

عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية
(دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل)

Knowledge Management Processes and Their Roles in Achieving Competitive Advantage Erection Requirements In Industrial Installations In Mosul City

م.م. ابتسام إسماعيل حنا
Ibtisam Ismael Hanna
Ibtisamhana81@yahoo.com

أ.م. حيدر خضر سليمان
Hayar khider sulayman
hadeersulayman@yahoo.com

كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الحمدانية

تاريخ استلام البحث 2019/ 6 /12 تاريخ قبول النشر 2019/9 / 19 تاريخ النشر 2019/ 10 /28

المستخلص

يسعى البحث إلى دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية إذ أن توافر هذه العمليات في المنظمات يعد احد من متطلبات إقامة الميزة التنافسية ، وتم اختبار هذه العلاقة في ضوء نتائج تحليل البيانات التي حصلنا عليها من خلال استمارات الاستبانة الموزعة على (78) عينة تضم مدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية في المنشآت الصناعية في مدينة الموصل ، وأظهرت تلك النتائج وجود ترابط وتأثير معنوي بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية بدلالة مكونات وأبعاد كل منهما ، الأمر الذي يقودنا إلى استنتاج بان متطلبات إقامة الميزة التنافسية تستمد مقومات تحقيقها في جانب رئيس من عمليات إدارة المعرفة ، وخلصت الدراسة إلى تقديم عددا من المقترحات لعل من أبرزها ضرورة استحداث وحدة إدارية متخصصة بأمر عمليات إدارة المعرفة .

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة ، متطلبات إقامة الميزة التنافسية

Abstract

This research aims to study the relationship between knowledge management processes and competitive advantages. The availability of such processes in the organizations is one of the requirements of attaining the competitive advantages .

The relationship has been verified in the light of the results of analyzing the data collected via 78 sample questionnaire including the heads of the departments and the administrative unit in the In Industrial Installations In Mosul City.

The results have shown .that there is a correlation and significant effect between knowledge management processes and the competitive advantages depending on the components and dimensions of both this leads us to conclude that the competitive advantages are mainly stemming from the knowledge management processe.

Finally , the study suggested the most important of which is the necessity of establishing an administrative unit majored in the knowledge management processes.

Keywords : Knowledge Management Processes Competitive Advantage Erection Requirements

المقدمة:

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق التفوق والتميز ضمانا لنموها واستمرارها وبقائها وبخاصة عملها في ظل بيئة تنافسية غير مؤكدة ، وبذلك فقد نال موضوع متطلبات إقامة الميزة التنافسية اهتماما كبيرا من الباحثين والكتاب بحيث عدها البعض هدفا استراتيجيا للمنظمات ويتطلب متطلبات إقامة الميزة التنافسية توافر عدة مقومات لعل من بينها عمليات إدارة المعرفة والتي هي الأخرى أصبحت من المواضيع المهمة خاصة في ظل التحول إلى اقتصاديات المعرفة وما يشهده العالم اليوم من تطور إداري شمل كل مجالات الحياة وتأثرت بها منظمات الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر . واتساقا مع ما تقدم لأهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية وقد وجد (الباحثان) من المناسب دراسة هذين الموضوعين المهمين على مستوى منظمات الصناعية في مدينة الموصل، جاءت هذا الدراسة ليسلط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية من خلال إطار نظري وآخر تطبيقي في المنشآت الصناعية. وبناء على ما تقدم فقد قسم هذه الدراسة على المحاور الآتية :

المحور الأول: منهجية الدراسة :

المحور الثاني: مفهوم عمليات إدارة المعرفة وأهميتها في المنظمات المعاصرة .

المحور الثالث: متطلبات إقامة الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة

المحور الرابع: الجانب العملي تحليل ومناقشة النتائج .

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات .

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولا: مشكلة الدراسة :

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال الإشارات البحثية الآتية:

1. هل لدى منظمات عينة الدراسة فكرة عن إدارة المعرفة وعملياتها وما هي طبيعة عمليات إدارة المعرفة في هذه المنظمات ؟

2. هل هناك تصور واضح لدى إدارة منظمات عينة الدراسة عن نظام الميزة التنافسية وإقامة متطلباتها

3. هل تسهم عمليات إدارة المعرفة في عملية تسريع تبني الميزة التنافسية وإقامة متطلباته

ثانيا: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من النقاط الآتية :

تتبع أهمية الدراسة الحالية من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجال إدارة المعرفة ونظرا لتأكيد الكتاب على أهمية دراسة الميزة التنافسية والعوامل المساهمة في تبني نظم إقامة متطلباته ، فقد وجد (الباحثان) أن من بين العوامل هي عمليات إدارة المعرفة والتحول المعرفي والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إقامة متطلبات الميزة التنافسية وتأسيسا على ما تقدم فإن الدراسة تكتسب أهميتها من تقديم إطار عملي يربط عمليات إدارة المعرفة بمتطلبات إقامة الميزة التنافسية .

