



الأكاديمية الليبية - مصراته

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة والتنظيم

أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من
وجهة نظر العاملين بشركة مليتة للنفط والغاز بليبيا
" دراسة ميدانية عن العاملين بشركة مليتة للنفط والغاز "

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الإجازة العالية (الماجستير)
في الإدارة والتنظيم

إعداد:

وليد مصطفى الوجواج

إشراف:

د. عبدالسلام محمد المايل

قرار لجنة المناقشة للطالبة

وليد مصطفى الوجواج

للحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم (الإدارة والتنظيم)

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد / رئيس الأكاديمية الليبية / مصراتة رقم (175) لسنة 2020م الصادر بتاريخ 2020/06/01م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالب: وليد مصطفى الوجواج لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم الإدارة والتنظيم وعنوانها:

(أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليتة للنفط والغاز بليبيا

دراسة ميدانية عن العاملين بشركة مليتة للنفط والغاز)

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (11:00 صباحاً) يوم الخميس الموافق 2020/11/12م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعه الطالب في بحثه قررت اللجنة ما يلي :
قبول الرسالة ومنح الطالب: وليد مصطفى الوجواج درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم الإدارة والتنظيم .

التوقيع	الصفة	الدرجة العلمية	أعضاء اللجنة المناقشة
	مشرفاً ومقرراً	أستاذ مساعد	السيد / د. عبدالسلام محمد المايل
	عضواً	أستاذ مساعد	السيد / د. عبدالرؤوف حسن الشفلو
	عضواً	أستاذ مساعد	السيد / د. خليفة مبروك القذافي

يعتمد

د. إبراهيم علي أبو شيبية
عميد مدرسة العلوم الإدارية والمالية

د. خليفة مبروك القذافي
رئيس قسم الإدارة



أ. د. علي محمد محمد بن رمضان
رئيس الأكاديمية الليبية / مصراتة





إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالب **وليد مصطفى الوجواج** المسجل بالأكاديمية الليبية - مصراتة بقسم الإدارة والتنظيم تحت رقم قيد (31617015) أقر بأنني التزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ **أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليتة للنفط والغاز بليبيا** " دراسة ميدانية عن العاملين بشركة مليتة للنفط والغاز " لنيل الاجازة العالية (الماجستير) وأنني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو وسائل علمية تم نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية واتباع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة وإسناد الأعمال لأصحابها، كما أنني أقر بعدم قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

وعلى ذلك فإنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

والله على ما أقول شهيد

.....: الاسم

.....: التوقيع

.....: التاريخ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَيُرِي الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أَنْزَلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ وَيَهْدِي إِلَى

صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ ﴾

(سورة سبأ: الآية رقم 6)

الإهداء

إلى أمي وأبي
إلى كل من علمني حرفا
إلى كل من أحب العلم والتعلم
وإلى كل من أسهم في العملية التعليمية بكل إخلاص
من أجل المصلحة العامة والإعداد للأفضل
أهدي هذا العمل
راجيا من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

الباحث

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بجزيل الشكر إلى كل من ساعده في إتمام هذا البحث،
ويخص بالذكر الدكتور الفاضل "عبد السلام محمد المايل"، على تقديمه
النصح والإرشاد، فجزاه الله كل خير.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير للأكاديمية الليبية فرع مصراته التي
أتاحت له الدراسة فيها.

ولا زال الشكر موصول إلى من بتحكيم الاستبانة وأبدى الملاحظات
حولها، وكذلك إلى الأساتذة الأفاضل الذين حملوا على عاتقهم مناقشة هذا
البحث.

هذا وما توفيقني إلا بالله

الباحث

عنوان البحث: أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز في ليبيا

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على "أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز في ليبيا"، تكون مجتمع البحث من العاملين بإدارة الشركة والبالغ عددهم (430) مفردة، وتم تجميع البيانات عن طريق استمارة الاستبانة، حيث تكونت من (111) مفردة، أي ما يعادل (26%) من مجتمع البحث، ولتحقيق أهداف البحث تم إتباع المنهج الوصفي وجمع البيانات الأولية عن متغيرات البحث، حيث احتوت على 41 فقرة مكونة من متغيري البحث (إدارة المعرفة والميزة التنافسية)، ولتحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، تمت الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ولتحليل البيانات تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والمتمثل في: (جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات، الوسط الحسابي المرجح والعام، الانحراف المعياري، اختبار F في تحليل الانحدار المتعدد، اختبار T للعينة الواحدة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة البحث وبدرجة مرتفعة جداً بالنسبة لمتغير عمليات إدارة المعرفة وفق الترتيب التالي: (تطبيق، تشخيص، توليد، تخزين، توزيع) المعرفة، كما أظهرت نتائج البحث أن متوسطات الاستجابة لمتغير الميزة التنافسية كانت مرتفعة وهذا ناتج لإنجاز الشركة لأعمالها بأقل التكاليف وبأعلى جودة، ومستوى عالي من الإبداع في العمل، إضافة إلى المرونة المتمثلة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة. كما بينت النتائج أن درجة الممارسة لكل أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة كانت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة جداً باستثناء بُعد توزيع المعرفة بدرجة ممارسة مرتفعة. وعلى ضوء النتائج أعلاه فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على استغلال المعرفة التي يمتلكها العاملين بالشركة واستثمارها من خلال وضع استراتيجيات وخطط وبرامج تحقيقاً للأهداف المرجوة، ضرورة تطوير الشركة لقواعد البيانات وزيادة تقوية الاتصالات بين الإدارات والأقسام والوحدات بمختلف المستويات الإدارية بالشركة، غرس ثقافة داعمة ومشجعة لتنمية وتطوير المعرفة ومشاركتها بين العاملين لتكوين بيئة مبنية على المعرفة والخبرة داخل الشركة، بالإضافة إلى تبني الشركة لاستراتيجية تكون مبنية على أسس معرفية تمكنها من تبوء مركز تنافسي في السوق والمحافظة عليه، خصوصاً في ظل وجود منافسة شديدة.

search title "The Impact of Knowledge Management Operations in Enhancing Competitive Advantage through the Point of View of the Employees of Mellita Oil and Gas Company in Libya

Abstract

This study aims to identify **"The Impact of Knowledge Management Operations in Enhancing Competitive Advantage through the Point of View of the Employees of Mellita Oil and Gas Company in Libya"**. The research Population consists of all the employees of the company's administration, who are (430) Single. The research sample includes (111)Single, a randomly chosen persons, where the sample represents 26% of the total number of the members of the research community. For achieving the objectives of the research, the descriptive approach and initial data collection have been followed by a questionnaire, as it contains 41 items consisting of two research variables (knowledge management and competitive advantage). The data collected from the individuals of the research sample has been analyzed by using the computer software and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. For analyzing the results, the researcher has used the following tests: (Repetitive distribution tables and percentages of answers, the weighted and general mean, standard deviation, test "F" in multiple regression analysis, and test "T" for single sample).

This study has reached a set of results, the most important of which are the following: There is a significant statistically relationship between the answers of the research sample and a strong degree in relation to the variable of knowledge management processes according to the following order: (application, diagnosis, generation, storage and distribution) of knowledge. The results of the research also have shown that the averages of response to the variable of competitive advantage is high, which is a result of accomplishing the work by the company in the lowest costs, the highest quality, and a high level of creativity in its works; in addition to the flexibility represented in the response to the changes in the surrounding environment. The results also show that the degree of practice of all dimensions of the variable of knowledge management processes are all in a very high degree of practice, except the dimension of knowledge distribution is with a high level of practice.

In the light of the above results, a set of recommendations has been proposed:

The most important of which are: to work on utilizing the knowledge owned by the employees of the company and to invest it by setting strategies, plans and programs to achieve the desired goals. There is a big need for the company to develop its databases and increase the strengthening of communication between the departments, and units at the various administrative levels of the company. To maintain a supportive and encouraging culture to develop knowledge and its participation among the company's workers for founding an environment based on knowledge and experience within the company. In addition, the company has to adopt a strategy based on knowledge bases that enable it occupy a competitive position in the market and keep accordingly, especially in the presence of strong competition.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص البحث باللغة العربية
و	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ز-ي	قائمة المحتويات
ك-ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3-2	1.1.1: المقدمة
4-3	2.1.1: مشكلة البحث
4	3.1.1: تساؤلات البحث
5-4	4.1.1: فرضيات البحث
5	5.1.1: أهداف البحث
6-5	6.1.1: أهمية البحث
7-6	7.1.1: متغيرات البحث
7	8.1.1: نموذج البحث
8	9.1.1: الإجراءات المنهجية للبحث
8	1.9.1.1: منهج البحث
8	2.9.1.1: مجتمع وعينة البحث
8	3.9.1.1: الأساليب الإحصائية المستخدمة
9-8	10.1.1: مبررات اختيار الموضوع
9	11.1.1: مصادر البيانات ووسائل جمعها
10-9	12.1.1: التعريفات الإجرائية
15-10	13.1.1: الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
20-15	14.1.1: أبرز جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري (إدارة المعرفة) المبحث الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها	
22	1.1.2: المقدمة
23-22	2.1.2: مفهوم المعرفة
24-23	3.1.2: مراحل تكون المعرفة
25-24	4.1.2: خصائص (سمات) المعرفة
25	5.1.2: مصادر المعرفة
المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها	
26	1.2.2: المقدمة
27-26	2.2.2: مفهوم إدارة المعرفة
27	3.2.2: أهداف إدارة المعرفة
28-27	4.2.2: أهمية إدارة المعرفة
33-28	5.2.2: عمليات إدارة المعرفة
35-33	6.2.2: نماذج إدارة المعرفة
37-36	7.2.2: مكونات إدارة المعرفة
37	8.2.2: استراتيجيات إدارة المعرفة
38-37	9.2.2: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة
الفصل الثالث: الإطار النظري (الميزة التنافسية) المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها	
40	1.1.3: المقدمة
42-40	2.1.3: مفهوم الميزة التنافسية
42	3.1.3: أبعاد الميزة التنافسية
42	4.1.3: أهداف الميزة التنافسية
43-42	5.1.3: أهمية الميزة التنافسية
45-43	6.1.3: مصادر الميزة التنافسية

الصفحة	الموضوع
46-45	7.1.3: أنواع الميزة التنافسية
46	8.1.3: خصائص الميزة التنافسية
المبحث الثاني: البيئة التنافسية واستراتيجياتها	
47	1.2.3: المقدمة
47	2.2.3: مفهوم البيئة التنافسية
49-48	3.2.3: مكونات البيئة الخارجية (البيئة التنافسية)
50-49	4.2.3: الخطوات المطلوبه لدراسة البيئة الخارجية (البيئة التنافسية)
54-50	5.2.3: تحليل البيئة التنافسية
55	6.2.3: استراتيجية الميزة التنافسية
56-55	7.2.3: أنواع الاستراتيجيات التنافسية
الفصل الرابع: الإطار العملي	
58	المقدمة
78-58	1.4: إجراءات البحث
60-58	1.1.4: نبذة مختصرة عن شركة مليته للنفط والغاز في ليبيا
61-60	2.1.4: أداة البحث
62-61	3.1.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
63-62	4.1.4: صدق أداة جمع بيانات البحث (استمارة الاستبانة)
62	1.4.1.4: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)
63	2.4.1.4: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد البحث
64-63	5.1.4: ثبات أداة البحث
64	6.1.4: مجتمع وعينة البحث
67-64	7.1.4: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفقا للبيانات الشخصية
70-67	8.1.4: التحليل الإحصائي لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة
74-70	9.1.4: إجابات عينة البحث تجاه أبعاد عمليات إدارة المعرفة
71	10.1.4: نتائج الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة
72-71	11.1.4: التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية
76-73	12.1.4: اختبار الفرضيات

الصفحة	الموضوع
74-73	1.12.1.4: الفرضية الرئيسية
76-74	2.12.1.4: الفرضيات الفرعية
78-76	13.1.4: إنجاز الأهداف
82-80	2.4: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية
81-80	1.2.4: النتائج
82-81	2.2.4: التوصيات
82	3.2.4: اقتراحات لدراسات مستقبلية
90-83	المراجع
89-83	1. المراجع العربية
90-89	2. المراجع الإنجليزية
الملاحق	
	أ. قائمة المحكمين
	ب. استمارة استقصاء
	ج. ملخص المقابلة الشخصية
	د. بيانات البحث

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	ر.م
6	متغيرات البحث (إدارة المعرفة، الميزة التنافسية)	1.1
7-6	متغيرات البحث المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية	2.1
10-9	التعريفات الإجرائية	3.1
19-16	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة	4.1
61	عملية ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرث الخماسي	1.4
61	المدى المعتمد في الدراسة	2.4
63	معامل الارتباط بين أبعاد البحث وإجمالي الاستبانة	3.4
64	ثبات أداة البحث (ألفا كرونباخ)	4.4
64	عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها والمفقود منها والصالحة وغير الصالحة ونسبها	5.4
65	توزيع عينة البحث وفق النوع	6.4
65	توزيع عينة البحث وفق العمر	7.4
65	توزيع عينة البحث وفق المؤهل العلمي	8.4
66	توزيع عينة البحث وفق المستوى الوظيفي	9.4
66	توزيع عينة البحث وفق سنوات الخبرة	10.4
67	نتائج التحليل الإحصائي لبعده تشخيص المعرفة	11.4
68	نتائج التحليل الإحصائي لبعده توليد المعرفة	12.4
68	نتائج التحليل الإحصائي لبعده تخزين المعرفة	13.4
69	نتائج التحليل الإحصائي لبعده توزيع المعرفة	14.4
70	نتائج التحليل الإحصائي لبعده تطبيق المعرفة	15.4
70	إجابات عينة البحث تجاه أبعاد البحث (أبعاد عمليات إدارة المعرفة)	16.4
71	نتائج الأزواج الخطي بين المتغيرات المستقلة	17.4
72-71	نتائج التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية (المتغير التابع)	18.4
73	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار ملائمة النموذج	19.4
74	نتائج اختبار t لبعده تشخيص المعرفة	20.4
75	نتائج اختبار t لبعده توليد المعرفة	21.4

الصفحة	العنوان	ر.م
75	نتائج اختبار t لبعء تخزين المعرفة	22.4
76	نتائج اختبار t لبعء توزيع المعرفة	23.4
76	نتائج اختبار t لبعء تطبيق المعرفة	24.4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ر.م
7	نموذج البحث	1.1
24	هرم المعرفة	1.2
28	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	2.2
33	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	3.2
34	حلقة المعرفة-المعلومات عند Blumentritt & Johnston	4.2
34	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	5.2
35	نموذج عمليات إدارة المعرفة عند Perez & Publos	6.2
35	نموذج إدارة المعرفة عند Vetschera & Roszegi	7.2
41	نموذج الميزة التنافسية لمايكل بورتر	1.3
52	الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر	2.3
54	نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس	3.3

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1.1 المقدمة

2.1.1 مشكلة البحث

3.1.1 تساؤلات البحث

4.1.1 فرضيات البحث

5.1.1 أهداف البحث

6.1.1 أهمية البحث

7.1.1 متغيرات البحث

8.1.1 نموذج البحث

9.1.1 الإجراءات المنهجية للبحث

10.1.1 مبررات اختيار الموضوع

11.1.1 مصادر البيانات ووسائل جمعها

12.1.1 التعريفات الإجرائية

13.1.1 الدراسات السابقة

14.1.1: أبرز جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها

عن الدراسات السابقة

1.1.1: المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة عنصراً في الحياة المعاصرة، حيث أضحت أنها عاملاً أساسياً في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي (ابن غلبون، 2013)

لقد أسهمت المعرفة في تمكين المنظمة من إعادة تحديد أهدافها، للتكيف بدلا من المداخل التقليدية التي كانت تؤكد على التنبؤ، ولتزايد إدراك أهمية المعرفة تحفز عدد كبير من الباحثين لدراساتها محاولين التأطير الفكري لها، معتمدين مداخل ونماذج واستراتيجيات وعمليات لفهمها، وقد حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام، وانشغل الباحثون في دراستها (الكبيسي، 2005: 3).

إن الهاجس الذي يورق منظمات الأعمال هو بقاؤها ضمن بيئة الأعمال وبالتالي يتطلب منها المحافظة على التجديد والابتكار، فقد أصبح العمل الأساسي للمديرين منوط بمدى مهارتهم على إتقان إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة والتي تقود إلى تعزيز الإبداع والابتكار والذي يعتبر العنصر الأساسي للتفوق على المنافسين، فتوليد المال لا يعتمد على اتخاذ أي قرار يتخذ فحسب، بل على القرار المبني على المعرفة فيكون بذلك رأس المال مبني على الأفكار والخبرات، فيزيد بالاستخدام ويتطور مع مرور الوقت ولا ينضب أبداً، فالمنظمات الناجحة والقادرة على البقاء والاستمرار هي التي تكون مبنية على المعرفة.

ومن المعلوم أن نجاح المنظمات يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل التطورات المتسارعة في المعرفة، وذلك نتيجة تراكم كم هائل من المعلومات وسهولة الحصول عليها، وبالتالي زادت الحاجة إلى تنظيم هذه المعلومات والاستفادة منها لتنمية المعرفة داخل المنظمات.

مع زيادة حدة المنافسة واشتداد الصراع بين المنظمات في الأسواق، وتزايد وتيرة التقدم والتطور التقني والتكنولوجي، أجبر ذلك المنظمات على استخدام أفضل الوسائل وأنجح الطرق لتحسين كفاءتها بالاعتماد على المعرفة، وتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من تبوء مكانها في سوق الأعمال.

لذا فمن الطبيعي أن تعمل المنظمات بصورة دائمة ومستمرة لتحقيق الكفاءة والفاعلية للوصول إلى الميزة التنافسية والعمل على المحافظة عليها وتمييزها، وهذا بدوره يحتم عليها كسب المعرفة بتنمية الخبرات ورفع الكفاءات، فبوجود المعرفة تنمو وتزدهر وتجدد باستمرار (الجاموس، 2013: 29).

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.

2.1.1 : مشكلة البحث

أصبحت المنافسة اليوم من أهم عناصر نظام الأعمال الحديثة التي تعتمد على التطوير المستمر والتغير التكنولوجي حيث ينبغي على المنظمة قبولها والتعامل معها بإيجابية، خاصة وأن المنافسة لم تعد تقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق فقط إنما المنافسة من أجل البقاء مما يزيد الاهتمام بضرورة وحتمية الانتباه لمصادرها الحالية والمحتملة والإعداد الجيد للتعامل معها، ذلك لأن أي منظمة تدرك أن المنافسة في عصر العولمة تأتي من كل مكان ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد المستمر (طاشكندي، 2006: 67).

من خلال الدراسة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية¹ التي قام بها الباحث تضمنت جمع بيانات أولية عن الشركة قيد البحث، ومن أجل التوصل إلى مجموعة من الظواهر التي تساعد في تشخيص المشكلة، اتضح أن الشركة تواجه بشكل عام العديد من المشاكل والتحديات، فهي تمتلك العديد من الموانئ والحقول والمنصات في أرجاء متفرقة من البلاد هذا من جهة، ومن جهة أخرى اعتماد ميزانية البلاد على النفط والغاز سيما وأنها تنتج أكثر من ثلث النفط والغاز الليبي، وبالتالي وضع مسؤولية كبيرة على كاهلها، بالإضافة إلى استهداف الجماعات المسلحة لممتلكاتها وأعمال التخريب نتيجة لهشاشة الوضع الأمني، كذلك تعرض قطاع النفط والغاز إلى الضغط نتيجة الصراعات السياسية، والاعتصامات والإضرابات التي يقوم بها العاملون للمطالبة بالمزيد من الحقوق والامتيازات ورفع المرتبات بين الحين والآخر، هذه التحديات والمشاكل الداخلية، أما التحديات والمشاكل الخارجية فمعظم إنتاج الشركة يباع خارج البلاد وفقا لعقود تصدير، وأي تأخر في تلبية احتياجات الدول المستوردة يتسبب في مشاكل لها، الذي قد يؤدي بها للتفكير في البحث عن شركات أخرى داخل البلاد أو خارجها، بالإضافة للقيود التي تمارس على حركة التجارة من وإلى ليبيا التي تحد من الإقبال على شراء النفط والغاز وهذا يشكل عبئاً مالياً عليها، وبحرمها من الاستفادة من التقنيات المتطورة.

¹ مقابلات بتاريخ (2018/9/4)، حيث شملت مقابلة مع مدير شؤون الموظفين، ونائبه، وعدد 5 من العاملين بالشركة .

تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بشركة مليته للنفط والغاز؟

3.1.1: تساؤلات البحث

استناداً على ما ورد في مشكلة البحث يمكن وضع التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أثر تشخيص المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز؟

2. ما أثر توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز؟

3. ما أثر تخزين المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز؟

4. ما أثر توزيع المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز؟

5. ما أثر تطبيق المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز؟

4.1.1: فرضيات البحث

استناداً على ما ورد في مشكلة البحث وتساؤلاته، تم صياغة الفرضية الرئيسية للبحث كالآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تشخيص المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توزيع المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.

5.1.1: أهداف البحث

يسعى البحث أساساً إلى التعرف على الآثار الواقعية لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر تشخيص المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.
2. التعرف على أثر توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.
3. التعرف على أثر تخزين المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.
4. التعرف على أثر توزيع المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.
5. التعرف على أثر تطبيق المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث.
6. التعرف على عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
7. تحديد وقياس أبعاد عمليات إدارة المعرفة.
8. الخروج بمجموعة من التوصيات تساهم في دعم وتحقيق أهداف المنظمة قيد البحث.

6.1.1: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الآتي:

1. الحصول على معلومات حول موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
2. فتح الآفاق أمام الباحث من خلال الاطلاع على العديد من الكتب والرسائل والدوريات والأبحاث العلمية، وزيادة معرفته حول موضوع بحثه.
3. تساعد هذه الدراسة الباحثين في هذا المجال على القيام بأبحاث جديدة في المستقبل.
4. تمنح الدراسة معلومات واسعة عن أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة وعن طرق الاستثمار فيها بطريقة مثلى من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

5. المساهمة في تقدم المجتمع ودفع عجلة التطور إلى الأمام، بالإضافة إلى معالجة الظواهر السلبية من خلال إيجاد حلول لهذه الظواهر.
6. إثراء المكتبة العلمية بدراسة يمكن الاعتماد عليها في إجراء بحوث لاحقة يقوم بها المهتمين في هذا المجال.

