة للعمال بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.002	.000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.536**	.546**	.657**	1	.580**	.836**
تشجيع المؤسسة العمال على تطوير وتنمية المعرفة لديهم المتعلقة بمصالحهم باستمرار	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.557**	.389*	.471**	.580**	1	.751**
تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	Sig. (bilatérale)	.000	.013	.002	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	.826**	.717**	.834**	.836**	.751**	1
توليد المعرفة	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لبعء تخزين المعرفة

Corrélations						
		تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	يوجد نظام يساعد المؤسسة على تخزين وتنظيم المعلومات	توفر المؤسسة نظام لتكنولوجيا المعلومات	تهتم المؤسسة بصيانة وحماية موجوداتها المعرفية باستمرار	تخزين المعرفة
تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	Corrélation de Pearson	1	.448**	.496**	.611**	.760**
	Sig. (bilatérale)		.004	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
يوجد نظام يساعد المؤسسة على تخزين وتنظيم المعلومات	Corrélation de Pearson	.448**	1	.699**	.624**	.870**
	Sig. (bilatérale)	.004		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
توفر المؤسسة نظام لتكنولوجيا المعلومات	Corrélation de Pearson	.496**	.699**	1	.425**	.811**
	Sig. (bilatérale)	.001	.000		.006	.000
	N	40	40	40	40	40
تهتم المؤسسة بصيانة وحماية موجوداتها المعرفية باستمرار	Corrélation de Pearson	.611**	.624**	.425**	1	.813**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.006		.000
	N	40	40	40	40	40
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	.760**	.870**	.811**	.813**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لبعده نشر المعرفة.

Corrélations								
نشر المعرفة	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب- هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة			
نشر المعرفة	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب- هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.781**
						Sig. (bilatérale)	.001	.000
						N	40	40
نشر المعرفة	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب- هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	.522**	.808**
						Sig. (bilatérale)	.001	.000
						N	40	40
نشر المعرفة	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب- هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	.473**	.676**
						Sig. (bilatérale)	.002	.000
						N	40	40
نشر المعرفة	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب- هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	.620**	.745**
						Sig. (bilatérale)	.000	.000
						N	40	40
نشر المعرفة	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب- هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	.334*	.738**
						Sig. (bilatérale)	.035	.000
						N	40	40
نشر المعرفة	تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب- هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	.781**	1
						Sig. (bilatérale)	.000	.000
						N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لبعء تطبيق المعرفة

Corrélations

		تطبيق المعرفة بالمؤسسة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين والخارجيين في تطبيق المعرفة	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط العمل	تستخدم المؤسسة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة	تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة
تطبيق المعرفة بالمؤسسة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	Corrélation de Pearson	1	.282	.202	.579**	.275	.664**
	Sig. (bilatérale)		.077	.210	.000	.086	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين والخارجيين في تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	.282	1	.551**	.226	.351*	.640**
	Sig. (bilatérale)	.077		.000	.161	.026	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط العمل	Corrélation de Pearson	.202	.551**	1	.449**	.635**	.771**
	Sig. (bilatérale)	.210	.000		.004	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تستخدم المؤسسة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	.579**	.226	.449**	1	.529**	.774**
	Sig. (bilatérale)	.000	.161	.004		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	.275	.351*	.635**	.529**	1	.775**
	Sig. (bilatérale)	.086	.026	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	.664**	.640**	.771**	.774**	.775**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



الملحق رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

Corrélations						
		توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.614**	.774**	.587**	.879**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	.614**	1	.689**	.580**	.832**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	.774**	.689**	1	.636**	.910**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	.587**	.580**	.636**	1	.806**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
عمليات إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	.879**	.832**	.910**	.806**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية

