

## تقييم واقع تطبيق إدارة المعرفة في صناعة الإسمنت ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة

امحمد محمد عيسى يوسف<sup>1\*</sup>، سهام فرحات حسن فرحات<sup>2</sup>  
<sup>1,2</sup> المعهد العالي للتقنيات الطبية، بني وليد، ليبيا

### Evaluating the reality of applying Knowledge Management in the Cement Industry and its Role in Enhancing Competitive Advantage: A Case Study

Amhmed Mohammed Eisay<sup>1\*</sup>, Siham Farhat Hasan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Higher Institute of Medical Science and Technology, Bani Walid, Libya

\*Corresponding author: [abwmha@gmail.com](mailto:abwmha@gmail.com)

Received: August 23, 2024

Accepted: September 28, 2024

Published: October 04, 2024

#### المخلص

تشهد صناعة الإسمنت تطوراً مستمراً وتنافساً عالمياً، حيث تعتمد الشركات الرائدة على إدارة المعرفة كعنصر أساسي لتعزيز قدراتها التنافسية. يُعد تطبيق إدارة المعرفة أداة مهمة لزيادة الابتكار والكفاءة، وتحسين الأداء التشغيلي داخل المؤسسات الصناعية. فرغم أهمية إدارة المعرفة في صناعة الإسمنت، فإن مستوى تطبيقها ومدى تأثيرها على تعزيز الميزة التنافسية في الشركة الأهلية للإسمنت يحتاج إلى مزيد من التقييم والدراسة. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الأهلية للإسمنت وتحليل دورها في تعزيز الميزة التنافسية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبيان مكون من 38 فقرة منها 28 فقرة موزعة على ثمانية أبعاد لإدارة المعرفة ونمّلت المتغير المستقل (البعد البشري - البعد التنظيمي - البعد التكنولوجي - البعد المعرفي - البعد الثقافي - البعد الاستراتيجي - البعد العملي)، و10 فقرات للمتغير التابع (الميزة التنافسية). تم توزيع 45 استبانة القيادات الإدارية بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.

خلصت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة، وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد إدارة المعرفة جاء مرتفعاً وبوزن نسبي (70.2%). وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة نحو توافر الميزة التنافسية بالشركة للإسمنت المساهمة جاء متوسطاً وبوزن نسبي (59.8%).

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، أبعاد إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، صناعة الإسمنت، الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.

#### Abstract

The cement industry is witnessing continuous development and global competition, with leading companies relying on knowledge management as a key element to enhance their competitive capabilities. Implementing knowledge management is an important tool for increasing innovation, and efficiency, and improving operational performance within industrial institutions. Despite the importance of knowledge management in the cement industry, its level of implementation and its impact on enhancing competitive advantage at Al-Ahliya Cement Company requires further evaluation and study. Therefore, this study aims to assess the current application of knowledge management at Al-Ahliya Cement Company and analyze its role in enhancing competitive advantage. The study utilized a descriptive-analytical approach and designed a questionnaire consisting of 38 items, of which 28 items

were distributed across eight dimensions of knowledge management representing the independent variable (human dimension, organizational dimension, technological dimension, cognitive dimension, cultural dimension, strategic dimension, operational dimension), and 10 items for the dependent variable (competitive advantage). A total of 45 questionnaires were distributed to the administrative leadership at Al-Ahlia Cement Company.

The results concluded that there is a statistically significant effect at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the role of knowledge management dimensions in achieving a competitive advantage for Al-Ahlia Cement Company from the perspective of the company's administrative leaders. The evaluation level of the study sample regarding the reality of the knowledge management dimensions was high, with a relative weight of (70.2%). The evaluation level of the study sample regarding the availability of competitive advantage at the company was moderate, with a relative weight of (59.8%).

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Dimensions, Competitive Advantage, Cement Industry, Ahlia Cement Company.

## مقدمة

تعد إدارة المعرفة من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في مختلف القطاعات، وخاصة في الصناعات الثقيلة مثل صناعة الإسمنت. تتسم صناعة الإسمنت بتنافسية شديدة، حيث تتطلب الابتكار المستمر وكفاءة العمليات لتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف. إن إدارة المعرفة في هذا السياق تعني تطبيق استراتيجيات فعالة لجمع وتوثيق وتوزيع المعرفة المتاحة، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق (فاشنتكي، 2020).

تواجه صناعة الإسمنت تحديات متعددة مثل ارتفاع تكاليف الإنتاج، وتقلبات أسعار المواد الخام، ومتطلبات السوق المستدامة. لذلك، يصبح من الضروري على الشركات في هذا القطاع تطوير نماذج فعالة لإدارة المعرفة لضمان استدامتها وتحقيق ميزة تنافسية. يتطلب ذلك فهماً عميقاً لأبعاد إدارة المعرفة، بما في ذلك المعرفة الضمنية والظاهرة، وتبادل المعرفة، وتوليد المعرفة، وكيفية تخزينها واستخدامها بشكل فعال.

ويُمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الصناعية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد؛ إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج" (الحسناوي، 2017)، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ ومرتكزات إدارة المعرفة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد. فقد أكد **PORTER** على أن الميزة التنافسية "تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين" (Porter, 2022).

لذا فإن تبني إستراتيجية تصديرية تنافسية يجب أن يكون متوازياً مع تهيئة المناخ اللازم لتحقيق التفوق المتميز في السعر والجودة في السوق المحلية. ومن هنا فإن القطاع الصناعي هو أحد أهم القطاعات الإنتاجية والحيوية في أي دولة، وذلك بسبب دوره الهام في إرساء أسس التقدم المادي، وبسبب قدرته على إتمام النمو المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. لذلك جاءت هذه الدراسة في محاولة لتحليل الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة المعرفة في امتلاك وتطوير الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية الليبية بالتطبيق على صناعة الإسمنت.

## الإطار النظري للدراسة

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام حيث إن الفروقات في تحديد مفهوم المعرفة قد شجعت العلماء والباحثين في مجال علم النفس الإداري وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة إلى زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية، لأن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات؛ فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير.

وتكمن أهمية المعرفة في أنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها في السلوك الإنساني، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيساً في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري الذي ينشط الإنسان أن يجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات.