7.1.1: متغيرات البحث

تحتوي متغيرات البحث (عمليات إدارة المعرفة، الميزة التنافسية) على الأبعاد التالية كما هي موضحة بالجدول رقم (1.1):

جدول (1.1) يوضح متغيرات البحث (إدارة المعرفة، الميزة التنافسية)

الميزة التنافسية	المتغير التابع	أبعاد عمليات إدارة المعرفة	المتغير المستقل
		تشخيص المعرفة	
		توليد المعرفة	
		تخزين المعرفة	
		توزيع المعرفة	
		تطبيق المعرفة	

ويمكن عرض أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة وذلك وفقا لما يوضحه الجدول رقم (2.1):

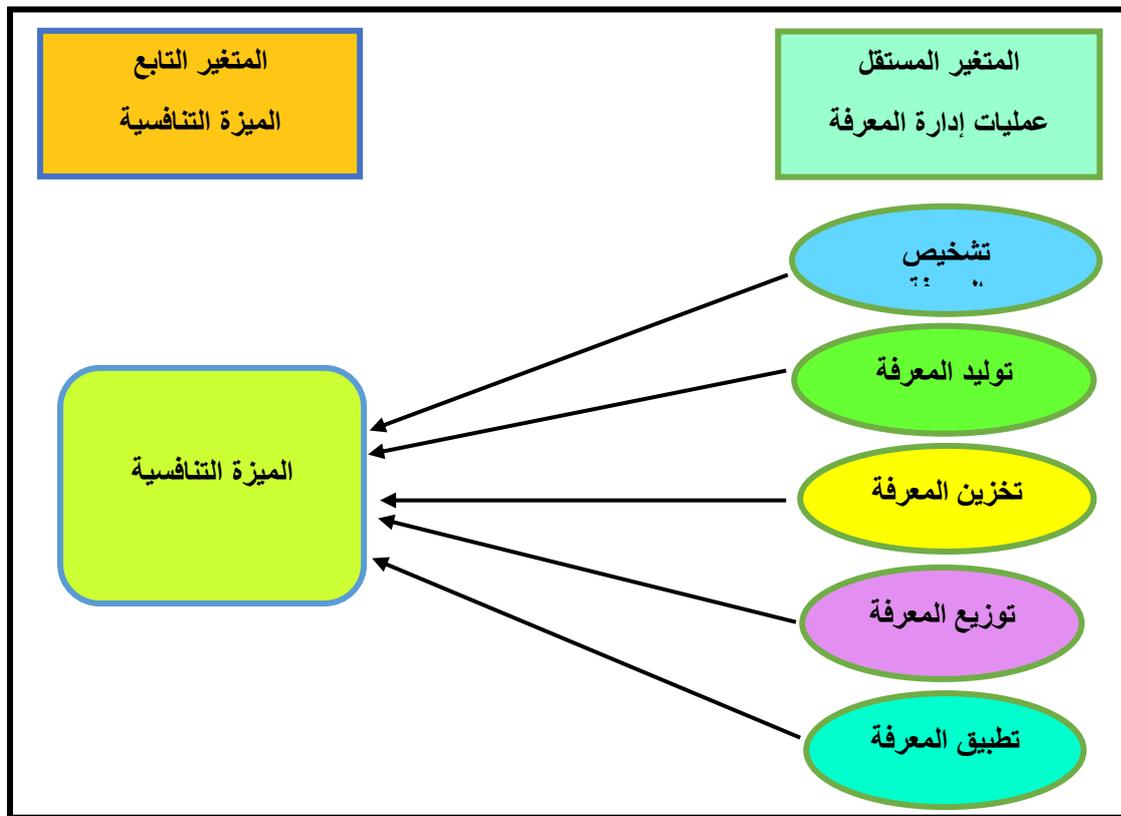
جدول (2.1) يوضح متغيرات البحث المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية

ر.م	اسم الباحث (السنة)	متغيرات البحث المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة والميزة التنافسية
1	الشمري والدوري (2004)	من حيث عمليات إدارة المعرفة، تشخيص واكتساب وتوليد وتطوير وتطبيق المعرفة.
2	يوسف أبو فارة (2006)	التخطيط المعرفي، تحديث المعرفة، تنظيم المعرفة، نشر ثقافة المعرفة، الرقابة على المعرفة.
3	محمود علي الأسود (2006)	تعدد وكلاء البيع، وتعدد قنوات التوزيع، السعر المنخفض.
4	سلوى محمد الشرفا (2008)	من حيث مكونات إدارة المعرفة: البيانات والمعلومات والقدرات والاتجاهات.
5	محمد فوزي العتوم (2009)	الجودة والبحث، والتطوير، والاهتمام بالموارد البشري.
6	عواطف أبو القاسم الواعر (2010)	التكنولوجيا الحديثة، وتميز الخدمات، والكفاءة.
7	Mundra & Otters (2011)	من حيث عناصر إدارة المعرفة: التعلم، الثقة، الخبرة، الإبداع.
8	Lai & Lin (2012)	من حيث خصائص المعرفة: إمكانية التصنيف، التخزين، وإمكانية التجديد في العقول.

ر. م	اسم الباحث (السنة)	متغيرات البحث المتعلقة بمتغير إدارة المعرفة والميزة التنافسية
9	مسعود سالم أبو القاسم (2012)	كفاءة الموارد البشرية، التقنية المتطورة.
10	فاطمة علي بن غلبون (2013)	من حيث عمليات إدارة المعرفة: تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة.
11	Munizu (2013)	من حيث التطوير والتنمية في إدارة الجودة الشاملة.
12	بن عربي حمزة (2015)	جودة الخدمات المقدمة، التكنولوجيا المتطورة.
13	صالح عبد الغفور (2015)	من حيث الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية، تكنولوجيا المعلومات.
14	Farook (2015)	من حيث الأداء التنظيمي والإنتاجي المتميز.
15	Daru (2016)	من حيث التطوير والتجديد المستمر.

8.1.1: نموذج البحث

سعيًا من الباحث لإيجاد نموذج متكامل يساعد على الإجابة عن أسئلة البحث وتسهيل عملية التحقق من فرضياتها، تم تصميم نموذج فرضي لدراسته، وذلك كما هو موضح في الشكل (1.1) التالي:



شكل (1.1) يوضح نموذج البحث

9.1.1: الإجراءات المنهجية للبحث

1.9.1.1: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال وضع فرضيات، واختبارها وفق المعايير الإحصائية المناسبة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومدى مساهمتها بشكل مباشر في الوصول إلى تحقيق أهدافه، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها والتعبير عنها، بهدف الوصول إلى استنتاجات تُسهم في تحسين وتطوير الواقع الذي تمت دراسته.

2.9.1.1: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع شاغلي الوظائف الإدارية في شركة مليته للنفط والغاز من مدراء الإدارات ومدراء المكاتب ورؤساء الأقسام وموظفين والبالغ عددهم (430) مفردة، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على Sekaran و Bougie نقلاً عن روسكو (1970)، حيث تحدد حجمها بما حوالي (111) مفردة أي بما يعادل 26%، تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث..

3.9.1.1: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض إجراء التحليل الإحصائي اللازم للبحث، فقد تم استخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) والمعروف ببرمجية (SPSS) للمساعدة في تحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية (جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات، الوسط الحسابي المرجح العام، الانحراف المعياري، اختبار F، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار T للعينة الواحدة).

10.1.1: مبررات اختيار الموضوع

هناك العديد من المبررات التي شجعت الباحث على اختيار موضوع البحث والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. حداثة موضوع إدارة المعرفة.
2. اهتمام الباحث بموضوع البحث حيث يشكل موضوعاً مهماً بالنسبة له.
3. زيادة اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي.
4. البحث في امكانيات شركة مليته لإنتاج المفاهيم الإدارية الحديثة.

5. زيادة أهمية رأس المال المعرفي والفكري لتعزيز الميزة التنافسية.

6. المساهمة في زيادة الأبحاث في هذا المجال.

11.1.1: مصادر البيانات ووسائل جمعها

تمثلت المصادر التي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الملائمة للبحث في نوعين رئيسيين هما:

أ. مصادر أولية: تم جمع بيانات البحث ميدانياً من خلال مجتمع البحث، حيث تم تطوير استمارة

استبانة تغطي جوانب الموضوع باتباع مقياس (ليكرث) الخماسي.

ب. مصادر ثانوية: وذلك من خلال القيام بإجراء مسح كتابي للأدبيات النظرية بموضوع البحث، والاطلاع على العديد من الكتب والدوريات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

حدود البحث

تتمثل الحدود في الآتي:

1. الحدود المكانية: انحصرت هذه الحدود في المقر الرئيسي للشركة في منطقة الظهره الواقع

بمدينة طرابلس.

2. الحدود البشرية: شاغلي الوظائف الإدارية في شركة مليته للنفط والغاز.

3. -الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة التي أُجري فيها البحث وتوزيع الاستبانة وهي نهاية سنة

2018م ومنتصف السنة خلال شهر مايو 2019م.

4. الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة موضوع (أثر عمليات إدارة المعرفة في

تعزيز الميزة التنافسية).

12.1.1: التعريفات الإجرائية

تم وضع التعريفات الخاصة بمتغيري البحث (عمليات إدارة المعرفة، الميزة التنافسية)، والمنظمة قيد البحث كما هو مبين بالجدول رقم (3.1) التالي:

جدول (3.1) يوضح التعريفات الإجرائية

ر.م	العنوان	التعريف	المصدر
1.		"هي عملية تحميل وتركيب وتقييم التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق	

ر.م	العنوان	التعريف	المصدر
	إدارة المعرفة	الأهداف الموضوعية بشكل نظامي ومقصود وهاذف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية". أو هي "مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات والبراعة".	(نجم، 2005: 29) (الجاموس، 2013: 30)
2.	تشخيص المعرفة	هي عملية تحديد لأنواع رأس المال البشري ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس المال المعرفي الفكري الجديد بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة.	(الجاموس، 2013: 107)
3.	توليد المعرفة	إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة.	(ابن غلبون، 2013)
4.	تخزين المعرفة	تشير إلى عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه العديد من المشاكل في تخزينها للمعرفة نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهو الأشخاص يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المنظمة.	(عباسة وآخرون، 2017)
5.	توزيع المعرفة	هي العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة باعتبارها استراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة للفرد الصحيح في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد الأفراد على أقسام المعرفة ووضعها في الأعمال بطرق تزيد تحسين الأداء التنظيمي.	(الجاموس، 2013: 121)
6.	تطبيق المعرفة	هي عملية استعمال المعرفة والاستفادة منها في جميع الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الأفراد بالمنظمة.	(ابن غلبون، 2013)
2.	الميزة التنافسية	"هي قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات".	(صويص وآخرون، 2011)
3.	شركة مليته للنفط والغاز	"هي أكبر شركة نفطية في ليبيا لإنتاج النفط والغاز حيث يبلغ إنتاجها حوالي 600000 ألف برميل يوميا مكافئ (نفط خام، غاز طبيعي، مكثفات غازية من بروبان وبيوتان ونافتا) هذا بالإضافة إلى إنتاج حوالي 450 طن من عنصر الكبريت يوميا".	(Mellita، 2018)

13.1.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والميزة التنافسية

1. الدراسات العربية:

1-1: دراسة عبد الغفور (2015) بعنوان: "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة

التنافسية، دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في الجامعات

الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل

الدراسي الأول للعام 2014/2013م، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات تعمل على توفير

متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد كانت على ترتيب القوي البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية، كما وبينت الدراسة أن هناك وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

1-2: دراسة ابن غلبون (2013) بعنوان: "تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً بالأنشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة، وأن المديرين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما، كما بينت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة على مجالات المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات).

1-3: دراسة الشرفا (2008) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

2. الدراسات الأجنبية:

1-2: دراسة Mundra & Otters (2011) بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار أدلة تجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج بأن

الابتكار والعمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما وأكدت الدراسة على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للابتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة أيضاً أن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من التفاعلات ويعزز تدفق المعرفة في الشركات الهندية بشكل خاص.

ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة

1- الدراسات العربية

1-1: دراسة أبو فارة (2006) بعنوان: "واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة بفلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة بفلسطين، وركزت الدراسة على خمس وظائف لإدارة المعرفة، وهذه الوظائف هي: التخطيط المعرفي، تحديث وتطوير المعرفة، تنظيم وخرن المعرفة، نشر ثقافة المعرفة، ومتابعة المعرفة، والرقابة على أنشطتها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنوية تتعلق بإدراك أهمية إدارة المعرفة/ كمتغير تابع وعناصر العمر، والخبرة والتدريب/ كمتغيرات مستقلة، كما خلصت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل إدارة المعرفة.

1-2: دراسة الشمري والدوري (2004) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة على جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والمعرفة والقدرات للقيام بالتحليل المستقبلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهاكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، والغالبية العظمى من مديري عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به، من خلال الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية.

2- الدراسات الأجنبية:

2-1: دراسة Lai & Lin (2012) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في

تطوير أداء المنتج الجديد، دراسة تطبيقية على صناعة أدوات المكنائ التايوانية".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الابتكار التكنولوجي باعتباره ميزة تنافسية وكيف سيؤثر ذلك على الأداء وتطوير المنتجات الجديدة في صناعة الآلات. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي ويتضح ذلك من خلال مراحل إدارة المعرفة التي تشمل إنشاء وحيازة ونشر ودمج المعرفة وارتباطها بالابتكار التكنولوجي، كما بينت النتائج أن ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى.

ثالثا: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

1- الدراسات العربية

1-1: دراسة حمزة (2015) بعنوان: " مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية

الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة (condor) الكترونيك بالجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية، وأظهرت النتائج أن تبني المؤسسة الاقتصادية لمواصفات الجودة (iso 9001) والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية ويسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز على المنافسين.

1-2: دراسة أبو القاسم (2012) بعنوان: "دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية في

المصارف الليبية، دراسة ميدانية على كل من مصرف الجمهورية، ومصرف الوحدة، ومصرف الصحاري".

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى دراسة دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المصارف الليبية، من حيث أثر نظم المعلومات في خلق الميزة التنافسية، وقد بينت نتائج الدراسة أن المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الموجودة في المصارف لا تتمتع بخصائص جيدة نسبيا، كما أن المنظومة المعرفية غير متطورة ومحدودة الكفاءة وغير مترابطة تم إعدادها بتقنية غير متطورة نسبيا مما يساهم في محدودية الخدمات التي تقدمها.

1-3: دراسة الواعر (2010) بعنوان: "الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة ليبيا والمتحدة للتأمين".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي يلعبه الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في دعم وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة في السوق مما يعزز أداؤها، قد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأحد مصادر الميزة التنافسية، وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة بين كفاءة الموارد البشرية وتطوير وتمييز الخدمات وبين أداء المنظمة.

1-4: دراسة العتوم (2009) بعنوان: "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وقد بينت نتائج الدراسة إلى أن أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء، ويوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية، كما يوجد أثر لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجه العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

1-5: دراسة الأسود (2006) بعنوان: "دور وكلاء البيع في تحقيق الميزة التنافسية البيعية، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للإلكترونيات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف للتعرف على دور وكلاء البيع في تحقيق الميزة التنافسية البيعية لمنتجات الشركة العامة للإلكترونيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مسؤولية وضع سياسة اختيار وكلاء البيع تقع على عاتق إدارة التسويق بالشركة ويتم اعتماد هذه السياسة من قبل الإدارة العليا، ويتم تحديد مدة زمنية معينة لوكلاء البيع عند التعاقد معهم وهذا يتيح فرصة تقييم الوكلاء.

2-الدراسات الأجنبية:

1-2: دراسة Daru (2016) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية".

هدفت إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أجريت هذه الدراسة في الهند، واستخدمت المنهج التحليلي، وأشارت أهم النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

2-2: دراسة Farook (2015) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والميزة التنافسية".

هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى البحث والتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية، أجريت الدراسة في سريلانكا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من منظمة خاصة في سريلانكا، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات.

2-3: دراسة Munizu (2013) بعنوان: "أثر ممارسات الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، دراسة حالة الصناعة السمكية في مقاطعة سولاويزي بإندونيسيا".

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للصناعة السمكية في إندونيسيا بمقاطعة سولاويزي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج كان منها أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.

14.1.1: أبرز جوانب التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة من الدراسات الحديثة نسبيا، سواء أكانت دراسة محلية (دراسة ابن غلبون 2013) أو دراسة دولية مثل دراسة (عبد الغفور 2015، الشرفا 2008،

(2011 Mundra & Otters)، وفيما يلي توضيح لأهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

1.14.1.1: أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من حيث منهج البحث:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي، حيث استخدمت أغلب الدراسات استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

2.14.1.1: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز، وهو قطاع إنتاجي وحيوي يستخدم كوادر وتقنيات عالية في الإنتاج، والجدول رقم (4.1) التالي يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة من حيث العنوان، هدف البحث، وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها تلك الدراسات.

جدول (4.1) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة

ر.م	اسم الباحث	عنوان البحث	الهدف الرئيسي للبحث	أهم الاستنتاجات
1.	Daru (2016)	إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.	هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أجريت هذه الدراسة في الهند،	أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.
2.	عبد الغفور (2015)	متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة".	هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة لخلق ميزة تنافسية وكان البحث عن القطاع الجامعي في فلسطين.	أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد كانت على ترتيب القوي البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية، كما وبينت الدراسة أن هناك وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

ر.م	اسم الباحث	عنوان البحث	الهدف الرئيسي للبحث	أهم الاستنتاجات
3.	حمزة (2015)	مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتمييز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الكترونيك بالجزائر. ((condor))	هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية.	أظهرت النتائج أن تبني المؤسسة الاقتصادية لمواصفات الجودة (iso 9001) والالتزام بمتطلباتها ومبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية ويسمح لها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق التميز على المنافسين.
4.	Farook (2015)	أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والميزة التنافسية.	هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى البحث والتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية، أجريت الدراسة في سريلانكا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من منظمة خاصة في سيريلانكا.	أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات.
5.	ابن غلبون (2013)	تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية وقد أجريت الدراسة على القطاع الفندقي ببنغازي.	أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماما بالأنشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة، وأن المديرين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما، كما بينت نتائج الدراسة أيضا أن هناك تأثير إيجابيا لإدارة المعرفة على مجالات المزايا التنافسية (جودة الخدمات، والسيطرة على الأسواق، والابداع والتطوير، وكفاءة العمليات).
6.	Munizu (2013)	أثر ممارسات الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، دراسة الصناعة السمكية في مقاطعة سولاويزي بإندونيسيا.	هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للصناعة السمكية في إندونيسيا بمقاطعة سولاويزي.	توصلت هذه الدراسة إلى نتائج كان منها أن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.
7.	Laiand & Lin (2012)	أثر إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي في تطوير أداء المنتج الجديد، دراسة تطبيقية على صناعة أدوات المكنان التايوانية.	هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق فيما إذا كانت إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الابتكار التكنولوجي باعتباره ميزة تنافسية وكيف سيؤثر ذلك على الأداء وتطوير المنتجات الجديدة لصناعة الآلات.	وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الابتكار التكنولوجي وينضح ذلك من خلال مراحل إدارة المعرفة التي تشمل إنشاء وحياسة ونشر ودمج المعرفة وارتباطها بالابتكار التكنولوجي، كما بينت النتائج أن ذلك يكسب الشركات التايوانية ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى.

ر.م	اسم الباحث	عنوان البحث	الهدف الرئيسي للبحث	أهم الاستنتاجات
8.	أبو القاسم (2012)	دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المصارف الليبية، دراسة ميدانية على كل من مصرف الجمهورية، ومصرف الوحدة، ومصصرف الصحاري.	هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى دراسة دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المصارف الليبية، من حيث أثر نظم المعلومات في خلق الميزة التنافسية.	بينت نتائج الدراسة أن المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الموجودة في المصارف لا تتمتع بخصائص جيدة نسبياً، كما أن المنظومة المعرفية غير متطورة ومحدودة الكفاءة وغير مترابطة تم إعدادها بتقنية غير متطورة نسبياً مما يساهم في محدودية الخدمات التي تقدمها.
9.	Mundra & Otters (2011)	تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار أدلة تجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي.	هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا.	توصلت الدراسة إلى نتائج بأن الابتكار والعمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، واكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما وأكدت الدراسة على أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق ميزة تنافسية، وأن امتلاك الموظفين للابتكار يساهم في اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة.
10.	الواعر (2010)	الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة ليبيا والمتحدة للتأمين.	هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي يلعبه الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في دعم وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة في السوق مما يعزز أدائها.	أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأحد مصادر الميزة التنافسية، وأداء المنظمة، وأن هناك علاقة بين كفاءة الموارد البشرية وتطوير وتمييز الخدمات وبين أداء المنظمة.
11.	العتوم (2009)	رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.	هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.	أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء، ويوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية، كما يوجد أثر لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.
12.	الشرفا (2008)	دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في	أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات

ر.م	اسم الباحث	عنوان البحث	الهدف الرئيسي للبحث	أهم الاستنتاجات
		ميدانية على قطاع المصارف في غزة.	المصارف العاملة في قطاع غزة.	والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
13.	الأسود (2006)	دور وكلاء البيع في تحقيق الميزة التنافسية البيعية، دراسة على الشركة العامة للإلكترونيات.	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف للتعرف على دور وكلاء البيع في تحقيق الميزة التنافسية البيعية لمنتجات الشركة العامة للإلكترونيات.	أظهرت نتائج الدراسة أن مسؤولية وضع سياسة اختيار وكلاء البيع تقع على عاتق إدارة التسويق بالشركة ويتم اعتماد هذه السياسة من قبل الإدارة العليا، ويتم تحديد مدة زمنية معينة لوكلاء البيع عند التعاقد معهم وهذا يتيح فرصة تقييم الوكلاء.
14.	أبو فارة (2006)	واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة بفلسطين.	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة بفلسطين.	أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق معنوية تتعلق بإدراك أهمية إدارة المعرفة/ كمتغير تابع وعناصر العمر، والخبرة والتدريب/ كمتغيرات مستقلة، كما خلصت الدراسة إلى أن المصارف العاملة في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل إدارة المعرفة.
15.	الشمري والدوري (2004)	إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد.	هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة على جانب كبير من التعقيد.	أظهرت نتائج الدراسة أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفوقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهايكالها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.

3.14.1.1: أبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بعدد من الخصائص والتي يمكن أن نلخصها في الآتي:

- أ. تناول هذه الدراسة لجانب حيوي، فقطاع النفط والغاز يمثل أهم القطاعات على الصعيدين المحلي والعالمي.
- ب. تركيز البحث على دراسة على أثر عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق) ، في تعزيز الميزة التنافسية نظرا لأهمية هذه العمليات في الوصول إلى مركز تنافسي في السوق.
- ج. إبراز دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في ظل البيئة التي تعمل بها الشركة والتي تتصف بالتغير السريع والمستمر.

- د. نظرا للظروف الصعبة التي تعمل بها الشركة فإن القيام بهذا البحث يمكن أن يساعد في معالجة بعض المشكلات وإعطاء معلومات مفيدة لها، بخلاف الأبحاث الأخرى التي تعمل في ظروف أكثر استقراراً وإدارة المعرفة لديهم تكون أكثر سهولة في التطبيق.
- هـ. كبر مجال النفط والغاز وحاجته للأبحاث والدراسات العلمية أكثر من معظم المجالات الأخرى التي تم تناولها في الدراسات الأخرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري

(إدارة المعرفة)

المبحث الأول: مفهوم المعرفة

1.1.2: المقدمة

2.1.2: مفهوم المعرفة

3.1.2: مراحل تكون المعرفة

4.1.2: خصائص (سمات) المعرفة

5.1.2: مصادر المعرفة

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها

1.2.2: المقدمة

2.2.2: مفهوم إدارة المعرفة

3.2.2: أهداف إدارة المعرفة

4.2.2: أهمية إدارة المعرفة

5.2.2: عمليات إدارة المعرفة

6.2.2: نماذج إدارة المعرفة

7.2.2: مكونات إدارة المعرفة

8.2.2: استراتيجية إدارة المعرفة

9.2.2: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

1.1.2: المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تحولا كبيرا في حياة الأفراد في المجتمعات في قسم كبير من العالم أو ما ندعوه بالعالم المتمدن، أين انتقلت هذه المجتمعات من مجتمعات تعتمد على الصناعة إلى مجتمعات تعتمد أكثر فأكثر على المعرفة والمعلومات حاضرا ومستقبلا، لقد أصبح بالفعل الفهم الأساسي للمعرفة والمعلومات ضروريا كما كانت المهارة الزراعية ضرورية في عصر الزراعة والمهارة الصناعية في عصر الصناعة، وعليه فإن المعرفة بهذا المنطق حملت ذلك الرصيد الواسع الهائل من المعلومات والخبرات والتجارب التي استطاع الإنسان أن يجمعها عبر مراحل التاريخ بحواسه، وفكره، وعقله حين استطاع التكيف مع واقعه وحل مشكلاته (القهيوي، 2013).