Corrélations

		Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	الميزة التنافسية
Q20	Corrélation de Pearson	1	,272	,429**	,292	,361*	,460**	,456**	,463**	,378*	,386*	,353*	,463**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,090	,006	,068	,022	,003	,003	,003	,016	,014	,026	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q21	Corrélation de Pearson	,272	1	,487**	,376*	,047	,197	,350*	,340*	,210	,223	,286	,157	,491**
	Sig. (bilatérale)	,090		,001	,017	,773	,223	,027	,032	,193	,166	,074	,333	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q22	Corrélation de Pearson	,429**	,487**	1	,477**	,143	,438**	,444**	,354*	,528**	,253	,329*	,262	,628**
	Sig. (bilatérale)	,006	,001		,002	,379	,005	,004	,025	,000	,115	,038	,103	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q23	Corrélation de Pearson	,292	,376*	,477**	1	,439**	,324*	,457**	,532**	,540**	,411**	,345*	,388*	,675**
	Sig. (bilatérale)	,068	,017	,002		,005	,042	,003	,000	,000	,008	,029	,013	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q24	Corrélation de Pearson	,361*	,047	,143	,439**	1	,460**	,560**	,611**	,418**	,384*	,441**	,460**	,637**
	Sig. (bilatérale)	,022	,773	,379	,005		,003	,000	,000	,007	,014	,004	,003	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q25	Corrélation de Pearson	,460**	,197	,438**	,324*	,460**	1	,460**	,469**	,561**	,234	,430**	,397*	,663**
	Sig. (bilatérale)	,003	,223	,005	,042	,003		,003	,002	,000	,146	,006	,011	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q26	Corrélation de Pearson	,456**	,350*	,444**	,457**	,560**	,460**	1	,361*	,463**	,277	,404**	,321*	,658**
	Sig. (bilatérale)	,003	,027	,004	,003	,000	,003		,022	,003	,084	,010	,043	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q27	Corrélation de Pearson	,463**	,340*	,354*	,532**	,611**	,469**	,361*	1	,626**	,469**	,587**	,662**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,003	,032	,025	,000	,000	,002	,022		,000	,002	,000	,000	,000

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q28	Corrélation de Pearson	,378*	,210	,528**	,540**	,418**	,561**	,463**	,626**	1	,307	,369*	,582**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,016	,193	,000	,000	,007	,000	,003	,000		,054	,019	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q29	Corrélation de Pearson	,386*	,223	,253	,411**	,384*	,234	,277	,469**	,307	1	,711**	,516**	,660**
	Sig. (bilatérale)	,014	,166	,115	,008	,014	,146	,084	,002	,054		,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q30	Corrélation de Pearson	,353*	,286	,329*	,345*	,441**	,430**	,404**	,587**	,369*	,711**	1	,596**	,742**
	Sig. (bilatérale)	,026	,074	,038	,029	,004	,006	,010	,000	,019	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q31	Corrélation de Pearson	,463**	,157	,262	,388*	,460**	,397*	,321*	,662**	,582**	,516**	,596**	1	,734**
	Sig. (bilatérale)	,003	,333	,103	,013	,003	,011	,043	,000	,000	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	Corrélation de Pearson	,659**	,491**	,628**	,675**	,637**	,663**	,658**	,805**	,734**	,660**	,742**	,734**	1
الميزة التنافسية	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

الملحق رقم (10): صدق الإتساق البنائي لمحاور الدراسة.

Corrélations			
	عمليات إدارة المعرفة	الميزة التنافسية	
عمليات إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.663**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	40	40
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	.663**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (11): ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة للمحور الأول (عميات إدارة المعرفة):

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	19

توليد المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	5

تخزين المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,830	4

نشر المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	5

## تطبيق المعرفة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	5

ثبات أداة الدراسة للمحور الثاني (الميزة التنافسية):

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	12

ثبات أداة الدراسة للمحورين (عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية):

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	31

الملحق رقم (12): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

### Corrélations

	الميزة التنافسية	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة
Corrélation de Pearson	,566**	,587**	,774**	,614**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,610**	,580**	,689**	1	,614**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,532**	,636**	1	,689**	,774**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	,579**	1	,636**	,580**	,587**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40
Corrélation de Pearson	1	,579**	,532**	,610**	,566**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	40	40	40	40	40

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

الملحق رقم (13): وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	67,5	67,5	67,5
أنثى	13	32,5	32,5	100,0
Valide				
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	3	7,5	7,5	7,5
30- أقل من 40 سنة	27	67,5	67,5	75,0
40- أقل من 50 سنة	8	20,0	20,0	95,0
50 سنة فأكثر	2	5,0	5,0	100,0
Valide				
Total	40	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا فاقل	5	12,5	12,5	12,5
تقني سامي	12	30,0	30,0	42,5
ليسانس	10	25,0	25,0	67,5
مهندس دولة	12	30,0	30,0	97,5
دراسات عليا متخصصة	1	2,5	2,5	100,0
Valide				
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	6	15,0	15,0	15,0
5-أقل من 10 سنوات	15	37,5	37,5	52,5
Validé 10-أقل من 15 سنة	14	35,0	35,0	87,5
15 سنة فأكثر	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	2,5	2,5	2,5
نائب مدير	1	2,5	2,5	5,0
Validé رئيس مصلحة	18	45,0	45,0	50,0
موظف	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الدراسة