وورد في تعريفها في القاموس على أنها إدراك واضح وأكيد للأشياء وللحقائق وللسلوك (الكبيسي، 2019)، أما ضمن التوجيهات الإدارية، فإن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والمهارة والقيم والمعلومات؛ فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل (ميلود، 2018)، في حين تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة وكيف (know - how)، ومعرفة ولماذا (know - why) (وعدتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية (ASTD, 2019)، أما (Tomy, 2020) فقد وصف المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجودات معرفية، وأشار (Dermott, 2016) أن المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما تحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير، وركز (Vail, et.al, 2017) على مفهوم المعرفة

على انها رأس مال فكري وقيمة مضافة ، ولا تعد كذلك الا اذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

## إدارة المعرفة

في ظل التطورات السريعة في الاقتصاد الرقمي والتغيرات التكنولوجية، أصبحت إدارة المعرفة واحدة من أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال والمؤسسات. تُعد المعرفة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات، إذ تتجاوز قيمتها المادية والتقنية لتصبح أداة استراتيجية تساهم في تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي، وزيادة القدرة التنافسية. تعتمد إدارة المعرفة على توجيه واستخدام المعرفة بطريقة تحقق الأهداف التنظيمية. وتتمثل في الأنشطة التي تسعى إلى جمع وتخزين ونشر المعرفة، مع ضمان استخدامها بشكل فعال داخل المنظمة. تقوم المؤسسات اليوم بتطوير استراتيجيات تهدف إلى تنظيم تدفق المعرفة، سواء كانت **ضمنية (Tacit Knowledge)** أو **ظاهرة (Explicit Knowledge)**، لضمان توجيه المعلومات والخبرات المتاحة بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها (مرجان، 2022). وقد وردت العديد من التعريفات لإدارة المعرفة تعبر عن وجهة نظر كاتبها ونذكر منها:

1. تُعرّف إدارة المعرفة بأنها "العملية التي تتضمن تحديد، وتجميع، وتنظيم، وتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين في المنظمة؛ بهدف تحسين العمليات واتخاذ قرارات أكثر فعالية" (الكبسي، 2019).

2. وعرفت إدارة المعرفة بأنها "نظام شامل يساعد المؤسسات في اكتساب المعرفة، وتوزيعها، واستخدامها لتعزيز الابتكار وزيادة الأداء" (ميلود، 2021). يركز ميلود على الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة في تمكين المؤسسات من التفوق في بيئات الأعمال المتغيرة بسرعة.

3. وتُعرّف إدارة المعرفة بأنها "مزيج من العمليات التنظيمية والتقنيات التي تهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، واستثمارها لتحقيق ميزة تنافسية دائمة" (ASTD, 2019).

4. وعرفت أيضاً بأنها "عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد داخل المنظمة، بهدف تعزيز الابتكار وتحقيق القيمة" (Tomy, 2022).

5. وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة فهي "تشمل العمليات التي تتعلق بإنشاء المعرفة، تخزينها، استرجاعها، وتوزيعها داخل المنظمة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة" (Vail, et.al, 2017).

تتفق التعريفات المختلفة لإدارة المعرفة على أنها عملية أساسية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار من خلال إدارة المعلومات والخبرات المتاحة في المنظمة. حيث يُعرّفها **الكبسي (2019)** على أنها عملية تهدف إلى تجميع وتنظيم وتبادل المعرفة بين العاملين لتحسين العمليات واتخاذ القرارات. أما **ميلود (2021)** فيركز على كون إدارة المعرفة نظاماً شاملاً يهدف إلى تعزيز الابتكار والأداء، مؤكداً على الأهمية الاستراتيجية لها في مواجهة تحديات بيئات الأعمال المتغيرة. من جهة أخرى، تُعرّف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD, 2019) إدارة المعرفة على أنها عملية تحويل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) إلى معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge) لتعزيز الميزة التنافسية. وفقاً لـ Tomy (2022)، تتم إدارة المعرفة من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد لتعزيز الابتكار وتحقيق القيمة. كما يشير Vail et al. (2017) إلى أن إدارة المعرفة تتضمن إنشاء، تخزين، استرجاع، وتوزيع المعرفة بهدف تحسين الكفاءة والأداء المؤسسي.

وتساهم إدارة المعرفة في تحويل الخبرات الفردية إلى أصول تنظيمية، وتساعد المؤسسات على الابتكار، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين عمليات اتخاذ القرار. كما تساهم في خلق بيئة تعاونية تعزز من تدفق المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة، ما يعزز من قدراتها التنافسية.

## مفهوم الميزة التنافسية:

في عالم الأعمال الحديث، أصبحت الميزة التنافسية حجر الأساس الذي تعتمد عليه الشركات والمنظمات لتحقيق النجاح والبقاء في بيئة سوقية تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. تُعرّف الميزة التنافسية بأنها القدرات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها منظمة ما، والتي تمكنها من التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء أو تحقيق كفاءة أعلى في العمليات (جراح، 2019).

تساعد الميزة التنافسية الشركات على تحقيق أداء مالي أفضل، تحسين حصتها في السوق، والاحتفاظ بالعملاء. تتنوع مصادر الميزة التنافسية بين التكنولوجية المتقدمة، الإبداع والابتكار، خفض التكاليف، والجودة العالية، مما يجعلها محورياً رئيسياً في استراتيجيات الأعمال.

عرفت الميزة التنافسية بأنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وتتعدد مفاهيم التنافسية في ضوء المتغيرات المتلاحقة، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع أو دولة"، فالتنافسية على صعيد المنشأة عرفت بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"، أما على صعيد القطاع فهي "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية"، أما على صعيد الدولة فهي "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد" (الخيال، 2020).

ارتبط وصف الميزة التنافسية بمساهمات "بورتر" الذي اعتبره "هدفاً استراتيجياً وحددها بنوعين أساسيين من الميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة وميزة الاختلاف، بينما اتجه "هوفر" إلى أن الميزة التنافسية بكونها "الموقع الفريد الذي تتبوؤه المنظمة مقابل موقع منافسيها من خلال توظيف الموارد وتهدف الميزة التنافسية من نظم المعلومات الاستراتيجية إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات لاستخدامها بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين (الحواريين، 2017).