حاولنا بناء نموذج افتراضي لتحديد العلاقة والتأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية في البيئة العراقية متمثلة بعينة من المنشآت الصناعية في مدينة الموصل.

أهمية المنظمات المبحوثة: وهي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، ومعمل ألبان نينوى ومعمل ألبان الجزيرة، وشركة الكندي، ومعمل الغزل والنسيج ومعمل الألبسة الولادية، ومعمل المشروبات الغازية نينوى، ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانيا واختبار فرضياتها اختبرت هذه الشركات، كون هذه الشركات تركز على بناء قاعدة علمية متطورة في مجال التصنيع والانفتاح على الحلقات المتطورة ومواكبة التطور التقني والتكنولوجي

ثالثا: أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في منشآت صناعية في مدينة الموصل وتأثيرها في متطلبات إقامة الميزة التنافسية ، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستويات ومجالات عمليات إدارة المعرفة في منشآت صناعية في مدينة الموصل
2. التعرف على مدى عناية المنظمة المبحوثة عينة الدراسة بتحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية
3. تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة تحقيق الميزة التنافسية
4. تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية متطلبات إقامة الميزة التنافسية وتعزيز دور عمليات إدارة المعرفة في منشآت صناعية في مدينة الموصل .
5. عرض هذه العلاقة بمخطط افتراضي بهدف التطبيق الميداني للوصول إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة .

رابعا: فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة ولقياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية ، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات، وهي كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

هناك علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية مجتمعة. ويتفرع منه مجموعة من الفرضيات الفرعية :

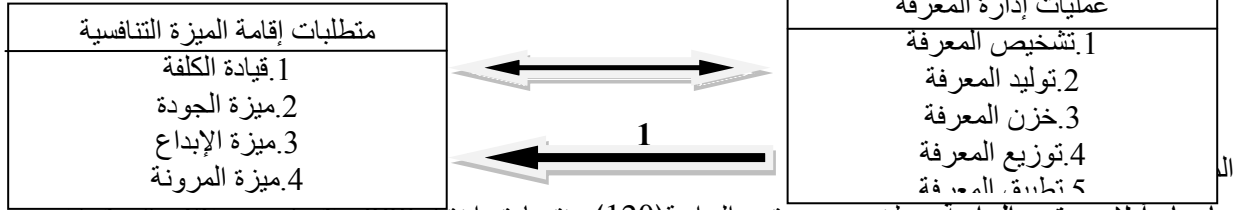
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين قيادة الكلفة .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الجودة .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الإبداع
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة المرونة .

الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك علاقة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية مجتمعة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين قيادة الكلفة .
- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الجودة .
- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الإبداع
- توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة المرونة .

خامسا: **أتمودج الدراسة الفرضي:** تم تصميم مخطط فرضي للدراسة والذي يبين علاقات الارتباط والتأثير بين عمليات دارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية



سادسا: **أولا: مجتمع الدراسة :** بلغ حجم مجتمع الدراسة (120) منتسبا تم اختيار (90) منتسبا من مختلف المستويات الإدارية التي لها علاقة بمجال عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (75%) من مجتمع الدراسة بسبب عدم تواجدهم بصورة مستمرة بالدوام الرسمي وانقطاع الطرق والجسور .

ثانيا: عينة الدراسة : يتكون عينة الدراسة من مدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام الإدارية والإنتاجية وعددا من الموظفين المعنيين في مجال عمليات إدارة المعرفة ومسؤولي الوحدات الإدارية . إذ تم توزيع (90) استبيانا وكان المسترد منها (78) استبيانا ويمثل ما نسبته (86,66%) كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، لذا فإن العدد الفعلي لمجموع الاستبيانات هو (78) استبيانا خضع للتحليل الإحصائي، والباقي (12) استمارة منها (5) استمارات مفقودة نتيجة إهمال عدد من السكرتيرات واستبعدت (7) استمارات لأنها غير صالحة للتحليل، كما وأستخدم الأسلوب المباشر في توزيع الاستبيانات واستردادها.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أننا قمنا باستطلاع آراء مدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام الإدارية والإنتاجية وعددا من الموظفين المعنيين في مجال عمليات إدارة المعرفة ومسؤولي الوحدات الإدارية المعنية في مجال عمليات إدارة المعرفة (حول أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات إقامة الميزة التنافسية وذلك من خلال استبيان معد لذلك.