لقد أصبح هاجس منظمات الأعمال التجديد والابتكار، وأصبح العمل الأساسي للمديرين يتمثل بمدى مهارته على إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة التي تقود إلى تعزيز الابتكار والإبداع الذي يشكل عنصراً فعلاً للتفوق على المنافسين، فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال، فالقرار السليم يتطلب المعرفة السليمة، فالمعرفة هي من أهم عوامل الإنتاج، وتحظى بأولوية خاصة وتشكل نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات، الذي يتطور ولا ينضب أبداً بالاستخدام، فالمنظمات التي تقوم على المعرفة هي القادرة على البقاء الاستمرار (الجاموس، 2013: 29).

لقد مرت المعرفة بعدة مراحل خلال فترة تطورها ووفقا لبيتر دراكر فقد قسمها إلى مرحلتين هما:

✓ الثورة الصناعية: من عام 1850 ف إلى غاية 1950 ف حيث طبقت المعرفة على الأدوات والتجهيزات والعمليات والمنتجات.

✓ فترة ثورة الإدارة والمعرفة: بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على المعرفة نفسها وبالتالي سميت فترة الثورة المعرفية (الجاموس، 2013: 28).

2.1.2 : مفهوم المعرفة

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي شهدتها عصرنا الحالي إلى زيادة التركيز على المعرفة، كما أن ظهور الانترنت والعولمة، والتي تزامنت مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، إلى

ظهور العديد من المفاهيم العلمية والتي منها إدارة المعلومات والمعرفة الذي بدأ المديرين والدارسون والباحثون يعطونها اهتماماً كبيراً وذلك لمساعدتهم في مواجهة تحديات العصر، وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم (كاظم، 2017).

تعددت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع وتعدد الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق، إلا أن الاتجاه الأكثر شيوعاً هو ما يصف المعرفة بأنها عبارة عن: "معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".

كما تعرف المعرفة بأنه "عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدة زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها" (الجبالي، 2012).

كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها "مزيج من الخبرة والقيم والاتجاهات التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وعبارة صريحة أكثر إنها معرفة-كيف" (الجاموس، 2013: 35).

3.1.2: مراحل تكون المعرفة

هناك العديد من المراحل التي يجب المرور بها لتكون المعرفة وهي كالتالي:

1. **البيانات:** هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صور دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم.
2. **المعلومات:** هي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤثرة والمنظمة والمتراصة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات.
3. **المعرفة:** هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.

4. **الحكمة:** يعرفها بأنها "تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية. يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من خلال وضعها في هرم متدرج كما هو مبين بالشكل (1.2) التالي:



الشكل (1.2) يوضح هرم المعرفة. (حسينة، 2015)

4.1.2: خصائص (سمات) المعرفة

تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة إدارتها والتعامل معها، ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص (السمات) في الآتي:

1- الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها والسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتناول هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبذلك يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر (الزطمة، 2011).

2- المعرفة متولدة: إن بعض المنظمات لديها الخصوبة الذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في استدامة الابتكار وتوليد المعرفة (الجاموس، 2013: 35)

3- القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في

إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

4- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أنها متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

5- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر؛ لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل. (الزطمة، 2011).

6- المعرفة يمكن أن تخزن: ويتم الخزن على الورق والأشرطة ووسائل الخزن الإلكترونية (الجاموس، 2013: 36)

5.1.2: مصادر المعرفة

لقد بينت الدراسات على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعارف أو اكتسابها وهما:

1- المصادر الداخلية: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعقدة، مثل (الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية).

2- المصادر الخارجية: هي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان والتي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة مثل (المكتبات والانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها، الموردون والزبائن، الجامعات ومراكز البحث العلمي، براءات الاختراع) (الزطمة، 2011).

المبحث الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها

1.2.2: المقدمة

لقد أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث إن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها؛ لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذه الموجود، وهو الموضوع الذي سيركز عليه الآن ومستقبلاً، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، فضلاً إلى حاجتها إلى التمثيل بصورة منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تكامل المعرفة (الكبيسي، 2005: 7).

لذلك يوصف العصر الحالي بأنه عصر المعرفة، فهي رأس المال الحقيقي الذي يفوق في أهميته وقيمته الموارد الطبيعية الأخرى، كما يتسم هذا العصر بالاهتمام المكثف بالإنسان وتنميته واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم في فاعلية المنظمة (القطارنة، 2011: 16-17).

2.2.2: مفهوم إدارة المعرفة

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته، إلا أن نظرية المعرفة ترجمت بشكل فعلي إبان الثورة الصناعية في القرن الحادي والعشرون.

أما اليوم أصبحت العنصر الأساسي الذي يؤثر في المنظمات، وفي قدرتها على البقاء والمنافسة في الأسواق العالمية الحديثة، فهي ضرورة لا بد منها في بيئة الأعمال شديدة التعقيد والتغير (الجاموس، 2013: 58).

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لقالوا بأنها تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة

وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار" (العلي وآخرون، 2012: 26).

ووفقا لموسوعة الإدارة فيمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها " الجهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من الدروس" (الجاموس، 2013: 58).

أما جامعة تكساس فعرفت بأنها " عملية منظمة للبحث عن المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها (أبو دية، 2004: 13).

3.2.2: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

- 1- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- 2- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 5- بناء إمكانات التعلم كإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها كالتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 6- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل (رميسان ونرجس، 2013).

4.2.2: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي تعود للأسباب الآتية:

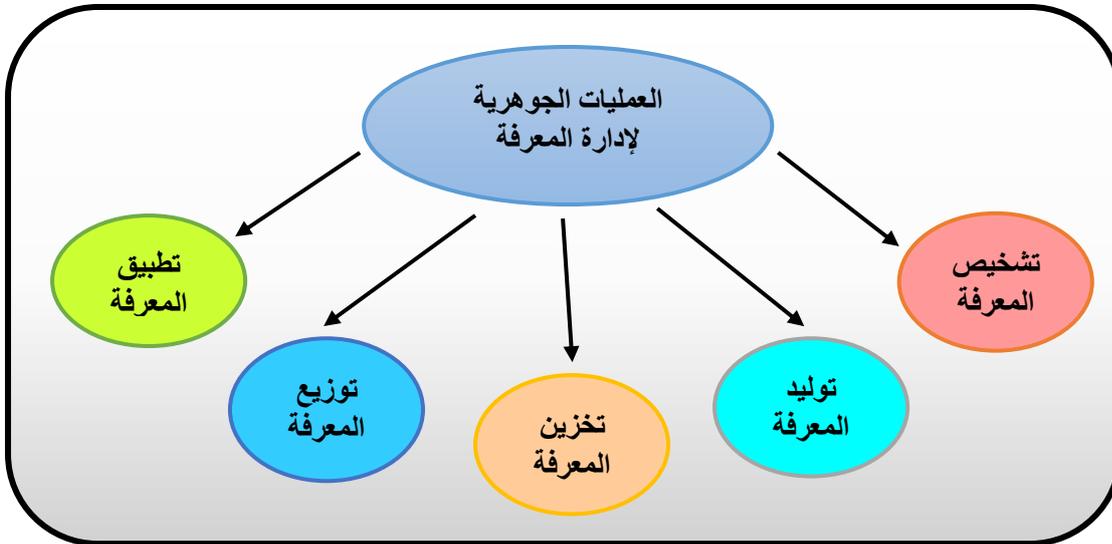
- 1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

- 2- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
- 3- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
- 4- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاوته.
- 5- تخفيض كمية الوقت الذي يطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
- 6- جذب الزبائن الجدد (الزطمة، 2011).

5.2.2: عمليات إدارة المعرفة

تتضمن عمليات إدارة المعرفة العديد من الخطوات والمراحل المتتالية، حيث تقوم هذه العمليات بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة، بحيث تترتب وتهيكل حسب المتطلبات وحاجات ونشاطات المنظمة، وتعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، فهي المفتاح لفهم برامج إدارة المعرفة وكيف تنفذها بالمنظمة، ولغرض التعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة. (نسرين وفطيمة، 2011).

تم تصنيفها كما هي مبينه بالشكل (2.2) التالي:



الشكل (2.2) يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة. (الكبيسي، 2005: 62)

1- تشخيص المعرفة:

تعد هذه العملية من الأمور المهمة لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائجها يتم معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في

القواعد، وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال؛ لأن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، كما أن منظمة AMS الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين:

✓ الأول/ يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية.

✓ الثاني/ هو في كيفية أسرها.

إن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل أن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فالتشخيص يحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في التشخيص آليات لاكتشاف البحث والوصول.

هناك دور لنماذج إدارة المعرفة، التي تأسرها من قواعدها وتساعد توصيلها بأشكال متعددة بدءاً من القصص (النماذج الكمية والشفوية) والمخططات (نماذج الصور) إلى معالجة الجداول (النماذج الكمية) (الجاموس، 2013: 107-108).

2- توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق والتميز في الإنجاز وتبوء مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الاستراتيجيات وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف الكفاءات والاحتفاظ به. (ابن غلبون، 2013).

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي يحصل عليها أو ابتدعها، وهذا ما أشار إليه أيضا (Coffee) عندما أكد على أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب منها: (السمعة الامتصاصية، القدرة، إمكانية الاتصال بين كل من المصدر والهدف).

ومن المصادر المستخدمة في توليد المعرفة نموذج SECL وبموجبه يتم توليدها وإعادة إيجادها في المنظمة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

✓ **المعرفة المشتركة:** وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد في العمل داخل المنظمة.

✓ **المعرفة الخارجية المجسدة:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

✓ **المعرفة التركيبية:** وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منظمة يمكن تخزينها وفهرستها وتبويبها.

✓ **المعرفة الداخلية (الدمجة):** وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظميه ومبادرات استراتيجية (الكبيسي، 2005: 72-73).

3- تخزين المعرفة:

هي تلك العملية التي تشمل: (الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، المكان) (المهيرات، 2010).

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وبمرور الوقت تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك تحسين وتوسيع الذاكرة لبرمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دور تنظيم واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة من التكنولوجيا المستخدمة.

وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك (العلي وآخرون، 2012: 43-44).

وأخيرًا يمكن القول إن هذه العملية من العمليات الأساسية للمنظمة لكونها تبذل جهودًا وأموالًا كبيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات إن لم تقم بعملية تخزينها وتسيير سبل الوصول إليها (البطاينة والمشاغبة، 2010: 78).

4- توزيع المعرفة:

هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أم مصرحًا بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الهم الأكبر لدى الإدارات في المنظمة، فالمشاركة بالمعرفة تمثل عمليات مهمة في تحسين الإبداع وأداء المنظمات والوصول إلى منظمة متعلمة، وهذا ما يسهم في استخدام عمليات التبادل للمعرفة والذي يركز على المعرفة الصريحة والمستخدم لنقلها وتبادلها بين الأفراد والمجموعة والمنظمات، وكذلك استخدام عملية التأهيل والتي تركز على المشاركة بالمعرفة الضمنية وخصوصًا في حالة خلق معارف ضمنية جديدة (البطاينة والمشاغبة، 2010: 75-76).

والمعرفة بوصفها موجودًا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتتضمن هذه العملية عدد من العمليات ومنها: (التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك).

وأكد (Herschel) أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، وذهب آخرون إلى أن المشاركة بالمعرفة الضمنية مضيعة للوقت ومكلفة إن لم تكن

مستحيلة، كما أن نتائج دراسة (Gupta & Govindarajan) توصلت إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:

أ. قيمة المعرفة لدى المصدر.

ب. الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف.

ج. القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.

يؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخبرة التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيرجعونها لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل، وينبغي عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:

الأولى: إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

الثانية: اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

الثالثة: إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات؛ لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر

التفكير.

ومما ورد سابقاً يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم (الكبيسي، 2005).

5- تطبيق المعرفة:

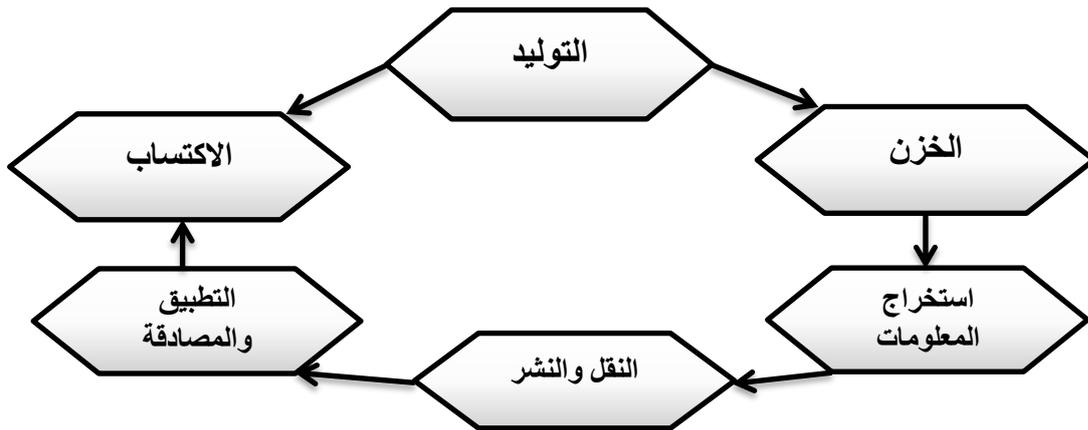
إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل وبذلك فإنها تستوجب الاحترام أو الإعجاب وليس الخوف، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة المنطقية لذلك هو أن تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا طبقت (المهيرات، 2010: 69).

ومفهوم تكوين المعرفة لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب؛ لأن الحصول على أي معرفة سهل وخاصة في هذا العصر، عصر الأنترنت والذي من خلاله يمكن الحصول على معارف متنوعة وبسهولة ولكن المهم القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيمة مضافة وكذلك المزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية لتكوين معاني ومعارف جديدة من هذا المزيج، ويقترح نوناكا وتاكيوتشي نموذجا لأربع عمليات فرعية في دورة تكوين المعرفة، هي:

- ❖ **التنشئة:** ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار بين الأفراد بعضهم البعض.
- ❖ **التجسيد:** أي عملية إظهار المعرفة الضمنية وتجسيدها لتتحول إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال واعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي.
- ❖ **التركيب:** وهي عملية دمج وتصنيف المعرفة الصريحة لتحويلها إلى معرفة صريحة جديدة.
- ❖ **الصفة الذاتية:** حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزءا من ممتلكات المنظمة المعرفية (البطانية والمشاقبة، 2010: 78-79).

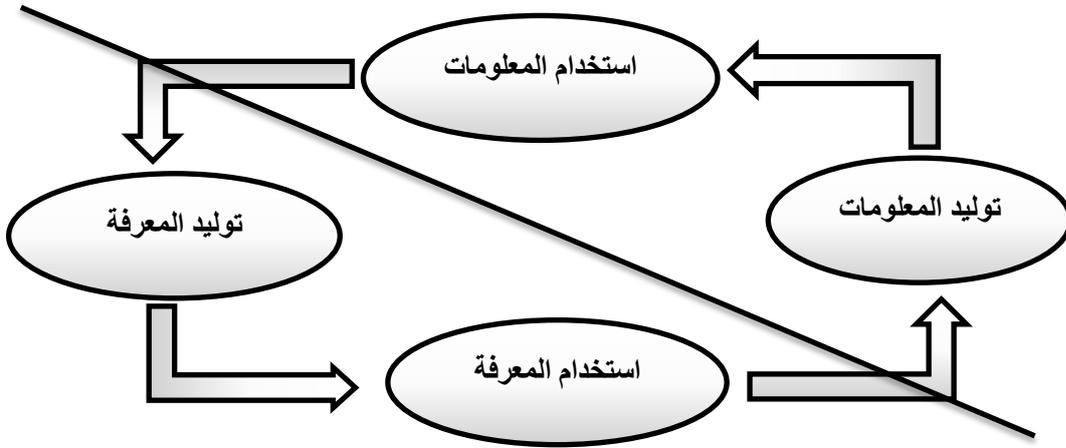
6.2.2: نماذج إدارة المعرفة

أ- نموذج Marquardt



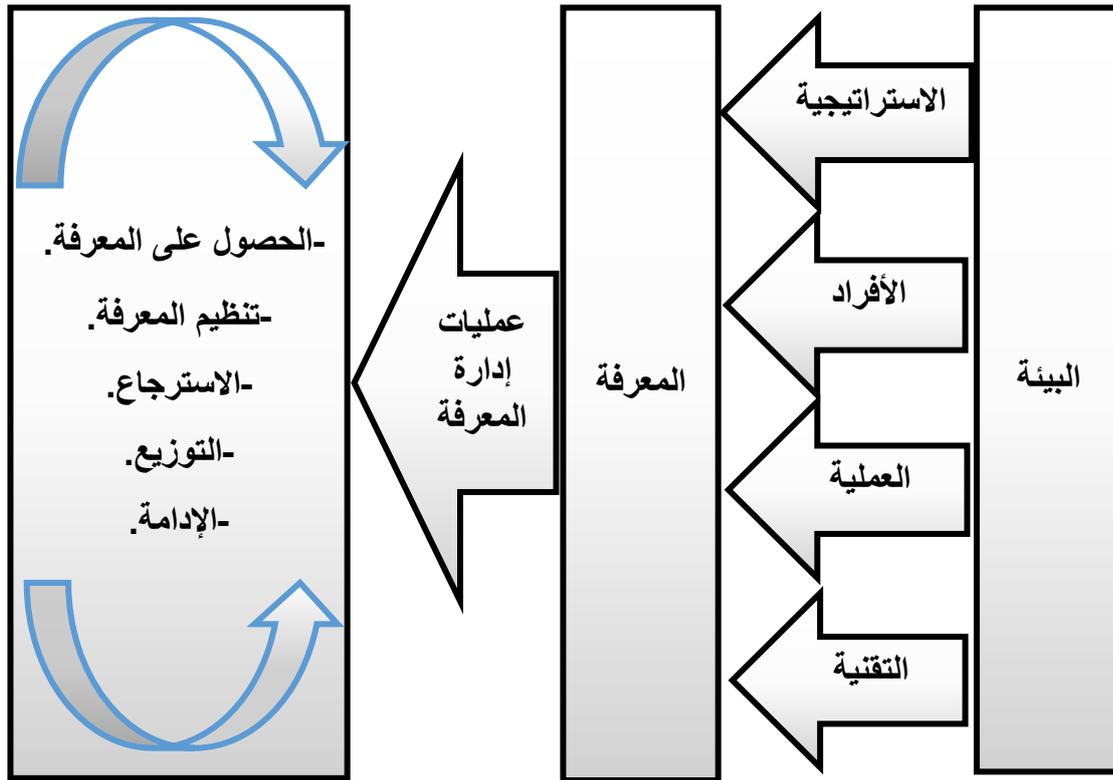
شكل (3.2) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt (عباسة وآخرون، 2017)

ب- نموذج Blumentritt & Johnston



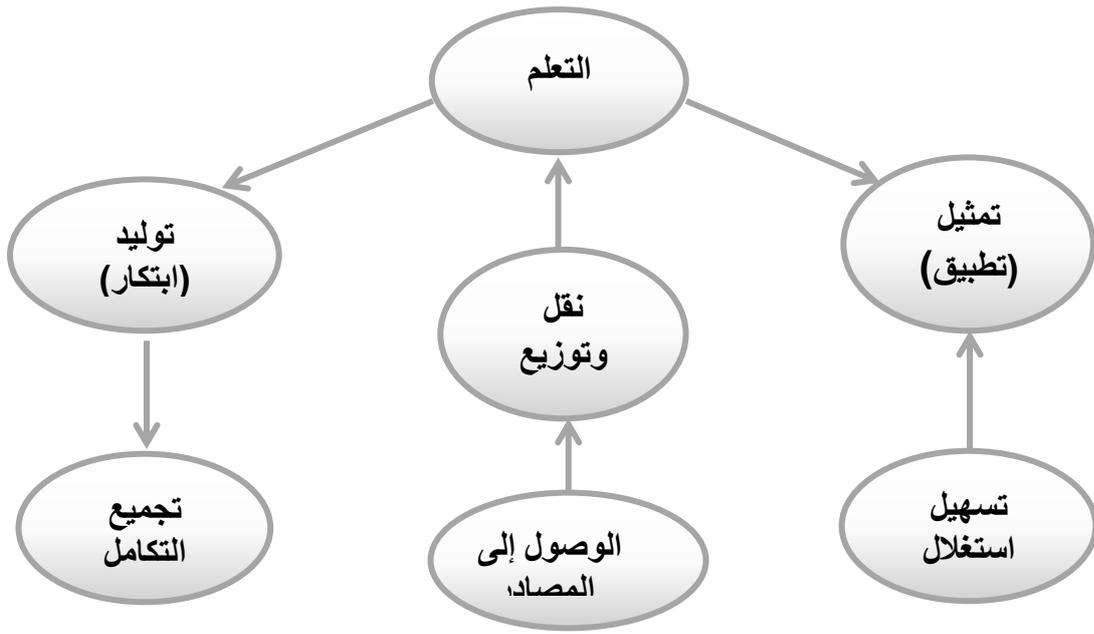
شكل (4.2) يوضح حلقة المعرفة-المعلومات عند Blumentritt & Johnston (يوسف، 2015)

ج- (Duffy: 2001)



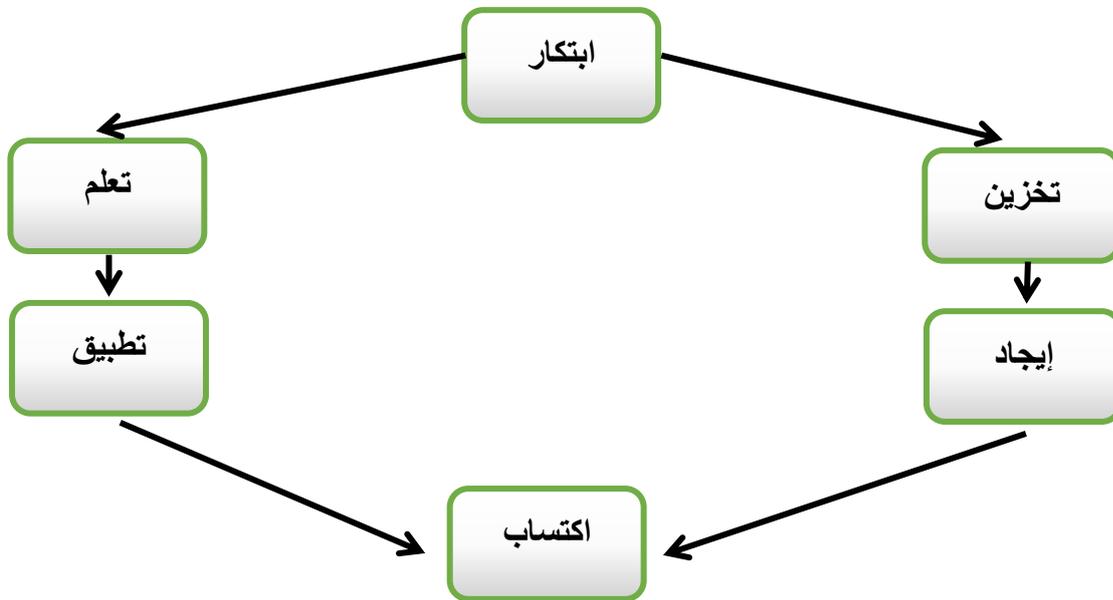
شكل (5.2) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Duffy (الزطمة، 2011)

د- نموذج Perez & Publos



الشكل (6.2) يوضح نموذج عمليات إدارة المعرفة عند Perez & Publos (حسين، 2010)

هـ- نموذج Vetschera & Roszegi



شكل (7.2) يوضح نموذج إدارة المعرفة عند Vetschera & Roszegi (حسين، 2010)

7.2.2: مكونات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاماً معرفياً فاعلاً يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة ويمكن تقسيم هذه المكونات إلى:

أ- **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وأن تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

ب- **القيادة:** تلعب قيادة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة لأن مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المنظمة.