عرفت الميزة التنافسية بأنها "تنشأ من القيمة التي تستطيع المنشأة توفيرها لعملائها والتي قد تتمثل في توفير المنتجات أو الخدمات والتي تماثل تلك التي يقدمها المنافسين بتكلفة أقل أو بتقديم المنتجات والخدمات بخصائص منفردة عما يقدمه المنافسون أو تعرض بشكل منطقي للزيادة السعرية المفروضة (الطائي وخضير، 2021).

أو هي "قدرة المنشأة على تطبيق الاستراتيجيات والتي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنشآت الأخرى والتي تعمل في نفس النشاط، من خلال استغلالها للموارد والكفاءات والقدرات والمعارف والتي تتوافر لها وتميزها عن غيرها (عبدا اللطيف، 2014).

من هذه التعريفات يستخلص الباحث ما يلي:

1. أن الميزة التنافسية هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المنظمة باتجاه تحقيقه مزايا تنافسية تتفوق بها المنظمة على المنافسين.
2. أن هذه المزايا تقود المنظمة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية، رضا الزبون وولاء العملاء.
3. إن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية، من خلال تقديم منتج متميز.

### صناعة الإسمنت:

تبدأ عملية صناعة الإسمنت باستخراج المواد الخام مثل الحجر الجيري والصلصال، ثم يتم طحنها وخلطها بنسب محددة، وبعد ذلك تُسخن في أفران دوارة تصل إلى درجات حرارة عالية جداً (أكثر من 1400 درجة مئوية) لإنتاج الكلنكر. يتم طحن الكلنكر بعد ذلك مع إضافات أخرى مثل الجبس للحصول على مسحوق ناعم وهو الإسمنت.

تتضمن هذه الصناعة عدة مراحل تقنية وتتطلب استثمارات كبيرة في المعدات والموارد. كما أن إنتاج الإسمنت يُعد مصدراً كبيراً لانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، لذا تواجه الصناعة تحديات بيئية كبيرة، مما دفع العديد من الشركات إلى البحث عن تقنيات أكثر استدامة لتقليل التأثير البيئي (الجبري، 2020).

### الإطار العملي للدراسة:

#### 1. دراسة الحالة:

#### أولاً: نبذة مختصرة عن الشركة الأهلية للإسمنت

يقع مقر الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة بمدينة الخمس والتي تبعد حوالي 120 كيلو متر شرق مدينة طرابلس، وتأسست باسم شركة الإسمنت الوطنية 1961م بمدينة طرابلس، حيث بدأ نشاطها بإقامة أول مصنع للإسمنت في ليبيا بمساهمة رجال الأعمال الليبيين وهو مصنع إسمنت الخمس الأول (المرقب حالياً) الذي بدأ الإنتاج عام 1968م بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها 100,000 طن إسمنت سنوياً، وفي عام 1974م تم تطوير هذا المصنع بإضافة خط جديد بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها 300,000 إسمنت سنوياً (بالنور، 2020).

في عام 1976م دخل مصنع الجبر في الإنتاج بطاقة إنتاجية تصميمية قدره 100,000 طن إسمنت سنوياً والذي كان يتبع شركة سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء، وفي عام 1977م بدأ مصنع إسمنت سوق الخميس الإنتاج بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها 100,000,000 طن إسمنت سنوياً.

في عام 1981م، بدأ مصنع إسمنت ليدة الإنتاج بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها 1000,000 طن إسمنت سنوياً، تم ضمه في نفس السنة إلى شركة الإسمنت الوطنية، وتغير اسمها إلى الشركة الوطنية للإسمنت ومواد البناء ومقرها مدينة الخمس. وفي عام 2005م وتنفيذاً لبرنامج توسيع قاعدة الملكية، صدر قرار اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم [45] لسنة 2005م بشأن رفع رأسمال الشركة العربية للإسمنت إلى ما مجموعه 600,000,000 دينار ليبي، تلى ذلك نقل ملكية الشركة إلى القطاع الأهلي (شركة مساهمة ليبية) تحت إسم الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة (بالنور، 2020).

#### ثانياً: الطاقة الإنتاجية للمصانع

يتبع الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة عدد 6 مصانع وهي: مصنع إسمنت زليتن وهو أكبر وأحدث المصانع وأكثرها إنتاجاً، ومصنع ليدة للإسمنت، ومصنع المرقب للإسمنت، ومصنع سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء، ومصنع الأكياس الورقية في مسلاته الذي يعد أكبر مصنع للأكياس الإسمنتي في ليبيا، ومصنع الجبس الناعم في بئر الغنم (حديدان، 2016).

#### 1. مصنع إسمنت المرقب:

يعد مصنع إسمنت المرقب أحد المصانع التابعة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة ويقع غرب مدينة الخمس على الطريق الساحلي بمنطقة المرقب. يتكون المصنع من خطي إنتاج أحدهما قديم جداً من تنفيذ شركة (Polysius) الألمانية، تم تشغيله سنة 1968م بطاقة إنتاجية قدرها 100,000 طن سنوياً، وتم تخريده لقدم الآلات وضعف إنتاجيته وعدم وجود جدوى اقتصادية من تشغيله، أما الخط الثاني الذي بدأ في الإنتاج سنة 1974م بطاقة إنتاجية قدرها 330,000 طن سنوياً من

تنفيذ نفس الشركة، فقد توقف تماماً عن الإنتاج سنة 1982م بسبب مشاكل فنية ثم أعيد تشغيله سنة 1993م بعد أن تم إجراء صيانة شاملة له وإجراء عمليات تطوير وإحلال محل بعض الاختناقات والمشاكل الفنية مثل: صالة المواد الخام والمصفي الكهربائي، ومحطة أخذ العينات، وجهاز التحليل بالأشعة، وبعد إعادة التشغيل تم الاستغناء عن مادة البوكسايت التي كان يتم استيرادها من الخارج كمادة أساسية لتكوين خلطة المواد الأولية، وتم استبدالها بمادة الطين المتوفرة محلياً وبذلك أصبحت جميع المواد الخام محلية.

وبتاريخ 2006.08.01م تم تغيير إنتاج المصنع الذي كان ينتج الإسمنت البورتلاندي العادي (النوع الأول)، لينتج الإسمنت البورتلاندي المتوسط المقاومة للكبريتات والأملاح (النوع الثاني)، وبذلك أصبح مصنع إسمنت المرطب المصنع الوحيد بالمنطقة الغربية الذي ينتج هذا النوع من الإسمنت، وقد لاقى قبولاً كبيراً لدى الشركات والجهات المنفذة للمشاريع التي تتطلب طبيعة عملها استعمال هذا النوع من الإسمنت.