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

Statistiques						
	N		Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquante				
توليد المعرفة	40	0	3,23	,862	1	5
تخزين المعرفة	40	0	3,46	,916	1	5
نشر المعرفة	40	0	3,23	,839	1	5
تطبيق المعرفة	40	0	3,37	,719	1	5
عمليات إدارة المعرفة	40	0	3,31	,713	1	5

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يوجد قسم داخل المؤسسة لتطوير الأبحاث	40	1	5	2,45	1,280
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	40	1	5	4,10	,900
تسمح المؤسسة للعمال بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها	40	1	5	3,43	1,083
تشجيع المؤسسة العمال على تطوير وتنمية المعرفة لديهم المتعلقة بمصالحهم باستمرار	40	1	5	3,10	1,128
تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة	40	1	5	3,05	1,011
توليد المعرفة	40	1	5	3,23	,862
N valide (listwise)	40				

يوجد قسم داخل المؤسسة لتطوير الأبحاث					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	11	27,5	27,5	27,5
	غير موافق	14	35,0	35,0	62,5
	محايد	3	7,5	7,5	70,0



	موافق	10	25,0	25,0	95,0
	موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
	غير موافق	2	5,0	5,0	7,5
	محايد	2	5,0	5,0	12,5
	موافق	22	55,0	55,0	67,5
	موافق بشدة	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

تسمح المؤسسة للعمال بالمساعدة في حل المشاكل التي تواجهها					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	غير موافق	7	17,5	17,5	22,5
	محايد	8	20,0	20,0	42,5
	موافق	18	45,0	45,0	87,5
	موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	12	30,0	30,0	37,5
محايد	5	12,5	12,5	50,0
موافق	18	45,0	45,0	95,0
موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	6	15,0	15,0	25,0
محايد	15	37,5	37,5	62,5
موافق	14	35,0	35,0	97,5
موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توليد المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2	5,0	5,0	5,0
2	2	5,0	5,0	10,0
2	5	12,5	12,5	22,5
3	4	10,0	10,0	32,5
3	2	5,0	5,0	37,5
3	4	10,0	10,0	47,5
3	1	2,5	2,5	50,0
3	1	2,5	2,5	52,5

4	6	15,0	15,0	67,5
4	3	7,5	7,5	75,0
4	3	7,5	7,5	82,5
4	4	10,0	10,0	92,5
5	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

- الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات بعد تخزين المعرفة

#### Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquante					
تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	40	0	3,38	4,00	,979	1	5
يوجد نظام يساعد المؤسسة على تخزين وتنظيم المعلومات	40	0	3,35	4,00	1,272	1	5
توفر المؤسسة نظام لتكنولوجيا المعلومات	40	0	3,65	4,00	1,122	1	5
تهتم المؤسسة بصيانة وحماية موجوداتها المعرفية باستمرار	40	0	3,48	4,00	1,109	1	5
تخزين المعرفة	40	0	3,46	3,50	,916	1	5

تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	4	10,0	10,0	17,5
محايد	9	22,5	22,5	40,0
موافق	23	57,5	57,5	97,5
موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يوجد نظام يساعد المؤسسة على تخزين وتنظيم المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	8	20,0	20,0	30,0
محايد	5	12,5	12,5	42,5
موافق	16	40,0	40,0	82,5
موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توفر المؤسسة نظام لتكنولوجيا المعلومات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	6	15,0	15,0	20,0
محايد	4	10,0	10,0	30,0
موافق	20	50,0	50,0	80,0
موافق بشدة	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بصيانة وحماية موجوداتها المعرفية باستمرار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	5	12,5	12,5	20,0
محايد	7	17,5	17,5	37,5
موافق	20	50,0	50,0	87,5
موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	2,5	2,5	2,5
2	1	2,5	2,5	5,0
2	3	7,5	7,5	12,5
3	2	5,0	5,0	17,5
3	2	5,0	5,0	22,5
3	3	7,5	7,5	30,0
3	4	10,0	10,0	40,0
4	7	17,5	17,5	57,5
4	10	25,0	25,0	82,5
4	1	2,5	2,5	85,0
5	1	2,5	2,5	87,5
5	4	10,0	10,0	97,5
5	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

-الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد نشر المعرفة

#### Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquante					
تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب-هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة	40	0	3,55	4,00	1,108	1	5
يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة	40	0	3,15	3,00	1,051	1	5
يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة	40	0	3,18	3,00	1,083	1	5
تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة	40	0	3,23	4,00	1,121	1	5
تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة	40	0	3,05	3,00	1,239	1	5
نشر المعرفة	40	0	3,23	3,30	,839	1	5

تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب-هواتف ذكية-السجلات-الوثائق...) في نشر المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	6	15,0	15,0	20,0
محايد	7	17,5	17,5	37,5
موافق	18	45,0	45,0	82,5
موافق بشدة	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين في المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	7	17,5	17,5	25,0
محايد	14	35,0	35,0	60,0
موافق	13	32,5	32,5	92,5
موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يجد جميع الموظفين سهولة للوصول الى قواعد المعرفة التي تملكها المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	8	20,0	20,0	27,5
محايد	11	27,5	27,5	55,0
موافق	15	37,5	37,5	92,5
موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تساهم الاجتماعات الرسمية والندوات والمحاضرات في نشر المعرفة داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	9	22,5	22,5	30,0
محايد	7	17,5	17,5	47,5
موافق	18	45,0	45,0	92,5
موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تدعو المؤسسة خبراء من خارجها للمشاركة في ورشات عمل ذات العلاقة بالمعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	15,0	15,0	15,0
غير موافق	8	20,0	20,0	35,0
محايد	7	17,5	17,5	52,5
موافق	16	40,0	40,0	92,5
موافق بشدة	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

نشر المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
موافق	1	2,5	2,5	5,0
موافق بشدة	2	5,0	5,0	7,5

	2	3	7,5	7,5	15,0
	2	2	5,0	5,0	20,0
	3	2	5,0	5,0	25,0
	3	2	5,0	5,0	30,0
	3	2	5,0	5,0	35,0
	3	6	15,0	15,0	50,0
	3	1	2,5	2,5	52,5
	4	8	20,0	20,0	72,5
	4	3	7,5	7,5	80,0
	4	3	7,5	7,5	87,5
	4	3	7,5	7,5	95,0
	5	1	2,5	2,5	97,5
	5	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

- الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لعبارات تطبيق المعرفة

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquante					
تطبيق المعرفة بالمؤسسة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	40	0	3,25	4,00	1,104	1	5
تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين والخارجيين في تطبيق المعرفة	40	0	3,35	4,00	,864	1	5
تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط العمل	40	0	3,35	3,00	,975	1	5
تستخدم المؤسسة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة	40	0	3,63	4,00	,952	2	5
تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	40	0	3,25	4,00	1,056	1	5
تطبيق المعرفة	40	0	3,37	3,60	,719	1	5



تطبيق المعرفة بالمؤسسة عن طريق برامج التوجيه والتدريب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	10,0	10,0	10,0
غير موافق	6	15,0	15,0	25,0
محايد	8	20,0	20,0	45,0
موافق	20	50,0	50,0	95,0
موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين والخارجيين في تطبيق المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	6	15,0	15,0	17,5
محايد	12	30,0	30,0	47,5
موافق	20	50,0	50,0	97,5
موافق بشدة	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2,5	2,5	2,5
غير موافق	7	17,5	17,5	20,0
محايد	13	32,5	32,5	52,5
موافق	15	37,5	37,5	90,0
موافق بشدة	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة الطرق والوسائل التكنولوجية الحديثة في تطبيق المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	17,5	17,5	17,5
محايد	7	17,5	17,5	35,0
Valide موافق	20	50,0	50,0	85,0
موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام تطبيق المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
غير موافق	10	25,0	25,0	30,0
محايد	6	15,0	15,0	45,0
Valide موافق	20	50,0	50,0	95,0
موافق بشدة	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تطبيق المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	2,5	2,5	2,5
2	1	2,5	2,5	5,0
2	2	5,0	5,0	10,0
3	1	2,5	2,5	12,5
3	5	12,5	12,5	25,0
3	1	2,5	2,5	27,5
3	2	5,0	5,0	32,5
3	5	12,5	12,5	45,0

