

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة ميدانية: الوكالة التجارية موبيليس - بسكرة

The impact of knowledge management in achieving the competitive advantage of the institution - a field study: the commercial agency Mobilis – Biskra-

بوهالي بدرالدين¹، بومجان عادل²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، badreddine.bouhali@univ-biskra.dz² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، adel.boumedjane@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/06/..

تاريخ القبول: 2023/05/23

تاريخ الاستلام: 2022/12/07

Abstract:

The purpose of this research paper is to interest the topic of knowledge management as one of the modern administrative methods in achieving competitive advantage by analyzing the correlation and influence relationship between its various operations represented in diagnosing and generating knowledge, sharing knowledge, storing it, applying knowledge and its impact on improving the competitive advantages of the commercial agency Mobilis -Biskra -. We have relied on the interpretive approach and the questionnaire as a main tool for the research. Several results have been reached, the most important of which are: the absence of a statistically significant effect of knowledge management in achieving competitive advantage, and we also suggest the need to boost the higher management to embrace knowledge management and provide all its requirements.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Competitive Advantage.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على إدارة المعرفة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين مختلف عملياتها ممثلة في توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تخزينها، وتطبيق المعرفة وأثرها في تحسين المزايا التنافسية بالوكالة التجارية موبيليس- بسكرة- بالاعتماد على المنهج التأويلي والاستبانة كأداة رئيسة للبحث وقد تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، كما نقترح ضرورة دعم الإدارة العليا لممارسات إدارة المعرفة وتوفير كافة متطلباتها.

الكلمات المفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، ميزة تنافسية.

1. مقدمة:

من أجل المحافظة على هدف البقاء والاستمرارية، وجب على المؤسسات التركيز على اكتساب مزايا تنافسية والعمل على استدامتها لأطول مدة ممكنة، وذلك من خلال البحث عن مصادر الميزة التنافسية والقدرة على خلق القيمة للعملاء؛ فأصبحت الميزة التنافسية واستدامتها يعتمد على الموجودات الفكرية والتحديث المستمر في الأصول المعرفية والاستثمار فيها، وتعد إدارة المعرفة كأحدى أهم المداخل والأساليب الإدارية الحديثة التي تقر بأن المعرفة أهم مصادر الميزة التنافسية، فالتحديات الحالية هي تحديات معرفية تعتمد أساساً على القدرة على رسملة وتثمين المعرفة؛ كما أن المنظمات المؤهلة للبقاء هي ليست فقط من تمتلك المعرفة بقدر ما يتعلق الأمر بكيفية إدارتها للمعرفة ورسملة المعارف فيها، لذلك أصبحت المعرفة السلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس والبقاء من خلال النظرة إليها على أنها "قوة".

في هذه الدراسة سوف نقوم بالوقوف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص وتوليد المعرفة، تشارك المعرفة وتحويلها، تخزينها، وتطبيق المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وتبيان طبيعة العلاقة بينهما، في ظل المتطلبات الواجب توفرها لضرورة تبني المؤسسات والتوجه نحو إدارة المعرفة .

1.1 إشكالية البحث:

منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي وما أفرزته من تطورات وتحولات كبيرة في مجال العلوم الإدارية، سيما ظهور العديد من المقاربات التي عُنيت بالإدارة الاستراتيجية عموماً من خلال التوجه نحو الموارد والأصول الداخلية للمؤسسة من منظور داخلي في تحديد استراتيجية المؤسسات، إلى تلك التطورات التي مست الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على وجه الخصوص من خلال المقاربات التي تلت المقاربة المبنية على الموارد (RBV)* ذات الصلة أكثر بإدارة الموارد البشرية والتطورات التي جاءت بعدها كمراحل متقدمة في تطور هذه الأخيرة من منظور استراتيجي، والتي شملت المقاربة المبنية على

* RBV :Resources- based view; KBV :knowledge -based view ;CBV : competencies- based view,

المعرفة (KBV)، والمقاربة المبنية على الكفاءات (CBV) وكذا تلك المبنية على المواهب والتي تشكل في مجملها المقاربات التي اهتمت أكثر بالأصول الفكرية ورأس المال الفكري واعتباره بمثابة المعرفة المتجسدة والمتجذرة في المنظمات؛ ومن هنا زاد الاهتمام أكثر بالمعرفة وادارتها باعتبارها كعامل مشترك بين مختلف هذه المقاربات التي اكدت على ان المعرفة هي اكثر الأصول الفكرية التي تساهم في انشاء القيمة و خلق الثروة ، والمصدر الجوهري للمزايا التنافسية والتي على أساسها يتحدد الأداء التنافسي للمؤسسات، ومما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى ممارسة إدارة المعرفة - من خلال مختلف عملياتها- بالوكالة التجارية موبيليس لولاية بسكرة ؟