## 2. مصنع إسمنت زليتن:

يقع المصنع بمدينة زليتن ويبعد عن مركزها حوالي 12 كم ومقام على مساحة 37 هكتار، يتكون من خطين إنتاجيين، الأول منه تم تنفيذه من قبل شركة (Kawasaki) اليابانية بتاريخ 1980.06.07م، تم التعاقد مع شركة (Kawasaki) اليابانية لإنشاء المصنع بطاقة إنتاجية تبلغ مليون طن سنوياً ودخل مرحلة الإنتاج الفعلي في منتصف عام 1984م. ونفذ الخط الثاني من قبل شركة (CEMAG) الألمانية وشركة (PARTNER TEKNIK) التركية، في عام 2003م تم التعاقد مع شركة CEMAG الألمانية لتوسعة المصنع بإضافة خط آخر بطاقة تصميمية قدرها مليون طن سنوياً، وتوقف العمل بالمشروع منذ سنوات ماضية بسبب إعلان الشركة المذكورة إفلاسها في يوليو 2009م.

تم التعاقد مع شركة (PARTNER TEKNIK) التركية لاستكمال المشروع وفق العقد رقم (2009/28)، وبدأ العمل من قبل هذه الشركة لتكملة المشروع في نهاية سنة 2009، وفي يوليو سنة 2014م غادرت الشركة المنفذة للمشروع بسبب الظروف الأمنية.

## 3. مصنع لبة للإسمنت

يقع مصنع لبة للإسمنت في منطقة سوق الخميس/ الخمس، على بعد 27 كيلو متر من مركز مدينة الخمس، والمصنع مقام على مساحة قدرها 35 هكتار تقريباً، ويعمل به 486 عامل وطني، ويقوم المصنع بإنتاج الإسمنت البورتلاندي العادي حسب المواصفات القياسية الليبية. يتكون المصنع من خط إنتاج واحد بطاقة تصميمية مقدارها مليون طن سنوياً، وتم التعاقد على إنشاء المصنع مع شركة (FCB) الفرنسية في شهر مارس سنة 1976م وبطاقة تصميمية مليون طن سنوياً وقد أستغرق تنفيذ المصنع حوالي ثلاثة سنوات ونصف من تاريخ توقيع العقد، وتم البدء في إجراء تجارب التشغيل في سنة 1981م ودخل مرحلة الإنتاج الفعلي سنة 1981م.

## 4. مصنع سوق الخميس للإسمنت

يقع المجمع جنوب طرابلس وعلى بعد 57.5 كم منها بمنطقة سوق الخميس إمسجل، ويتكون المجمع من مصنعين (مصنع الجير ومصنع الإسمنت)، حيث يتكون مصنع الجير من خطي إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية 200,000 طن سنوياً.

أ- الخط الأول: تم تنفيذ الخط الأول لمصنع الجير من قبل شركة (KHD) الألمانية وبطاقة تصميمية تبلغ 100,000 طن سنوياً من الجير المطفي المطحون، وكانت بداية إنتاجه عام 1976م.

ب- الخط الثاني: تم تنفيذ الخط الثاني لمصنع الجير من قبل شركة (BKMI) الألمانية وبطاقة تصميمية 100,000 طن سنوياً من الجير المطفي المطحون.

بتاريخ 1974.06.12م إبرام عقد مع شركة (KHD) الألمانية لإنشاء مصنع إسمنت سوق الخميس من خطين متماثلين بطاقة إنتاجية تبلغ مليون طن سنوياً، فكانت بداية تشغيله عام 1977م.

## 5. مصنع الجبس:

تم إنشاء المصنع في منطقة بئر الغنم جنوب غرب مدينة طرابلس، نظراً لتوفر مادة الخام الأساسية والمتمثلة في كبريتات الكالسيوم المائبة وبجودة عالية تصل الى 90، ويبعد عنها 120 كم، ويبعد عن مقر الشركة بالخمس 240 كم، نفذ المشروع من قبل شركة الانجازات الحرارية (S.R.T) المغربية، بطاقة تصميمية 100,000 طن سنوياً.

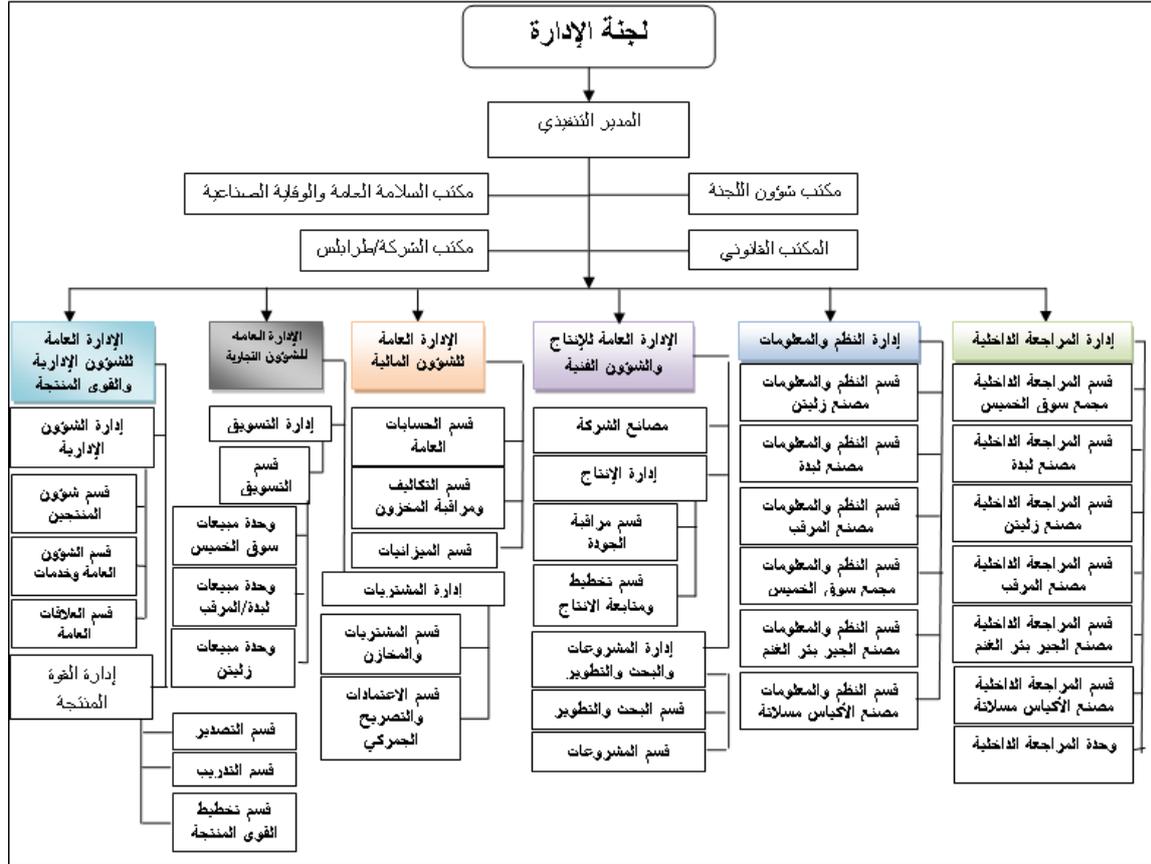
## 6. مصنع الأكياس الورقية:

يقع مصنع الأكياس الورقية بمدينة مسلاته، ويبعد حوالي مسافة 120 كم شرق مدينة طرابلس، تم تأسيسه كمصنع خدمي لمصانع الإسمنت التابعة للشركة الأهلية للإسمنت وذلك لتغطية احتياجات مصانعها من الأكياس الورقية. تم تنفيذ وتوريد

وتركيب آلات المصنع من قبل شركة (ENKA TEKNİK) التركية، سنة 2003م، أما الشركة للمصنع فهي شركة (WIND MOLLER) الألمانية، ويتكون مصنع الأكياس من خطي إنتاج بطاقة تصميمية 80 مليون كيس سنوياً؛ أي بواقع 40 مليون كيس لكل خط.

### ثالثاً: الهيكل التنظيمي للشركة

يوضح الشكل (1) الهيكل التنظيمي للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، حيث يضم عدد 6 إدارات عامة على رأس الهرم التنظيمي للشركة تحت إشراف مدير تنفيذي والذي يخضع بدوره تحت إشراف لجنة إدارة برعاية لجنة عمومية على مستوى الشركة ومقرها بمدينة طرابلس.



شكل 1. الهيكل التنظيمي للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.

### الطرق والمواد:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تكونت من محورين أساسيين، فبعد الجزء الأول الخاص بالمعلومات الشخصية للمستجيب احتوت الدراسة على المحور الأول وهو المتغير المستقل (إدارة المعرفة) ويحتوي على (البعد البشري - البعد التنظيمي - البعد التكنولوجي - البعد المعرفي - البعد الثقافي - البعد الاستراتيجي - البعد العملي)، أما المحور الثاني وهو المتغير التابع (الميزة التنافسية). كما أنه تم استخدام منهج دراسة الحالة إلى جانب المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب التطبيقي بحيث تم إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على مصانع الشركة الألية للإسمنت المساهمة.

شمل مجتمع الدراسة كل القيادات الإدارية العاملة بالشركة الأهلية للإسمنت البالغ عددهم 47 موظفاً حسب إحصائية شؤون الموظفين بالشركة. ونظراً لصغر العينة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل أي تم اختيار العدد كاملاً بواقع 47 فرداً. والجدول رقم (1) يبين توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة.

جدول 1. توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة.

الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	المعتمدة
47	45	0	45
%100	%95.74	0	%95.74

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، ولكل سؤال خمسة إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى ايجابية أو سلبية كل سؤال من أسئلة الدراسة، طبقاً لمقياس ليكرت Likert Scale الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات على النحو المبين بالجدول رقم (3.3). حيث تم ترجيح تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات والتي تقيس اتجاهات وآراء المستقضي منهم. حيث أعطيت المقاييس كالتالي: من (1.0 – 1.79) ضعيف جداً، (1.80 – 2.59) ضعيف، (2.60 – 2.39) متوسط، و(3.40 – 4.19) مرتفع، أما (4.20 – 5.00) فأعطيت وزن مرتفع جداً.

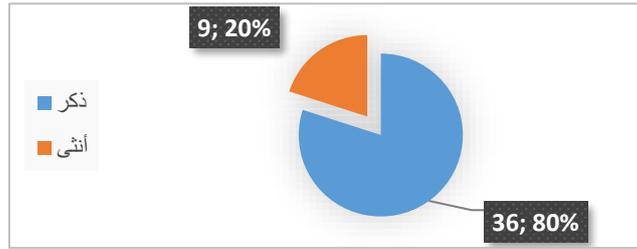
وتم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان باستخدام معامل ارتباط لتعرف على مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. أظهرت مستويات الاختبار باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بالنسبة لمحاور الاستبيان أن جميع فقراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع جميع فقرات المحور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.05)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.786 – 0.894) وهو ارتباط موجب قوي.

ولسرعة إنجاز العمليات الحسابية تم اختبار قوة الأداء المستخدمة في الدراسة عن طريق فحص الاعتمادية (Reliability) وذلك باستخدام اختبار كرونباخ ألفا خلال برنامج SPSS الإحصائي، ويلاحظ أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية؛ حيث تراوحت قيم ألفا بين (0.904) في حدها الأعلى و(0.721) في حدها الأدنى، وهذا يعني أن جميع هذه المعاملات جاءت قيمة عالية وتقترب من الواحد الصحيح لأن جميعها أكبر بكثير من (0.5) وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ. وهذه القيمة تعد مؤشراً لصلاحية أداة البحث للتطبيق بغرض تحقيق أهداف البحث من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

## النتائج والمناقشة

### أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

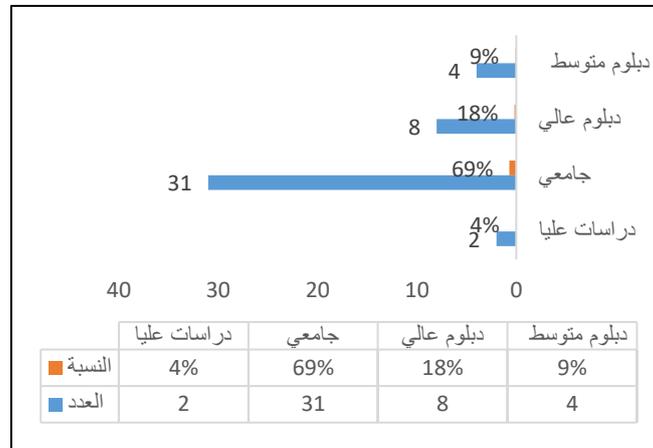
#### 1. متغير النوع:



شكل 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع.