4	10	25,0	25,0	70,0
4	4	10,0	10,0	80,0
4	4	10,0	10,0	90,0
4	2	5,0	5,0	95,0
4	1	2,5	2,5	97,5
5	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

- الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات الميزة التنافسية -

#### Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart-type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquante					
Q20	40	0	3,43	4,00	1,010	1	5
Q21	40	0	3,30	4,00	1,018	1	5
Q22	40	0	3,43	4,00	,874	2	5
Q23	40	0	3,38	3,00	,838	1	5
Q24	40	0	3,55	4,00	,749	1	4
Q25	40	0	3,48	4,00	,933	1	5
Q26	40	0	3,43	3,50	,712	2	5
Q27	40	0	3,08	3,00	,971	1	4
Q28	40	0	3,33	3,00	,971	2	5
Q29	40	0	3,05	3,00	1,061	1	5
Q30	40	0	3,03	3,00	1,121	1	5
Q31	40	0	3,03	3,00	1,074	1	5
الميزة التنافسية	40	0	3,29	3,29	,638	2	5

تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول الى أداء أفضل وبأقل التكاليف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	7	17.5	17.5	20.0
محاييد	11	27.5	27.5	47.5
موافق	16	40.0	40.0	87.5
موافق بشدة	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل للمنتجات والخدمات المقدمة من أسعار المنافسين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	11	27.5	27.5	30.0
Validé محايد	5	12.5	12.5	42.5
موافق	21	52.5	52.5	95.0
موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	17.5	17.5	17.5
Validé محايد	12	30.0	30.0	47.5
موافق	18	45.0	45.0	92.5
موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تتافس منتجات وخدمات المؤسسة منتجات وخدمات المنافسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	3	7.5	7.5	10.0
Validé محايد	19	47.5	47.5	57.5
موافق	14	35.0	35.0	92.5
موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	3	7.5	7.5	10.0
Validé محايد	9	22.5	22.5	32.5
موافق	27	67.5	67.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	6	15.0	15.0	17.5
محايد	9	22.5	22.5	40.0
موافق	21	52.5	52.5	92.5
موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تعمل إدارة المعرفة بالمؤسسة على سرعة تطوير وتوسيع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محايد	16	40.0	40.0	50.0
موافق	19	47.5	47.5	97.5
موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجاتها وخدماتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	7.5
غير موافق	8	20.0	20.0	27.5
محايد	12	30.0	30.0	57.5
موافق	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	7.5
غير موافق	10	25.0	25.0	32.5
محايد	11	27.5	27.5	60.0
موافق	14	35.0	35.0	95.0
موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تساعد المؤسسة في تأمين فرصة الإبداع والابتكار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	10.0	10.0	10.0
غير موافق	11	27.5	27.5	37.5
محايد	6	15.0	15.0	52.5
موافق	18	45.0	45.0	97.5
موافق بشدة	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وآراء موظفيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	7.5
غير موافق	11	27.5	27.5	35.0
محايد	10	25.0	25.0	60.0
موافق	14	35.0	35.0	95.0
موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الميزة التنافسية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2	1	2.5	2.5	2.5
2	1	2.5	2.5	5.0
2	1	2.5	2.5	7.5
3	1	2.5	2.5	10.0
3	5	12.5	12.5	22.5
3	1	2.5	2.5	25.0
3	1	2.5	2.5	27.5
3	2	5.0	5.0	32.5
3	5	12.5	12.5	45.0
3	2	5.0	5.0	50.0
3	4	10.0	10.0	60.0
3	2	5.0	5.0	65.0
4	1	2.5	2.5	67.5
4	3	7.5	7.5	75.0
4	2	5.0	5.0	80.0
4	5	12.5	12.5	92.5
4	1	2.5	2.5	95.0
4	1	2.5	2.5	97.5
5	1	2.5	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الملحق (15): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
(Constante)	1,210	,393		3,080	,004					
1 توليد المعرفة	,183	,148	,248	1,243	,222	,566	,206	,152	,379	2,642
1 تخزين المعرفة	,244	,123	,350	1,986	,055	,610	,318	,243	,483	2,071
1 نشر المعرفة	-,060	,168	-,079	-,358	,723	,532	-,060	-,044	,308	3,247
1 تطبيق المعرفة	,249	,148	,280	1,685	,101	,579	,274	,207	,543	1,841