- هل هناك أثر لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

هل هناك أثر لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

- هل هناك أثر لتشارك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

- هل هناك أثر لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

2.1 أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد هذا المجال، حيث أن نمو المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على كيفية استثمارها في مصادرها المعرفية والتكيف مع التغيرات التي يفرزها المحيط، وما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة الكشف عن أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من جهة؛ ومن جهة أخرى الأهمية الكبيرة التي تكتسيها المعرفة باعتبارها سلاح تنافسي و مصدر لخلق القيمة واعتبارها قوة، هذا ما يفرض ضرورة ادارتها والعمل على رسملة المعارف وجعلها معرفة ظاهرة وتنظيمية متجسدة في المنظمات عموما.

3.1 أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق هذه الأهداف:

- التعرف على مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة؛

- الوقوف على تنافسية المؤسسة وامتلاكها للمزايا التنافسية؛

- تبيان أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد العمليات التي لها مساهمة أكثر في تحقيق الميزة التنافسية.

- 4.1 فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التي مفادها أنه "يوجد أثر لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"

لنتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية."
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر لتشارك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية."
- الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية."
- الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية."

5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في هذا البحث على منهجين للبحث وهما : المنهج الوصفي وهذا للوقوف أكثر على الظاهرة المدروسة و والتعريف بها وتحديد معالمها، الى جانب المنهج السببي (Explanatory study)، وفقا لإطار تصوري تأويلي (Interpretation)، يحدد مكانة المؤثرات الاجتماعية في الظاهرة المدروسة، من خلال العمل على تحديد العلاقة بين المتغيرات، وتحديد درجة الارتباط في ما بينها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة فيه.

6.1 حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على المسؤولين الإداريين بالوكالة.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني للبحث على الوكالة التجارية موبيليس لولاية بسكرة خلال شهري جوان وجويلية 2022.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على الوقوف على أثر إدارة المعرفة من خلال عملياتها في تحقيق الميزة التنافسية.

7.1 مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع المسؤولين الإداريين بالوكالة التجارية موبيليس لولاية بسكرة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات المجتمع

(28 اداري) وتم استرداد منها (27) استبانة، وبعد التدقيق فيها تم استبعاد (04) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة البحث: تتمثل أداة البحث في الاستبانة صُممت لجمع المعلومات وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للإداريين، أما القسم الثاني فخصص لدراسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، أما القسم الثالث فخصص للميزة التنافسية.

للتحقق من صدق محتوى أداة جمع البيانات والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين المختصين لإبداء آرائهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وبالإضافة إلى الصدق الذي عكسته آراء المحكمين، ولمزيد من التحقق تم اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس صدق وثبات الأداة، ومن خلال الجدول رقم (01) نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,907) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة ومناسبة لأهداف الدراسة، ويمكن القول بأن جميع عبارات أداة البحث كانت صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول 1: معاملات الثبات والصدق

المتغير	معامل الثبات ألفا - كرونباخ	معامل الصدق
إدارة المعرفة	0,833	0,912
الميزة التنافسية	0,716	0,846
الاستبانة ككل	0,823	0,907

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V17

2. الإطار النظري للبحث:

1.2 الإطار النظري لإدارة المعرفة:

تعد المعرفة أهم مورد إستراتيجي للمنظمات التي تعتمد على الموارد اللاملموسة كأداة للتنافس، في حين أن إدارتها لا تحظ بفعالية كبيرة في الكثير منها، خاصة وأن المعارف الجوهرية التي قد تشكل ميزة تنافسية هي الجماعية، والتنظيمية وكذا الفردية التي تتميز بالقيمة والندرة وصعوبة الاحلال واستبدالها، سيما المعرفة الضمنية والتي يصعب مشاركتها

وتوثيقها رسمياً نظراً لطبيعتها الشخصية المتجددة -معرفة إجرائية ومعرفة كيف- وارتباطها فقط في ممارسات الأفراد وخبراتهم (Ahmed, H.K., 2016, p 89).

فقد أدركت المنظمات أن المعرفة هي سلاح تنافسي، حيث تزايد الاهتمام بإدارتها ورسملتها ليس فقط لتبقى في المنافسة ولكن أيضاً لتصبح منظمة مبتكرة للمعرفة، وتعرف المعرفة على أنها "مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين" (علي سيف سعود اليعربي، 2021، صفحة 102)، كما ينظر إليها على أنها الاستخدام المناسب للمعلومات في سياق معين، وتتطلب إدارة المعرفة تحول كبير في الثقافة التنظيمية وفي هياكلها التنظيمية وكذا المتطلبات التكنولوجية والبشرية إلى جانب الدعم الإداري للقيادة العليا؛ لذا سنتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، ثم عملياتها.