ج- **التقنيات:** على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة ل تخزين ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية، من جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل جميعها تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال البيئة الفيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة.

د- **التنظيم:** إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بالتعريف والتخزين والنشر والاستخدام عملاً واسعاً يتطلب تنظيمياً فائقاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والإنترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة. (القطارنة، 2011: 55-58).

هـ- **التعلم:** يعني اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ وضع القرارات بالتأثير على الآخرين. (علي، 2013: 169)

و- **الثقافة:** إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة ريفية، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها ومواردها البشرية ثقافياً.

ز-**العمليات**: يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية. (القطارنة، 2011: 55-58).

ح-**الخبرة**: تعد ضرورة لإدارة المعرفة وهذا يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة وهذا يعني أنها مركزة ومتخصصة. (علي، 2013: 169)

ط-**العلاقات**: تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الإنسان دوراً مهماً في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى (القطارنة، 2011: 55-58).

8.2.2: استراتيجية إدارة المعرفة

تعد تعرف استراتيجية إدارة المعرفة بأنها "خطة مسبقة من الأعمال من أجل تمكين عمليات الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة" وتتمثل استراتيجية إدارة المعرفة بما يلي:

1. التوافق مع نشاطات وأهداف أعمال المنظمة.
2. تحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات.
3. تمكين الاستراتيجية كافة عناصر العمليات في دورة حياة إدارة المعرفة (البطائنة والمشاقبة، 2010: 101).

9.2.2: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

إن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعاً لطبيعة عمل كل منظمة والمدخل الذي تتبناه، فمؤسسات المعرفة هي التي تعتبرها مورداً أساسياً لتحقيق أهدافها التنافسية، وبناءً على ذلك لابد من أن تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية في إدارة عمليات المعرفة. (الجاموس، 2013: 145)

أولاً: استراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوصيفها في أعمال المنظمة المختلفة، إن اعتماد هذه الاستراتيجية في المنظمة ليس تحكيمها وإنما يعتمد

بدرجة أساسية على طريق المنظمة في خدمة زبائنها وأعمال المنظمة التي تقدمها للزبائن وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم في المنظمة، فهذه الاستراتيجية تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المنظمة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل وتشارك للمعرفة فيما بينهم (حسن وآخرون ، 2016).

ثانياً: استراتيجية الشخصية:

تعد المنظمات التي تتبع استراتيجية المعرفة المرتكزة على الأشخاص هي منظمات في الغالب استشارية صغيرة الحجم نسبياً، وتركز هذه الاستراتيجية على المحادثات التي تجري بين الأفراد، ولا يقومون بتصنيف موضوعات المعرفة في قواعد المعرفة، فلا يتم هنا تصنيفها لكي تنتقل عبر قواعد وشبكات، بل تنتقل في الغالب بما يسمى بفصول العصف الذهني خلال المحادثات التي تجري بين الأفراد منفردين.

وهنا تظهر أهمية الاتصال استراتيجية المعرفة المرتكزة على الأشخاص، فالأفراد في تلك المنظمات يجدون أمامهم شبكة تضم خبرات ومهارات مختلفة من مراكز الأبحاث، والجامعات، فالمعرفة لا يتم التشارك بها من خلال الاتصال المباشر فقط بل من خلال الهاتف والبريد الإلكتروني، وما يسمى بالمؤتمرات عبر الفيديو، وعادة ما تستخدم المنظمات الاستراتيجيتين معاً. (الجاموس، 2013:

(157)

ثالثاً: استراتيجية العرض مقابل استراتيجية الطلب:

وتتضمن هذه الاستراتيجية النوعيين الآتيين:

❖ **استراتيجية جانب العرض:** تميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة،

بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

❖ **استراتيجية جانب الطلب:** تركز على تلبية حاجة المنظمة لمعرفة جديدة، أي أنها تركز على

آليات توليد المعرفة، وتنتج نحو التعلم والإبداع.

كما أن الفصل بين هاتين الاستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب؛ لذا فإن اختيار الدمج بينهما

أفضل، ولكن بنسب متفاوتة تبعاً لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة (هدى، 2013).

الفصل الثالث: الإطار النظري

(الميزة التنافسية)

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها

1.1.3: المقدمة

2.1.3: مفهوم الميزة التنافسية

3.1.3: أبعاد الميزة التنافسية

4.1.3: أهداف الميزة التنافسية

5.1.3: أهمية الميزة التنافسية

6.1.3: مصادر الميزة التنافسية

7.1.3: أنواع الميزة التنافسية

8.1.3: خصائص الميزة التنافسية

المبحث الثاني: البيئة التنافسية واستراتيجياتها

1.2.3: المقدمة

2.2.3: مفهوم البيئة التنافسية

3.2.3: مكونات البيئة الخارجية (البيئة التنافسية)

4.2.3: الخطوات المطلوبة لدراسة البيئة الخارجية (البيئة التنافسية)

5.2.3: تحليل البيئة التنافسية

6.2.3: استراتيجية الميزة التنافسية

7.2.3: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها

1.1.3: المقدمة

يحظى موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج والتملك بين المنظمات العالمية إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المنظمات واستمراريتها. (عبد الوهاب: 2012)

حيث يقتضي التكيف مع المحيط شديد التنافسية ضرورة سعي المنظمات إلى تجميع مختلف مواردها، وهذا من أجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المنظمات المنافسة من خلال امتلاك ميزة تنافسية، وإن بناء الميزة التنافسية ليس بالشيء الهين، بل هي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات والتطورات. (منيرة: 2013)

إن هذه التغيرات الجذرية المتعاقبة على مستوى الاقتصاد العالمي في الوقت الذي تولد فرص عديدة على الدولة النامية أن تضع خطاً للتغلب على التحديات الكبيرة لا سيما من خلال إجبار المنظمات على إعادة تنظيم هيكلها الإنتاجية وتحسين كفاءتها بغرض الوصول إلى أسواق دولية أصبحت تخضع إلى درجة أكبر من المنافسة من قبل الدول المتقدمة (عبد الوهاب، 2012).

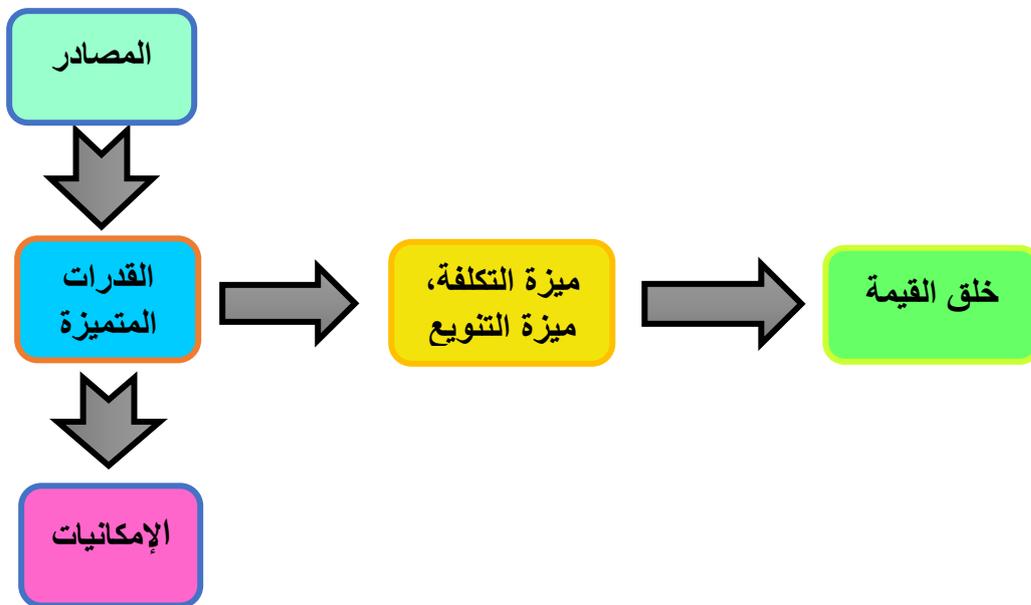
2.1.3: مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم وبطبيعة الحال، لن يكون تحقيق التفوق عملاً مؤقتاً قصير المدة ولكنه محاولات دائمة كخط توازن للمنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق (علي البديري وحسين البديري، 2017).

فمصطلح الميزة التنافسية من أهم المفاهيم التي تحتل مكانة أساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث ظهر بداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث انتشرت الفكرة عند ظهور كتاب مايكل بورتر الذي يتكلم عن الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس (خولة، 2013).

تعرف الميزة التنافسية بأنها " دالة إشباع حاجات ورضا العاملين باعتبارها العملاء الداخليين وتحقيق رضا الداخليين وتحقيق رضا الزبائن في السوق".

وعرفها بورتر بأنها: القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ أسعاراً أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع في الزيادات السعرية، والشكل التالي يبين نموذج الميزة التنافسية لبورتر (منيرة، 2013).



الشكل (1.3) يوضح نموذج الميزة التنافسية لمايكل بورتر. (عليوي، 2016)

أما كوتلر فيعرفها بأنها " ميزة على المنافسين تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرز أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرز الأسعار الأعلى" (خولة، 2013).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتمثل بالقدرة على تحقيق التقدم عن الآخرين بالسعر بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو أكبر منفعة وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتوجه للزبائن بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، أو تقديم منتجات وخدمات بمنافع منفردة تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية

المفروضة، هذا بالإضافة إلى القدرة على السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع من السوق والتمايز وإنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون (حجازي، 2005).

3.1.3: أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وكذلك القدرات، الكفاءات، المعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تمكن المنظمة من تطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

أ- **القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتج الذي تقدمه مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي منظمة في استغلال مواردها المتميزة قد يكلفها الكثير، وعليه فالميزة التنافسية تتحقق إذا أدرك العملاء بأنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها (منيرة، 2013).

ب- **التميز:** هو غاية استراتيجية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحقيق الفرق وتعزيز وضعها التنافسي (خولة، 2013).

4.1.3: أهداف الميزة التنافسية

تبنى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق القيمة التنافسية، ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1. خلق فرص تسويقية.
2. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد أو تعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
3. تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اغتنامها، وتقديم سلع وخدمات فريدة لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمنظمة في أذهانهم، وهذا ينتج البقاء والاستمرارية في السوق.
4. تمارس البيئة التنافسية ضغوط مستمرة على المنظمة فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها وأسبقيتها على المنافسين (البديري والبديري، 2017).

5.1.3: أهمية الميزة التنافسية

تكمُن أهمية الميزة التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد والتقليل من سلبياته، ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (عبد الوهاب، 2012)

1. خلق قيمة للعملاء، تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
3. تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق (كاظم، 2017).
4. بما أن الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم في المستقبل (عبد الحميد، 2018).

6.1.3: مصادر الميزة التنافسية

من أجل اكتساب ميزة تنافسية يجب أن تكون المنظمة على دراية بمصادر قوتها والمزايا التي تجعلها في مركز تنافسي، ويمكن تلخيص أهم هذه المصادر في النقاط التالية:

1. **المصادر الداخلية:** المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات وغيرها، كذلك قد تتأى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، والمعرفة.
2. **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة، تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
3. يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية مع الآخرين.
4. اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسة وهو ما يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، يمكن المنظمة من تقديم منتج أو خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة (يحيوي، 2013).

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى لا تقل أهمية وهي:

أ. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداء لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فتتمثل المدخلات العوامل الأساسية للإنتاج في حين تتمثل المخرجات في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب. **الكلفة:** يعتمد تحقيق الميزة التنافسية بشكل كبير على الكلفة وهي تعبر عن انخفاض الكلفة بالنسبة للمنافسين والمنتجات ذات الصلة ووافرات الحجم، حيث أن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق، إذ إن هناك جزء كبير من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة الأقل، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائما الربحية والنجاح، وقد تفلس المنظمة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة (عبد الحميد، 2018).

ج. **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية (راضية، 2017).

د. **الجودة:** زادت أهمية الجودة في مجال بناء التنافسية بشكل كبير وذلك نتيجة للتغيرات السريعة، كما أنها أصبحت الاهتمام الأول للزبون والقيمة مقارنة بمنافسيها يمكنها بناء تنافسية.

وتعرف الجودة بأنها: "جزء من تكلفة ونتيجة اهتمام في كل لحظات ومراحل الإنتاج". كما تعرف بأنها "مجموعة من الخصائص والمميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح بإرضاء حاجات ظاهرة وكامنة" (منيرة، 2013).

هـ. الإبداع: عملية الإبداع هو العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق التنسيق والتعاون بين الأنشطة كالتسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى خدمة جديدة، لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات أو الخدمات، لجعل المنظمة هي الأفضل في سوق المنافسة (عبد الحميد، 2018).

و. الزمن: يعتبر الزمن سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، الوصول إلى الزبائن في أسرع ما يمكن من المنافسين الآخرين يمثل ميزة تنافسية (علي البديري والبديري، 2017).

ز. المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار المنظمة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة أساسا على المعلومات والمعرفة، هذه الأخيرة التي أصبحت القيمة الحقيقية في مختلف المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الإنتاج أو في تطوير الهياكل والوظائف (منيرة، 2013).

7.1.3: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية إلا أن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنفها إلى نوعين رئيسيين وهما:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكنا في كل ظروف المنافسة، وبالتالي ضرورة توفير مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل (نور الدائم، 2013).

2. **ميزة التميز:** هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة ونفعية من وجهة نظر المستهلك، بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة.

3. **ميزة الجودة:** إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية وليس فقط لمواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليه وإن هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره منهجا استراتيجيا لا يبد من اعتماده بشكل دائم للمحافظة على ميزة التمايز.

4. **ميزة تشكيل المنتجات:** التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المنظمة فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق، وإن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسألة ميزة التمايز بها مثل هذه المنظمة.

5. **ميزة سرعة الأداء:** يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية، وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات التنافسية، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف والتطوير وذات صلة وثيقة ومستمرة بالزبائن من خلال التركيز على إدارة العلاقة مع الزبون (راضية، 2017).

8.1.3: خصائص الميزة التنافسية

إذا ما رادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية وأن تجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي: (يحياوي، 2013)

1. **دائمة:** بمعنى أن تحقق للمنظمة التميز والتقدم على المدى الطويل وليس على المدى القصير.
2. **متجددة:** وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
3. **مرنة:** أي يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى (عبد الحميد، 2018).

المبحث الثاني: البيئة التنافسية واستراتيجياتها

1.2.3: المقدمة

أدت التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، كما اتسم اقتصاد المعرفة بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يتنامى بشكل تراكمي وتؤثر على المركز التنافسي للمنظمة وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم، دخلهم وتوقعاتهم وتؤثر على المنظمة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة قصد تبوء موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك وتفكير عميق، حق تضمن المنظمة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق.

لقد اهتم الباحثون بالبيئة وحاولوا فهم علاقتها مع المنظمة بحيث تعد نظاماً يتفاعل مع باقي الأنظمة الاجتماعية، إذ لا يمكن تصور منظمة في فراغ حيث إنها نظام فرعي لنظام أشمل هو البيئة، تعد البيئة محل اهتمام المنظمات، باعتبارها مصدراً للتهديدات والفرص في آن واحد (حلموس، 2017).

وفي الأخير فإن البيئة التي تعمل بها المنظمة تتسم بعدم الاستقرار، الديناميكية المستمرة والتطور السريع بمختلف المجالات بشكل يجعلها غير مستقرة، وفي خضم تلك التحديات والتغيرات فإن المنظمات الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع القيام بشيء مختلف عن المنافسين الآخرين (لشهب وآخرون، 2017).

2.2.3: مفهوم البيئة التنافسية

من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يمكن القول بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بنقطة مركزية، والمقصود هنا المنظمة وهناك من يقدم تعريفاً موسعاً للبيئة، حيث يعرفها Denis على أنها: "مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المنظمة"، أما Duncan فيرى أن البيئة "توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث تؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد (المسيرين) في المنظمة"، بالإضافة لذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، بالحركية وبعدم التأكد (حلموس: 2017).

3.2.3: مكونات البيئة الخارجية (البيئة التنافسية)

إن المنظمات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص أو كانت في الدول الصناعية الغنية أو النامية؛ ومنها الدول العربية تتفاعل مع البيئة الخارجية والتي تعج بالتغيرات والتطورات سريعة الوتيرة وتكون على شكل قوى وعوامل وتقلبات لعل أبرزها: (الثورة المعرفية، الثورة التكنولوجية، ثورة التعلم، العولمة). (درة وجرادات: 2014)

تنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة:

قوى البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية، وتسمى هذه العوامل والقوى بالعوامل المجتمعية العامة، أما البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه، وهناك أيضا ما يسمى البيئة الخارجية الخاصة، والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتبطين، والموردين، والمنافسين، والسلع والخدمات البديلة، وبشكل أوضح يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة:

1. البيئة الخارجية العامة: تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة

المنظمة وليس لها علاقة مباشرة بموقعها التشغيلي أو نوعية الصناعة، ومنها ما يلي:

أ- **العوامل والمتغيرات الاقتصادية:** هي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية، معدل النمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي والنتائج القومي الإجمالي، والميزان التجاري، ميزان المدفوعات، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، أسعار المواد الأولية المصدرة والطاقة بالنسبة للدول النفطية...إلخ.

ب- **العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل فيما يلي:

1. العوامل الاجتماعية: أي القيم الاجتماعية السائدة ومنها التقاليد والأعراف، مشاكل التغيير

الاجتماعي (دوافع وحوافز السلوك الاجتماعي).

2. العوامل الديمغرافية: يشمل الهيكل السكاني من حيث النوع، الأعمار، التوزيع السكاني

في الأقاليم، درجة النمو السكاني ومعدل الولادات والوفيات...إلخ.

3. العوامل الثقافية والعملية: من أهمها مستوى الأمية، نظام التعليم الرسمي، أجهزة التدريب

الخارجية، أجهزة الإعلام ودورها في نشر المعلومات.

4. **العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية:** تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة وبرامجها التنموية، وخططها الاستثمارية، والأهم من هذا هو توجهات الدولة العامة وايدلوجية نظامها السياسي، وتأثيرها في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة، فالعامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الاستقرار السياسي القانوني والتشريعي للدولة والمجتمع.

5. **العوامل والمتغيرات التكنولوجية:** من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفتية، والتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة في الاعتماد على الحسابات الآلية والإنترنت، وتأثير التكنولوجيا على نشاط المنظمات المصرفية، حيث يؤدي إلى زيادة الطلب أو انخفاضه على بعض الأوراق المالية (حلموس، 2017).

2. البيئة الخارجية الخاصة:

يطلق عليها بيئة المهمات او البيئة القريبة والمقصود بها المتغيرات الاقتصادية التي تعمل فيها المنظمة لتحديد حالة المنافسة فيها، والمنافسين الأهم وسلوكهم المحتمل، لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرتقبين، والسلع والخدمات البديلة (درة وجرادات، 2014: 148).

تشمل البيئة الخارجية الخاصة المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المنظمة مثل الصناعة، المنافسة، وتتطلب البيئة التنافسية الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في:

✓ ملامح وخصائص المنافسين.

✓ القطاعات السوقية المختلفة.

✓ احتمال دخول منافسين جدد.

✓ قوة العملاء والموردين (حلموس، 2017).

4.2.3: الخطوات المطلوبة لدراسة البيئة الخارجية (البيئة التنافسية)

يمكن توضيح الخطوات الهامة والمطلوبة لتعزيز المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية (البيئة التنافسية) فيما يلي:

1. جمع المعلومات عن البيئة: تخضع هذه العملية للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال العديد من الأساليب مثل المناقشات بين المديرين في الاجتماعات الرسمية، التقارير التي يقدمونها، أو تكون وليدة الأفكار عن طريق الإبداع ثم تحديد ماهية ونوعية المعلومات المطلوبة، وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات باعتبار هناك العديد من المصادر التي بموجبها يتم جمعها مثل الوزارات والهيئات الحكومية ومراكز البحث العلمي.

2. الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية: كما يمكن تصنيف البيئية على أساس تعدد المستويات ومدى التأثير على المنظمة، حيث يظهر هذا التأثير في صورتين في صور الفرص، وصور تهديدات، فالفرص تشير إلى أوضاع أفضل للمنظمة ومجالات يمكن أن تحقق فيها تنافسية، أما التهديدات وتعني أن التغيير في عنصر من عناصر البيئة يكون له انعكاس سلبي ويشكل مصدر خطر لها، وينبغي إما التعامل معه واستغلاله لصالحها أو تفاديه (حلموس، 2017).

5.2.3: تحليل البيئة التنافسية

لا تعيش المنظمة في معزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي لضمان استمرارها وقدرتها على مجابهة التهديدات التي تواجهها، وهذا ما يحتم عليها دراسة وتحليل هذه البيئة للتأقلم معها (هدى، 2013).

1. نموذج (M. Porter) للقوى الخمسة:

تمثل كتابات بورتر سلسلة القيمة، الاستراتيجيات العامة للتنافس، "نموذج القوى الخمسة" في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard، حيث يؤكد بورتر أن دراسة الميزة التنافسية تتمحور حول ثلاثة عناصر رئيسية:

✓ البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية.

✓ سلوك المنظمة.

✓ موقع التنافس النسبي للمنظمة في السوق.

فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي، فقد قسم القوى التي تحكم المنافسة إلى خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين

منظمات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة (وسيلة، 2012) ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

أ. شدة المنافسة الحالية:

تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق، وإن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، تقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، يتيح لتلك المنظمات تحقيق جاذبية صناعة أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة تحقيق أرباح عالية (هدى، 2013).