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الملحق رقم (16): نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	عمليات إدارة المعرفة <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,663 <sup>a</sup>	,440	,425	,484	,440	29,820	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,986	1	6,986	29,820	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	8,903	38	,234		
Total	15,889	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), عمليات إدارة المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,324	,368	3,598	,001					
	عمليات إدارة المعرفة	,593	,109	,663	5,461	,000	,663	,663	,663	1,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

**الملحق رقم (17): نتائج قوة التأثير لعمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية**

- تأثير عملية توليد المعرفة بتحسين الميزة التنافسية

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,566 <sup>a</sup>	,320	,302	,533	,320	17,909	1	38	,000

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,090	1	5,090	17,909	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	10,799	38	,284		
Total	15,889	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), توليد المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,938	,330	5,867	,000		
	توليد المعرفة	,419	,099	,566	4,232	,000	1,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية



- تأثير عملية تخزين المعرفة بتحسين الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,610 <sup>a</sup>	,373	,356	,512	,373	22,574	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), تخزين المعرفة

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	5,921	1	5,921	22,574	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	9,968	38	,262		
Total	15,889	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), تخزين المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,816	,321		5,666	,000		
1 تخزين المعرفة	,426	,090	,610	4,751	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

- تأثير عملية نشر المعرفة بتحسين الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,532 <sup>a</sup>	,283	,264	,547	,283	15,008	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), نشر المعرفة

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	4,498	1	4,498	15,008	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	11,390	38	,300		
Total	15,889	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية  
b. Valeurs prédites : (constantes), نشر المعرفة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,983	,348		5,694	,000		
نشر المعرفة	,405	,104	,532	3,874	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

- تأثير عملية تطبيق المعرفة بتحسين الميزة التنافسية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,579 <sup>a</sup>	,335	,317	,527	,335	19,137	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	5,322	1	5,322	19,137	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	10,567	38	,278		
Total	15,889	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية  
b. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,560	,404		3,862	,000		
تطبيق المعرفة	,514	,117	,579	4,375	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية :

**الملحق رقم (18): اختبار الفروق بالنسبة لمحور المتغيرات الشخصية والوظيفية**

**بالنسبة للجنس**

**Descriptives**

عمليات إدارة المعرفة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
					Borne inférieure
ذكر	27	49,41	11,610	2,234	44,81
أنثى	13	49,31	11,346	3,147	42,45
Total	40	49,38	11,379	1,799	45,74
Modèle Effets fixes			11,527	1,823	45,69
Modèle Effets aléatoires				1,823	26,22

**Descriptives**

عمليات إدارة المعرفة

	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Minimum	Maximum	Variance inter-composantes
	Borne supérieure			
ذكر	54,00	25	71	
أنثى	56,16	23	66	
Total	53,01	23	71	
Modèle Effets fixes	53,06			
Modèle Effets aléatoires	72,53			-7,566

**ANOVA à 1 facteur**

عمليات إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,001	1	,001	,001	,974

Intra-groupes	19,850	38	,522		
Total	19,850	39			

بالنسبة للعمر:

### Descriptives

عمليات إدارة المعرفة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	Variance inter-composantes
					Borne inférieure	Borne supérieure			
أقل من 30 سنة	3	3,44	,308	,178	2,67	4,20	3	4	
30-أقل من 40 سنة	27	3,30	,671	,129	3,03	3,56	2	4	
40-أقل من 50 سنة	8	3,38	1,055	,373	2,49	4,26	1	5	
50 سنة فأكثر	2	3,11	,074	,053	2,44	3,77	3	3	
Total	40	3,31	,713	,113	3,08	3,54	1	5	
Effets fixes			,739	,117	3,08	3,55			
Modèle Effets aléatoires				,117 <sup>a</sup>	2,94 <sup>a</sup>	3,69 <sup>a</sup>			-,074

a. Attention : le variance inter-composantes est négative. Elle a été remplacée par 0,0 dans le calcul de cette mesure d'effets aléatoires.

