

## دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية

أ/ عمران الزين  
طالب دكتوراه  
جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي،  
zineamrane23021981@gmail.com

د/ أحسين عثمانى  
أستاذ محاضر قسم -أ-،  
جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي،  
hassine.ath1964@gmail.com

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في مؤسسة كوندور، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق استراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى إلى الاختلاف في متغيرات الشخصية والمهنية، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، استراتيجية التميز، المعرفة، الإبداع.

### *The role of knowledge management in achieving the strategy of excellence in the economic institution*

#### Abstract:

This study as aims to identify the impact of knowledge management on the achievement of the excellence strategy in the Condor enterprise. The questionnaire was used as a main tool in the collection of data that was analyzed using the SPSS, In order to achieve the objectives of the study.

The study has a number of results, the most important of which, is the existence of a statistically significant influence (impact relationship) of knowledge management on the achievement of the excellence strategy in the enterprise under study, with haven't statistically significant differences between the responses due by differences in personal and professional variables.

**Key words:** knowledge, knowledge management, the strategy of excellence.

**مقدمة:**

تواجه المنظمات الحديثة تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث تتميز بدرجة عالية من المنافسة، كما تشهد تطورات في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية وخاصة التكنولوجيا، الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى تبني توجه جديد للعمل يستجيب لتلك الظروف يعتمد على المعرفة وتطبيقاتها لهدف تحقيق الريادة والتميز، إذ تعمل المنظمات على تحديد المعارف التي تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي الرفع من قيمتها والارتقاء بأدائها، فهي تعتبرها المورد الاستراتيجي الأساسي الذي يسمح لها بتحقيق النمو والاستمرارية. وفي هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة" كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمنظمات توليد المعارف للاستفادة منها في تحقيق التميز.

إن التميز هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق والنجاح، فالمنظمات الناجحة هي المنظمات المتميزة بجودة منتجاتها، بإبداعاتها وابتكاراتها، وتستغل فرص التطور التكنولوجي الحاصل بالبيئة المحيطة بها، ولعل من أهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمنظمات هو إدارة المعرفة، وبالتالي تبرز فرضية بحثية تتعلق بإدارة المعرفة وعلاقتها باستراتيجية التميز.

تتمحور الإشكالية المطروحة في هذا البحث حول الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:  
 ما دور إدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجية التميز في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وفي مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية بصفة خاصة؟ وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم البحث وهي:

- ما مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية؟
- ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجية التميز في الجودة على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في الإبداع على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز في التكنولوجيا على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

### أولاً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى إشكالية الدراسة، تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث، التي سيجري اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، ولهذا ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:

نصت الفرضية الرئيسية: على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أبعاد استراتيجية التميز".

وتتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجية التميز في الجودة؛

2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجية التميز في الإبداع؛

3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجية التميز في التكنولوجيا".

### ثانياً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المنظمة. وهو دور استراتيجي مهم، إذ يسهم في تعظيم قيمة المنظمة، ويسهم في تحقيق التميز؛ ويكتسب موضوع إدارة المعرفة أهمية متزايدة اليوم حيث يساعد على تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات وتقديم منتجات جديدة، ومن ثم توسيع الحصة السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوة المنظمة من جهة أخرى، وتكسيها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات؛

- لفت انتباه المنظمة إلى أهمية إدارة المعرفة في بقائها ونموها وتميزها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بسرعة التغير والديناميكية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة في الأساس إلى النقاط التالية:

- إثبات أن إدارة المعرفة من أهم الأنشطة لأي مؤسسة تزيد الاستمرار والنجاح في الأسواق، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية وتميزها عن باقي المنافسين؛
- لفت انتباه المسيرين في المؤسسات الجزائرية إلى وجود أساليب علمية تسمح لهم بمسيرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها حيث تتمحور هذه الطرق والأساليب حول دور إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز؛
- إبراز أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق استراتيجية التميز؛
- تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة المعرفة كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز.

### رابعاً: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة بالاعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال، منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة واستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، وتم ذلك من خلال أدوات الاستبانة، المقابلة، الملاحظة.

### I. الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات، وما رافقها من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي انتقلت المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري مما ساهم في ظهور إدارة المعرفة.

### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة كل حسب اختصاصه وكذلك بسبب اتساع هذا الميدان وديناميكيته، وبالتالي نذكر أهمها:

- 1 إدارة المعرفة "مجال واسع يتكون من خلق، واقتناء، وتصنيف وتقاسم المعارف، واستخدامها وإعادة استخدامها، واعتبارها كأصول للمنظمة"<sup>1</sup>
  - 2 إدارة المعرفة "تساهم في زيادة كفاءة العمليات وفعاليتها من جهة والابتكار وتغيير نوعية المنافسة من جهة أخرى، والهدف من إدارة المعرفة هو توليد المعرفة من البيانات وتحويل هذه المعرفة إلى ميزة تنافسية مستدامة يمكن قياسها، مثل النجاح في الأعمال التجارية"<sup>2</sup>
  - 3 إدارة المعرفة "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"<sup>3</sup>
  - 4 إدارة المعرفة "هي فن خلق القيمة المضافة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة"<sup>4</sup>
  - 5 إدارة المعرفة "هي إدارة رأس المال الفكري لمصلحة (لفائدة) المؤسسة"<sup>5</sup>
- وكتعريف جامع لما سبق فإن إدارة المعرفة هي مجموع عمليات وإجراءات هدفها توجيه رصيد المعرفة لدى المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة لمصلحة المؤسسة، هذه العمليات تشمل إيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام الأصول الغير ملموسة للمؤسسة.

### ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

لقد اختلف في حقل إدارة المعرفة حول عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها ولا على ترتيبها ومسمياتها، وبصفة عامة يمكن إجمال عمليات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة في ستة عمليات أساسية تبدأ بتشخيص هذه المعرفة وتنتهي بتطبيقها كما يلي:

#### 1 تشخيص وتحديد أهداف المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم<sup>6</sup>، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها<sup>7</sup>، كما تدرك المؤسسات - لا سيما

الصناعية منها- أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرک أيضا أن لهذه الوسيلة أهداف معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد، الخزن، التوزيع والتطبيق<sup>8</sup>؛

## 2 توليد وخبزن المعرفة:

توليد المعرفة هو خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات، وخطوط عمل جديدة والشروع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة<sup>9</sup>، حيث يجب المحافظة على البيانات والمعلومات وإدامتها، وتشير عملية خزن المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية، وعلى المؤسسة أن تحافظ على المعرفة، لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية، وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المؤسسة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى للمؤسسة لذلك لا بد من توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المؤسسة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين<sup>10</sup>؛

## 3 توزيع وتطبيق المعرفة:

على المؤسسة أن تقوم بتوزيع المعرفة التي لديها ولدى الأفراد بشكل كفاء، لتوليد معارف جديدة منها الضمنية الموجودة لدى عقول العاملين وخبراتهم، حيث أدركت المؤسسات أهمية المعرفة الضمنية لذلك بادرت على فكرة توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكنهم من استخلاص القيمة في سلوكيات الأفراد ويسمح بإبداع قصص جديدة، وبين (Alavi and Leidner) أن المؤسسات تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة، منها ما هو رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي والبعض الأخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة<sup>11</sup>، كما أن هدف إدارة المعرفة يتمثل في العمل على تطبيقها في المؤسسة وهي من أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، وقد أشار (Burk) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيق المعرفة، وأن يسعى لتكريس

ومشاركة المعرفة وأن يؤكد على استخدام وإعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على تقارير ليتفادى الفجوات، وقد وفرت التكنولوجيا والتقنيات خاصة في الانترنت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى الابتكار<sup>12</sup>، كما تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المؤسسة، حيث أن أهم استخدامات المعرفة وتطبيقاتها تتعلق بعملية المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب بشكل صحيح.<sup>13</sup>

مما سبق يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة تتكامل فيما بينها، فكل عملية تدعم العملية التي قبلها والتي تليها، حيث تبدأ بتشخيص المعرفة الموجودة في المؤسسة ثم تحديد الأهداف ثم توليدها وتخزينها ومن ثم تطويرها ومشاركتها وفي الأخير تأتي عملية تطبيق هذه المعرفة في المؤسسة على كافة مستوياتها ووظائفها المختلفة.

## II. مفهوم استراتيجية التميز

بعد تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، تأتي مرحلة طرح البدائل الاستراتيجية ودراستها كخيارات، لتتمكن بعدها من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم الذي يميزها عن باقي المنافسين.