1.1.2 تعريف إدارة المعرفة:

وردت العديد من التعريفات في موضوع إدارة المعرفة حيث اختلف بعض الباحثين في وجهات نظرهم واتفق آخرون، حيث هناك من يعتبر إدارة المعرفة إلى حد كبير عملية ديناميكية ومستمرة، تنطوي على الإجراءات الفرعية المختلفة والأنشطة (إنشاء واكتساب، عملية تخزين، عملية التحويل والتشارك، وعملية التطبيق) تربط الإدارة التشغيلية بالإدارة الاستراتيجية، وتمكن الأفراد والفرق والمجتمعات من تحقيق أداء فائق من خلال تعزيز ودعم الرأسمال الفكري واستخدامه الفعال لتقديم القيمة المضافة. (ion popa & Simona Catalina stefan, 2019, p. 1) كما عرفت إدارة المعرفة على أنها: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد." (صلاح الدين الكبيسي، 2005، صفحة 42)؛ في حين يرى Hackett أن إدارة المعرفة هي ببساطة مدخل نظامي ومنهجي متكامل لتفعيل نشاطات المشاركة في كل أصول المشروع من المعلومات، موارد قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات والإجراءات وتوجيهها، بالإضافة إلى خبرات الأفراد العاملين وتجاربهم أولاً. (سعد غالب ياسين، 2007، صفحة 28).

2.1.2 أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في أنها تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة وعملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه وتتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها. وأداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات وتوقعاتهم وتوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. (عتيق علي أحمد النقفي، 2020، صفحة 30).

3.1.2 أهداف إدارة المعرفة:

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة ويمكن أن نلخص أهمها فيما يلي (هناء عبد الحكيم و شيما حامد سلمان، 2020، صفحة 175):

- جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول لمشكلات المؤسسة وخلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانات التعليم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها.
- التأكيد على فاعلية تقنية المنظمة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة.

4.1.2 عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ومختلف عملياتها، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها

وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. (محمد زرقون و الحاج عرابية، 2014، صفحة 123)

أ. **تشخيص وتوليد المعرفة:** وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات والتعرف على نوع المعرفة المتوفرة والأشخاص الملمين بها وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات لأن النجاح يتوقف على دقة التشخيص، إضافة إلى تحديد أهدافها حيث تعتبر إدارة المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. (علي سيف سعود اليعربي، 2021، صفحة 105) أما توليد المعرفة فهي عملية تعنى "بإيجاد أو إبداع أو تطوير معرفة صريحة أو ضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوفرة أو تركيب أو تجميع معرفة جديدة من المعرفة السابقة والجديدة"، وتعد المقدر على توليد المعرفة واستخدامها من العمليات الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة. (صبحي أحمد الظاهر و خالد علي السرحان، 2021، الصفحات 232-233)

ب. **تشارك وتحويل المعرفة:** باختلاف وجهات النظر والوضعيات، اختلفت نظرة الباحثين فهناك من يرى أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك في المعرفة، حيث إن التشارك في المعرفة يتضمن أيضا كسب معارف جديدة، من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة. ويقصد بالتشارك في المعرفة تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، وتطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة. (أقطي جوهرة، 2013-2014، صفحة 46)

سنتطرق إلى كل نمط من الأنماط الأربعة لإنشاء والتشارك في نموذج (SECI) * لنوناكا و تاكوشي كما يلي:

1) **الأشركة أو الأجمعة :** (socialisation , socialization)

يتم فيها التحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية، وعادة ما تكون على مستوى الأفراد في إطار الجماعة، فيتم إنشاء وتشارك المعارف عن طريق الحوار الشفهي، وتبادل الحديث، التقاء الأفراد في اجتماعات ومواعيد سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية (ملتقيات، اجتماعات، تبادل الحديث عند تناول القهوة، الغداء، ...)، كما تجدر الإشارة أن تبادل

* SECI : socialization, Externalization, Combination, Internalization.

المعرفة يمكن أن يحدث حتى بدون الحوار والحديث، كالملاحظة، وعادة لا تستغل هذه المعرفة الضمنية على مستوى الجماعة أو المنظمة، لأنها غير مخزنة في أي ركيزة تتعلق بالعمل وغير مدمجة بالتكنولوجيا .

إن نموذج (SECI) لإنشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة (الظاهرة) من خلال أنماط تحويل المعرفة والتشارك فيها.