### ANOVA à 1 facteur

عمليات إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,172	3	,057	,105	,957
Intra-groupes	19,678	36	,547		
Total	19,850	39			

## المؤهل العلمي:

### Descriptives

عمليات إدارة المعرفة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	Variance inter-composantes
					Borne inférieure	Borne supérieure			
بكالوريا فاقل	5	2,80	,784	,350	1,83	3,77	2	4	
تقني سامي	12	3,52	,625	,180	3,13	3,92	2	4	
ليسانس	10	3,20	,767	,243	2,65	3,75	1	4	
مهندس دولة	12	3,40	,721	,208	2,95	3,86	2	5	
دراسات عليا متخصصة	1	3,42	.	.	.	.	3	3	
Total	40	3,31	,713	,113	3,08	3,54	1	5	
Effets fixes			,713	,113	3,08	3,54			
Modèle Effets aléatoires				,114	3,00	3,63			,002

### ANOVA à 1 facteur

عمليات إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,077	4	,519	1,023	,409
Intra-groupes	17,773	35	,508		
Total	19,850	39			

Descriptives

عمليات إدارة المعرفة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	Variance inter-composantes
					Borne inférieure	Borne supérieure			
أقل من 5 سنوات	6	3,35	,700	,286	2,62	4,09	2	4	
5-أقل من 10 سنوات	15	3,18	,678	,175	2,81	3,56	2	4	
10-أقل من 15 سنة	14	3,51	,767	,205	3,07	3,95	1	5	
15 سنة فأكثر	5	3,11	,756	,338	2,17	4,04	2	4	
Total	40	3,31	,713	,113	3,08	3,54	1	5	
Effets fixes			,723	,114	3,08	3,55			
Modèle Effets aléatoires				,114 <sup>a</sup>	2,95 <sup>a</sup>	3,68 <sup>a</sup>			-,019

a. Attention : le variance inter-composantes est négative. Elle a été remplacée par 0,0 dans le calcul de cette mesure d'effets aléatoires.

ANOVA à 1 facteur

عمليات إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,030	3	,343	,657	,584
Intra-groupes	18,820	36	,523		
Total	19,850	39			

المسمى الوظيفي

Descriptives

عمليات إدارة المعرفة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	Variance inter-composantes
					Borne inférieure	Borne supérieure			
مدير	1	2,84	.	.	.	.	3	3	
نائب مدير	1	3,53	.	.	.	.	4	4	
رئيس مصلحة	18	3,29	,837	,197	2,87	3,71	1	5	
موظف	20	3,35	,634	,142	3,05	3,64	2	4	

	Total	40	3,31	,713	,113	3,08	3,54	1	5	
Modèle	Effets fixes			,737	,117	3,08	3,55			
	Effets aléatoires				,117 <sup>a</sup>	2,94 <sup>a</sup>	3,68 <sup>a</sup>			-,061

a. Attention : le variance inter-composantes est négative. Elle a été remplacée par 0,0 dans le calcul de cette mesure d'effets aléatoires.

#### ANOVA à 1 facteur

عمليات إدارة المعرفة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,301	3	,100	,185	,906
Intra-groupes	19,549	36	,543		
Total	19,850	39			

## المخلص:

تتاولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية- لولاية جيجل، واستهدفت الدراسة 40 موظف من المؤسسة، حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان خصص جزء منه لإدارة المعرفة وتكون من أربعة أبعاد (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما الجزء الثاني فخصص للميزة التنافسية، وقد تم إختبار هذا الدور والأثر باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي،

حيث أسفرت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية حيث حققت نتيجة الارتباط 61%، كما أن أعلى قوة علاقة بالنسبة الى متغير الميزة التنافسية كان مع عملية تخزين المعرفة، كما أشارت إلى وجود أثر بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وأيضا أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية يعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.

## Abstract

This study dealt with the issue of knowledge management and its contribution to improving the competitive advantage in Algeria Telecom - the operational directorate - of the state of Jijel, and the study targeted 40 employees of the organization, where data was collected by designing a questionnaire part of it was devoted to knowledge management and it consists of four dimensions (knowledge generation, Knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application), and the second part was devoted to competitive advantage, and this role and impact were tested using correlation coefficient, multiple and simple regression analysis, and single variance analysis,

Where the results resulted in a strong positive correlation between knowledge management processes and competitive advantage, where the correlation result was 61%, and the highest relationship strength for the competitive advantage variable was with the knowledge storage process.

It also indicated that there is an effect between the independent variable (knowledge management processes) and the dependent variable (competitive advantage). The results also indicated that there are no statistically significant differences in the effect of knowledge management processes in improving the competitive advantage due to personal and functional variables.

**Key words:** knowledge management, competitive advantage, knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application