❖ **ظروف الطلب:** إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المنظمات القائمة كما يتيح ذلك فرصا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عليه زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية منظمات القطاع.

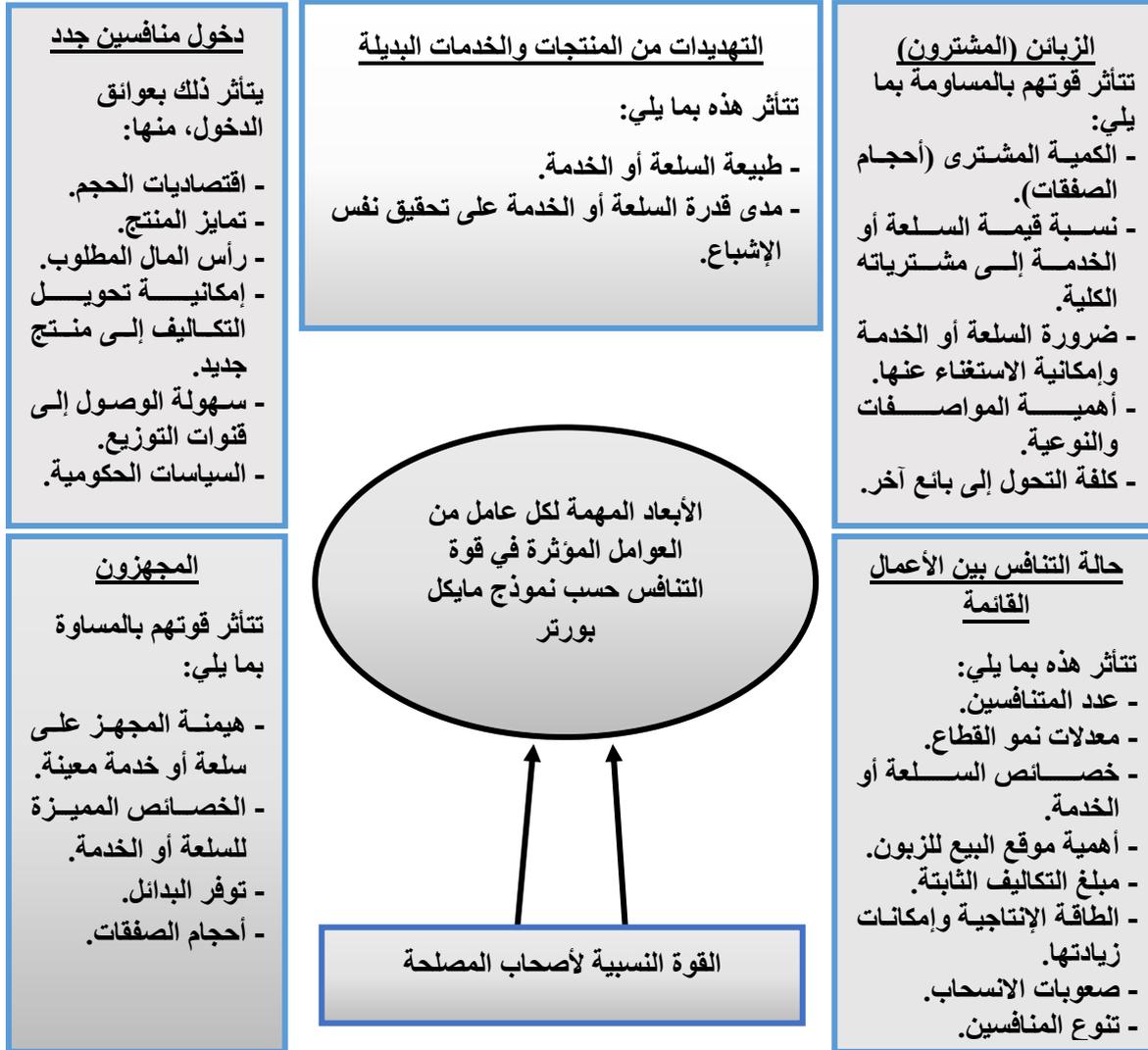
❖ **الهيكل التنافسي:** ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمنظمات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمععة التي عليها عدد صغير من المنظمات كبيرة الحجم.

ب. **عوائق الخروج:** قد تكون عوائق اقتصادية، عاطفية، استراتيجية... إلخ، تمنع المنظمة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المنظمات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبيات الزبائن إلى تخفيض الأسعار (وسيلة، 2012).

ج. تهديد المنافسين المحتملين:

يقصد بهم المنظمات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، ويعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشرا مهما على ارتفاع عوائق دخول الصناعة، وتتمثل تلك العوائق في: الولاء للماركة، ومزايا التكلفة المطلقة، واللوائح الحكومية (درة وجردات، 2014: 213).

❖ **الولاء للماركة:** ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المنظمات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة، إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمنظمات.



الشكل (2.3) يوضح الأبعاد المهمة لكل عامل من العوامل المؤثرة في قوة التنافس حسب نموذج مايكل بورتر (درة وجرادات، 2014: 156).

❖ **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية هي:

- ✓ عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع.
- ✓ التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية... الخ).
- ✓ إمكانية توفير مواد أرخص.

✓ إن امتلاك المنظمات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

❖ **اقتصادية الحجم:** يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة

المنظمة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

✓ انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ولمنتجات نمطية.

✓ الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

❖ **تكاليف تحول المستهلك:** تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتاً وبيدلاً جهداً

وبتكلف مالياً لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها منظمة قائمة إلى منتجات تقدمها

منظمة جديدة، وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك

منتجات المنظمة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

❖ **اللوائح والأنظمة الحكومية:** إذا كانت المنظمات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية

ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تتخفف حدة المنافسة وهذا

ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس (وسيلة، 2012).

د. **قوة الموردين على المساواة والتفاوض:** ويمثل هؤلاء تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على

فرض الأسعار التي يتوجب على المنظمة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك

المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المنظمة، ويكون الموردون في مركز قوي حينما يكون

للمنتج الذي يبيعه الموردون بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج للمنظمة، وعندما لا تمثل

الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة المشتري عميلاً مهماً للموردين، وعندما تكون منتجاتهم

متميزة بدرجة تؤدي إلى تحمل المنظمة تكاليف عالية إذا ما تحولت إلى مورد آخر.

هـ. **قوة المشترين على المساواة والتفاوض:** إن المشترين يمكن أن يكونوا زبائن المنظمة الذين

يستهلكون منتجاتها، أو المنظمات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار

الجملة والتجزئة، وعندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للمنظمة رفع أسعارها وتحقيق

أرباح كثيرة، ويكون للمشترين قوة في عدة حالات، منها: عندما يتألف عرض الصناعة من

منظمات صغيرة ومشتريين قليلي العدد ولكنهم كبيرو الحجم، وعندما يقوم المشترون بشراء

كميات كبيرة فيستغلوا قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض في السعر (درة وجرادات،

2014: 214).

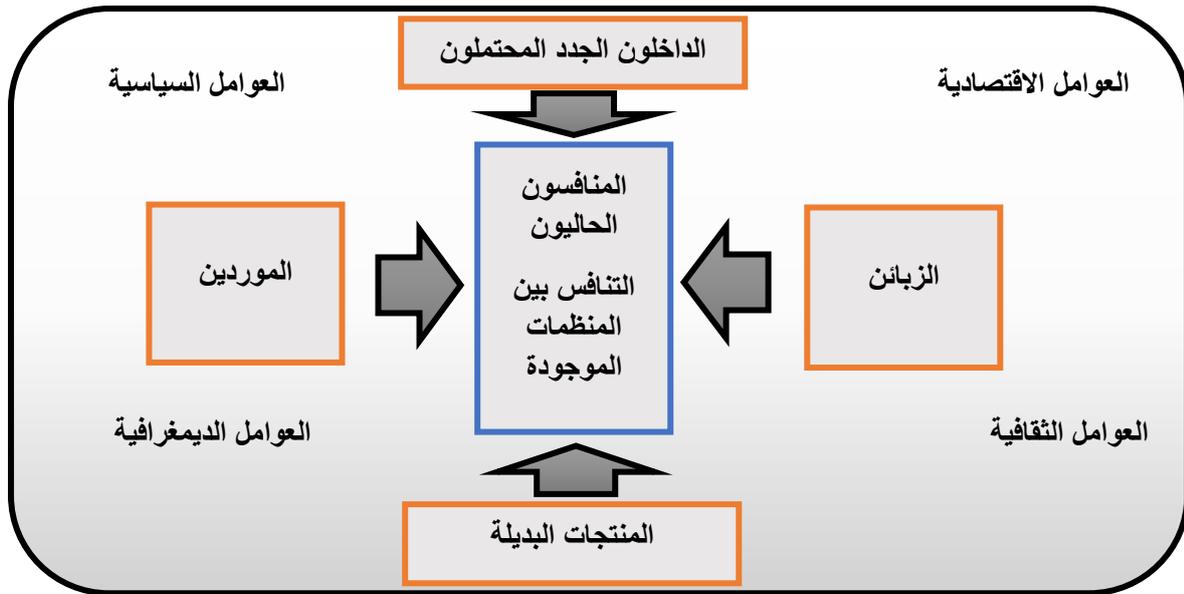
إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع (وسيلة، 2012).

و. **تهديدات المنتجات البديلة:** تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها لذلك تهتم المنظمات بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة تشبع نفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح تهديدا لمنتجات وخدمات المنظمة، لذلك على المنظمات أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه.

2. نموذج أوستن (J.E.Austin) لتحليل قوى التنافس:

بالرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على أهمية ونجاح نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في البلدان المتقدمة، فإن أوستن أضاف بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، بما يكفل للمنظمات من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة، والشكل (3.3) يبين نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس.

- ✓ البعد الأول: سياسة الحكومة لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على هيكل الصناعة.
- ✓ البعد الثاني: يتمثل بعوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الديمغرافية، والتكنولوجية) التي تؤثر مع القوى الخمسة في هيكل الصناعة.



الشكل (3.3) يوضح نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس. (هدى، 2013)

6.2.3: استراتيجية الميزة التنافسية

يشير امتلاك المنظمة لميزة تنافسية إلى نجاحها في تحديد واختيار استراتيجيات أعمال لوحدها المختلفة، لذا فإن الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات لتنفيذ أعمالها خاصة تلك المرتبطة بوحدة الأعمال التي تتكون منها المنظمة ينبغي أن تكون استراتيجيات تنافسية، بمعنى أن تكون تلك الاستراتيجيات قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لها، ومن هنا يجب تحديد نمط المنافسة التي ترغب وحدات العمل المختلفة الدخول فيها، فقد تكون منافسة قائمة على أساس التكلفة المنخفضة، أو منافسة قائمة على أساس التميز في النوع أو الخدمة المقدمة.

وهناك الكثير من الركائز والأسس من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن أن تكون من خلال قيادة الكلفة، أو التمايز، أو النمو، أو التحالفات، أو الإبداع، أو تحسين الكفاءة الداخلية، أو نحو الزبون، كما يمكن أن تشمل: الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبائن (درة وجرادات، 2014: 211).

7.2.3: أنواع الاستراتيجيات التنافسية

قبل التطرق إلى هذه الاستراتيجيات لابد من معرفة ما معنى الاستراتيجية، حيث يرى (Chandler) بأنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمنظمة واختيار خطط العمل وفق الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف" (منيرة، 2013) ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى:

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تلجأ المنظمة إلى تخفيض الوحدة الواحدة من سلعتها لمواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى، والمقصود بتكلفة الوحدة الواحدة هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المنظمة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق (دهام، 2016)

2. استراتيجية التركيز: هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك من التعامل مع السوق ككل، حيث تسعى المنظمة في ظل هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن... إلخ (فضيلة وفطيمة، 2013) وهناك نوعان من التركيز:

✓ **التركيز مع خفض التكلفة:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين في السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق في ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

✓ **التركيز مع التمايز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على تمايز المنتج وموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية من قبل المنظمة أو وحدة الأعمال تسمى ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التمايز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لعلامة تلك المنتجات (دهام، 2016).

الفصل الرابع

الإطار العملي

المقدمة

1.4: إجراءات البحث

1.1.4: نبذة مختصرة عن المنظمة قيد البحث

2.1.4: أداة البحث

3.1.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

4.1.4: صدق أداة جمع بيانات البحث (استمارة الاستبانة)

5.1.4: ثبات أداة البحث

6.1.4: مجتمع وعينة البحث

7.1.4: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفقا للبيانات الشخصية

8.1.4: التحليل الإحصائي لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة

9.1.4: التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية

10.1.4: اختبار الفرضيات

11.1.4: إنجاز الأهداف

2.4: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضا مفصلا للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث بهدف التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، حيث يتضمن نبذة مختصرة عن المنظمة قيد البحث، والأدوات والأساليب المستخدمة في هذا البحث، إضافة إلى إجراء التحليل الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج، ومن ثم الخروج بتوصيات تساعد ذوي الاختصاص والمهتمين في هذا الجانب.

1.4: إجراءات البحث

1.1.4: نبذة مختصرة عن شركة مليته للنفط والغاز في ليبيا

تم إنشاء شركة مليته للنفط والغاز بموجب القرار رقم (253) لسنة 2008 م الصادر بتاريخ 2008/04/21 م بالموافقة على أسس الاتفاق المبرم بين المؤسسة الوطنية للنفط وشركة إيني شمال إفريقيا بتاريخ 2007/10/16 م والذي ينص على دمج أصول ونشاط كلا من شركة إيني للنفط والغاز وشركة مليته للنفط والغاز، وبدأ تطبيقه في 2008/01/01 م.

ووقعت المؤسسة الوطنية للنفط مع شركة إيني شمال أفريقيا اتفاقية مساهمين يوم 2008/10/30 م يتم بموجبها تكليف شركة مليته للنفط والغاز بإدارة وتشغيل العمليات النفطية لمناطق العقود الموقعة في 2008/06/12 م، والتي بلغ عددها 6 اتفاقيات مقاسمة (النمط الرابع)، وبهذا تكون شركة مليته للنفط والغاز أكبر شركة نفطية في ليبيا، ولدى الشركة عددا من الحقول النفطية البرية المنتشرة بمختلف مناطق ليبيا، وحقول بحرية متمثلة في ثلاث منصات بحرية وميناء عام.

كما تدير الشركة أيضا شبكة خطوط أنابيب برية مختلفة الأحجام ممتدة لآلاف الكيلومترات، ويتم تصدير جزء من الغاز الطبيعي المعالج من مجمع مليته الصناعي عبر خط أنابيب بحري (بقطر 32 بوصة وبطول 516 كم) يربط مجمع مليته الصناعي بالساحل الجنوبي لإيطاليا وتديره شركة (الدفق الأخضر . Green Stream) ويعد خط التصدير البحري هذا كأول ربط بين ليبيا وأوروبا.

كما تساهم شركة مليته للنفط والغاز في سد جزء كبير من احتياجات الاستهلاك المحلي من الغاز الطبيعي الذي يغذي محطات توليد الكهرباء، ويدخل في إعداد غاز الطهي للاستعمال المنزلي (Mellita، 2018).

❖ أهداف الشركة

1. القيام بإدارة وتشغيل مختلف مناطق العقود البرية والبحرية وذلك من أجل إنتاج المستهدف من النفط والغاز والمكثفات الغازية والكبريت، بأقل تكلفة وأعلى معدل استخلاص ممكن في ظل معدلات عالية من الأمن والسلامة للأفراد والمنشآت.
2. تدريب وتطوير العناصر الوطنية، لتولي الوظائف في مجالات الإدارة والعمليات المختلفة وغرس ثقافة السلامة والانضباطية لدى العاملين بالشركة، كوسيلة لبلوغ الأهداف المنشودة.
3. المحافظة على سلامة البيئة المحيطة وتبني كل الطرق الحديثة للحفاظ على بيئة مطابقة للمواصفات الليبية والدولية.
4. تصميم وإنشاء مختلف التسهيلات اللازمة للحقول النفطية البرية والبحرية بما يكفل تحقيق أهداف العمليات النفطية المختلفة، من مساهمة في التنقيب والاستكشاف والقيام بعمليات الحفر والإنتاج والشحن والتصدير لمختلف المنتجات النفطية والغازية والكبريت.

❖ مواقع حقول شركة مليته

- 1- **حقل البوري:** يقع حقل البوري على بعد (130 كم) إلى الشمال من مدينة طرابلس في منطقة يبلغ أقصى عمق للمياه فيها 170 متر، تم اكتشاف الحقل سنة 1976 ف، وتجري العمليات النفطية من خلال منصتين (Dp3 و Dp4) والميناء العائم (غزة).
- 2- **حقل بحر السلام:** يقع حقل بحر السلام على بعد 110 كم شمال غرب مدينة طرابلس وعلى عمق مياه يصل إلى 190 متر تقريبا، ويتم الإنتاج من الحقل عن طريق منصة صبراته التي بدأ الإنتاج بها في أغسطس 2005م.
- 3- **حقل أبو الطفل:** يقع حقل أبو الطفل على بعد (60 كم) شرق مدينة جالو، تم اكتشاف الحقل في سنة 1967 ف، ويتم ضخ النفط الخام عن طريق مضخات رئيسية إلى حقل الانتصار التابع لشركة الزويتينة للنفط ومنه إلى ميناء الزويتينة النفطي.
- 4- **حقل الفيل:** يقع حقل الفيل بحوض مرزق جنوب غرب ليبيا، بدأت الأنشطة الاستكشافية بالمنطقة في بداية عام 1991 ف، وبدأ الإنتاج الفعلي في بداية يناير 2004 ف، ويتم نقل الإنتاج في الوقت الحالي عبر خط الأنابيب إلى مجمع مليته.

5. **حقل الوفاء:** يقع حقل الوفاء في الشمال الغربي بحوض غدامس النفطي على بعد (520 كم) من الساحل الليبي، يبلغ عدد الآبار بحقل الوفاء 29 بئرا غازية موزعة على 4 وحدات تجميع، و 21 بئرا نفطي.

6. **مجمع مليته الصناعي:** يقع المجمع إلى الغرب من مدينة طرابلس بمسافة تقدر بـ 100 كم، حيث تجري بهذا المجمع عمليات تجميع ومعالجة الغاز والسوائل المنتجة من حقل السلام حقل الوفاء، ويتم بالمجمع استقبال الغاز القادم من حقل الوفاء وتصديره إلى أوروبا عبر الأنبوب البحري (مجلة مليته، 2019: 8-10).

2.1.4 : أداة البحث

تم في هذا البحث استخدام أداة الاستبانة، وذلك لغرض تحقيق أهداف البحث، حيث تم الاطلاع على دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع البحث والاستبانة بما ورد فيها مثل دراسة (الشرفا: 2008، الواعر: 2010، عليوي: 2016، وهيبة: 2018)، وتم توزيع استمارات الاستبانة على مفردات العينة وتجميعها، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية عن المبحوثين والتي تتمثل في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: ويشمل المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) وفق الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** تشخيص المعرفة ويتضمن (5) فقرات.
- **البعد الثاني:** توليد المعرفة ويتضمن (5) فقرات.
- **البعد الثالث:** تخزين المعرفة ويتضمن (5) فقرات.
- **البعد الرابع:** توزيع المعرفة ويتضمن (5) فقرات.
- **البعد الخامس:** تطبيق المعرفة ويتضمن (5) فقرات.

المحور الثالث: ويشمل على المتغير التابع (الميزة التنافسية) ويضمن (16) فقرة.

بهذا يكون عدد فقرات صحيفة الاستبانة (41) فقرة، باستثناء البيانات الشخصية، وتم تصميمها وفقا لمقياس "ليكارث الخماسي" حيث وزعت الإجابات بمنح إجابة أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجتين، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة فقط، والجدول رقم (2.4) يوضح عملية ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرث الخماسي.

جدول (1.4) عملية ترميز الإجابات المتعلقة بمقياس ليكرث الخماسي.

العبارة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5

(جبريل، 2017)

المدى المتعمد في الدراسة:

لتحديد المدى المتعمد في الدراسة، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرث الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الفئات للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (2.4).

جدول (2.4) يوضح المدى المتعمد في الدراسة

درجة الممارسة	الفئة في مقياس ليكرث	طول الخلية
ضعيفة جداً	غير موافق على الإطلاق	من 1 إلى أقل 1.80
ضعيفة	غير موافق	من 1.80 إلى أقل 2.60
متوسطة	محايد	من 2.60 إلى أقل 3.40
مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى أقل 4.20
مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

(جبريل، 2017)

3.1.4: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم تفرغ وتحليل البيانات والمعلومات بالحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences" واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

1. التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسب المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع البحث على العبارات المختلفة.
2. الوسط الحسابي العام: يستعمل لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس، وذلك لتحديد مستوى كل محور من محاور البحث.

3. **الوسط الحسابي المرجح:** لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.

4. **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن وسطها الحسابي.

5. **اختبار F في تحليل الانحدار المتعدد:** هو أداة إحصائية تقوم ببناء نموذج إحصائي وذلك لتقدير العلاقة بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع ومتغير كمي آخر أو عدة متغيرات كمية وهي المتغيرات المستقلة، بحيث ينتج معادلة إحصائية توضح العلاقة بين المتغيرات، ويمكن استخدام هذه المعادلة في معرفة نوع العلاقة بين المتغيرات وتقدير المتغير التابع باستخدام المتغيرات الأخرى.

6. **اختبار تي T (One Sample T-test) للعينة الواحدة:** لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لإجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث يزيد أو يقل عن مستوى دلالة المعنوية (0.05).

7. **معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** لقياس ثبات أداة البحث (الاستبانة).

4.1.4: صدق أداة جمع بيانات البحث (استمارة الاستبانة)

للتأكد من صدق أداة البحث ودقة الفقرات وتتاسقها، تم القيام بخطوتين أساسيتين هما:

1.4.1.4: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وبناء على ذلك تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على المشرف العلمي لمراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها، ثم بعد ذلك عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين بالبحث العلمي في مجال العلوم الإدارية للحكم على صلاحيتها والملحق (أ) يبين أسماء وعناوين محكمي أداة البحث، وذلك من أجل إبداء آرائهم حول الاستبانة وتقسيم المحاور ومدى وضوح الفقرات والأسئلة، وبالتالي تم التوصل إلى الاستبانة في صورتها النهائية كما هو مبين بالملحق (ب).

2.4.1.4: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد البحث

للتحقق من صدق اتساق فقرات الاستبانة تم توزيع عينة مبدئية مكونة من (35) استبانة على مجتمع البحث المستهدف، وتم حساب معاملات الارتباط والدرجة الكلية منها، والجدول التالي رقم (3.4) يوضح قيمة معامل الارتباط.

جدول (3.4) معامل الارتباط بين أبعاد البحث وإجمالي الاستبانة

الرقم	أبعاد البحث	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1.	تشخيص المعرفة	5	0.438	0.000
2.	توليد المعرفة	5	0.306	0.000
3.	تخزين المعرفة	5	0.364	0.000
4.	توزيع المعرفة	5	0.381	0.000
5.	تطبيق المعرفة	5	0.364	0.000
6.	الميزة التنافسية	16	0.427	0.000

يوضح الجدول (3.4) قيم معامل الارتباط، والتي تظهر فيه العلاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) بإبعادها الخمسة، والمتغير التابع (الميزة التنافسية). ومن خلال هذه المصفوفة تبين وجود علاقة مقبولة إحصائياً، إذ أظهرت النتائج ايجابية ومعنوية العلاقة بين أبعاد البحث عند مستوى معنوية (0.000).