الحدود الزمنية والمكانية للدراسة:

تمتد الحدود الزمنية للدراسة للفترة مابين (2013- 2014) فترة سقوط مدينة الموصل فقد تم جمع كافة البيانات حول الموضوع قبل سقوط مدينة الموصل بفترة وجيزة ، أما الحدود المكانية فتتحصر في منشآت صناعية في مدينة الموصل.

سابعا: أساليب جمع البيانات والمعلومات :

تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وهما

المصادر الثانوية :

تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية ومواقع الإنترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراته.

المصادر الأولية: الاستبانة

لعدم وجود أداة جاهزة تحقق أهداف الدراسة ،قام (الباحثان) بإعداد أداة تقيس عمليات إدارة المعرفة في منشآت صناعية في مدينة الموصل المعنية بالدراسة ،وقد تم إعداد الأداة وفق الخطوات الآتية:
مراجعة الأدبيات المعاصرة التي تحدثت عن عمليات إدارة المعرفة ،وجرى اقتباس عبارات ومقولات من تلك الأدبيات وصيغت هذه العبارات بشكل فقرات بلغ تعدادها (20)فقرة لعناصر عمليات إدارة المعرفة **المحور الأول:**

(4) فقرات لكل من الأجزاء تشخيص المعرفة توليد المعرفة خزن المعرفة توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على التوالي، أما المحور الثاني فيتضمن متطلبات إقامة الميزة التنافسية (4) فقرات تتعلق قيادة الكلفة (4) فقرات تتعلق بميزة الجودة و(4) فقرات تتعلق بميزة الإبداع و(4) فقرات تتعلق بميزة المرونة على مستوى منشآت صناعية في مدينة الموصل. وقد صممت الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1) .

ثبات الأداة:

وقد تم إخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق⁽¹⁾ عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل والحمدانية ممن لديهم مساهمات فكرية ومقالات في هذا المجال ومن الاختصاصات المختلفة وطلب منهم تحديد صلاحية أو عدم صلاحية الفقرات والبدائل الموضوعية في المقياس الظاهري موضوع الدراسة. وقد أبدى بعض المحكمين ملاحظات عن صياغة عدد من الفقرات وأوصى الآخر بحذف عدد منها وإجري (الباحثان) التغييرات المطلوبة على الفقرات التي اتفق عليها المحكمون وأصبحت الأداة جاهزة للتطبيق ويهدف الثبات الأداة فقد طبقت الاستبانة على عينة من (10) أفراد عينة البحث ثم عيد تطبيقها على عينة نفسها بعد أسبوعين من التطبيق الأول باستعمال (معامل ارتباط بيرسون) واتضح أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغ (80%) لعمليات إدارة المعرفة و(75%) لابعاد الميزة التنافسية وهي درجة ثبات مناسبة وعلية أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق النهائي، ثم قام (الباحثان) بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وأعطى المستجيبون مدة مناسبة لاسترجاعها .

ثامنا: الأدوات الإحصائية المستخدمة :

1. النسب المئوية والتكرارات الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومدى تركيز الإجابات عن العبارات ومدى تشتتها عن وسطها الحسابي .
2. معامل الارتباط البسيط: استخدام في تحديد قوة العلاقة بين متغيرين فضلا عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي لعمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية .
3. الانحدار البسيط والانحدار المتعدد: مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة من خلال استعمال معامل التحديد ومعامل الارتباط .
4. معامل ارتباط بيرسون للتعرف على درجة ثبات مقياس الدراسة الخاصة بأبعاد عمليات إدارة المعرفة وتحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية :

¹ تألفت لجنة الخبراء من المحكمين من السادة المدرجة أسماؤهم أدناه:

1. أكرم احمد الطويل/ أستاذ / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
2. جاجان جمعة الخالدي /أستاذ مساعد /كلية التربية الأساسية / جامعة الموصل.
3. عادل ذاكر نعمة/ أستاذ مساعد/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.
4. ميسر إبراهيم احمد /أستاذ / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
5. سرمد غانم صالح/ أستاذ مساعد / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل .
6. حمدان رمضان محمد /أستاذ مساعد /كلية التربية/علم النفس / جامعة الموصل .
7. فرح أنور حنا /مدرس /كلية التربية /قسم اللغة العربية / جامعة الحمدانية

المحور الثاني: مفهوم عمليات إدارة المعرفة وأهميتها في المنظمات المعاصرة

يمكن تقسيم المحور الثاني إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة عملية: فقد عرفها (نجم) بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وأنشئها وتهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الايجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها (نجم، 2005:9).

