


أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة – باتنة.

The impact of knowledge management in achieving the competitive advantage in economic enterprise Case study of cement company Ain touta Batna

لطفي معتوقي^{1*}، إيمان بن زيان²

 lotfi.matougui@univ-batna.dz، الحاج لخضر (الجزائر)،¹ جامعة باتنة 1،

 iman.benziane@gmail.com، الحاج لخضر (الجزائر)،² جامعة باتنة 1،

تاريخ القبول: 2021/06/21	تاريخ الإرسال: 2021/06/01
<p>Abstract This study aims to identify the effect of knowledge management in achieving a competitive advantage in the cement company of Ain Touta Batna, through the four knowledge management processes, through the point of view of its workers. A questionnaire was designed and distributed to the study sample whose size was estimated at 54. The study showed that there is a positive medium correlation between knowledge management processes and the competitive, with a positive impact of knowledge management in achieving its competitive advantage. There was agreement by the sample that the company have a competitive advantage, through the results a set of recommendations was presented.</p> <p>Keywords: Knowledge management, knowledge management processes, competitive advantage.</p> <p>Jel Classification Codes: D83, M21, M15.</p>	<p>ملخص تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة من خلال عمليات إدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر إطاراتها. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرت بـ 54 إطارا، وقد أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية مع وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. وكانت هناك موافقة من قبل أفراد العينة على تمتع المؤسسة محل الدراسة بميزة تنافسية وهي من أحد اهتماماتها الأساسية على مستوى السوق، ومن خلال النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.</p> <p>كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.</p> <p>تصنيف JEL: D83, M21, M15</p>

* المؤلف المرسل

1. مقدمة

شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بمفهوم إدارة المعرفة، خاصة في مجال إدارة الأعمال بالمنظمات، كونها تعتبر من بين أكثر الممارسات العملية ملائمة مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج، على غرار شركة الإسمنت عين التوتة باتنة التي اعتمدت إدارة المعرفة من أهم الأنشطة الاستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية والتي تزيد الاستمرار والنجاح في الأسواق.

إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية هذه الورقة البحثية في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق

الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة-؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الأسئلة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في شركة الإسمنت عين التوتة في تحقيق الميزة التنافسية بها، وكذا تحليل وتشخيص الميزة التنافسية المتبعة من طرفها وفق وجهة نظر العاملين بها.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه ملائماً لوصف واستعراض مفاهيم إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ومفاهيم الميزة التنافسية من جهة ثانية، وتحليل العلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الاستعانة بالاستبيان تم توزيعه على مجموعة من الموظفين للحصول على آرائهم ووجهات نظرهم، وتم معالجتها باستخدام برنامج SPSS.

سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة المعرفة بعملياتها

الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة بيانته من خلال المحاور التالية:

المحور النظري: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

المحور الثاني: مساهمة إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة

بيانته.

2. الجزء النظري: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية

1.2 إدارة المعرفة:

1.1.2 مفهوم المعرفة:

أشار كل من Harris & Henderson إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع. (Harris &

Henderson, 1999, p. 88)

2.1.2 أنواع المعرفة:

يصنفها Nonaka & Taeuchi إلى: (محمد عثمان، 2018، الصفحات 31-32)

1.2.1.2 المعرفة الظاهرة:

وهي كل البيانات والمعلومات والمستندات المتعلقة بالسياسات والبرامج والاجراءات والموازنات الخاصة بالمنظمة، وكذلك مختلف اسس التقويم ومعايير الاتصال وعمليات التشغيل ومختلف العمليات الوظيفية، التي تكون في شكل وثائق أو مراجع أو كتب أو تقارير أو مدونات أو مستندات، أو تكون مخزنة في وسائط الكترونية رقمية، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد، وسهلة المشاركة بين أفراد المنظمة.

2.2.1.2 المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، قد تكون جماعية إلا أنها غالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها ونقلها للآخرين، وقد تكون المعرفة الضمنية معرفة فنية أو إدراكية، ليس من السهل فهمها أو التعبير عنها بالكلمات، فهي محصلة العمليات التي تتم داخل العقل الإنساني من تفكير وإدراك وفهم.