### أولاً: تعريف استراتيجية التميز

يعتبر التميز مؤشراً لقياس إمكانيات المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار، كما أن المنظمات التي تعمل في بيئة ديناميكية يجب أن تتميز عن بقية المنظمات المنافسة لتبقى، ومن أهم التعاريف ما يلي:

- 1 تعرف استراتيجية التميز على أنها "السمات والخصائص الفريدة لمنتج الشركة والتي تقدم قيمة للزبائن"<sup>14</sup>؛
- 2 وقد أضاف (Render & Heizer) أنها "تميز العرض للمنظمة باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن"<sup>15</sup>؛
- 3 وتعرف بأنها "خلق الاختلاف في منتجات أو خدمات الشركة التي تعرضها من خلال خلق شيء عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شيء فريد ومتميز للزبون"<sup>16</sup>؛

4 كذلك عرفت بأنها "امتلاك المنظمة مدى واسع وواضح من المنتجات أو الخدمات المميزة وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين والتي يمكن أن تقدم في الأسواق ذات تقسيمات أو أجزاء مختلفة"<sup>17</sup>.

مما سبق، يمكن القول أن استراتيجية التميز هي قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومتفردة عن المنافسين في مجالات متعددة كالجودة المتميزة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وإبداع أو ابتكار أي خدمة أو منتج لا يستطيع المنافسون تقليدها.

### ثانياً: مجالات التميز

من البدائل الاستراتيجية التي تطرح أمام المنظمة استراتيجية التميز، التي تتأتى من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة فريدة للمستهلك، حيث إن فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة، من خلال عناصر الجودة والإبداع والابتكار والتعلم والتكنولوجيا، كما هو مبين في ما يلي:

#### 1 استراتيجية التميز في الجودة:

إن المنظمة وضمن استراتيجية التميز تحرص كل الحرص على أن يكون عرضها مميزاً عن عروض المنافسين، فتقوم بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجاتها والمعروضة من طرفهم، وتقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يسهم في رفع هوامش الربح، وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها<sup>18</sup>؛

#### 2 استراتيجية التميز في الابتكار والإبداع:

يعتبر الابتكار والإبداع قوة في مواجهة تحديات البيئة، يفضي إلى تهيئة فرص الرقي والازدهار والتميز، هاتان الخاصيتان تمتاز بهما المنظمات الواعدة التي تقود البيئة وتوجهها لمصلحتها من خلال تأثيرها في البيئة. فاستمرار الابتكار والإبداع يحقق للمنظمة ميزات تنافسية من خلال الاستجابة لمتطلبات التميز.

وعليه فإن الابتكار يفتح أمام المنظمة فضاءات فسيحة لا مقاومة فيها وقد حدد (Kenney & Nonaka) بأن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة المعلومات الجديدة والمستجدة وتقديمها على هيئة منتجات تشبع حاجة المجتمع فضلاً عن ذلك فإن الثبات في السوق

والتفوق على المنافسين يجب أن يستند على استراتيجيات جديدة مبتكرة ومنتجات جديدة فضلاً عن أساليب تصنيعية وتسويقية جديدة<sup>19</sup>؛

### 3 استراتيجية التميز في التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا أحد أهم الموارد الاستراتيجية لتعزيز الموقع التنافسي في المنظمات من خلال الأداء المتميز في ضمان الأسبقيات التنافسية التي تؤدي إلى تعظيم الأرباح، ولغرض الانتفاع من التكنولوجيا في الأمد الطويل باعتبارها إحدى الاستراتيجيات التنافسية ينبغي أن يكون هناك موائمة بين الخيارات الاستراتيجية والتكنولوجيا من خلال تأثير كل منها في الظروف البيئية العامة.

مما سبق يمكن القول أن المنظمات التي تسعى لضمان مكانة في سوق شديد المنافسة، عليها اعتماد استراتيجية التميز، حيث أن هذه الاستراتيجية تضمن للمنظمة إبداع وابتكار منتجات وطرق إنتاج جديدة، ذات جودة وتكنولوجيا حديثة، يصعب على المنافسين تقليدها.

## III. الدراسة الميدانية

نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع إدارة المعرفة، وواقع استراتيجية التميز، وتبيان وجود علاقة بين هذين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

### 1 عرض نتائج الدراسة

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها ثم فحص البيانات، وترتيبها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS24) التي من خلالها تم استخراج الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، والمتمثلة أساساً فيما يلي:

### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات الإدارة العليا لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة في المؤسسة (102 إطار)، حيث تم اختيار طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، بحيث تم توزيع (95) استمارة على العينة المستهدفة، وتم استرجاع (85) استمارة وأستبعد منها (02) استمارة لعدم صلاحيتها بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وعليه أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (83) استمارة.

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

يمثل ألفا كرونباخ الاتساق الداخلي ويعبر عن مدى استقرار وثبات الظاهرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

المحور	إدارة المعرفة	إستراتيجية التميز	الإستبيان
معامل الثبات	0.81	0.89	0.84

الجدول رقم (01): اختبار ألفا كرونباخ للصدق والثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. يبين الجدول رقم (01) أن مقياس الثبات للدراسة هو 0.84 أي 84 % وهي نسبة عالية، وأعلى من النسبة المقبولة إحصائياً (60%)؛ وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة.