5.1.4: ثبات أداة البحث

بهدف التحقق من تناسب الأداة للبحث، وسلامة صياغة الفقرات الواردة بها وانتماء كل منها للبعد الذي وضعت فيه، تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ Alpha "Cronbach"، وتعد قيمة معامل ألفا مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة فقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات بعد التشخيص (0.757)، بعد توليد المعرفة (0.604)، بعد تخزين المعرفة (0.711)، بعد توزيع المعرفة (0.495)، بعد تطبيق المعرفة (0.812)، وبعد الميزة التنافسية (0.799)، وبلغ معدل الثبات الإجمالي للاستبانة (0.856)، من خلال ما سبق يمكن القول أن المعاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، والجدول رقم (4.4) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث.

جدول (4.4) ثبات أداة البحث (ألفا كرونباخ)

الرقم	أبعاد البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1.	تشخيص المعرفة	5	0.757
2.	توليد المعرفة	5	0.604
3.	تخزين المعرفة	5	0.711
4.	توزيع المعرفة	5	0.495
5.	تطبيق المعرفة	5	0.812
6.	الميزة التنافسية	16	0.799
	إجمالي الاستبانة	41	0.856

6.1.4: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من شاغلي الوظائف الإدارية بشركة مليته للنفط والغاز والبالغ عددهم (430) مفردة، وقد تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة من إجمالي عدد الموظفين، حيث تحدد حجمها بعدد (111) استمارة صالحة للتحليل، وقد توزع مجتمع الدراسة وعينتها على النحو التالي والموضح بالجدول (5.4) :

جدول (5.4) يبين عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمتحصل عليها والمفقود منها والصالحة وغير الصالحة ونسبها.

عدد	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات غير الصالحة	نسبة الاستمارات غير الصالحة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الاستمارات الصالحة
210	65	%30.95	34	%16.19	111	%52.85

7.1.4: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية

استخدم الباحث التكرار والتكرار المئوي لوصف إجابات مفردات العينة على الأسئلة الخاصة ببياناتهم الشخصية ومن خلال الاستبانة كانت نتائج التحليل الإحصائي للإجابات عن البيانات الشخصية على النحو التالي:

1. توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع:

² وقد أوردا Sekaran و Bougie نقلاً عن روسكو (1970) القواعد التالية التي يمكن الاسترشاد بها من أجل تحديد حجم العينة المناسب.

- من أكثر من 30 و أقل من 500 مفردة يعتبر ملائماً لمعظم الأبحاث والدراسات.
- يجب ألا يقل عدد المفردات لكل طبقة عن 30 مفردة في العينات الطبقية.
- يفضل ألا تقل مفردات العينة عن 10 أضعاف عدد متغيرات الدراسة.
- قد يكون حجم عينة من 10 - 20 مفردة مقبولاً إذا كان البحث تجريبياً وحجم الضبط والرقابة عالٍ ومبرر من الباحث.

جدول (6.4) توزيع عينة البحث وفق النوع

النسبة %	العدد	النوع
78.4	87	ذكر
21.6	24	أنثى
100.0	111	المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلب العاملين ذكور حيث بلغ عددهم (87) بنسبة (78.4%) ثم الإناث حيث بلغ عددهن (24) بنسبة (21.6%) من أفراد عينة البحث، ويرجع ذلك لأن معظم الموظفين العاملين في مجال النفط والغاز في ليبيا هم من الذكور نظراً للاعتبارات الاجتماعية إذ أن

2. توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر:

جدول رقم (7.4) توزيع عينة البحث وفق العمر

النسبة %	العدد	العمر
7.2	8	أقل من 35 سنة
63.1	70	من 35 إلى أقل من 45 سنة
23.4	26	من 45 إلى أقل من 55 سنة
6.3	7	من 55 سنة فأكثر
100.0	111	المجموع

من الجدول (4.4) يتضح أن أغلب العاملين أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة حيث بلغ عددهم (70%) بنسبة (63.1%) ثم الذين أعمارهم من 45 إلى أقل من 55 سنة حيث بلغ عددهم (26) بنسبة (23.4%) من أفراد عينة البحث وهذا يدل على أن معظم العاملين قد قضوا فترة زمنية للعمل بالشركة وهذا بدوره أكسبهم معرفة وخبرة تساعد في إنجاز الأعمال المنوطة مما يسهل على الشركة تحقيق أهدافها.

3. توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول (8.4) توزيع عينة البحث وفق المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
11.7	13	جامعي/دبلوم عالي
77.5	86	ماجستير
10.8	12	دكتوراه
100.0	111	المجموع

من الجدول (8.4) يتضح أن أغلب العاملين من حملة المؤهلات العلمية العليا فحملة الماجستير بلغ عددهم (86) بنسبة (77.5%) وحملة مؤهل دكتوراه حيث بلغ عددهم (12) بنسبة (10.8%)

من أفراد عينة البحث وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي ويعزى ذلك للحاجة لمستويات علمية مرتفعة فالعمل بالشركة يتطلب معارف وخبرات عالية لتنفيذه على أكمل وجه.

4. توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الوظيفي:

جدول (9.4) توزيع عينة البحث وفق المستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	المستوى الوظيفي
0	0	مدير عام
0	0	نائب مدير
1.8	2	مدير إدارة
4.5	5	رئيس قسم
93.7	104	مسمى آخر
100.0	111	المجموع

من الجدول (9.4) يتضح أن أغلب العاملين مستواهم الوظيفي في الإدارتين الوسطى والدنيا حيث بلغ عددهم (104) بنسبة (93.7%) من أفراد عينة البحث وهذا يدل على أن الشركة بها عدد كبير من العاملين الموزعين على الإدارات والأقسام والوحدات وهذا يساهم في وجود الكثير من المعارف والخبرات التي يمتلكونها تساعد في تسهيل القيام بعمليات الشركة.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول (10.4) توزيع عينة البحث وفق سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة بالديوان
2.7	3	أقل من 5 سنوات
6.3	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
38.7	43	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
35.1	39	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
11.7	13	من 20 سنة إلى أقل من 25
5.4	6	من 25 سنة فأكثر
%100	111	المجموع

من الجدول رقم (10.4) يتضح أن أغلب العاملين لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة حيث بلغ عددهم (43) بنسبة (38.7%) يليها الذين لديهم خبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة وبلغ عددهم (39) بنسبة (35.1%) أي أن (91%) لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر من أفراد عينة البحث وهذا يدل على أن الكثير من العاملين يفضلون العمل في إدارة الشركة خصوصا في ظل الظروف الحالية المتقلبة التي تمر بها حقول الشركة البرية على وجه الخصوص فالكثير منهم قاموا

بالانتقال من تلك الحقول للعمل بمقرات الشركة الرئيسية بالرغم من أن المرتبات والعلاوات تكون أقل من العمل بتلك الحقول.

8.1.4: التحليل الإحصائي لأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة

1. التحليل الإحصائي لبعده تشخيص المعرفة:

جدول (11.4) نتائج التحليل الإحصائي لبعده تشخيص المعرفة

الدرجة	ترتيب العبارات	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
مرتفعة جدا	4	0.000	12.373	1.158	4.360	تعتمد الشركة في وضع سياسات وبرامج عمليات إدارة المعرفة على معارف وخبرات العاملين.
مرتفعة	5	0.000	10.420	1.202	4.189	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت.
مرتفعة جدا	3	0.000	16.573	0.899	4.414	يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.
مرتفعة جدا	2	0.000	17.913	0.837	4.423	يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والموارد الداخلية كمعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم.
مرتفعة جدا	1	0.000	28.194	0.623	4.667	يتم تشخيص المعرفة من خلال البيئة التي تعمل بها الشركة والشركات المنافسة لها.

من خلال الجدول (11.4) يتضح أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 ومتوسط جميع الإجابات أعلى من إجابة المحايد وأن جميع الإجابات في اتجاه الموافقة، حيث كان أعلى متوسط مرجح للفقرات هو (4.667) وأدناه (4.189)، وانحراف معياري أعلاه (0.623) وأدناه (1.202)، وعليه يمكن القول أن الشركة تقوم بتشخيص المعرفة في البيئة التي تعمل بها والشركات المنافسة لها العمالة في نفس المجال، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات عاملها للقيام بهذه الوظيفة، فالمؤهلات العلمية المرتفعة التي يمتلكونها كانت ما بين ماجستير ودكتوراه بنسبة (87%) كما هو مبين بالجدول (8.4)، كما أن مستوى الخبرة لديهم تتراوح من 10 إلى 20 سنة كما هو مبين بالجدول (10.4)، أي أن لديهم مستوى خبرة عالي استطاعوا من خلالها اكتساب معارف وخبرات ومهارات طوال فترة عملهم، كل هذا يساعد الشركة على القيام بعملية التشخيص بصورة صحيحة.

2. التحليل الإحصائي لبعده توليد المعرفة:

جدول (12.4) نتائج التحليل الإحصائي لبعث توليد المعرفة

الدرجة	ترتيب العبارات	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبرة
مرتفعة جدا	3	0.000	18.851	0.760	4.360	تعتمد الشركة في توليد الأفكار والمعارف على العاملين.
مرتفعة جدا	4	0.000	18.173	0.763	4.315	هناك تفاعل بين العاملين لحل المشاكل ينتج أفكار جديد.
مرتفعة	5	0.000	14.201	0.896	4.207	تعتمد الشركة في توليد معارفها على وحدات متخصصة وفرق عمل لإنتاج المعرفة بشكل مستمر.
مرتفعة جدا	2	0.000	18.369	0.801	4.396	تعتمد الشركة في توليد معارفها على تشجيع العاملين بخضور المؤتمرات والندوات والورش العلمية.
مرتفعة جدا	1	0.000	18.969	0.841	4.514	تساهم الشركة في توسيع معارف عامليها بمنحهم فرصة إكمال دراستهم.

من خلال الجدول (12.4) يتضح أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 ومتوسط جميع الإجابات أعلى من إجابة المحايد وأن جميع الإجابات في اتجاه الموافقة، حيث كان أعلى متوسط مرجح للفقرات هو (4.514) وأدناه (4.207)، وانحراف معياري يتراوح من (0.841) إلى (0.896)، والسبب يرجع في ذلك إلى أن أغلب العاملين بالشركة من حملة المؤهلات العلمية العليا (ماجستير، دكتوراء)، كما هو مبين في الجدول (8.4) وهذا يدل على وجود مستوى معرفي عالٍ يساعد الشركة في توليد المعرفة وإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة.

3. التحليل الإحصائي لبعث تخزين المعرفة:

4. جدول (13.4) نتائج التحليل الإحصائي لبعث تخزين المعرفة

الدرجة	ترتيب العبارات	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبرة
مرتفعة جدا	4	0.000	16.921	0.802	4.288	يتم تخزين معارف العاملين باستخدام تكنولوجيا متطورة لها دورا في استرجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.
مرتفعة	5	0.000	12.150	0.953	4.099	تقوم الشركة بتخزين المعرفة من خلال تحفيز وتشجيع العاملين لاستخدام التكنولوجيا المتطورة.
مرتفعة جدا	3	0.000	16.974	0.822	4.324	تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على قواعد بيانات تزودها بالمعلومات المطلوبة.
مرتفعة جدا	2	0.000	16.125	0.918	4.405	تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على الأرشيف الورقية لحفظ ملفاتها.
مرتفعة جدا	1	0.000	16.592	0.932	4.468	تقوم الشركة بإدارة المخزون المعرفي لمواجهة التغيرات المستقبلية.

من خلال الجدول (13.4) يتضح أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 ومتوسط جميع الإجابات أعلى من إجابة المحايد وأن جميع الإجابات في اتجاه الموافقة، حيث كان أعلى متوسط مرجح للفقرات هو (4.468) وأدناه (4.099)، وانحراف معياري يتراوح من (0.932) إلى (0.953)، والسبب يرجع في ذلك إلى أن عدد العاملين بالشركة من حملة المؤهلات العلمية العليا (ماجستير، دكتوراء) بنسبة (88.28%)، كما هو مبين في الجدول رقم (6.4) وبالتالي فإن لديهم مستوى معرفي مرتفع يمكنهم من استخدام التكنولوجيا المتطورة كذلك الاستفادة من أي معارف مخزنة في الأرشيف وقواعد البيانات.

5. التحليل الإحصائي لبعده توزيع المعرفة:

جدول (14.4) نتائج التحليل الإحصائي لبعده توزيع المعرفة

الدرجة	ترتيب العبارات	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
مرتفعة جدا	2	0.000	22.011	0.724	4.514	يتشارك العاملون في أفكارهم وخبراتهم.
مرتفعة جدا	4	0.000	13.127	0.976	4.216	تعتمد الشركة على شبكة المعلومات الدولية والإنترنت والأنترنيت والإكسترنانت.
مرتفعة جدا	1	0.000	30.722	0.575	4.676	تصدر الشركة نشرات ودوريات ومطبوعات أخرى تتعلق بالعمل.
متوسطة	5	0.552	-0.596	1.114	2.937	يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني.
مرتفعة جدا	3	0.000	12.688	1.145	4.378	تساعد الدورات التدريبية في توزيع المعرفة بين العاملين.

من خلال الجدول (14.4) يتضح أن مستوى المعنوية المشاهدة 0.552 وهو أكبر من 0.05 مما يدل على أن العبارة " يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني " بمتوسط مرجح (2.937) وانحراف معياري (1.114) حيث كانت الإجابة بدرجة أهمية متوسطة، وأن مستوى المعنوية أقل من 0.05 في باقي العبارات ومتوسط باقي الإجابات كانت باتجاه درجة أهمية مرتفعة ومرتفعة جدا بمتوسط مرجح من (4.676) إلى (4.216) وانحراف معياري من (0.575) إلى (0.976) وهذا يفسر بأن نسبة العاملين بالشركة من كبار السن والتي تتراوح أعمارهم من 45 إلى أكبر من 55 سنة كما هو مبين بالجدول رقم (7.4) أكبر من (30%) وهذه النسبة ليست لديها خبرة كافية في استخدام التقنية الحديثة (الانترنت، والأنترنيت، والإكسترنانت) والبريد الإلكتروني، إضافة إلى أن البرامج التدريبية تكون أكثر فائدة للعاملين الأقل سن من العاملين الأكبر سنا.

6. التحليل الإحصائي لبعده تطبيق المعرفة:

جدول (15.4) نتائج التحليل الإحصائي لبعث تطبيق المعرفة

الدرجة	ترتيب العبارات	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
مرتفعة جداً	3	0.000	15.910	0.960	4.450	تستعين الشركة في أعمالها وأنشطتها على خبرات العاملين.
مرتفعة جداً	5	0.000	14.307	1.008	4.369	تقوم الشركة بنشر ثقافتها الفعالة بين العاملين.
مرتفعة جداً	2	0.000	16.233	0.941	4.450	تعتمد الشركة على فرق عمل جماعية متخصصة في إنجاز أعمالها.
مرتفعة جداً	4	0.000	15.713	0.948	4.414	تساعد الشركة على تطبيق وتجريب المعارف المتوافرة وتعميقها بين العاملين.
مرتفعة جداً	1	0.000	19.502	0.866	4.604	يتم ترجمة معارف وخبرات العملي إلى برامج وخطط العمل.

من خلال الجدول رقم (15.4) يتضح أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 ومتوسط جميع الإجابات أعلى من إجابة المحايد وأن جميع الإجابات في اتجاه الموافقة، حيث كان أعلى متوسط مرجح للفقرات هو (4.604) وأدناه (4.369)، وانحراف معياري يتراوح من (0.866) إلى (1.008)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن أغلب العاملين لديهم سنوات خبرة تتراوح من 10 إلى أكثر من 25 سنة كما هو مبين بالجدول رقم (10.4) والتي تنعكس إيجاباً على عملهم كفريق واحد وتساعد على تبادلهم للمعارف والخبرات فيما بينهم كل هذا يصب في صالح الشركة ويساعدها على تحقيق أهدافها.

9.1.4: إجابات عينة البحث تجاه أبعاد عمليات إدارة المعرفة

فيما يلي عرض إجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد عمليات إدارة المعرفة، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الممارسة (الموافقة).

جدول (16.4) إجابات عينة البحث تجاه أبعاد البحث (أبعاد عمليات إدارة المعرفة)

درجة الممارسة	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
مرتفعة جداً	2	88.2	0.69	4.411	تشخيص المعرفة	1
مرتفعة جداً	3	87.2	0.506	4.359	توليد المعرفة	2
مرتفعة جداً	4	86.3	0.605	4.317	تخزين المعرفة	3
مرتفعة	5	82.9	0.536	4.144	توزيع المعرفة	4
مرتفعة جداً	1	89.2	0.715	4.458	تطبيق المعرفة	5

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) أن المتوسط الحسابي للأبعاد: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) كانت جميعها بدرجة ممارسة مرتفعة جداً، أما فيما يخص البعد الرابع (توزيع المعرفة) كانت آراء أفراد العينة حول هذا البعد بدرجة ممارسة مرتفعة. وهذا يفسر ووفقاً لقيم المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد بأن تطبيق المعرفة تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليها تشخيص المعرفة في المرتبة الثانية يليها توليد المعرفة تليها تخزين المعرفة وأخيراً توزيع المعرفة.

10.1.4: نتائج الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة

جدول (17.4) نتائج الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة

VIF	عمليات إدارة المعرفة
1.177	تشخيص المعرفة
1.431	توليد المعرفة
1.320	تخزين المعرفة
1.406	توزيع المعرفة
1.315	تطبيق المعرفة

من الجدول رقم (17.4) يتضح أن جميع قيم المعامل (VIF) أقل من 10 وبالتالي لا يوجد ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

11.1.4: التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية

الجدول رقم (18.4) يبين المتوسط المرجح والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى المعنوية وترتيب الإجابات عن عبارات محور.

جدول (18.4) نتائج التحليل الإحصائي لمحور الميزة التنافسية (المتغير التابع)

الدرجة	ترتيب العبارات	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبرة
مرتفعة جدا	4	0.000	13.513	0.990	4.270	تسعى الشركة من خلال عاملها إلى تحقيق الميزة التنافسية على بقية الشركات العاملة في نفس المجال.
مرتفعة	14	0.000	10.308	1.077	4.054	تستفيد الشركة من معارف وخبرات عاملها لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.
مرتفعة جدا	2	0.000	16.054	0.863	4.315	تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين أدائهم لتخفيض التكاليف.
مرتفعة	13	0.000	10.960	1.091	4.135	تعمل الشركة على تقديم منتجات للعملاء بأقل التكاليف.
مرتفعة جدا	1	0.000	14.832	0.947	4.333	تستخدم الشركة أساليب حديثة تساعد على تحقيق عوائد أكبر وبتكاليف أقل بالمقارنة مع

الدرجة	ترتيب العبارات	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة
						الشركات التي تنافسها في السوق.
مرتفعة جدا	3	0.000	14.187	0.943	4.270	تعمل الشركة على تحقيق الجودة من خلال تقديم المنتجات المختلفة.
مرتفعة جدا	7	0.000	14.261	0.899	4.216	تقوم الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية.
مرتفعة	9	0.000	13.480	0.929	4.189	تقوم الشركة بوضع خطط عمل متكاملة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة.
مرتفعة	10	0.000	13.511	0.913	4.171	تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية للعاملين للحفاظ على مستوى الجودة.
مرتفعة جدا	5	0.000	13.708	0.956	4.243	تقوم الشركة بتبني الأفكار والأساليب الجديد وترجمتها في ميدان العمل.
مرتفعة	11	0.000	10.910	1.114	4.153	تحقق الشركة ميزة تنافسية إبداعية من خلال تحقيق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة.
مرتفعة جدا	6	0.000	12.392	1.042	4.225	تشجع الشركة العاملين على إبداء الآراء والأفكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
مرتفعة	12	0.000	11.754	1.026	4.144	تعمل الشركة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
مرتفعة	15	0.000	10.022	1.099	4.045	تمتلك الشركة مرونة عالية للاستجابة لأي تغيرات قد تحدث في بيئتها المحيطة.
مرتفعة	16	0.000	8.438	1.170	3.937	يتم تصميم نظام إنتاجي قادر على التكيف مع أية متغيرات مفاجئة.
مرتفعة جدا	8	0.000	10.872	1.179	4.216	تقوم الشركة بتدريب العاملين لمواجهة أي متغيرات في البيئة المحيطة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (18.4) أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 ومتوسط جميع الإجابات جاءت باتجاه درجة أهمية مرتفعة ومرتفعة جدا، حيث كان أعلى متوسط مرجح للفقرات (4.333) وأدناه (3.937)، وانحراف معياري من (0.947) إلى (1.170)، والسبب يرجع في ذلك إلى سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية على الشركات المنافسة من خلال الاستفادة من معارف وخبرات عاملها، لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، ومنح العاملين البرامج التدريبية للمساعدة في أداء أعمالهم بكفاءة عالية لرفع العوائد المالية للشركة.

بالإضافة إلى هدف الشركة لتقديم منتجات ذات جودة عالية ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذا الهدف، علاوة على تشجيع العاملين لإبداء الآراء والأفكار لتحقيق ميزة إبداعية، إضافة إلى تصميم وبناء نظام إنتاجي قادر على التكيف مع متغيرات البيئة والتي تتسم بالتغير المستمر.

12.1.4: اختبار الفرضيات

1.12.1.4: الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص - توليد - تخزين - توزيع - تطبيق) في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص - توليد - تخزين - توزيع - تطبيق) في تعزيز الميزة التنافسية.

من أجل اختبار الفرضية استخدم الباحث البيانات التي قام بتجميعها وذلك للوصول إلى قرار بشأن رفض أو قبول فرضية العدم وذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وعن طريق اختبار F لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عمليات المعرفة على الميزة التنافسية والجدول التالي يبين نتائج الاختبار .

❖ نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار ملائمة النموذج:

استخدم الباحث اختبار F لمعرفة هل يوجد لأبعاد عمليات المعرفة أثر ذا دلالة إحصائية على الميزة التنافسية والجدول التالي يبين نتائج اختبار F لاختبار ملائمة النموذج.

جدول (19.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار ملائمة النموذج

Sig.	F	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط
0.000	8.548	0.255	0.538

من الجدول رقم (19.4) يتضح الآتي:

- معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة هو (0.538) مما يعني أنه يوجد علاقة بين متغير الميزة التنافسية وأبعاد عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق).
- معدل التحديد المعدل هو (0.255) مما يعني أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 25.5 % من الميزة التنافسية.
- مستوى المعنوية المشاهدة (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر لأبعاد عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال ما سبق يمكن القول إن هذه الدراسة تتفق مع دراسات سابقة أخرى من حيث قبول الفرضيات منها: دراسة (ابن غلبون:

2018) حيث بينت النتائج في هذه الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة على مجالات المزايا التنافسية (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات). ودراسة (الشرفا: 2008): نجدها قد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير) عند مستوى دلالة $a = 0.05$.

2.12.1.4: الفرضيات الفرعية

استخدم الباحث اختبار t لاختبار الفرضيات الفرعية وكان اختبار الفرضيات كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص) في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص) في تعزيز الميزة التنافسية. والجدول رقم (20.4) يبين نتائج الاختبار.