3.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

يرى البعض أن إدارة المعرفة "هي عبارة عن عمليات تساعد المنظمات والدول والمجتمعات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، من خلال السعي إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم للخبرات، وحثهم على التعلم الذاتي والجماعي، وتطوير القدرة على التكيف والابتكار". (سيد علي، 2013، صفحة 13)

كما عرفها Nonaka بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية المتمثلة في خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الأفراد، مع المعرفة الصريحة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية". (بدير، 2012، صفحة 34)

كما يرى Bergeron بأن إدارة المعرفة هي "استراتيجية مدروسة ومنهجية لتحسين الأعمال، تقوم باختيار وتنقيح وتخزين وتنظيم وجمع ونقل المعرفة الأساسية لعمل المنظمات بطريقة تعمل على تحسين أداء الموظفين والقدرة التنافسية للمنظمات". (Bergeron, 2003, pp. 8-9)

4.1.2 عمليات إدارة المعرفة:

وسيتم التركيز على أهم عمليات إدارة المعرفة التي ذكرها مختلف الباحثين في مجال إدارة المعرفة : (الكبيسي، 2005، الصفحات 60-85)

1.4.1.2 تشخيص المعرفة:

تعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة بالمنظمة، كونها تحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة، وهي عملية يتم على ضوئها وضع سياسات وبرامج العمليات اللاحقة، فالهدف من قيام المنظمة بتشخيص المعرفة هو تحدد مواقع تواجدها، والأشخاص الحاملين لها، وتحديد مكان المعرفة في القواعد، ويتوقف مدى نجاح مشروع إدارة المعرفة على دقة تشخيص المعرفة بالمؤسسة.

2.4.1.2 توليد المعرفة:

حيث أن هذه العملية عادة ما تبدأ بفكرة تتولد في عقول الأفراد، أو من خلال أقسام البحث والتطوير، أو عن طريق الجماعات بما يعرف بحلقات الجودة وفرق العمل الجماعي، أو من مصادر خارجية، وتتوقف كفاءة توليد المعرفة الجديدة على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم وتحقيق التفاعل الاجتماعي والاتصال الفعال فيما بين الأفراد.

3.4.1.2 تخزين المعرفة:

وتعد هذه العملية ذات أهمية عالية، كونها تشكل تحديات استراتيجية على المنظمة، حيث أن عملية خزن المعرفة ترتبط مباشرة بالذاكرة التنظيمية للمنظمة، فقد تفقد المنظمة الكثير من المعارف الصريحة أو الضمنية التي يحملها أفرادها الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وإذا وقعت هذه المعارف في يد المنافسين

سيجعل المنظمة تفقد مزاياها التنافسية في الأسواق، ولهذا باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها جد مهمة، ويلعب استخدام تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات في خزن المعرفة وشبكات الاتصال الداخلية دورا هاما، بحيث يسهل من عملية استرجاع المعرفة، وإتاحتها في الوقت المناسب للمستخدم، وتقليل الجهد في البحث عنها.

4.4.1.2 توزيع المعرفة:

فالمعرفة تنمو وتتعاظم لدى الأفراد وفي المنظمة عن طريق توزيعها (على صعيد المنظمة) ومشاركتها (على صعيد الأفراد، من خلال مشاركة الخبرات والمهارات وتبادل الأفكار)، لذلك سعت المنظمات إلى تحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة، وجعلها متاحة للجميع، عبر وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة.

5.4.1.2 تطبيق المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة عملية عديمة الفائدة إن لم يتم استخدام مخرجاتها المعرفية وتطبيقها ميدانيا لتحقيق ميزة تنافسية أو الرفع من الفعالية أو حل مشاكل تنظيمية، فعملية تطبيق المعرفة تعتبر جوهر إدارة المعرفة، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، وتستثمر هذه المعرفة لإنتاج معارف جديدة، وهناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لتطبيق المعرفة أهمها: الاتصالات غير الرسمية بين الموظفين، إعداد التقارير، جلسات التدريب، الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، وكل ذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

5.1.2 خصائص إدارة المعرفة:

حدد Harish مجموعة من الخصائص لإدارة المعرفة وهي: (Harish, 2005, pp. 39-40)

- إدارة المعرفة هي محاولة لجعل معرفة المؤسسة يقطعة.
- إدارة المعرفة هي تخصص قائم بحد ذاته.
- يجب إدارة ظاهرة المعرفة وعدم تركها للصدفة.

- تحتاج المنظمات إلى تطوير الأدوات، التقنيات والآليات لقياس القدرات الفكرية المعرفية غير القابلة للقياس.
- تعتبر إدارة المعرفة الفعالة ذات أهمية حيوية لأي مؤسسة تسعى لضمان البقاء والتطور.
- إدارة المعرفة تعمل على تسخير واستغلال رأس المال الفكري لاكتساب الميزة التنافسية.
- يجب إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة لتكون ذات قيمة كبيرة للمنظمة.
- المشاركة، الرسمية، المعرفة والخبرة هي مفاتيح إدارة المعرفة لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال والمرونة والنجاح بالمنظمة.
- إدارة المعرفة هي إدارة المنظمة نفسها نحو التجديد المستمر لقاعدة المعرفة التنظيمية.
- تتكون إدارة المعرفة من عمليات متكاملة لا يمكن الاستغناء عن واحدة منها.
- التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من الأداء الناجح لمؤسسة المعرفة، ولكنها ليست إدارة المعرفة في حد ذاتها.
- تحليل المعرفة وتخطيط المعرفة وتدقيق المعرفة هي جوانب مهمة وضرورية لإدارة المعرفة.