تبين نتائج الشكل (2) أن نسبة الذكور بلغت (80%)، أما نسبة الإناث مثلت ما نسبته (20%)، ويعزى ظهور هذه النتيجة إلى ثقافة المجتمع في أن أغلبهم يتجهون إلى التعليم، علاوةً على أن صناعة الإسمنت بعيدة نسبياً عن مقر سكنهم وتحتاج إلى مجهود بدني.

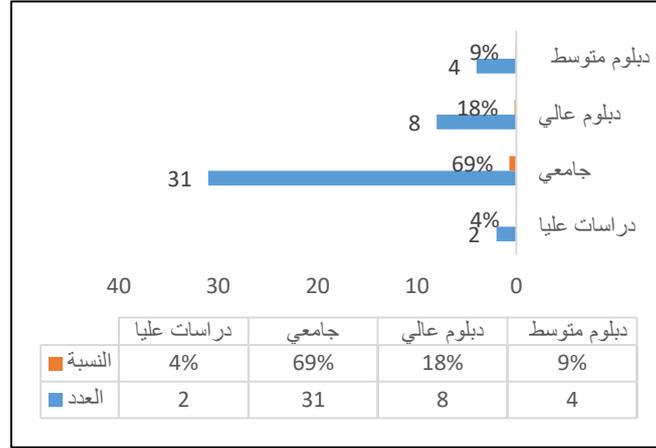
#### 2. متغير الخبرة:



شكل 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع.

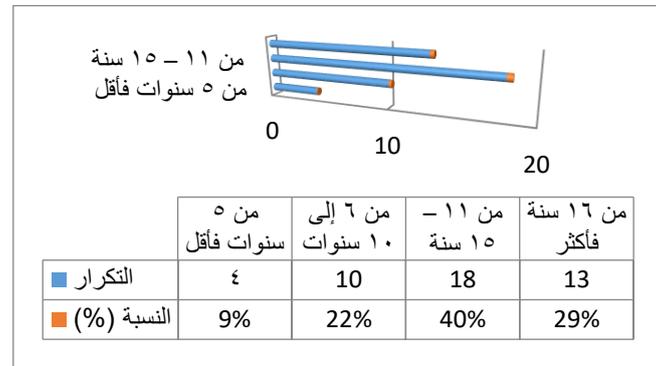
يبين الجدول (3) المستوى التعليمي لأفراد هيئة الدراسة، حيث جاءت نسبة الذين يحملون المؤهل الجامعي أعلى نسبة بواقع (69%)، يليها في المرتبة الثانية حملة المؤهل العلمي الدبلوم العالي بواقع (18%)، وفي المرتبة الثالثة حملة المؤهل العلمي الدبلوم المتوسط (9%)، أما أقل نسبة فكانت لصالح حملة المؤهل العلمي دراسات عليا بنسبة تمثيل (4%).

### 3. متغير الخبرة:



شكل 4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

يبين الجدول (4) المستوى التعليمي لأفراد هيئة الدراسة، حيث جاءت نسبة الذين يحملون المؤهل الجامعي أعلى نسبة بواقع (69%)، يليها في المرتبة الثانية حملة المؤهل العلمي الدبلوم العالي بواقع (18%)، وفي المرتبة الثالثة حملة المؤهل العلمي الدبلوم المتوسط (9%)، أما أقل نسبة فكانت لصالح حملة المؤهل العلمي دراسات عليا بنسبة تمثيل (4%).



شكل 5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

يبين الشكل (5) أن 40% من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم أكثر من (11 - 15) سنة، وأن 29% من أفراد العينة تراوحت خبرتهم 16 سنة فأكثر وهذا مؤشر جيد يعكس خبرة أفراد عينة الدراسة ومدى الاستفادة من خبرتهم في إثراء هذه الدراسة والاعتماد على إجاباتهم، و10% منهم تراوحت خبرتهم من (6 سنوات إلى 10 سنوات)، في حين بلغت خبرة بعضهم أقل من (5 سنوات) بنسبة تمثيل 9%.

### ثانياً: الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم واقع إدارة المعرفة في صناعة الإسمنت ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى تقييم واقع أبعاد إدارة المعرفة بالشركة الأهلية للإسمنت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
2. ما هو مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة نحو توافر الميزة التنافسية.

وللإجابة عن السؤال الأول: ما هو تقييم واقع أبعاد إدارة المعرفة في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بالشركة؟ فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعرفية. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول 2. تقييم واقع أبعاد إدارة المعرفة بالشركة الأهلية للإسمنت.**

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1.	البشري	3.34	0.78	متوسط	5
2.	التنظيمي	3.96	0.52	مرتفع	1
3.	التكنولوجي	3.36	0.79	متوسط	4
4.	المعرفي	3.29	0.84	متوسط	6
2.	الثقافي	3.53	0.57	مرتفع	3
6.	الاستراتيجي	3.26	0.67	متوسط	7
7.	العملياتي	3.88	0.42	مرتفع	2
		<b>3.51</b>	<b>0.61</b>	<b>مرتفع</b>	

يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لواقع تقييم أبعاد إدارة المعرفة بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة بلغ (3.51) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة أعطوا درجة تقدير موافق، وانحراف معياري (0.61) وهي أقل من الواحد الصحيح ما يعني تقارب الإجابات حول واقع تقييم أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد حصل البعد التنظيمي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة تقدير (موافق)، يليها في المرتبة الثانية البعد العملياتي بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة تقدير (موافق)، أما أقل تقييم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة المعرفة بالشركة الأهلية فكان لصالح البعد الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة تقدير (محايد).