2) الأخرجة (Externalisation , Externalization)

تتعلق بتحويل المعرفة من ضمنية إلى معرفة ظاهرة، حيث يتم في هذه المرحلة لتحويل المعارف بنقل المعرفة الضمنية المكتسبة نحو تشكيل وتكوين مفاهيم، واستنتاجات منهجية، وهيكلية محتوى المعارف والتي تظهر في شكل ظاهر وصريح (RIVARD, 2009, p. 18) وعملية الأخرجة هي المرحلة المكتملة لإنشاء المعارف وتحويلها في مرحلة الأجمعة أو الأشركة - هناك من يسميها أيضا بالتثنية - وتمثل بذلك عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد، أو للفريق، إلى الآخرين أو جماعة العمل .

تكتشف المعرفة المصرح بها من خلال التجسيد والدمج، والتي تتعلق بالمعرفة الصريحة، وتتطور هذه الأخيرة من خلال الاتصالات والتكاملية والنظمية في التدفق المتعدد الأطراف للمعرفة الصريحة (PRAX, 2007, p. 91) والتي سوف يتم إيضاحها أكثر فيما يلي من خلال مرحلة الدمج.

1) . التجسيد أو الدمج (Combinaison , Combination) .

هناك من يسميها أيضا بالتجميعية، وهي شكل تحويل المعارف من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة، وتمثل هذه المرحلة إنشاء واستحداث الوثائق بأي شكل من الأشكال (دليل العمل، إجراءات تنظيمية، لوائح، ...) من خلال هيكلية وتنظيم مجموعة المعارف الظاهرة المكتسبة من خلال الأبحاث المختلفة في داخل المؤسسة أو خارجها كالكتب، قواعد المعطيات، الانترنت، الشبكات الداخلية . وتتجلى أهمية الدمج من خلال العمل على "الاحتفاظ وامتلاك مستوى من المعارف، والتحكم فيها بمساعدة التكنولوجيا، واستخدام أدوات تسير الوثائق عن طريق تصنيف وتنظيم المعرفة إلى جانب سرعة الولوج إلى المعلومات والتي تمكن المؤسسات من تحسين أدائها أكثر، وتساهم بذلك في توسيع المعارف"

(Extension) (معارف علمية، معايير، إجراءات العمل ...) ونشرها في المنظمة أو بين الجماعات (عبدالستار، 2006، صفحة 295)

2. . الأذخلة : (Internalisation , Internalization)

من خلالها يتم إنشاء وتحويل المعرفة من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، وهي " مرحلة جوهرية في امتلاك وحيازة معارف مشتركة، وموجهة نحو التعلم الفردي، فيدمج الفرد المعرفة ويعمل على فهمها، وتفسيرها ومن ثمة يضعها في إطاره الذاتي لاستعمالها، وللقيام بأحسن أداء لتنفيذ الأعمال (J.Yves . PRAX. 2007. p 18) ويتم إضافة هذه المعرفة إلى المعارف التي يمتلكها سواء على المستوى الفردي أو الجماعة أو المنظمة.

ج. تخزين المعرفة: تحتوي معظم المنظمات بالفعل على خزان واسع من المعرفة في مجموعة واسعة من العمليات التنظيمية وأفضل الممارسات والمعارف وثقة العميل والثقافات والمعايير (babita gupta, lakshmi s.iyer, & jay e.aronson, 2000, p. 6)، وتشير هذه المرحلة إلى طرق تخزين المعرفة وعرضها للأفراد العاملين في المؤسسة وقد تستخدم المؤسسة طرقاً مختلفة لتنظيم المعرفة، منها: قاعدة المعرفة (Base Knowledge)، وقواعد البيانات (Data Base) وقاعدة الحالات (Case Base)، والوثائق الرقمية (Digital Document) ويراعى عند اختيار طريقة التخزين والعرض خصوصية العمل بالمؤسسة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم، لذا يجب أن يتم توفير المعرفة بطريقة مفهومة لتلبي احتياجات الأفراد الذين يقومون باسترجاعها. (Rose Dieng, Olivier Corby, Alain Giboin, & Myriam Ribiere, 1999, p. 582)

كما أشار (Assefa, 2010, pp. 9-11) إلى دور الدعم التكنولوجي في التشارك في المعرفة بما يسمح من تخزين المعرفة لاحقاً بعد رسملتها، حيث إن هناك أربع مجالات لدعم التكنولوجيا لعملية التشارك في المعرفة هي: تقليص تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعوائق التشارك في المعرفة (العوامل المادية، الاجتماعية والنفسية)، تسهيل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعلومات وقواعد المعرفة، تحسين عمليات التشارك في المعرفة بحيث يمكن تمثيل معرفة الخبير في أنظمة خبيرة يستفيد منها المدراء في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، خلق وتقديم خدمات الإحالة السريعة، بحيث يمكن للموظف - إذا لم يملك المعرفة المناسبة أثناء أداء عمل معين - أن يحصل عليها من مالكها.