2.2 الميزة التنافسية:

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية:

إن من بين الباحثين الأوائل الذي تطرقوا لمفهوم الميزة التنافسية هما كل من Barney و Peteraf اللذان قدما التعريف التالي: "الميزة تنافسية هي قدرة المنظمة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من المنافسين في سوق منتجاتها". (Peterafa & Barney, 2003, p. 314)

كما عرفها قطب على أنها "الموقع الفريد الذي تصل إليه المؤسسة ولتفوقها عن منافسيها، من خلال إدارة أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية لتقديم منافع قيمة لزيائنها". (صالح و الدوري، 2019، صفحة 205)

2.2.2 أنواع الميزة التنافسية:

يصنفها Bamberger إلى صنفين رئيسيين، وهما: (Bamberger, 1989, p. 80)

— **قيادة التكلفة:** تهدف قيادة التكلفة للوصول إلى أقل تكلفة في القطاع أو السوق، ويهدف تطوير هذا النوع من الميزة التنافسية إلى السعي لتحقيق وفورات في الحجم وخفض التكلفة والتحكم في النفقات العامة.

— **التمايز:** يعني أن المؤسسة تسعى إلى التميز عن باقي منافسيها في منتجاتها التي تقدمها للزبون بتقديم خصائص أخرى غير التكلفة المنخفضة، على سبيل المثال: ميزات المنتج أو الجودة أو التكنولوجيا العالية أو الخدمة المتفوقة أو المساعدة التقنية أو اسم علامة تجارية قوي أو موقع جيد أو نظام توزيع متطور أو خط إنتاج واسع.

ويمكن للمؤسسة الدمج بين قيادة التكلفة والتمايز، إلا أنه غالبا ما يعتبر تحقيق قيادة التكلفة والتمايز غير متسقين لأن التمايز عادة ما يكون مكلفا.

كما قسم Huang وآخرون الميزة التنافسية إلى: (Huang, Dyerson, Wu, & G. Harindranath, 2015, pp. 617-618)

— **ميزة تنافسية مؤقتة:** وهي الميزة التنافسية التي تمتلك موارد عرضية مؤقتة، يمكن للمنافسين الحصول عليها أو تقليدها مع الوقت، كنمط إنتاج جديد، أو شكل معين لمنتج جديد، أو نظام توزيع متطور. وتتأثر هذه الميزة التنافسية بمتغيرات محيطة المؤسسة وديناميكية السوق التي تنشط فيه، مثل: المنافسة الشرسة أو التغيرات التكنولوجية، لذلك فنتائج هذه الميزة تكون وقتية فقط.

— **ميزة تنافسية مستدامة:** هي تلك الميزة التي تمتلك موارد ذات سمات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال أو التقليد من طرف المنافسين، وقد تتكون الميزة التنافسية المستدامة من سلسلة من المزايا المؤقتة بمرور الوقت من خلال انتقال المؤسسات من الميزة التنافسية المؤقتة إلى الميزة التنافسية

المستدامة، ويكون ذلك بتحويل هذه الأخيرة إلى موارد أو قدرات ذات سمات قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال.

3.2.2 مصادر الميزة التنافسية وخصائصها:

1.3.2.2 مصادر الميزة التنافسية:

تمثل أهم مصادر الميزة التنافسية بالمنظمات الاقتصادية في: (Wang, Lin, & Chu, 2011, pp.

101-102)

أ. **التكنولوجيا والابتكار:** للابتكار دور مهم للغاية في تكوين الميزة التنافسية، قد يكون الابتكار على مستوى المنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التنظيمية، فالشركات التي تعتبر مبتكرة تحصل من خلال الابتكار على حصة مهمة من القيمة السوقية، من خلال منتجات مبتكرة جديدة، أما ابتكار العمليات فيشير إما إلى تقليل تكلفة الإنتاج أو إنتاج منتجات جديدة بطرق جديدة، وبالطبع بالاعتماد على أحدث التكنولوجيات الحديثة التي تقلل من الوقت والجهد. إن المنظمات الأكثر اعتمادا على التكنولوجيات الحديثة (سواء في العمليات التنظيمية، أو عمليات الإنتاج)، وأكثر ابتكارا، هي المنظمات التي تنخرط في البحث المستمر والدائم عن أفضل المنتجات والخدمات والطرق الجديدة للقيام بالعمليات، لضمان استمرارية ترقية قدراتهم الداخلية والموارد الأخرى، فالابتكار هو المحرك الأساسي لنمو الميزة التنافسية واستدامتها على المدى الطويل في المنظمات.