وللإجابة عن السؤال الثاني: ما هو مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة نحو توافر الميزة التنافسية بالشركة للإسمنت المساهمة؟ فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعرفية. والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول 3. تقييم أفراد عينة الدراسة حول توافر الميزة التنافسية.**

ت	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	المرتبة
1.	تتبنى الشركة استراتيجيات فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.	3.37	0.675	متوسط	3
2.	توفر الشركة منتجات وخدمات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين في صناعة الإسمنت.	3.31	0.719	متوسط	4
3.	تقدم الشركة الابتكارات والتطبيقات المستمرة في عمليات التصنيع والإنتاج.	2.65	0.984	متوسط	7
4.	تعتبر التكاليف التشغيلية في الشركة فعالة بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية.	2.44	0.793	ضعيف	9
5.	تسعى الشركة بجد إلى تحسين خدمات العملاء ودعمهم بشكل يعزز الميزة التنافسية.	2.69	0.843	ضعيف	6
6.	تحظى الشركة بسمعة قوية في السوق بسبب قدرتها على تقديم منتجات مبتكرة وموثوقة.	2.11	0.437	ضعيف	10
7.	تمتلك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في السوق وصناعة الإسمنت..	3.14	0.649	متوسط	5
8.	يعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة في الشركة جزءاً أساسياً من تعزيز ميزة التنافسية.	3.71	0.576	مرتفع	2

9.	تشجع الشركة على الابتكار والإبداع بين موظفيها لتحسين الأداء والتفوق على المنافسين.	2.55	0.678	ضعيف	8
10	تمتلك الشركة موارد بشرية ذات مهارات وكفاءات تساهم في تعزيز الميزة التنافسية.	3.89	0.437	مرتفع	1
		<b>2.99</b>	<b>0.762</b>	<b>متوسط</b>	

تشير نتائج الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى تقييم اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول توافر الميزة التنافسية بلغ (2.99) ما يعني درجة تقييم (متوسط) ودرجة انحراف معياري (0.762) وهو أقل من الواحد الصحيح ما يعني تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة حول توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. وقد جاء الفقرة (تمتلك الشركة موارد بشرية ذات مهارات وكفاءات تساهم في تعزيز الميزة التنافسية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة تقييم (مرتفع)، وفي المرتبة الثانية جاءت لصالح الفقرة (يعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة في الشركة جزءاً أساسياً من تعزيز ميزة التنافسية) وبمتوسط حسابي (3.71) وبدرجة تقدير (مرتفع)، أما أقل تقييم لأفراد عينة الدراسة نحو توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة فكانت للفقرة (يعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة في الشركة جزءاً أساسياً من تعزيز ميزة التنافسية) بمتوسط حسابي (2.11) وبدرجة تقدير منخفض.

#### فرضيات الدراسات:

**الفرضية الرئيسية:** تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة. وتتفرع من الفرضيات الرئيسية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد العملي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة.
- 8.

#### جدول 4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

مستوى الدلالة Sig	اختبار T-TEST	F الجدولية	F المحسوبة جودة النموذج	معامل الانحدار $\beta$	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	المتغير المستقل والمتغير التابع
0.000	18.637	4.06	614.56	0.671	0.387	0.671	البعد البشري والميزة التنافسية
0.000	16.247	4.06	596.14	0.772	0.286	0.772	البعد التنظيمي والميزة التنافسية

0.000	14.275	4.06	494.51	0.423	0.216	0.423	البعد التكنولوجي والميزة التنافسية
0.000	12.227	4.06	471.23	0.404	0.211	0.404	البعد المعرفي والميزة التنافسية
0.000	13.637	4.06	213.27	0.323	0.201	0.323	البعد الاستراتيجي والميزة التنافسية
0.000	17.784	4.06	581.37	0.698	0.268	0.698	البعد العملي والميزة التنافسية

يوضح الجدول (4) والنتائج المتحصلة عليها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة. ويؤكد هذا الأثر قيمة ( $\text{sig} < 0.05$ ) وفيما يلي تفسير تحليل النتائج:

- بلغ معامل الارتباط ( $r$ ) للمتغير للبعد البشري (0.671) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.387)؛ أي ما قيمته (38.7%) من التغيرات في توافر الميزة التنافسية ناتج عن التغير في البعد البشري لإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) (67.1%)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد البشري بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة يؤدي إلى الزيادة في توافر الميزة التنافسية للشركة بقيمة (67.1%)، ويؤكد الأثر قيمة ( $F$ ) المحسوبة والتي بلغت (614.56) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد البشري في توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة".

- بلغ معامل الارتباط ( $r$ ) للمتغير للبعد التنظيمي (0.772) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.286)؛ أي ما قيمته (28.6%) من التغيرات في توافر الميزة التنافسية ناتج عن التغير في البعد التنظيمي لإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) (77.2%)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد التنظيمي بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة يؤدي إلى الزيادة في توافر الميزة التنافسية للشركة بقيمة (77.2%)، ويؤكد الأثر قيمة ( $F$ ) المحسوبة والتي بلغت (596.14) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التنظيمي في توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة".

- بلغ معامل الارتباط ( $r$ ) للمتغير للبعد التكنولوجي (0.423) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.216)؛ أي ما قيمته (21.6%) من التغيرات في توافر الميزة التنافسية ناتج عن التغير في البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) (42.3%)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد التكنولوجي بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة يؤدي إلى الزيادة في توافر الميزة التنافسية للشركة بقيمة (42.3%)، ويؤكد الأثر قيمة ( $F$ ) المحسوبة والتي بلغت (494.51) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التكنولوجي في توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة".

- بلغ معامل الارتباط ( $r$ ) للمتغير للبعد المعرفي (0.404) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.211)؛ أي ما قيمته (21.1%) من التغيرات في توافر الميزة التنافسية ناتج عن التغير في البعد المعرفي لإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) (40.4%)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد المعرفي بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة يؤدي إلى الزيادة في توافر الميزة التنافسية للشركة بقيمة (40.4%)، ويؤكد الأثر

قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (471.23) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد المعرفي في توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة".

- بلغ معامل الارتباط (r) للمتغير للبعد الاستراتيجي (0.323) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.201)؛ أي ما قيمته (20.1%) من التغيرات في توافر الميزة التنافسية ناتج عن التغير في البعد الاستراتيجي لإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) (32.3%)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد الاستراتيجي بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة يؤدي إلى الزيادة في توافر الميزة التنافسية للشركة بقيمة (32.3%)، ويؤكد الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (213.27) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد الاستراتيجي في توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة".