د. **تطبيق المعرفة:** يعرف استخدام المعرفة بأنه آلية تتضمن استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع؛ ومن المؤكد بأن جميع عمليات المعرفة ما لم تعد لاستخدامها فإنها تذهب هباء. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالمعرفة قوة إذا طبقت (عليان، 2012، صفحة 71)، والتي تأخذ العديد من الجوانب كإبداع منتجات جديدة، القدرة على غزو أسواق جديدة، خفض التكلفة، تحسين الجودة وخلق القيمة للعميل، ابتكار طرق عمل جديدة، وأساليب إدارية ذات فعالية، زيادة قدرة المنظمة أكثر على التعلم التنظيمي، ولا يمكن أن تكون هناك فعالية لإدارة المعرفة ما لم تصل إلى الابتكار المعرفي الذي يعد المصدر الجوهرى لاكتساب المزايا التنافسية واستدامتها لأطول مدة ممكنة، إلى جانب البحث في الميزة التنافسية المتجددة التي وقودها الابتكار المعرفي.

2.2 الإطار النظري للميزة التنافسية:

تشهد الأسواق تنافسية كبيرة في جو يدفع كل المؤسسات إلى إثبات مكانتها بطريقة أو بأخرى، وتؤدي التنافسية معنى والصراع التضارب والرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين وهذا ما يجعل المؤسسات باحثة عن تحسن وتطور يميزها عن باقي المؤسسات ما يجعلها أكثر تنافسية، وبالتالي عليها دراسة محيطها الخارجي والداخلي والاعتماد على نقاط قوتها في سبيل البقاء في المنافسة وهو ما يثبت أهمية الميزة التنافسية التي تدفع المؤسسة إلى مواجهة حدة المنافسة في الأسواق، وسنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ونركز على أهم مصادرها.

1.2.2 تعريف الميزة التنافسية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين اتجاه مفهوم الميزة التنافسية، فوفقاً لـ Porter فإن الميزة التنافسية تتبع أساساً من القيمة التي يمكن للمؤسسة خلقها للزبائن والتي تتجاوز تكلفة إنشائها، وذلك بتقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول على مزايا مكافئة (Porter M.E, 1985, p. 03)، أما من وجهة نظر Coule فإن الميزة التنافسية هي ميزة مكتسبة أكثر من المنافسين وذلك من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء، إما من خلال تخفيض الأسعار أو من خلال توفير خدمة إضافية تبرر سعرها وربما أعلى (Kaithia.D.A, 2014, p. 06).

يمكن إبراز أهم ما جاء من تعاريف للميزة التنافسية من خلال الجدول الآتي :

الباحث	التعريف
--------	---------

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة...

P.Kotler	قدرة وقابلية الشركة على الأداء بأسلوب منفرد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن اتباعها من قبل المنافسين (1997).
Hizer and Render	القابلية على إيجاد نظام يمتلك ميزة ينفرد بها عن المنافسين (2001)
Read et all	المركز الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفؤ والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين .
Fahy	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في أنظار وتصورات زبائنها أو المستهلكين النهائيين لمنتجاتها .
Doyle	تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المنظمة للزبون والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء لمنتجات المنظمة ومن ثمة زيادة حصتها السوقية
J.P Détrie (strategor)	التحكم الجيد في عامل أو أكثر من عوامل النجاح بشكل أفضل من المنافسين
M.E.Porter	القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزيائنها فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة
Hofer et all 1998	المجالات التي تتفوق فيها منظمة الأعمال على منافسيها
Pitts.lei 1996	القدرة على انتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسين ، من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة وعوامل النجاح التي لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على (بومجان، 2019 ، الصفحات 181-183) ومما سبق يمكن القول أن كل ما يمكنه تحقيق قيمة مضافة مدركة من طرف الزبون ويمنح المؤسسة تفوقا نسبيا على المؤسسات المنافسة يعتبر عمليا ميزة تنافسية.

2.2.2 مصادر الميزة التنافسية:

تعمل المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وكل القيمة التي يتمنى الحصول عليها، ولاكتساب وتحقيق

الميزة التنافسية على المؤسسة التركيز والتدقيق في المصادر التي تؤدي بها إلى اكتساب الميزة أو تطويرها.

وقد اتفق العديد من الباحثين على أن اكتساب الميزة التنافسية يكون عن طريق التحكم في أربع مصادر أساسية والتي تتمثل في: الجودة، والتكلفة، الوقت، المرونة (Yang Liu & Liting Liang, 2015, p. 1021) وقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير المعتمد والمتمثل في الميزة التنافسية.