ب. **الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية من أهم مصادر الميزة التنافسية في المنظمات، ولكي تحافظ المنظمة على مصدر الميزة تنافسية للموارد البشرية لابد من تطوير الموارد البشرية وجعل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة يصعب على المنافسين تقليدها، فاستخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجيا ووفورات الحجم، يشكل تهديدا إستراتيجيا لإمكانية الوصول إليها بشكل متزايد، وسهولة تقليدها من طرف المنافسين في السوق، وبالتالي فهي مصادر أقل

أهمية من مصادر الموارد البشرية في المنظمة، وتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين في:

- الفرص الوظيفية الداخلية: ويقصد بها الاعتماد على سياسة التوظيف الداخلي بدل الاستقطاب الخارجي.
- أنظمة التدريب: والتي تشير إلى ما إذا كانت المنظمات توفر فرصا تدريبية مكثفة لموظفيها أو ما إذا كانت تعتمد على عمليات الاختيار والتنشئة الاجتماعية للحصول على المهارات المطلوبة.
- أنظمة تقييم الأداء: بحيث يتم وضع تصور للتقييمات من حيث تصنيفات الأداء القائم على النتائج ومدى أخذ وجهات النظر بالاعتبار في هذه التصنيفات.
- الأمن الوظيفي: يقصد به الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالأمان بشأن استمرار العمل في وظائفهم.
- التوصيف الوظيفي: وهو تحديد الوظائف بإحكام ووضوح حتى يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم.

ج. الهيكل التنظيمي: يلعب اختيار الهيكل التنظيمي المناسب في المنظمة، دورا هاما في بناء الميزة التنافسية، حيث تختلف الهياكل التنظيمية على حسب أهداف المنظمة واستراتيجياتها بعيدة المدى، ويسمح الهيكل التنظيمي بالتخصيص الصريح للمسؤوليات للوظائف والعمليات ومختلف الفروع والأقسام ومجموعات العمل والأفراد، فيتم تعزيز الارتباط بين الهياكل والعمليات المتغيرة من خلال الضغط التنافسي المتزايد الذي يجبر المنظمات على التركيز على كفاءتها الأساسية، وإعادة رسم حدودها حول ما يشكل ويدعم ميزتها التنافسية، وينعكس هذا الضغط في الهياكل التنظيمية المتغيرة من خلال تحويل الأعمال نحو وحدات أصغر لا مركزية بالمنظمة، ومن الضروري أن يسهل الهيكل التنظيمي الفعال

علاقات العمل بين الكيانات المختلفة في المنظمة، ويؤدي إلى تحسين كفاءة العمل داخل الوحدات التنظيمية، من خلال السماح للأفراد بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي واستغلال المهارات الفردية لتمكين المرونة العالية وتطبيق الإبداع.

2.3.2.2 خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائصها ما يلي: (الغالي و إدريس، 2009، صفحة 309)

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

3. المحور الثاني: مساهمة إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الاسمنت عين

التوتة _باتنة

1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.1.3 عينة الدراسة: بهدف إجراء الدراسة تم اعتماد عينة عشوائية من إطارات بشركة الإسمنت عين التوتة

باتنة قدر حجمها بـ 54 فردا، وذلك بعد أن تم توزيع 60 استبياناً، واسترجع منها 57 استبياناً، وبعدها

تم استبعاد 3 استبيانات لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل 54 استبيانا أي بنسبة 90%.

2.1.3 أداة جمع البيانات: لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع

البيانات المتعلقة بالدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم استبيان متكون من قسمين هما:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديموغرافية عن أفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والخبرة في المؤسسة محل الدراسة.

- **القسم الثاني:** يضم 32 عبارة تمثل إدراكات أفراد عينة الدراسة لأثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة، وقد توزعت هذه العبارات على محورين كالتالي:

أ. **المحور الأول:** يشمل العبارات من (1-18) وتشير إلى عمليات إدارة المعرفة وهي كالتالي:

- العبارات من (1-4) تشير إلى عملية توليد المعرفة.

- العبارات من (5-9) تشير إلى عملية تخزين المعرفة.