- بلغ معامل الارتباط (r) للمتغير للبعد العملي (0.698) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.268)؛ أي ما قيمته (26.8%) من التغيرات في توافر الميزة التنافسية ناتج عن التغير في البعد العملي لإدارة المعرفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) (69.8%)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البعد العملي بالشركة الأهلية للإسمنت المساهمة يؤدي إلى الزيادة في توافر الميزة التنافسية للشركة بقيمة (32.3%)، ويؤكد الأثر قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (581.37) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد العملي في توافر الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة".

#### خاتمة:

يتضح أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الميزة التنافسية في صناعة الإسمنت، حيث تُعد أداة أساسية لزيادة الابتكار والكفاءة وتحسين الأداء التشغيلي. فرغم أهمية إدارة المعرفة في صناعة الإسمنت، فإن مستوى تطبيقها ومدى تأثيرها على تعزيز الميزة التنافسية في الشركة الأهلية للإسمنت يحتاج إلى مزيد من التقييم والدراسة وضرورة تطوير استراتيجيات أكثر شمولية لتطبيق إدارة المعرفة في الشركة لتحسين تنافسيتها في السوق.

أولاً: النتائج

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة بدرجة تأثير (67.1%).
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة بدرجة تأثير (77.2%).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة بدرجة تأثير (42.3%).
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة بدرجة تأثير (40.4%).
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة بدرجة تأثير (42.3%).
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة بدرجة تأثير (32.3%).
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور البعد العملي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة من وجهة نظر القياديين الإداريين بالشركة بدرجة تأثير (69.8%).
8. وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد إدارة المعرفة جاء مرتفعاً وبوزن نسبي (70.2%).
9. وأن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة نحو توافر الميزة التنافسية بالشركة للإسمنت المساهمة جاء متوسطاً وبوزن نسبي (59.8%).

#### ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة:

1. تعزيز ثقافة إدارة المعرفة بين الموظفين من خلال تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية التي تعزز فهم أهمية مشاركة المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية والفنية.

2. يتعين على الشركة تبني تقنيات حديثة تساعد في جمع وتخزين ونشر المعرفة داخل المؤسسة، مثل الأنظمة الرقمية لإدارة المعرفة وقواعد البيانات المركزية التي تسهل الوصول إلى المعلومات.
3. إنشاء وحدات أو فرق متخصصة تكون مسؤولة عن متابعة وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة، وضمان أن المعرفة المكتسبة يتم استغلالها بشكل فعال لتحسين الأداء وزيادة التنافسية.
4. تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يساهمون في نشر المعرفة وتبادلها مع زملائهم، مثل المكافآت والترقيات، مما يعزز من روح التعاون وزيادة تبادل الخبرات.
5. يتوجب على الشركة وضع خطة استراتيجية طويلة الأمد لإدارة المعرفة تتضمن جميع الأبعاد (البشري، التنظيمي، التكنولوجي، المعرفي، الثقافي، الاستراتيجي، والعملياتي) لضمان دمج إدارة المعرفة في العمليات اليومية.
6. يتعين على الشركة الأهمية للإسمنت إنشاء نظام لقياس وتقييم فعالية إدارة المعرفة بشكل دوري، وذلك من خلال مؤشرات أداء (KPIs) محددة ترتبط بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والميزة التنافسية.
7. تعزيز الابتكار داخل الشركة من خلال استغلال المعرفة المكتسبة لخلق حلول جديدة وتحسين المنتجات والخدمات، بما يعزز قدرتها التنافسية في السوق.
8. تحسين قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة داخل الشركة لتبادل المعرفة والخبرات بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال المعرفي.
9. يتعين على الشركة تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول أحدث المفاهيم والتطبيقات في إدارة المعرفة، لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية في السوق.
10. تعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية المتخصصة لتطوير مشاريع بحثية مشتركة تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة المعرفة في الشركة، مما يساهم في تعزيز الابتكار والميزة التنافسية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- [1] الحساوي، محمود علي (2017)، استراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دار الفسيفساء للنشر، طرابلس، ليبيا.
- [2] الجبيري، العزيز (2020)، صناعة الإسمنت في الوطن العربي: التحديات والآفاق، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
- [3] الجوارين، عدنان فرحان (2017)، القدرة التنافسية للدول العربية، مركز العمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، أبوظبي.
- [4] الخيال، حسن سالم (2020)، دور التنظيمات التكنولوجية لنظام المعلومات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأغذية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- [5] الطائي، محمد عبدالله حسين، وخضير، نعمة عباس الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [6] الكبيسي، ناهد أنور (2019)، إدارة المعرفة واثرها في الأبداع التنظيمي، مكتبة دجلة العلمية للمشر والتوزيع، بغداد، العراق.
- [7] النشار، مصطفى، فلسفة المعرفة: مدخل معاصر، دار العلم الراسخ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [8] بالنور، محمد سالم (2020)، دراسة وتقييم دور الموازنات التقديرية في الرقابة على شركات الإسمنت: دراسة حالة الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، مكتب الدراسات العليا، جامعة طرابلس.
- [9] حديدان، محمد أحمد (2020)، الصعوبات التي تواجه نظم الصيانة: دراسة تطبيقية على مصنع لبدء للإسمنت، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة المشاريع الهندسية، الأكاديمية الليبية، طرابلس ليبيا.
- [10] عبدا للطف، محمد يس (2014)، أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري لتدعيم الميزة التنافسية في البنوك التجارية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد [1]، العدد [2]، جامعة طنطا، كلية التجارة.
- [11] فاشتكى، (2020)، أهمية إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية في صناعة الإسمنت. المجلة العربية للإدارة، (2)40، 67-45.
- [12] ميلود، أماني (2021)، إدارة المعرفة/ الأسس والمفاهيم والتطبيقات، دار النور للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- [13] مرجان، حامد يوسف (2022)، إدارة المعرفة: أنظمة وعمليات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [14] ميلود، أماني (2019)، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- [15] Association for Talent Development: ATD (2019), **Official Website:** [www.td.org](http://www.td.org).

- [16] Dermott, M. Dimon (2016), Knowledge mapping Getting standard with knowledge management, Benny Morig Puplicer, Canad.
- [17] Nonaka & Takeuchi, (2021), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press
- [18] Tomy, S. Horado (2020), Knowelge Managemnt, Jhone Willet & Sons, Yourk, USA.
- [19] Vail, R. Pardy., et.al., (2017), Knowledge Managemnt in Industry, Penguin Random House LLCm London.