إدارة المعرفة كفن: هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة لأعمال(Howell;1998;4)

إدارة المعرفة كمارسات: هي الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة (Cap Shaw & Frappablo;1999;44).

إدارة المعرفة كمجموعة أهداف: هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظامي مقصود وهادف حتى تحقيق الميزة التنافسية وتجديد قيمة لأعمالها (حجازي، 2005:24).

إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات الفرعية : هي العمليات الفرعية التي تشملها إدارة المعرفة تضم التشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق المعرفة (Davenport;1998;443- 457).

وتأسيسا على ما سبق من التعريفات يرى (الباحثان) بان إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من العمليات تقوم بها المنظمة لتطوير المعارف الموجودة لديها وهي تحديد المعرف وكتسابها وتوليدها والتحقق من صلاحيتها ونشرها وتجسيدها وتطبيقها .

المبحث الثاني: أهمية المعرفة للمنظمات المعاصرة :

بعد أن أصبحت إدارة المعرفة عنصرا أساسيا في العديد من الفعاليات المجتمعية وباتت قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها على الأخرى تقنيا وعلميا وثقافيا عن طريق توسعها بشكل كبير مع ازدياد العناية بها خلال العقدين المنصرمين من العديد من الجهات أو من أفراد ومنظمات التي تتعامل بالمعرفة وتضم فئة المنظمات هذه منظمات المجتمعات المتقدمة والعديد من منظمات المجتمعات النامية . وتتبع أهمية المعرفة من حقيقة كوننا نعيش في عصر المعلوماتية والسرعة ،ما يجعل عملية امتلاك المعلومات ونقلها وعملية تطويرها وتوسيعها ضرورية ، وبالتالي فان العلماء يتفقون على اعتبار أن المعرفة هي احد أكثر الموارد الإستراتيجية والحيوية أهمية للمنظمة المعاصرة وذلك للأسباب التالية :

1. باعتبار أنها من أكثر الموجودات (الأصول) قيمة في المنظمات وتتحقق من جهود عمال المعرفة وإنتاجيتهم .
 2. يساعد على التعلم ويتبعه الإبداع والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات أفراد المنظمة بتقديم منتجات جديدة أو خدمة جديدة تساعدها على البقاء والمنافسة .
 3. إن المعرفة لا تعاني من مشكلة الندرة فهي تعد المورد الوحيد المتميز بالوفر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ،ويمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأقل كلفة ،وبالتالي فهي تعد قوة وثرورة في أن واحد .
 4. كما أنها تعد المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والمحفز للتقدم التقني ،فالمعرفة الجديدة تولد الأفكار والإبداعات ومن ثم يمكن تحويلها إلى منتجات أو إلى خدمات أو عمليات جديدة في المنظمة.(جرادات :2011:40- 41).
- (ويرى الباحثان) أن إدارة المعرفة تحظى باهتمام بالغ باعتبارها تخصصا ومجال دراسة ويهتم بترويج المعرفة وتشجيع خلقها والمشاركة بها واستخدامها لزيادة فاعلية وقوة تأثير معارف المنظمة ، لأنها تحتاج إليها أيضا لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار .

المبحث الثالث: أهداف إدارة المعرفة :

عندما تنوي منظمة ما تطبيق إدارة المعرفة فإن الهدف الأساسي المراد تحقيقه هو تحسين عمليات تلك المنظمة من خلال تطبيق معرفة الأفراد على النحو الذي ينعكس ايجابيا على عمليات المنظمة تحت راية إدارة المعرفة . فيما يرى (الخيرو) أن إدارة المعرفة تسهم مباشرة في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة ، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ما هي المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها العملية ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق أهدافها (الخيرو وصبحي: 2004:2).

وبشكل عام يمكن القول أن تطبيق إدارة المعرفة يحقق العديد من الأهداف منها ما يأتي:

1. تحويل المنظمات إلى اقتصاد عالمي يعرف الآن بالاقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأسمال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية .
2. ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محدودة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية (مصطفى:1998:4).
3. التركيز على شبكات الاتصال لتسهيل عملية مشاركة بالمعرفة (Daft;2001:259).
4. استخلاص المعرفة من الأفراد لتحليلها وتطويرها وتحويلها إلى وثائق مطبوعة ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها في أعمالهم (الكبيسي:2002:59).