- العبارات من (10-14) تشير إلى عملية توزيع المعرفة.

- العبارات من (15-18) تشير إلى عملية تطبيق المعرفة.

ب. **المحور الثاني:** يشمل العبارات من (19-32) وتشير إلى الميزة التنافسية.

ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على سلم ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمس حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والمتناسبة مع

الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي. ولقد تم اعتماد خمسة مجالات لتحديد درجة التقييم كالتالي:

[1 - 1.80] : غير موافق بشدة ؛ [1.80 - 2.60] : غير موافق ؛ [2.60 - 3.40] : محايد؛

[4.20– 3.40]: موافق؛ [5 – 4.20]: موافق بشدة.

3.1.3 أدوات التحليل الإحصائي: تم الاعتماد على برنامج spss.v.22، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى استجابة مفردات العينة للعبارة والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) لتحديد إذا كانت إجابات العينة موزعة توزيعاً طبيعياً.
- معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وذلك لمعرفة تأثير إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة الأربعة) على تحقيق الميزة التنافسية.

4.1.3 ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات

الاستبيان المتكون من 32 عبارة حيث بلغت قيمته 0.921، وهذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.60 وتعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

2.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بكل من عمليات إدارة المعرفة

بمؤسسة الإسمنت عين التوتة والميزة التنافسية بها فيما يلي:

الجدول 01: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة -

بائنة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
توليد المعرفة	3.59	0.985	موافق
تخزين المعرفة	3.91	0.493	موافق
توزيع المعرفة	3.50	0.796	موافق
تطبيق المعرفة	3.48	0.690	موافق
عمليات إدارة المعرفة	3.62	0.741	موافق
الميزة التنافسية	3.77	0.587	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على spss.v.22

من خلال الجدول رقم 01 يتضح بأن أعلى متوسط حسابي كان لعملية تخزين المعرفة فهي تقع ضمن مجال الموافقة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها 3.91 وانحراف معياري 0.493 وهي قيمة تشير إلى أن مجموع المستجوبين يرون أن هناك مراعاة لعملية تخزين المعرفة بحيث تعتمد المؤسسة في حفظ المعرفة على وسائل وأدوات إلكترونية حديثة (حواسيب، أقراص، قواعد بيانات إلكترونية،...)، بدون التخلي عن الأرشيف والمستندات الورقية، مع تحديث معارفها المخزنة باستمرار، وأيضا تعتمد في حفظ معارفها على السجلات التي تدون فيها التجارب المميزة داخلها وخارجها من خلال المحافظة على موظفيها ذوي الخبرة والمعرفة المميزة، وكذلك تقوم بتدريب موظفيها على خزنها واسترجاعها بأمان وحمايتها من السرقة والاستخدام غير الملائم من الداخل ومن الخارج. وأما بالنسبة لعملية توليد المعرفة تأتي في المرتبة الثانية حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لها 3.59 وانحراف معياري 0.985 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم باكتساب معارفها من خلال عقد دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات وبإشراك موظفيها فيها، وتكتسب معارفها أيضا من خلال الخبرات المميزة والمهارات العالية للأفراد سواء قدامى أو جدد

بداخلها أو خارجها (زبانن، موردون، ...)، وكذلك تعتمد المؤسسة في اكتساب معارفها على التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديها مع تفعيل روح الحوار والنقاش بين الموظفين من خلال التفاعل الجماعي بينهم. ويأتي في المرتبة الثالثة عملية توزيع المعرفة وقدر المتوسط الحسابي لها 3.50 وانحراف معياري 0.796 أي أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة أن المؤسسة تعتمد في نشر المعرفة على استخدام مختلف شبكات الاتصال، وكذلك تعتمد على ثقافتها التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار، بالإضافة إلى التركيز على الدورات التدريبية من طرف خبراء لنقل الخبرات المعرفية منهم إلى موظفيها، بدون التخلي عن الطرق التقليدية. ثم يأتي في المرتبة الرابعة عملية تطبيق المعرفة بقيمة متوسط حسابي لها 3.48 وانحراف معياري 0.741 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل جميع أفراد عينة الدراسة بأن المؤسسة تعمل على تشجيع موظفيها بدمج معارفهم المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات اليومية بها، وتعمل على تمكين موظفيها ومنحهم الحرية والصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق معارفهم الجديدة، مع التركيز على إزالة العوائق والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة بها. إذن من خلال هذه العمليات الأربعة لإدارة المعرفة فإن مؤسسة الإسمنت عين التوتة –باتنة يتبين بأن هناك مبادرة واستعداد من طرف الموظفين بقبول برامج جديدة حول تطبيق وتسيير المعرفة بها بالعمل على تكوينهم الجيد فيها، خاصة من خلال اللقاءات الرسمية في تسيير وإدارة المعرفة بين الخبراء المختصين بالمعرفة وموظفيها، ويتبين ذلك من قيمة المتوسط الحسابي العام التي قدرت بـ 3.620 وانحراف معياري عام 0.741 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل جميع أفراد العينة بأن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في أداء أعمالهم اليومية بالمؤسسة.