جدول (20.4) نتائج اختبار t لبعد تشخيص المعرفة

البيان	معامل الانحدار		Sig.
	T	B	
تشخيص المعرفة	-0.902	-0.059	0.369

من الجدول رقم (20.4) يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة عند بعد تشخيص المعرفة (0.369) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهذا يعني أنه لا يوجد أثر لبعد تشخيص المعرفة على الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد) في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توليد) في تعزيز الميزة التنافسية. والجدول رقم (21.4) يبين نتائج الاختبار.

جدول (21.4) نتائج اختبار t لبعد توليد المعرفة

البيان	معامل الانحدار B	T	Sig.
			مستوى المعنوية المشاهدة
توليد المعرفة	0.318	3.219	0.002

من الجدول رقم (21.4) يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة عند بعد توليد المعرفة (0.002) وهي أصغر من 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر لبعد توليد المعرفة على الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تخزين) في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تخزين) في تعزيز الميزة التنافسية. والجدول رقم (22.4) يبين نتائج لاختبار.

جدول (22.4) نتائج اختبار t لبعد تخزين المعرفة

البيان	معامل الانحدار B	T	Sig.
			مستوى المعنوية المشاهدة
تخزين المعرفة	0.091	1.139	0.257

من الجدول رقم (22.4) يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة عند بعد تخزين المعرفة (0.257) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهذا يعني أنه لا يوجد أثر لبعد تخزين المعرفة على الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توزيع) في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (توزيع) في تعزيز الميزة التنافسية. والجدول رقم (23.4) يبين نتائج لاختبار.

جدول (23.4) نتائج اختبار t لبعد توزيع المعرفة

Sig.	T	معامل الانحدار	البيان
		B	
مستوى المعنوية المشاهدة			
0.009	2.665	0.247	توزيع المعرفة

من الجدول رقم (23.4) يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة عند بعد توزيع المعرفة (0.009) وهي أصغر من 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر لبعد توزيع المعرفة على الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تطبيق) في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة (تطبيق) على الميزة التنافسية.

والجدول رقم (24.4) يبين نتائج لاختبار.

جدول (24.4) نتائج اختبار t لبعد تطبيق المعرفة

Sig.	T	معامل الانحدار	البيان
		B	
مستوى المعنوية المشاهدة			
0.174	1.368	0.092	تطبيق المعرفة

من الجدول رقم (24.4) يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة عند بعد تطبيق المعرفة (0.174) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهذا يعني عدم وجود أثر لبعد تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية.

13.1.4: إنجاز الأهداف

بعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، ونظراً لأن الفرضيات هي الوسيلة لتحقيق أهداف البحث، سيتم في هذا الجانب عرض ما تم التوصل إليه من نتائج وما مدى مساهمتها في إنجاز ما هدف إليه البحث:

1. الهدف الرئيسي للبحث والذي ينص على (التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز في ليبيا) وهو موضح كما يلي:

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (19.4) بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية بمعامل ارتباط (0.538) أي وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) والميزة التنافسية، وأن قيمة معامل التحديد (0.255) وهذا يعني أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (25.5%) من الميزة التنافسية أي أن هناك أبعاد أخرى لم تدرس تفسر المتغير التابع، أما مستوى المعنوية فقد كانت النتيجة (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة أي يوجد أثر لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تعزيز الميزة التنافسية.

2. الهدف الفرعي الثاني للبحث والذي ينص على (التعرف على أثر تشخيص المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث).

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (20.4) يتضح أن معامل الانحدار (-0.059) وهي قيمة سالبة، أي أن التغيرات التي تحدث للميزة التنافسية لا تتأثر ببعث تشخيص المعرفة، وقيمة مستوي المعنوية المشاهدة عند بعث تشخيص المعرفة (0.369) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهذا يعني عدم وجود أثر لبعث تشخيص المعرفة على الميزة التنافسية.

3. الهدف الفرعي الثالث للبحث والذي ينص على (التعرف على أثر توليد المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث).

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (21.4) يتضح أن معامل الانحدار (0.318) وهي تشير إلى أن ما نسبته (31.8%) من التغيرات في الميزة التنافسية يعود سببه إلى القيام بتوليد المعرفة بصورة صحيحة مالم يؤثر مؤثر آخر، وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة (0.002) وهي أصغر من 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر لبعث توليد المعرفة على الميزة التنافسية.

4. الهدف الفرعي الرابع للبحث والذي ينص على (التعرف على أثر تخزين المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث).

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل النتائج المبينة في الجدول رقم (22.4) يتضح أن معامل الانحدار (0.091) وهو تشير إلى أن ما نسبته (9.1%) من التغيرات في الميزة

التنافسية يعود سببه لوجود تخزين المعرفة مالم يؤثر مؤثر آخر، وأن مستوى المعنوية المشاهدة (0.257) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهذا يعني أنه لا يوجد أثر لبعث تخزين المعرفة على الميزة التنافسية.

5. الهدف الفرعي الخامس للبحث والذي ينص على (التعرف على أثر توزيع المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث).

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل النتائج المبنية في الجدول رقم (23.4) يتضح أن معامل الانحدار (0.247) وهو يشير إلى أن ما نسبته (24.7%) من التغيرات في الميزة التنافسية سببه توزيع المعرفة بصورة صحيحة مالم يؤثر مؤثر آخر، وأن مستوى المعنوية المشاهدة (0.009) وهي أصغر من 0.05 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود أثر لبعث توزيع المعرفة على الميزة التنافسية.

6. الهدف الفرعي الرابع للبحث والذي ينص على (التعرف على أثر تطبيق المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية بالمنظمة قيد البحث).

من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل النتائج المبنية في الجدول رقم (24.4) يتضح أن معامل الانحدار (0.092) وهو يشير إلى أن ما نسبته (9.2%) من التغيرات في الميزة التنافسية سببه تطبيق المعرفة بصورة صحيحة مالم يؤثر مؤثر آخر، وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهدة عند بعد تطبيق المعرفة (0.174) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وهذا يعني أنه لا يوجد أثر لبعث تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية.

النتائج، التوصيات، والدراسات المستقبلية

1.2.4: النتائج

2.2.4: التوصيات

3.2.4: اقتراحات لدراسات مستقبلية

2.4: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

1.2.4: النتائج

بعد أن تم عرض الجزء النظري والعملي للبحث الذي يحمل في طياته التطبيق الفعلي للبحث، وقياس متغيراتها، والتحليلات الإحصائية التي تفسر وتوضح تأثير المتغيرات على بعضها، يمكن الخروج بعدة نتائج كانت محصلة دراسة المشكلة وموضوع البحث، ويمكن توضيح هذه النتائج في النقاط التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة البحث وبدرجة قوية، بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة وفق الترتيب التالي: (تطبيق، تشخيص، توليد، تخزين، توزيع) المعرفة، كما هو مبين بالجدول (16.4)، أما متغير الميزة التنافسية كانت معظم الإجابات قد وقعت ضمن درجة أهمية مرتفعة ومرتفعة جدا، كما هو مبين بالجدول رقم (18.4).

2. بينت نتائج البحث أن متوسطات الاستجابة لبعث تشخيص المعرفة كانت مرتفعة وهو ناتج عن نجاح الشركة في تشخيص ما يمتلكه العاملين لديها من معارف وأفكار وخبرات، والسبب يرجع في ذلك للمؤهلات المرتفعة التي يمتلكونها، وذلك من خلال ما تم استنتاجه من الجدول رقم (11.4).

3. أظهرت نتائج البحث أن متوسطات الاستجابة لبعث توليد المعرفة كانت مرتفعة وهذا نتيجة لاعتماد الشركة في أعمالها على معارف عاملها، كذلك التفاعل فيما بينهم يتيح لهم فرصة حل المشاكل التي تعيق العمل من خلال توليدهم لمعارف وأفكار جديدة، وتم استنتاج هذه النتائج من الجدول رقم (12.4).

4. بينت نتائج البحث أن متوسطات الاستجابة لبعث تخزين المعرفة كانت مرتفعة وهذا ناتج عن استخدام الشركة تكنولوجيا متطورة في تخزين المعلومات والمعارف وتحفيز العاملين لاستخدامها، إضافة إلى استخدام قواعد البيانات والمستندات الورقية في عملية التخزين، وقد تم استنتاج هذه النتائج من الجدول رقم (13.4).

5. أظهرت نتائج البحث أن مستوى المعنوية المشاهدة 0.552 وهو أكبر من 0.05 مما يدل على أن العبارة " يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني " بمتوسط مرجح (2.937) وانحراف معياري (1.114) أي أن الإجابة كانت بدرجة أهمية متوسطة وأن باقي الإجابات كانت باتجاه درجة أهمية مرتفعة ومرتفعة جدا وهذا ناتج عن قلة استخدام العاملين للبريد

الإلكتروني والاستفادة منه في توزيع ونشر المعرفة فيما بينهم واستخدام هذه الطريقة ربما يكون أقل فائدة في نشر المعارف بين العاملين، وقد تم استنتاج هذه النتائج من الجدول رقم (14.4).

6. بينت نتائج البحث أن متوسطات الاستجابة لبعث تطبيق المعرفة كانت مرتفعة وهذا نتيجة لاستخدام الشركة لخبرات عاملها ومعارفهم وتشجيعهم على تطبيقها وترجمتها إلى خطط وبرامج عمل، وتم استنتاج ذلك من الجدول رقم (15.4).

7. أظهرت نتائج البحث أن متوسطات الاستجابة لمتغير الميزة التنافسية كانت مرتفعة وهذا ناتج لإنجاز الشركة لأعمالها بأقل التكاليف وبأعلى جودة، ومستوى عالٍ من الإبداع في العمل، إضافة إلى المرونة المتمثلة في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة والتي تتسم بالتغير السريع والمستمر، وتم استنتاج ذلك من الجدول رقم (18.4).

2.2.4: التوصيات

بناء لما تم التوصل إليه من نتائج في هذا البحث، فإن الباحث يقدم عدد من التوصيات يمكن ذكرها في النقاط التالية:

1. العمل على استغلال المعرفة التي يمتلكها العاملون بالشركة واستثمارها، والعمل على تنميتها من خلال استراتيجيات وبرامج وخطط تحقق الأهداف المرجوة للشركة.
2. وضع السياسات والبرامج التي تكفل تحديد نوع المعرفة المتوفرة والعاملين الحاملين لها، ومقارنتها بما تسعى إليه الشركة من أهداف.
3. إقامة مراكز البحث والتطوير لتوليد معارف جديدة لدى العاملين وتنمية الخبرات لديهم، وتشجيع مشاركتها من خلال فرق وجماعات العمل، لتوليد رأس مال معرفي يمكن الشركة من التفوق والتميز وتبوء مركز تنافسي في السوق.
4. ضرورة تطوير الشركة لقواعد البيانات وزيادة تقوية الاتصالات بين الإدارات والأقسام والوحدات بمختلف المستويات بالشركة.
5. العمل على غرس ثقافة داعمة ومشجعة لتنمية وتطوير المعرفة ومشاركتها بين العاملين، لتكوين بيئة مبنية على المعرفة والخبرة داخل الشركة.
6. العمل على تطبيق إدارة المعرفة من خلال استغلال معارف وخبرات العاملين والعمل على تدريبهم لتنميتها لديهم، ووضع الخطط وبرامج العمل التي تضمن تحقيق أهداف الشركة.

7. ضرورة تبني الشركة لاستراتيجية تكون مبنية على أسس معرفية تمكنها من تبوء مركز تنافسي في السوق والمحافظة عليه، خصوصا في ظل وجود منافسة شديدة.

3.2.4: اقتراحات لدراسات المستقبلية

بعد عملية الانتهاء من إعداد البحث، تبين من خلاله أن هناك مجالات بحثية يمكن دراستها وهي جديرة بالاهتمام، فالبحث اقتصر على دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركه مليته للنفط والغاز في ليبيا، وفي ضوء ما تم ذكره من نتائج وتوصيات فإن الباحث يقترح بعض الدراسات في مجالي إدارة المعرفة والميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

1. دور نظم معلومات إدارة المعرفة في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.
2. استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
3. إدارة رأس المال الفكري كخيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية.
4. أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المعرفة لدى العاملين.
5. استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في مواجهة الأزمات.
6. دور نظم المعلومات المعرفية في مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة.

المراجع

1. المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. أبوديه، عدنان أحمد. (2004)، "أساليب معاصرة في تدريس الاجتماعيات"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
2. البطاينة، محمد تركي. المشاقبة، زياد محمد. (2010)، "إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان.
3. الجاموس، عبد الرحمن. (2013)، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
4. حجازي، عباس محمد. (2005)، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الطبعة الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
5. حكومة، مصطفى أحمد، الحسناوي، محمود علي (2011)، "استراتيجية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للخدمات المالية"، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، بنغازي.
6. درة، عبدالباري إبراهيم. جرادات، ناصر محمد سعود (2014)، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. السلمي، علي. (2001)، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
8. علي، أسامة محمد سيد. (2013)، "اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ بجمهورية مصر العربية.
9. العلي، عبد الستار. قنديلجي، عامر. العمري، غسان. (2012)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
10. الغالبي، طاهر محسن منصور. ادريس، وائل محمد صبحي (2009)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
11. القطارنة، زيادة حمد. (2011)، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

12. القهوي، ليث عبد الله. (2013)، " استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
13. الكبيسي، صلاح الدين. (2005)، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بغداد.
14. مرسي، نبيل محمد. (2003)، "الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
15. مصطفى، أحمد السيد. (2001)، "التسويق العالمي"، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض.
16. المهيرات، بسام محمود. (2010)، "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات"، الطبقة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.
17. نجم، عبود. (2005)، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
18. يوسف، عبد الستار حسين. (2004)، "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. ابن غلبون، فاطمة علي. (2013)، "تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الفندقي ببغداد"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بنغازي، بنغازي.
2. أبو القاسم، مسعود سالم. (2012)، "دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المصارف الليبية، دراسة ميدانية على كل من مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف الصحاري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
3. الأسود، محمود علي. (2006)، "دور وكلاء البيع في تحقيق الميزة التنافسية البيعية، دراسة تطبيقية على الشركة العامة للإلكترونيات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
4. البديري، عباس نجم علي. البديري، ضرغام حسين. (2017)، "أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي ببغداد"، مشروع تخرج منشور، جامعة القادسية، بغداد.

5. الجبالي، بكر فواز عبد الله. (2012)، "أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية، دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
6. حسن، انعام محمد. شهاب، أيمن حامد. جاسم، رشا عبد المجيد. عليوي، شاكر عبود. (2017)، "إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطوير المعهد التقني في العمارة"، مشروع تخرج منشور، جامعة ميسان، العمارة.
7. حسينة، قلبو. (2015)، "دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
8. حلموس، الأمين. (2017)، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
9. حمزة، بن عربي. (2015)، "مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة condor الكترونيك بالجزائر"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ألكلي، الجزائر.
10. خولة، واصل. (2013)، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة LINDE GAS فرع عنابة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة.
11. دهام، رقية. (2016)، "تنمية الكفاءات وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الوطنية لاستغلال الفوسفات"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة.
12. راضية، مزوز. (2017)، "دور بحوث التسويق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مديرية قسنطينة ووكالة أم البواقي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، قسنطينة.
13. رميسان، رزقان. نرجس، لقببشي. (2013)، "إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة.

14. الزطمة، نضال محمد. (2011)، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. الشرفا، سلوى محمد. (2008)، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في غزة"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
16. طاشكندي، زكية. (2006)، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإدارية بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
17. عابسة، أحلام. العايش، أمنة. رابط، ميمونة. (2017)، "دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمى الأخضر بالوادي، الجزائر.
18. عبد الحميد، أنس رفعت. (2018)، "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
19. عبد الغفور، صالح عبد الحكيم. (2015)، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة.
20. عبد الوهاب، بوبعة. (2012)، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.
21. العتوم، محمد فوزي علي. (2009)، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.
22. فضيلة، نهي. فطيمة، جديران. (2013)، "دور إدارة الإنتاج والعمليات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة عن مؤسسة أغذية الأنعام بعين بسام"، رسالة ماجستير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

23. منيرة، سليمان. (2013)، "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز باتنة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.
24. نسرين، مليكي. فطيمة، شرقي. (2011)، "علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلقة، دراسة ميدانية بشركة صناعة الغرف الصحراوية CABAM عين مليلة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة.
25. نور الدائم، السمانى محمد الغالى. مدني، ابتسام محمد أحمد. (2013)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركات التعاونية للتأمين فرع كوستنتي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النيل الأبيض للعلوم والتكنولوجيا-كلية الشرق الأهلية، كسلا بالسودان.
26. هدى، بوشندوقة. (2013)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملياتية البويرة)"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
27. الواعر، عواطف أبو القاسم (2010)، "الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة ليبيا والمتحدة للتأمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
28. وسيلة، بوازيد. (2012)، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات مدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة سطيف1، سطيف.
29. وهبية، بن معتوق. (2018)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة، المسيلة.
30. يحيوي، رزيقة. (2013)، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة المسيلة، المسيلة.
31. يوسف، بن حمودة. (2015) بعنوان: "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثالثاً: المؤتمرات والندوات العلمية

1. أبو فارة، يوسف. (2006)، "واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين"، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، 2006/3/15ف، عمان.
2. جبريل، وائل، صداقة عبد العزيز، بوشيبه صالح (2017)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء"، الندوة العلمية الأولى لقسم إدارة الأعمال حول أخلاقيات العمل الوظيفي الواقع والتطلعات جامعة المرقب، كلية الاقتصاد والتجارة، 26-27- يوليو، الخمس، ليبيا.
3. الشمري، إحسان. الدوري، محمد. (2004)، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد"، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، جامعة الزيتونة، 2004/4/28ف، عمان.
4. الطاني، حميد. أبو عياش، عبد الله. (2004)، "إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية، دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى في عمان"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، 2004/4/26 م، عمان.

رابعاً: المجالات العلمية

1. حسين، يسرى محمد. (2010)، "دور الإدارة العرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (ج.12)، (ع. 25)، (ص.5-8).
2. صويص، راتب. فلاق، محمد. فلاجي، جناة. أبو حماد، أيمن. (2001)، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (ج.7)، (ع.4)، (ص.511-517).
3. عليوي، الهام محمد. (2016)، "تحقيق الميزة التنافسية في إطار عمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة الدنانير المتخصصة بالعلوم الإدارية بغداد، (ج.6)، (ع.9)، (ص.392-406).
4. كاظم، أمل جواد. (2017)، "أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (ج.17)، (ع. 50)، (ص. 468-472).

5. لشهب، الصادق. بوريش، أحمد. هتهات، الشيخ. (2017)، "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة"، دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (ج. 16)، (ع. 7)، (270-261).

خامسا: المواقع الإلكترونية

1- الحبابي، خالد طاهر. (2011)، "قوى بورتر الخمس"، متاح من خلال: <https://www.almohasb1.com/2011/05/porters-five-forces.html> [21/11/2018، الساعة 9:40].

2- موقع الشركة. (2018)، متاح من خلال: <https://mellitahog.ly/> [9/4/2018، الساعة 3:50].

3- http://www.academia.edu/19382981/Knowledge_Management_Foundations_Thinking_about_Thinking_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge the Effects of Knowledge.

2. المراجع الأجنبية

1. Daru, M. (2016), "**Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage**", International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), 6(9): 51-55.
2. Duffy, Jan (2001), "**Knowledge Management: To Be or Not to Be. Information Management Journal**", Jan.
3. Farook, T.N. (2015), "**The Impact of Total Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage**". 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, 2015, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.
4. Lai, Y and Lin, F, (2012), "**Management and Technology Innovation on New Product Development Performance**". An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry, The International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, Social and Behavioral, Sciences 40 (40) 157 – 164.
5. Marquardt, Michael J.(2002), "**Building the learning Organization**". Davis-Black Publishing Company, USA. Retrieved on 25/7/2017, From: <http://ebook.umaha.ac.id/E->

6. Michel Porter. (2002), "L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris,1999, p 08.
7. Mundra and others. (2011), "**Achieving Competitive Advantage through Knowledge Management and Innovation: Empirical Evidences from the Indian IT Sector**" The IUP Journal of Knowledge Management Vol. IX-No-2.
8. Munizu, M. (2013), "**The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational**". Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia..
9. Nabil Mazoughi - Nedra Bahri. (2005), "**L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique**", sousse- Tunisie, 2- 3 juin.
10. Porter, M. (1993), "**Avantage Concurrentiel des Nations**", Inter Edition.
11. Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). "**Research Method for Business, A Skill Building Approach**", John Wiley & Sons Inc.(PP. 296-297).
12. Wiig, Karl. (2002), "**Knowledge Management, foundation: thinking about thinking**", Arlington Press.
13. Willie, Pietersen. (2010), "**Strategic learning**", John Wiley and Sons Inc.

الملاحق

ملحق (أ): قائمة المحكمين

ملحق (ب): استمارة استقصاء

ملحق (ج): ملخص المقابلة الشخصية

ملحق (د): بيانات البحث

الملحق (أ)

قائمة المحكمين

وجهة العمل	التخصص	الدرجة العلمية	اسم المحكم	ر.م
الجامعة الأسمرية	إدارة وتنظيم	أستاذ مشارك	محمد إبراهيم الأعمى	1.
جامعة بني وليد	إدارة تسويق	أستاذ مساعد	يوسف إبراهيم الجدايمي	2.
جامعة مصراته	إحصاء	أستاذ مشارك	أحمد السيلني	3.

الملحق (ب)

استمارة استقصاء

السادة والسيدات الأفاضل

بعد التحية،

أضع بين أيديكم استمارة استبيان حول " أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بشركة مليته للنفط والغاز بليبيا"، أرجو منكم قراءة الاستبانة بعناية واختيار ما يتناسب مع وجهة نظركم من إجابات، علماً بأنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما الإجابات المختارة تُعبر عن وجهة نظركم حيال الموضوع قيد الدراسة بصدق وأمانة، كما نؤكد لحضراتكم بأن الإجابات سَتستخدم في البحث العلمي فقط، وسوف يُحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بها، لذا أرجو منكم التكرم والتعاون في الإجابة بعناية، ودقة، وموضوعية، والإجابة على جميع الاسئلة، وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب كما ترونها بما يُلبّي أهداف الدراسة.

وتقبلوا منا فائق الشكر وجزيل الاحترام

الباحث

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. النوع

2	1
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر

2. العمر

4	3	2	1
أكثر من 55 سنة <input type="checkbox"/>	من 45 إلى أقل من 55 سنة <input type="checkbox"/>	من 35 إلى أقل من 45 سنة <input type="checkbox"/>	أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/>

3. المؤهل العلمي

4	3	2	1
دكتوراه <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	جامعي/ دبلوم عالي <input type="checkbox"/>	أقل من الجامعي <input type="checkbox"/>

4. المستوى الوظيفي

5	4	3	2	1
مسمي آخر يذكر <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>	مدير إدارة <input type="checkbox"/>	نائب مدير <input type="checkbox"/>	مدير عام <input type="checkbox"/>

5. سنوات الخبرة

6	5	4	3	2	1
من 25 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	من 20 إلى أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>	من 15 إلى أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة وذلك بوضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لك.