أ. **الجودة:** تعمل العديد من المنظمات على تحقيق جودة عالية لخدماتها أو منتجاتها، من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة، حيث تستخدم الجودة كأداة للمنافسة، وبالتالي على المؤسسات النظر في الجودة كمدخل لإرضاء العملاء وليس فقط كطريقة لحل المشاكل وتقليل التكاليف (Baker, 1992, p. 52).

ب. **التكلفة:** تقدم المؤسسة المسيطرة على التكاليف منتجا من الجودة المقبولة بأقل تكلفة ممكنة، حيث تحاول توسيع فجوة التكلفة بينها وبين المنافسين، وتترجم السيطرة على التكاليف إلى أرباح أعلى من المتوسط وإذا كانت المؤسسة متحكمة في التكلفة ومحافظة على الجودة القريبة من المنافسة يمكن أن يؤدي بها ذلك إلى التحكم في متوسط الأسعار في الصناعة. (Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, & Marziyeh Bayat, 2010, p. 164) ويمكن القول أن السيطرة على التكاليف تعتمد أساسا على: أثر التجربة، أثر التعلم، اقتصاديات الحجم، حجم المؤسسة (عيسى حيرش، 2012، صفحة 235).

ج. **الوقت:** على المؤسسة التعامل مع الوقت كمورد، وبالتالي إدارته واستخدامه كميزة للشركة "الوقت هو المال" في "وقت الإنترنت" (أي، ثلاثة أشهر على شبكة الإنترنت مثل سنة في الوقت الحقيقي)، ميزة المتحرك الأول والتسليم أو التصنيع فقط في الوقت المناسب، والتنافس في الوقت المناسب، حيث تؤكد المفاهيم التنافسية القائمة على الوقت على أهميته كأصل ومصدر للميزة التنافسية، والدافع إلى ذلك هو استجابة المؤسسات على الفور للعملاء والأسواق والتعامل مع ظروف السوق المتغيرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى سباق إدخال منتجات جديدة مبتكرة أو استخدامها لتوفير خدمة استثنائية، وبالتالي يمكن للمؤسسات إنشاء حواجز أمام الداخلين الجدد (Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, & Marziyeh Bayat, 2010, p. 162).

د. المرونة: والتي يمكن تعريفها بأنها التصرف بطريقة سريعة لتبديل ظروف المنافسة والقدرة على الاستجابة من خلال تحديد أهداف المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والحفاظ على التغيرات في ديناميكية بيئتها (K. Eryesil, O. Esmen, & A. Beduk, 2015, p. 3469).

من خلال ما سبق، سيما ما تعلق بمصادر الميزة التنافسية يتبين لنا مساهمة إدارة المعرفة في ابتكار معارف جديدة من خلال التشارك المعرفي -خصوصا عمليتي الأخرجة والادخلة- ومن ثمة العمل على رسملتها (la capitalisation) وجعلها معارف ظاهرة ومتجسدة في المؤسسة وهو ما سنقف عليه من خلال الدراسة الميدانية للوكالة التجارية موبيليس ببسكرة .

3. الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته:

سعيًا منا لمعرفة واقع وتصورات موظفي الوكالة التجارية موبيليس -بسكرة- نحو مستوى إدارة المعرفة، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الأهداف المرجوة من البحث سنستعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية التي تمكننا من تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي البحث.

اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").
قبل اختبار الفرضيات يجب التأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)
الجدول 2: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig.)
1	تشخيص وتوليد المعرفة	0,857	0,491
2	تحويل وتشارك المعرفة	1,285	0,074
3	تخزين المعرفة	1,215	0,105
4	تطبيق المعرفة	0,706	0,702
إدارة المواهب (إجمالاً)		0,491	0,961
المتغير التابع: الأداء التنافسي			

0,508	0,822	الميزة التنافسية
-------	-------	------------------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17 يوضح الجدول اعلاه نتائج الاختبار، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

1.3 الإجابة عن أسئلة البحث:

1- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة الوكالة التجارية موبيليس -بسكرة- ؟
للإجابة على هذا السؤال سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.
الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد إدارة المعرفة.

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تشخيص وتوليد المعرفة	1,6630	0,40317	3	منخفض
تحويل وتشارك المعرفة	1,7391	0,32402	2	منخفض
تخزين وعرض المعرفة	1,6522	0,38242	4	منخفض
تطبيق المعرفة	1,8075	0,24523	1	منخفض
إدارة المعرفة (على نحو إجمالي)	1,7300	0,25206	_____	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17 بالنظر إلى نتائج الجدول نستنتج أن مستوى ادراك ونظرة عينة المبحوثين لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كان بمستوى قبول **منخفض** القبول وذلك وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط الاجابات لمتغير إدارة المعرفة إجمالاً (1,7300) وبانحراف معياري (0,25206)، ويعود تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماماً لإدارة المعرفة، والإدارة العليا في حاجة للاعتماد أكثر على تكنولوجيات حديثة، والتركيز على عمليات إدارة المعرفة، حيث أن مستوى جميع العمليات هي الأخرى كان بدرجة **منخفضة**

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة...