وأما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.62 وانحراف معياري 0.587 وهذا يدل على أن جميع أفراد العينة يرون بأن مؤسسة الإسمنت عين التوتة – باتنة تسعى في اكتساب مزايا تنافسية بالاعتماد على الاستراتيجية الهجومية التي تتميز بالوفرة (الكمية المطلوبة) والجودة العالية والحفاظ عليها، فهي تتمتع بمكانة مميزة لشهرة علامتها التجارية ومصادقتها واحترامها في السوق من

خلال ميزة سعرية جد تنافسية بحيث تقدم منتجاتها لزبائننا بأسعار مناسبة مع تخفيض تكاليف نقل منتجاتها إلى زبائننا بتوفير الأمان والسلامة لمنتجاتها إلى غاية وصولها إليهم مقارنة بمنافسيها، وتوفر لهم المعلومات اللازمة الخاصة بها ومنتجاتها، فهي تتابع باستمرار التغيرات التي تطرأ على رغبات وحاجات زبائننا، وتعمل على تقديم منتجات جديدة وأفضل لهم لزيادة رضاهم وولائهم، مع اهتمامها بأرائهم ومقترحاتهم ورغباتهم في تقديم هذه المنتجات الجديدة، وكذلك تهتم المؤسسة بمراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة وإلغاء العمليات غير الضرورية والمكررة لتقليل تكاليفها، فهي تسعى باستمرار لتطبيق أحدث التقنيات والتكنولوجيات بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات وتطويرها بكفاءة، وتحاول المؤسسة القيام بالشراكة مع شركات أخرى قصد الوصول بسهولة إلى خبرات معرفية ونقلها إلى موظفيها.

3.3 اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

قبل اختبار الفرضيات يتم أولاً اختبار التوزيع الطبيعي.

1.3.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

بما أن حجم عينة الدراسة أكبر من 50 يتم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لتحديد ما إذا كانت الإجابات تتوزع توزيعاً طبيعياً. بحيث بلغت قيم Kolmogorov-Smirnov 0.180 و0.240 لكل من عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المحسوب لهما المقدران 0,174 و0,081 على التوالي وكل منهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد إحصائياً 0.05 إذن فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

2.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية: تقوم الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة

في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 5% من خلال قيم "F"، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية يتم وضع فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

الجدول 02: تحليل تباين الانحدار "ANOVA"

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.000	31,124	6,837	1	6,837	الانحدار
		0,220	52	11,422	البواقي
			53	18,259	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v.22

يوضح الجدول رقم 02 أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (31,124) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 أي أن قيمة F معنوية إحصائيا وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

أ. معادلة الانحدار الخطي البسيط:

ويمكن تشكيل نموذج الانحدار بمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية كمتغير تابع، وإدارة المعرفة كمتغير مستقل بالعلاقة الخطية التالية: $Y=A+BX$ حيث Y يمثل الميزة التنافسية و X يمثل إدارة المعرفة في شكل المعادلة التالية: $Y=1.770+0.554X$

ب. تشكيل نموذج الانحدار الخطي (المتعدد):

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار، كان لابد من احتساب قيمة معاملات الانحدار التي تقترن بكل متغير مستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقا لتأثير أو تحرك أي من المتغيرات المستقلة، وكذلك الخطأ المعياري لهذه المعاملات الذي يعبر عن الخطأ التقديري لها، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 03: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها

توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	قيمة المعاملات	
B ₁	B ₂	B ₃	B ₄	الثابت A	
0.539	0.206	0.609	0.455	1.579	
0.089	0.157	0.131	0.100	0.442	الخطأ المعياري

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v.22

يوضح الجدول رقم 03 أن الخطأ المعياري للمعاملات يأخذ قيمة صغرى مما يؤكد أن هذه المعلمات

أقل تباينا ولا تتصف بالتحيز، ويمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = 1.579 + 0.539X_1 + 0.206X_2 + 0.609X_3 + 0.455X_4$$

ويبين النموذج وجود علاقة طردية بين المتغير التابع وكل من المتغيرات المستقلة توليد المعرفة وتخزين

المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة وبمعنى آخر يمكن تشكيل النموذج على النحو التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.579 + 0.539(\text{توليد المعرفة}) + 0.206(\text{تخزين المعرفة}) + 0.609(\text{توزيع المعرفة}) + 0.455(\text{تطبيق المعرفة})$$

ج. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

من أجل إخبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط "R" ومعامل التحديد

"R²" الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في

عمليات إدارة المعرفة.