## 2 نتائج اختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيتين الرئيسيتين والفرضيات الفرعية مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف\_سيمرنوف)

تم إجراء اختبار كولجروف\_سيمرنوف من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

مستوى الدلالة	قيمة الاختبار Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.765	0.543	إدارة المعرفة	المحور الأول
0.693	0.480	استراتيجية التميز	المحور الثاني
0.723	0.0587	الاستبيان ككل	

الجدول رقم (02): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS. من خلال الجدول رقم (02) أعلاه يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = ax + b$ ) (*Linear Regression*) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر (المتغير التابع) وتأثير

(المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول الآتي:

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (a)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط التحديد ( $R^2$ )	معامل القيمة المحسوبة (T)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المعرفة	الجودة	0.720	0.545	0.815	0.654	13.943	194.39	0.000
	الإبداع	0.896	0.615	0.835	0.725	15.315	255.163	0.000
	التكنولوجيا	0.565	0.398	0.641	0.607	16.133	183.125	0.000

الجدول رقم (03): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (03) كان اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

### 1 الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الجودة". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على الجودة بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.545)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.815)، وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه إختبار (t)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الجودة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.654) مما يعني أن نسبة (65.4%) من المتغيرات في الجودة

تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في زيادة الجودة".

## 2 الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.615)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.835)، وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الإبداع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.725) مما يعني أن نسبة (72.5%) من المتغيرات في الإبداع تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع".

## 3 الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على التكنولوجيا". يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.398)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.641)، وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن عمليات إدارة

المعرفة تساهم في تحسين التكنولوجيا المستخدمة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.607) مما يعني أن نسبة (60.7%) من المتغيرات في الإبداع تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $Sig= 0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تنمية القدرة على استخدام التكنولوجيا المناسبة".

### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

لقد تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق استراتيجية التميز بنفس الطريقة التي تم من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية، حيث كانت النتائج كما يلي:

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (T)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط R (pearson)	معامل الانحدار (B)	ثابت الانحدار (a)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	51.285	5.455	0.521	0.654	-0.420	0.789	استراتيجية التميز	إدارة المعرفة

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الموضحة في الجدول رقم (04) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجية التميز، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.420)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.654)، وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تحقق استراتيجية التميز في المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثل في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.654)، مما يعني أن نسبة (65.4%) من المتغيرات في استراتيجية التميز يعود

لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة: "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق استراتيجية التميز".

من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على استراتيجية التميز في المؤسسة محل الدراسة.

## الخاتمة

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة وما صاحبه من تغييرات انعكست على واقع نظام الأعمال، فرض على المنظمات المعاصرة ضرورة التحول نحو الاهتمام بالأصول الفكرية، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة الحديثة والذي يلقي اهتماما بين كافة الدارسين والباحثين على حد سواء في ظل التحول نحو تبني مفاهيم تكسب المنظمات التميز في عدة جوانب، حيث أن تحقيق التميز مرتبط إلى حد بعيد بانتهاج المنظمة وتبنيها لاستراتيجيات تنافس تساعد على تحقيق المزايا التنافسية والريادة، بناءً على ما تمتلكه من موارد وكفاءات وخاصة المعرفية منها، حيث تسمح لها بالتميز بمجالات الجودة الابتكار والإبداع، المعرفة، والتكنولوجيا.

فإدارة المعرفة أصبحت من أهم الأنشطة التي تسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين لأي مؤسسة أعمال تريد الاستمرار والنجاح في الأسواق، والتوصل إلى عنصر تفوق من خلال التركيز على الجودة، والابتكار والإبداع، والمعرفة والتكنولوجيا وهو ما يمكنها من تحقيق استراتيجية التميز وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ما يمكنها من الاستمرار والنمو.

## نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كالآتي:

### أولاً: النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى النتائج النظرية الآتية:

- 1 أن جوهر إدارة المعرفة عملياتها الرامية إلى تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها وتوزيعها وخصنها ومشاركة الأفراد فيها وتطبيقها؛

- 2 تستهدف إدارة التميز إيجاد رؤية شاملة يتم في ضوءها صنع واتخاذ القرارات لإدارية الملائمة لخلق قيم ومنافع لأصحاب المصالح في المنظمة؛
- 3 إدارة التميز كفلسفة حديثة هي أكثر من ضرورة للمنظمات الجزائرية الساعية للبقاء والاستمرار في ظل بيئة مليئة بالتحديات، وكذا زيادة حدة المنافسة، وخاصة بعد توجه الاقتصاد نحو الانفتاح وفتح الأسواق أكثر وتحرير التجارة من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛
- 4 إذا ما توفرت مدخلات التميز وإذا تم القيام بالعمل الإداري على أكمل وجه، فإن مخرجات منظومة التميز تتحقق من خلال منتجات ذات جودة عالية، ومبدعة وذات تكنولوجيا حديثة، وبالتالي خلق منافع لأصحاب المصالح.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

أما عن الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة كوندور برج بوعرييج، توصلنا إلى النتائج الآتية:

- 1- اتضح أن مستوى إدارة المعرفة من خلال اختبار عملياتها هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لامتلاك المؤسسة لإمكانات مادية وبشرية ساعدتها على توليد، نشر، تطبيق وتوزيع المعرفة إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الموجودات التكنولوجية والفكرية للمؤسسة؛
- 2- المؤسسة محل الدراسة طموحة، والطموح من خصائص المبدعين فهي تسعى إلى تحقيق التميز فيما تقدمه لزيائنها، كما أنها تسعى إلى اكتساب زبائن جدد وأسواق جديدة، كما تحاول أيضا من خلال استراتيجياتها المتبعة إلى تقديم أفضل الخدمات لضمان الولاء الدائم من زبائنها؛
- 3- أكدت الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز كل من الجودة والإبداع والتكنولوجيا، من خلال اتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والقيام بإحداث تغييرات جذرية من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة واستعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية، كما قامت المؤسسة بإبداع طرق جديدة لتعديل وتحسين عملياتها الخدمية، وأدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين.

### قائمة المراجع

- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف1، 2013.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- خضر مصباح اسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- سالم سليمان يحي الصبار، وآخرون، الابتكار والإبداع قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، العراق، 2008.
- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- علي عبد الله وبوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها مدخلها عملياتها المعاصرة: الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
- Elei Geisler and milmini wickra masinghe, **principle of knowledge management**, M.E SHAPE Londone. 2009.
- Elias M,awad. Knowledge Management, Pearson education, second imp, 2008.
- Heizer, Jay, and Barry Render : Operations Management, 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2006.
- Hill, Terry: Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis, Macmillan Business: London, 2001.
- Klaus North and Gita Kumta, knowledge management, value creation through organizational learning, Springer International Publishing Switzerland, 2014.
- Krishna Nath Pandey, paradigms of knowledge management, with systems modeling case studies, series editor, volume 60, springer india 2016.

- Lumpkin & Dess & Eisner, Strategic Management creating competitive advantages, 3th ed., McGraw-Hill Irwin, Companies, Inc., new York,,2007.

## الهوامش:

- <sup>1</sup>-Krishna Nath Pandey, **paradigms of knowledge management, with systems modeling case studies**, series editor, volume 60, springer india 2016, p:01.
- <sup>2</sup>- Klaus North and Gita Kumta, knowledge management, value creation through organizational learning, Springer International Publishing Switzerland, 2014; p: 24.
- <sup>3</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009، ص: 77.
- <sup>4</sup>- Elias M,awad. **Knowledge Management**, Pearson education, second imp, 2008, p :27.
- <sup>5</sup>- Elei Geisler and milmini wickra masinghe, **principle of knowledge management**, M.E SHAPE Londone. 2009, p :05.
- <sup>6</sup>- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 61.
- <sup>7</sup>- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص: 108.
- <sup>8</sup>- علي عبد الله ويوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011، ص: 08.
- <sup>9</sup>- جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص: 61-62.
- <sup>10</sup>- نفس المرجع، ص: 62.
- <sup>11</sup>- علي عبد الله ويوسهوه نذير، مرجع سابق، ص: 08.
- <sup>12</sup>- جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص: 62.
- <sup>13</sup>- خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 105.
- <sup>14</sup>-Hill, Terry: **Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis**, Macmillan Business: London, 2001, p.160.
- <sup>15</sup>-Heizer, Jay, and Barry Render : **Operations Management**, 8th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 2006, p.36.
- <sup>16</sup>-Lumpkin & Dess & Eisner, **Strategic Management creating competitive advantages**, 3th ed., McGraw-Hill Irwin, Companies, Inc., new York,,2007, p.168.
- <sup>17</sup>- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلة عملياتها المعاصرة: الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 27.
- <sup>18</sup>- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف1، 2013، ص: 58.
- <sup>19</sup>- سالم سليمان يحي الصبار، وآخرون، الابتكار والإبداع قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد72، العراق، 2008، ص: 47.