تعريف إدارة المعرفة: هي "الجهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من هذه الجهود".

ت.م	العبارة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
عمليات إدارة المعرفة						
تشخيص المعرفة	1	تعتمد الشركة في وضع سياسات وبرامج عمليات إدارة المعرفة على معارف وخبرات العاملين.				
	2	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت.				
	3	يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.				
	4	يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية كمعارف العاملين بمختلف تخصصاتهم.				
	5	يتم تشخيص المعرفة من خلال البيئة التي تعمل بها الشركة والشركات المنافسة لها.				
توليد المعرفة	1	تعتمد الشركة في توليد الأفكار والمعارف على العاملين.				
	2	هناك تفاعل بين العاملين لحل المشاكل ينتج أفكار جديدة.				
	3	تعتمد الشركة في توليد معارفها على وحدات متخصصة وفرق عمل لإنتاج المعرفة بشكل مستمر.				
	4	تعتمد الشركة في توليد معارفها على تشجيع العاملين بحضور المؤتمرات والندوات والورش العلمية.				
	5	تساهم الشركة في توسيع معارف عاملها بمنحهم فرصة إكمال دراستهم.				
تخزين المعرفة	1	يتم تخزين معارف العاملين باستخدام تكنولوجيا متطورة لها دورا في استرجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.				
	2	تقوم الشركة بتخزين المعرفة من خلال تحفيز وتشجيع العاملين لاستخدام التكنولوجيا المتطورة.				
	3	تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على قواعد بيانات تزودها بالمعلومات المطلوبة.				
	4	تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية لحفظ ملفاتها.				
	5	تقوم الشركة بإدارة المخزون المعرفي لمواجهة التغيرات المستقبلية.				
توزيع المعرفة	1	يتشارك العاملون في أفكارهم وخبراتهم.				
	2	تعتمد الشركة على شبكة المعلومات الدولية والإنترنت والأنترنت والإكسترانت.				
	3	تصدر الشركة نشرات ودوريات ومطبوعات أخرى تتعلق بالعمل.				
	4	يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني.				
	5	تساعد الدورات التدريبية في توزيع المعرفة بين العاملين.				

					1	تستعين الشركة في أعمالها وأنشطتها على خبرات العاملين.	تطبيق المعرفة
					2	تقوم الشركة بنشر ثقافتها الفعالة بين العاملين.	
					3	تعتمد الشركة على فرق عمل جماعية متخصصة في إنجاز أعمالها.	
					4	تساعد الشركة على تطبيق وتجريب المعارف المتوافرة وتعميقها بين العاملين.	
					5	يتم ترجمة معارف وخبرات العاملين إلى برامج وخطط العمل.	

المحور الثالث: الميزة التنافسية: "هي قدرة المنظمة في تطبيق عمليات انتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات".

ت.م	العبارة	درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1	تسعى الشركة من خلال عاملها إلى تحقيق الميزة التنافسية على بقية الشركات العاملة في نفس المجال.						
2	تستفيد الشركة من معارف وخبرات عاملها لتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن.						
3	تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين أدائهم لتخفيض التكاليف.						
4	تعمل الشركة على تقديم منتجات للعملاء بأقل التكاليف.						
5	تستخدم الشركة أساليب حديثة تساعدها على تحقيق عوائد أكبر وبتكاليف أقل بالمقارنة مع الشركات التي تنافسها في السوق.						
6	تعمل الشركة على تحقيق الجودة من خلال تقديم المنتجات المختلفة.						
7	تقوم الشركة بتقديم منتجات ذات جودة عالية.						
8	تقوم الشركة بوضع خطط عمل متكاملة للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة.						
9	تقوم الشركة بوضع برامج تدريبية للعاملين للمحافظة على مستوى الجودة.						
10	تقوم الشركة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل.						
11	تحقق الشركة ميزة تنافسية إبداعية من خلال تحقيق التنسيق والتعاون بين أنشطة الشركة.						
12	تشجع الشركة العاملين على إبداء الآراء والأفكار من أجل تحقيق ميزة تنافسية.						
13	تعمل الشركة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.						
14	تمتلك الشركة مرونة عالية للاستجابة لأي تغيرات قد تحدث في بيئتها المحيطة.						
15	يتم تصميم نظام إنتاجي قادر على التكيف مع أية متغيرات مفاجأة.						
16	تقوم الشركة بتدريب العاملين لمواجهة أي متغيرات في البيئة المحيطة.						

شاكرين لكم حُسن تعاونكم معنا

الملحق (ج)

ملخص المقابلة الشخصية

من خلال الزيارة الاستطلاعية والمقابلات الشخصية التي قام بها الباحث للإدارة العامة للشركة بمدينة طرابلس بتاريخ (2018/9/4 ف)، وكانت المقابلة مع مدير شؤون الموظفين ونائبه وعدد من العاملين في مختلف الإدارات والأقسام حيث تمحور النقاش حول عدد من النقاط بخصوص موضوع أثر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظرهم، وتم خلال ذلك طرح العديد من التساؤلات التي يراها الباحث وهي كالتالي:

- س1. ما هو مفهوم إدارة المعرفة والميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بالشركة؟
 - س2. ما هو دور خبرات وأفكار ومهارات العاملين وما يمتلكونه من رصيد معرفي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة؟
 - س3. ما هي الأساليب التي تتبعها الشركة في تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وأفكارهم؟ وهل تمنحهم مكافآت على نجاح أعمالهم؟
 - س4. ما البرامج التدريبية التي تمنحها الشركة لعاملها لتقوية خبراتهم ومعارفهم؟
- بناء على البيانات الواردة بالمقابلات، فإنه تم استنتاج عدد من الملاحظات التالية:
- أ. بالإشارة للمعلومات التي تم جمعها ومع ازدياد المشاكل والتحديات يستوجب ذلك التفكير في صيغة جديدة لإدارة لمعرفة بالشركة قيد البحث.
 - ب. الاستثمار في العنصر البشري وتدريبه، ومحاولة بناء قاعدة معرفية من أجل الاستفادة من معارفه وخبراته بالشركة قيد البحث.
 - ج. تجميع المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات الشركة والعمل على مكافئتها.
 - د. التحلي بمميزات تنافسية مهمة كالتكلفة المنخفضة والجودة الإبداع والمرونة أو أي ميزة ترى الشركة أهميتها، وتعميق استخدام المعارف المتاحة في العمل.

الملحق (د)
بيانات البحث

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	87	78.4	78.4	78.4
Valid انثي	24	21.6	21.6	100.0
Total	111	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 35 سنة	8	7.2	7.2	7.2
من 35 الى اقل من 45 سنة	70	63.1	63.1	70.3
Valid من 45 الى اقل من 55 سنة	26	23.4	23.4	93.7
من 55 سنة فاكثر	7	6.3	6.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي/ دبلوم عالي	13	11.7	11.7	11.7
Valid ماجستير	86	77.5	77.5	89.2
دكتوراه	12	10.8	10.8	100.0
Total	111	100.0	100.0	

المستوى_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدي ادارة	2	1.8	1.8	1.8
Valid رئيس قسم	5	4.5	4.5	6.3
مسمى اخر	104	93.7	93.7	100.0
Total	111	100.0	100.0	

سنوات_الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 5 سنوات	3	2.7	2.7	2.7
من 5 الى اقل من 10 سنوات	7	6.3	6.3	9.0
من 10 الى اقل من 15 سنة	43	38.7	38.7	47.7
Valid من 15 الى اقل من 20 سنة	39	35.1	35.1	82.9
من 20 الى اقل من 25 سنة	13	11.7	11.7	94.6
من 25 سنة فأكثر	6	5.4	5.4	100.0
Total	111	100.0	100.0	

Frequency Table

بعد تشخيص المعرفة

x1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	5	4.5	4.5	4.5
اوافق	8	7.2	7.2	11.7
Valid محايد	7	6.3	6.3	18.0
لا اوافق	13	11.7	11.7	29.7
لا اوافق بشدة	78	70.3	70.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

x2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	5	4.5	4.5	4.5
اوافق	11	9.9	9.9	14.4
Valid محايد	8	7.2	7.2	21.6
لا اوافق	21	18.9	18.9	40.5
لا اوافق بشدة	66	59.5	59.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

x3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	1	.9	.9	.9
اوافق	5	4.5	4.5	5.4
محايد	10	9.0	9.0	14.4
لا اوافق	26	23.4	23.4	37.8
لا اوافق بشدة	69	62.2	62.2	100.0
Total	111	100.0	100.0	

x4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	1	.9	.9	.9
اوافق	3	2.7	2.7	3.6
محايد	10	9.0	9.0	12.6
لا اوافق	31	27.9	27.9	40.5
لا اوافق بشدة	66	59.5	59.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

x5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق	1	.9	.9	.9
محايد	6	5.4	5.4	6.3
لا اوافق	22	19.8	19.8	26.1
لا اوافق بشدة	82	73.9	73.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

بعد توليد المعرفة

y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق	2	1.8	1.8	1.8
محايد	13	11.7	11.7	13.5
لا اوافق	39	35.1	35.1	48.6
لا اوافق بشدة	57	51.4	51.4	100.0
Total	111	100.0	100.0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	1	.9	.9	.9
محايد	14	12.6	12.6	13.5
Valid لا اوافق	44	39.6	39.6	53.2
لا اوافق بشدة	52	46.8	46.8	100.0
Total	111	100.0	100.0	

y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	1	.9	.9	.9
اوافق	5	4.5	4.5	5.4
Valid محايد	14	12.6	12.6	18.0
لا اوافق	41	36.9	36.9	55.0
لا اوافق بشدة	50	45.0	45.0	100.0
Total	111	100.0	100.0	

y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق	3	2.7	2.7	2.7
محايد	13	11.7	11.7	14.4
Valid لا اوافق	32	28.8	28.8	43.2
لا اوافق بشدة	63	56.8	56.8	100.0
Total	111	100.0	100.0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	1	.9	.9	.9
اوافق	3	2.7	2.7	3.6
Valid محايد	10	9.0	9.0	12.6
لا اوافق	21	18.9	18.9	31.5
لا اوافق بشدة	76	68.5	68.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

بعد تخزين المعرفة

z1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق	1	.9	.9	.9
محايد	21	18.9	18.9	19.8
Valid لا اوافق	34	30.6	30.6	50.5
لا اوافق بشدة	55	49.5	49.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

z2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	1	.9	.9	.9
اوافق	7	6.3	6.3	7.2
محايد	18	16.2	16.2	23.4
Valid لا اوافق	39	35.1	35.1	58.6
لا اوافق بشدة	46	41.4	41.4	100.0
Total	111	100.0	100.0	

z3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق	3	2.7	2.7	2.7
محايد	16	14.4	14.4	17.1
Valid لا اوافق	34	30.6	30.6	47.7
لا اوافق بشدة	58	52.3	52.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

z4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اوافق بشدة	3	2.7	2.7	2.7
اوافق	2	1.8	1.8	4.5
محايد	9	8.1	8.1	12.6
Valid لا اوافق	30	27.0	27.0	39.6
لا اوافق بشدة	67	60.4	60.4	100.0
Total	111	100.0	100.0	

z5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	3	2.7	2.7	2.7
اوافق	3	2.7	2.7	5.4
محايد	7	6.3	6.3	11.7
لا اوافق	24	21.6	21.6	33.3
لا اوافق بشدة	74	66.7	66.7	100.0
Total	111	100.0	100.0	

بعد توزيع المعرفة

w1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق	1	.9	.9	.9
محايد	12	10.8	10.8	11.7
لا اوافق	27	24.3	24.3	36.0
لا اوافق بشدة	71	64.0	64.0	100.0
Total	111	100.0	100.0	

w2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	3	2.7	2.7	2.7
اوافق	4	3.6	3.6	6.3
محايد	13	11.7	11.7	18.0
لا اوافق	37	33.3	33.3	51.4
لا اوافق بشدة	54	48.6	48.6	100.0
Total	111	100.0	100.0	

w3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
محايد	6	5.4	5.4	5.4
لا اوافق	24	21.6	21.6	27.0
لا اوافق بشدة	81	73.0	73.0	100.0
Total	111	100.0	100.0	

w4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	14	12.6	12.6	12.6
اوافق	19	17.1	17.1	29.7
محايد	49	44.1	44.1	73.9
لا اوافق	18	16.2	16.2	90.1
لا اوافق بشدة	11	9.9	9.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

w5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	5	4.5	4.5	4.5
اوافق	8	7.2	7.2	11.7
محايد	5	4.5	4.5	16.2
لا اوافق	15	13.5	13.5	29.7
لا اوافق بشدة	78	70.3	70.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

بعد تطبيق المعرفة

u1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	3	2.7	2.7	2.7
اوافق	1	.9	.9	3.6
محايد	16	14.4	14.4	18.0
لا اوافق	14	12.6	12.6	30.6
لا اوافق بشدة	77	69.4	69.4	100.0
Total	111	100.0	100.0	

u2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	4	3.6	3.6	3.6
اوافق	2	1.8	1.8	5.4
محايد	13	11.7	11.7	17.1
لا اوافق	22	19.8	19.8	36.9
لا اوافق بشدة	70	63.1	63.1	100.0
Total	111	100.0	100.0	

u3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	3	2.7	2.7	2.7
اوافق	2	1.8	1.8	4.5
محايد	11	9.9	9.9	14.4
لا اوافق	21	18.9	18.9	33.3
لا اوافق بشدة	74	66.7	66.7	100.0
Total	111	100.0	100.0	

u4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
اوافق	5	4.5	4.5	6.3
محايد	9	8.1	8.1	14.4
لا اوافق	24	21.6	21.6	36.0
لا اوافق بشدة	71	64.0	64.0	100.0
Total	111	100.0	100.0	

u5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
اوافق	4	3.6	3.6	5.4
محايد	4	3.6	3.6	9.0
لا اوافق	16	14.4	14.4	23.4
لا اوافق بشدة	85	76.6	76.6	100.0
Total	111	100.0	100.0	

محور الميزة التنافسية

a1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	3	2.7	2.7	2.7
اوافق	5	4.5	4.5	7.2
محايد	10	9.0	9.0	16.2
لا اوافق	34	30.6	30.6	46.8
لا اوافق بشدة	59	53.2	53.2	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	5	4.5	4.5	4.5
اوافق	6	5.4	5.4	9.9
محايد	13	11.7	11.7	21.6
لا اوافق	41	36.9	36.9	58.6
لا اوافق بشدة	46	41.4	41.4	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق	4	3.6	3.6	3.6
محايد	17	15.3	15.3	18.9
لا اوافق	30	27.0	27.0	45.9
لا اوافق بشدة	60	54.1	54.1	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	6	5.4	5.4	5.4
اوافق	2	1.8	1.8	7.2
محايد	17	15.3	15.3	22.5
لا اوافق	32	28.8	28.8	51.4
لا اوافق بشدة	54	48.6	48.6	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	3	2.7	2.7	2.7
اوافق	1	.9	.9	3.6
محايد	16	14.4	14.4	18.0
لا اوافق	27	24.3	24.3	42.3
لا اوافق بشدة	64	57.7	57.7	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
اوافق	4	3.6	3.6	5.4
محايد	14	12.6	12.6	18.0
لا اوافق	33	29.7	29.7	47.7
لا اوافق بشدة	58	52.3	52.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق	6	5.4	5.4	5.4
محايد	17	15.3	15.3	20.7
لا اوافق	35	31.5	31.5	52.3
لا اوافق بشدة	53	47.7	47.7	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق	5	4.5	4.5	4.5
محايد	24	21.6	21.6	26.1
لا اوافق	27	24.3	24.3	50.5
لا اوافق بشدة	55	49.5	49.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اوافق	6	5.4	5.4	5.4
محايد	20	18.0	18.0	23.4
لا اوافق	34	30.6	30.6	54.1
لا اوافق بشدة	51	45.9	45.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
اوافق	3	2.7	2.7	4.5
محايد	19	17.1	17.1	21.6
لا اوافق	29	26.1	26.1	47.7
لا اوافق بشدة	58	52.3	52.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
اوافق	11	9.9	9.9	11.7
محايد	16	14.4	14.4	26.1
لا اوافق	21	18.9	18.9	45.0
لا اوافق بشدة	61	55.0	55.0	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	2	1.8	1.8	1.8
اوافق	8	7.2	7.2	9.0
محايد	14	12.6	12.6	21.6
لا اوافق	26	23.4	23.4	45.0
لا اوافق بشدة	61	55.0	55.0	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	1	.9	.9	.9
اوافق	9	8.1	8.1	9.0
محايد	18	16.2	16.2	25.2
لا اوافق	28	25.2	25.2	50.5
لا اوافق بشدة	55	49.5	49.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	4	3.6	3.6	3.6
اوافق	6	5.4	5.4	9.0
محايد	22	19.8	19.8	28.8
لا اوافق	28	25.2	25.2	54.1
لا اوافق بشدة	51	45.9	45.9	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	6	5.4	5.4	5.4
اوافق	9	8.1	8.1	13.5
محايد	16	14.4	14.4	27.9
لا اوافق	35	31.5	31.5	59.5
لا اوافق بشدة	45	40.5	40.5	100.0
Total	111	100.0	100.0	

a16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
اوافق بشدة	6	5.4	5.4	5.4
اوافق	5	4.5	4.5	9.9
محايد	16	14.4	14.4	24.3
لا اوافق	16	14.4	14.4	38.7
لا اوافق بشدة	68	61.3	61.3	100.0
Total	111	100.0	100.0	

T-Test

.sav [DataSet1] C:\Users\ALETRA12\Documents\عمليات ادارة المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
x1	111	4.3604	1.15831	.10994
x2	111	4.1892	1.20237	.11412
x3	111	4.4144	.89918	.08535
x4	111	4.4234	.83720	.07946
x5	111	4.6667	.62280	.05911

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
x1	12.373	110	.000	1.36036	1.1425	1.5782
x2	10.420	110	.000	1.18919	.9630	1.4154
x3	16.573	110	.000	1.41441	1.2453	1.5836
x4	17.913	110	.000	1.42342	1.2659	1.5809
x5	28.194	110	.000	1.66667	1.5495	1.7838

T-Test

.sav [DataSet1] C:\Users\ALETRA12\Documents\عمليات ادارة المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
y1	111	4.3604	.76030	.07216
y2	111	4.3153	.76256	.07238
y3	111	4.2072	.89562	.08501
y4	111	4.3964	.80090	.07602
y5	111	4.5135	.84062	.07979

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
y1	18.851	110	.000	1.36036	1.2173	1.5034
y2	18.173	110	.000	1.31532	1.1719	1.4588
y3	14.201	110	.000	1.20721	1.0387	1.3757
y4	18.369	110	.000	1.39640	1.2457	1.5470
y5	18.969	110	.000	1.51351	1.3554	1.6716

T-Test

C:\Users\ALETRA12\Documents\[DataSet1] عمليات ادارة المعرفة.sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
z1	111	4.2883	.80213	.07613
z2	111	4.0991	.95303	.09046
z3	111	4.3243	.82199	.07802
z4	111	4.4054	.91828	.08716
z5	111	4.4685	.93244	.08850

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
z1	16.921	110	.000	1.28829	1.1374	1.4392
z2	12.150	110	.000	1.09910	.9198	1.2784
z3	16.974	110	.000	1.32432	1.1697	1.4789
z4	16.125	110	.000	1.40541	1.2327	1.5781
z5	16.592	110	.000	1.46847	1.2931	1.6439

T-Test

C:\Users\ALETRA12\Documents\[DataSet1] عمليات ادارة المعرفة .sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
w1	111	4.5135	.72444	.06876
w2	111	4.2162	.97613	.09265
w3	111	4.6757	.57465	.05454
w4	111	2.9369	1.11420	.10576
w5	111	4.3784	1.14458	.10864

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
w1	22.011	110	.000	1.51351	1.3772	1.6498
w2	13.127	110	.000	1.21622	1.0326	1.3998
w3	30.722	110	.000	1.67568	1.5676	1.7838
w4	-.596	110	.552	-.06306	-.2726	.1465
w5	12.688	110	.000	1.37838	1.1631	1.5937

T-Test

C:\Users\ALETRA12\Documents\[DataSet1] عمليات ادارة المعرفة .sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
u1	111	4.4505	.96048	.09116
u2	111	4.3694	1.00840	.09571
u3	111	4.4505	.94136	.08935
u4	111	4.4144	.94838	.09002
u5	111	4.6036	.86633	.08223

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
u1	15.910	110	.000	1.45045	1.2698	1.6311
u2	14.307	110	.000	1.36937	1.1797	1.5591
u3	16.233	110	.000	1.45045	1.2734	1.6275
u4	15.713	110	.000	1.41441	1.2360	1.5928
u5	19.502	110	.000	1.60360	1.4406	1.7666

T-Test

.sav [DataSet1] C:\Users\ALETRA12\Documents\عمليات ادارة المعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
a1	111	4.2703	.99037	.09400
a2	111	4.0541	1.07735	.10226
a3	111	4.3153	.86321	.08193
a4	111	4.1351	1.09118	.10357
a5	111	4.3333	.94708	.08989
a6	111	4.2703	.94336	.08954
a7	111	4.2162	.89854	.08529
a8	111	4.1892	.92945	.08822
a9	111	4.1712	.91327	.08668
a10	111	4.2432	.95552	.09069
a11	111	4.1532	1.11354	.10569
a12	111	4.2252	1.04172	.09888
a13	111	4.1441	1.02555	.09734
a14	111	4.0450	1.09866	.10428
a15	111	3.9369	1.16992	.11104
a16	111	4.2162	1.17864	.11187

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
a1	13.513	110	.000	1.27027	1.0840	1.4566
a2	10.308	110	.000	1.05405	.8514	1.2567
a3	16.054	110	.000	1.31532	1.1529	1.4777
a4	10.960	110	.000	1.13514	.9299	1.3404
a5	14.832	110	.000	1.33333	1.1552	1.5115
a6	14.187	110	.000	1.27027	1.0928	1.4477
a7	14.261	110	.000	1.21622	1.0472	1.3852
a8	13.480	110	.000	1.18919	1.0144	1.3640
a9	13.511	110	.000	1.17117	.9994	1.3430
a10	13.708	110	.000	1.24324	1.0635	1.4230
a11	10.910	110	.000	1.15315	.9437	1.3626
a12	12.392	110	.000	1.22523	1.0293	1.4212
a13	11.754	110	.000	1.14414	.9512	1.3371
a14	10.022	110	.000	1.04505	.8384	1.2517
a15	8.438	110	.000	.93694	.7169	1.1570
a16	10.872	110	.000	1.21622	.9945	1.4379

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
a	4.1824	.50853	111
x	4.4108	.68958	111
y	4.3586	.50605	111
z	4.3171	.60451	111
w	4.1441	.53609	111
u	4.4577	.71472	111

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.538 ^a	.289	.255	.43880

a. Predictors: (Constant), u, z, x, w, y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.229	5	1.646	8.548	.000 ^b
	Residual	20.217	105	.193		
	Total	28.446	110			

a. Dependent Variable: a

b. Predictors: (Constant), u, z, x, w, y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	1.234	.489		2.523	.013		
	x	-.059	.066	-.081	-.902	.369	.850	1.177
	y	.318	.099	.317	3.219	.002	.699	1.431
	z	.091	.080	.108	1.139	.257	.758	1.320
	w	.247	.093	.260	2.665	.009	.711	1.406
	u	.092	.067	.129	1.368	.174	.761	1.315

a. Dependent Variable: a