الجدول 04: معاملات الارتباط والتفسير

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
توليد المعرفة	0.657	0.431
تخزين المعرفة	0.479	0.229
توزيع المعرفة	0.401	0.160
تطبيق المعرفة	0.557	0.310
عمليات إدارة المعرفة	0.612	0.374

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v.22

يوضح الجدول رقم 04 بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0.612 يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطرديّة بين كل من المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.374 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغيرات المستقلة، أي تفسر معاً ما نسبته 37.4% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 62.6% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

3.3.3 اختبار الفرضيات الفرعية:

إن اختبار فيشر قد يكون مضللاً لكونه يختبر معنوية النموذج إجمالاً، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم اعتماد اختبار "T" لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدا وذلك عند مستوى معنوية 5% والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 05: اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا للإحصائية "T"

الأبعاد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
توليد المعرفة	6,069	0,000	رفض الفرضية الصفرية H_0
تخزين المعرفة	1,310	0,000	قبول الفرضية الصفرية H_0
توزيع المعرفة	4,658	0,000	رفض الفرضية الصفرية H_0
تطبيق المعرفة	4,531	0,000	رفض الفرضية الصفرية H_0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.v.22

ومن أجل تفسير نتائج الجدول السابق رقم 05 لا بد من تفصيل دقيق للفرضيات الفرعية الواجب

اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية توليد المعرفة

في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية توليد المعرفة في

تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

يوضح الجدول رقم (05) بأن قيمة "T" لعملية توليد المعرفة يقدر بـ 6.069 وهي دالة إحصائية،

حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05،

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية

توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

يوضح الجدول رقم (05) بأن قيمة "T" لعملية تخزين المعرفة يقدر بـ 1,310 وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى المعنوية المحسوب 0,000 وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

يوضح الجدول رقم (05) بأن قيمة "T" لبعء الضمان يقدر بـ 4,658 وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى المعنوية المحسوب 0.000 وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة - باتنة.

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة.
- يوضح الجدول رقم (05) بأن قيمة "T" لعملية تطبيق المعرفة يقدر بـ 4,531 وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى المعنوية المحسوب 0.000 وهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة.

4. خاتمة:

- أظهر تحليل العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة أن:
- أغلبية إجابات أفراد العينة تبين أن شركة الإسمنت عين التوتة باتنة تعطي أهمية كبيرة لزيائنها من خلال التعامل معهم بمصادقية بغية المحافظة عليهم على المدى الطويل فهي تهدف إلى تلبية طلبات كل العملاء وذلك بتوفيرها للكميات المطلوبة.
- أغلبية إجابات أفراد العينة تبين أن شركة الإسمنت عين التوتة باتنة تتيح أسعارا مناسبة لمنتجاتها التي تقدمها لزيائنها وبما يتلاءم مع دخلهم ومقدرتهم المادية، أي التزامها بعدم التحايل في أسعارها وتضليل الزبون فيما يخص ما إذا كانت منتجاتها ذات مصداقية وآمنة مقارنة بمنافسيها.
- أغلبية إجابات أفراد العينة تبين أن شركة الإسمنت عين التوتة باتنة تلتزم بالجودة العالية لمنتجاتها التي يتم تصنيعها وفق المواصفات الفنية المحددة في المعايير التي تشمل الاختبار لتقييم نظام الجودة المعينة كما

هو مابين من خلال الشهادات التي تحصلت عليها المؤسسة شهادة الإيزو 9001، شهادة الإيزو 14001 وشهادة TEDJ.

- أغلبية إجابات أفراد العينة تبين أن شركة الإسمنت عين التوتة باتنة تهتم بآراء الزبائن ومقترحاتهم ورغباتهم في تقديم منتجاتها لهم بسرعة وفي الوقت المحدد بهدف الوصول إلى أكبر تغطية ممكنة في استقطاب زبائن جدد.

- تعتمد شركة الإسمنت عين التوتة باتنة في إدارة معارفها والتميز والبقاء والنمو في السوق على العمل الجماعي والتحسين المستمر لأفرادها وكذلك المتعاملين الخارجيين كالشركاء...، وشعارها في ذلك "ويبقى المنتج هو الأعلى والأساس".