من القبول حسب آراء المبحوثين، في حين اكتسب بعد تطبيق المعرفة الأهمية النسبية العليا .

2- هل هناك أثر لإدارة المعرفة وتطبيق مختلف عملياتها (تشخيص وتوليد المعرفة، خزنها، تحويلها والتشارك فيها، تطبيقها) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

1.3 إختبار الفرضيات:

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)

جدول 5: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,096	1	0,096	1,644	0,214
الخطأ	1,227	21	0,058		
المجموع الكلي	1,323	22			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17

معامل التحديد ($R^2=0,073$)؛ معامل الارتباط ($R=0,269$)

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول، يتضح أن قيمة F المحسوبة (1,644)، وبما أن مستوى المعنوية (0,214) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرين لم تتحقق.

1.1.3 اختبار الفرضية الرئيسية:

التي تنص على أنه :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة --بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في الوكالة التجارية موبيليس -بسكرة-"

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة"، وطبيعة العلاقة بينها وبين الميزة التنافسية، والتي تم تمثيل نتائجها من خلال الجدول الموالي.

الجدول 6: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات الارتباط والتأثير لأبعاد المتغير المستقل المتطلبات (تشخيص وتوليد المعرفة، تحويل وتشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
تشخيص وتوليد المعرفة	0,135	0,148	0,222	0,913	0,373
تحويل وتشارك المعرفة	-0,300	0,219	-0,396	-1,368	0,188
تخزين وعرض المعرفة	0,084	0,179	0,131	0,468	0,646
تطبيق المعرفة	0,359	0,208	0,407	1,722	0,102
إدارة المعرفة (إجمالاً)	0,262	0,204	0,269	1,282	0,214

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج *SPSS VI7*

$$R = 0,028 ; R^2_a = 0,073 ; R^2 = 0,269$$

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

ليس هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإدارة المعرفة (على نحو إجمالي) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر وتصورات موظفي الوكالة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة: (1,282) بمستوى دلالة (0,214)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,269)، فيما بلغ معامل التحديد المعدل $R^2_a = 0,073$. وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها " عدم وجود أثر أو علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يقدم الجدول أعلاه درجة التأثير Beta (β) (Coefficients Unstandardized) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث كل الأبعاد لم تكن معاملاتها لها معنوية.

4. تحليل النتائج:

- يمكن إبراز النتائج التي تم استنتاجها من هذا البحث في:
- مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوكالة جاء **منخفضاً**؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة - بأبعادها المختلفة - وبين تحقيق الميزة التنافسية في الوكالة التجارية موبيليس -بسكرة-

كما نلاحظ ان العلاقة بين تشارك المعرفة وتحويلها والميزة التنافسية كانت سلبية والذي يمكن تفسيره من خلال عدة أسباب ك: عدم رغبة الافراد في مشاركة المعرفة للآخرين لاسباب قد ترتبط بعدم الثقة فيهم، الخوف من فقدان السلطة والمكانة الوظيفية، عدم القدرة على التصريح بما يمتلكونه من معارف (معرفة كامنة متجذرة)، صعوبة التواصل مع الآخرين، مدى كفاءة الأفراد وقدراتهم على التصرف (*apte d'agir*)، كما قد ترجع لأسباب تنظيمية أخرى كالعوائق التنظيمية والقيادة وصعوبة التنسيق وهو ما يتماشى مع النتائج التي أقرها الباحثين Nonaka & takeushi فعملية توليد وخلق معرفة جديدة تتعلق أساسا بمدى استعدادات الأفراد لتشارك المعرفة فيما بينهم وخلق فضاء التشارك المناسب لذلك أو ما يعرف فضاء *BA* أي الفضاء المادي والفكري الذي يمكن الافراد من التشارك المعرفي وتبادل ما يمتلكونه من خبرات ومهارات عملية ومعارف؛ أما باقي العمليات الأخرى فكانت العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية طردية وبمستوى ضعيف وهذا ما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بممارسات عمليات إدارة المعرفة.