- أغلبية إجابات أفراد العينة تبين أن شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة تتوفر على الأفراد ذوي القدرات والكفاءات الأساسية لإدارة معارفها بعد اكتسابها وتخزينها.

- وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة. وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين كل من عملية توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة والميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة.

التوصيات: في ضوء النتائج الميدانية لهذه الدراسة لا بد من تقديم بعض التوصيات ما يلي:

- يجب على المؤسسة المحافظة على تطوير المنتجات وفقا لمقاييس الجودة بما يتوافق مع متطلبات السوق العالمية بتطبيق التكنولوجيات الحديثة.

- يجب على المؤسسة إنشاء ووضع نظام تقييم خاص بإدارة المعرفة نفسها.

- ضرورة إعداد تشخيص جيد لمعرفة وضعية المؤسسة من أجل تحديد أهداف واضحة لإدارة المعرفة بها.

- على المؤسسة إنشاء قسم متخصص يعنى بإدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية في ظل اشتداد المنافسة بين الشركات خاصة في نفس المجال في قطاع البناء، وإقناع المؤسسة بأن إدارة المعرفة هي خيار لا بد منه وهو في صالحها وليست تكاليف مفروضة عليها.
- على المؤسسة وضع إجراءات وأساليب حديثة ومتطورة لضمان وصول المنتج إلى الزبون بأمان وفي الوقت المحدد وضمان حصوله على المعلومات الصحيحة والكافية حول المؤسسة والمنتج للزبون بما يساعده على اتخاذ قرار الشراء السليم وترشيد استهلاكه.
- يجب على المؤسسة وضع معلومات عن الجودة ورقم الإيزو على منتجاتها لتوعية الزبون.
- يجب على المؤسسة أن تعتمد على معلومات زبائنها بسماع آرائهم في تطوير استراتيجيتها التنافسية وتنفيذها.
- على المؤسسة أن تضع الزبون في المقدمة دائماً وتركز على توفير ما يحتاجه وبالنوعية الجيدة.
- العمل على تطوير كفاءة العاملين بالمؤسسة باستمرار من خلال تحضير وتوفير الفضاء اللازم لتدريبهم وتكوينهم من أجل تهيئتهم للتأقلم مع النماذج الجديدة لإدارة المعرفة بها.

5. قائمة المراجع:

- 1.
2. آدم أحمد محمد عثمان. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكاتب الجامعية. مصر: دار الكتب المصرية.
3. أسامة محمد سيد علي. (2013). إدارة المعرفة: اتجاهات إدارية معاصرة. مصر: دار العلم والایمان.
4. جمال يوسف بدير. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الأردن: دار كنوز المعرفة.
5. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
6. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي إدريس. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل.

7. Harish, C. (2005). *Knowledge management for competitive advantage : changing the world through knowledge (Vol. First edition)*. India: New Delhi Excel Books.
8. Bamberger, I. (1989). *Developing Competitive Advantage in Small and Medium-size Firms*. *Long Range Planning* , 22(5), 80-88.
9. Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. USA: John Wiley&Sonc Inc.
10. Harris, J., & Henderson, A. (1999). *A Better Mythology for System Design (Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems)*. New York: ACM Press.
11. Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., & G. Harindranath. (2015). *From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage*. *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
12. Peterafa, M., & Barney, J. (2003, June 4). *Unraveling The Resource-Based Tangle*. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
13. Wang, W.-C., Lin, C.-H., & Chu, Y.-C. (2011, May). *Types of Competitive Advantage and Analysis*. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104.

The impact of knowledge management in achieving the competitive advantage in economic enterprise Case study of cement company Ain touta Batna

Lotfi Matougui ^{1*}, Iman Benziane ²

¹ University of Batna1, Hadj Lakhdar, (Algeria)

lotfi.matougui@univ-batna.dz 

² University of Batna1, Hadj Lakhdar, (Algeria)

iman.benziane@gmail.com 

Received: 01-06-2021	Accepted: 21-06-2021
<p>Abstract This study aims to identify the effect of knowledge management in achieving a competitive advantage in the cement company of Ain Touta Batna, through the four knowledge management processes, through the point of view of its workers. A questionnaire was designed and distributed to the study sample whose size was estimated at 54. The study showed that there is a positive medium correlation between knowledge management processes and the competitive, with a positive impact of knowledge management in achieving its competitive advantage. There was agreement by the sample that the company have a competitive advantage, through the results a set of recommendations was presented.</p>	<p>Keywords: Knowledge management; knowledge management processes; competitive advantage.</p> <p>Jel Classification Codes: D83, M21, M15.</p>

* Corresponding author