5. خاتمة:

من خلال ما توصلنا اليه من نتائج سيما الميدانية منها، نقدم المقترحات الآتية:

- وجوب اهتمام الوكالة بتكوين واكتساب رأسمال معرفي اعتمادا على المعارف الضمنية والتي تشكل مصدرا هاما لتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال عقد مناقشات وملتقيات والاعتماد على جماعات الممارسة، المحاكاة والتعلم ... والتي من شأنها أخرجة المعارف الضمنية للأفراد (*l'externalisation*) باعتبارها المصدر الأساس للميزة التنافسية والعمل على رسملتها وجعلها متاحة للآخرين من خلال التشارك وأدخلتها (*l'internalisation*)؛
- الاهتمام أكثر بالمعارف الجماعية والتنظيمية كموارد جوهرية تنافسية وكقدرات استراتيجية صعبة التقليد و صعبة الاحلال والاستبدال من خلال التوجه الى فرق العمل المدارة ذاتيا؛

- ضرورة إعادة تنظيم الوكالة والتوجه نحو تبني هياكل تنظيمية مرنة تساهم في تبادل المعرفة بين الأفراد، إلى جانب اهتمام المؤسسة بتخزين المعرفة يجب أن تولي أيضا

بالاتصالات بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار، والتفاعل في نقل وتشارك المعارف فيما بينهم.

- يجب على الإدارة العليا أن تدعم تبني وإرساء عمليات إدارة المعرفة، وأن تولي لها اهتماماً مقبولاً لما لها من آثار في تحقيق المزايا التنافسية سيما المتعلقة بإبداع معارف جديدة وتطبيقها.

- سعي المؤسسة المتواصل عن التكنولوجيات الحديثة ومسايرة التطور في سبيل اكتساب معارف جديدة وتخزينها.

- خلق ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتشارك المعرفي لتمكين الأفراد وتثمين مساهماتهم.

6. قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أقطي جوهرة. (2013-2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. رسالة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة بسكرة.
2. ربحي مصطفى عليان. (2012). اقتصاد المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. سعد غالب ياسين. (2007). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي (الإصدار الطبعة الأولى). أبوظبي، الامارات العربية المتحدة: مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
4. صبحي أحمد الظاهر، و خالد علي السرحان. (2021). درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها. دراسات العلوم التربوية، المجلد 48 (العدد 01).
5. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة، جمهورية مصر العربية: منشورات المنذمة العربية للتنمية الإدارية.
6. عادل بومجان. (2019). الأصول اللاملموسة مصدر جوهري للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، 168-192.
7. عامر إبراهيم قنديلجي العمري غسان العلي عبدالستار. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. الاردن: دار المسيرة عمان . الاردن.
8. عتيق علي أحمد الثقفي. (2020). إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتمكين الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4 (العدد 7)، 26-43.

9. علي سيف سعود اليعربي. (2021). أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 05(03)، 98-124.
10. عيسى حيرش. (2012). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
11. محمد زرقون، و الحاج عرابة. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (العدد 01)، 121-132.
12. هناء عبد الحكيم، و شيماء حامد سلمان. (2020). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المراكز البحثية بجامعة بغداد والمستنصرية. المجلة العراقية لدراسات المعلومات والتوثيق، المجلد 3(العدد 1)، 167-189.

المراجع باللغة الاجنبية

13. Assefa, T. (2010). Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa”, Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs. Ethiopia: Addis Ababa, Ethiopia. .
14. babita gupta, lakshmi s.iyer, & jay e.aronson. (2000). knowledge management: practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1-2), 17-21.
15. Baker, M. (1992). *marketing strategy and management*. (M. I. Education., Ed.) Hongkong.
16. ion popa , & Simona Catalina stefan. (2019). Modeling the Pathways of Knowledge Management Towards Social and Economic Outcomes of Health Organizations. *international journal of environmental research and public health*, 16(07), 1114.
17. J. Y PRAX .(2007) .*le manuel du knowleddge management* .Paris: Edition Polia editions. Dunod.
18. K. Eryesil, O. Esmen, & A. Beduk. (2015). The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Business and Economics Engineering*, 09(10), 3469-3475.
19. Kaithia.D.A. (2014). influence of service process innovation on competitive advantage in the banking sector in kenya. *international journal of social sciences and entrepreneurship*, 01(13), pp. 199-224.
20. Mahmood Hemmatfar, Mahdi Salehi, & Marziyeh Bayat. (2010). Competitive Advantages and Strategic Information Systems. *International Journal of Business and Management*, 05(07), 158-169.

21. Porter M.E. (1985). *competitive advantage:creating sustaining superior performance*. (the free press, Ed.) New York, United States of America.
22. RIVARD, L. (2009). *Approche stratégique de la gestion des connaissances*. Canada: Les presses de l'université Laval. Canada.
23. Rose Dieng, Olivier Corby, Alain Giboin, & Myriam Ribiere. (1999). Methods and Tools for Corporate Knowledge management. *international journal of human-computer studies*, 51(03), 567-598.
24. Yang Liu, & Liting Liang. (2015). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(04), 1019-1037.^أ