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة:

يمكن تقسيم المبحث إلى الأقسام التالية :

أولاً: تشخيص المعرفة أو اكتشاف المعرفة: هي عملية اكتشاف معرفة جديدة وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية ويتم من خلال العمليات الفرعية التالية :

1. التركيب: تستخدم هذه العملية لاكتشاف معرفة صريح جديدة من خلال مزج وتجميع معرف صريحة متوفرة لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيداً من المعرفة القائمة .
2. التنشئة الاجتماعية (التفاعل الاجتماعي) ويتم ذلك من خلال تفاعل أشخاص مختلفين في معارفهم وأفكارهم والهدف من هذا التفاعل هو تكوين معرفة ضمنية جديدة (جرادات:2011:134).

ويشير (Loomis;2000;24) على أهمية البدء بعملية التشخيص كأول عمليات إدارة المعرفة لأهميتها الكبيرة لعمليات المنظمة في حين أكد (الصباغ:2002:6) على أهمية تحديد المعرفة الموجودة ومحاولة زيادتها لكي نعمل على رفع مستوى المهارة والكفاءة والفاعلية من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة .

ثانياً: توليد المعرفة : هي عملية استرجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد أو المصنعات أو الوحدات التنظيمية أو مع منظمات أخرى (كالزبائن والمجهزين والمعلماء) وتتم من خلال العمليات الفرعية التالية :

1. التجسيد: هي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة كالكلمات ورسوم ، والتجسيد هو إخراج المعرفة الضمنية خارج الجسد ويساعد في صياغتها بأشكال مختلفة يمكن للآخرين فهمها .
2. التذويت أو المحاكاة: هي عملية تحويل المعرفة الصريح إلى معرفة ضمنية أي جعلها في ذات الأفراد وهذا ما يشار إليه بالتعلم. (جرادات : 2011:134-135). ويرى(الكبيسي) بان اختلاف في هذه العملية تكمن في قدرة الأفراد والمنظمات على احتواء المعرفة الظاهرة وذلك لعدة أسباب منها : القدرة على الاستيعاب وإمكانية الاتصال مما يؤدي اختلاف قدرات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديد (الكبيسي:2002:74). ويشير

(Wenig;2002;5) إلى أن إدارة المعرفة هي مزيج من الأنشطة التي تركز على اكتساب المنظمة لمعارفها من خبراتها وتجاربها ومن التطبيقات المتميزة لهذه المعرفة لا نجاز رسالة المنظمة .

ثالثا: خزن المعرفة: تتم عملية خزن المعرفة بعدة طرائق منها الطريقة التقليدية أو اليدوية في الخزن أي في السجلات والمستندات ، والطريقة الحديثة يكون الاعتماد على الحواسيب الالكترونية وخزن المعلومات والمعارف في قواعد معينة بحيث يتم الإضافة عليها واغتنائها بالمعلومات وتحديثها والرجوع إليها عند الحاجة (جرادات:2011:137) .

ويشير (الكبيسي) إلى أن عمليات الخزن تشمل على الاحتفاظ وإدامة والبحث والوصول والإيداع والاسترجاع ، وتولي كثير من المنظمات عملية الخزن أهمية كبيرة لأنه نتيجة مغادرة بعض الأفراد للمنظمات لسبب أو لآخر فان هذه المنظمات سوف تخسر الكثير من معرفتها بمجرد رحيل هؤلاء الأفراد عن المنظمة لا نهم يحملون معارفهم الضمنية في عقولهم وتسمى (معرفة غير موثقة) (أما المعارف الموثقة) فإنها ستبقى مختزنة في قواعدا سواء في الحواسيب أو في السجلات والمستندات (الكبيسي:2002:74).

رابعا: توزيع المعرفة أو المشاركة بالمعرفة: وهي عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين ، وتتم النقل بوحدة من عمليتين فرعيتين وكالاتي:

1. **التنشئة أو التفاعل الاجتماعي:** حيث يسهل تفاعل الأفراد نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة معبر عنها بالأشكال المختلفة.

2. **التبادل:** يعني تبادل الأفراد للمعارف التي يمتلكونها أي تبادل لنقل المعرفة الصريحة بين الأفراد لغرض تركيب تلك المعرفة وتذويتها (جرادات 2011:135). ويؤكد (Stair) إلى أن هدف إدارة المعرفة هو جعل الأفراد يدونون معرفتهم ومن ثم مشاركتها وعلى الرغم من كثرة التقنيات التي تدعم هذا فان إدارة المعرفة تعمل على تغيير تصرفات الأفراد من خلال جعل خبراتهم ومهاراتهم وتجاربهم متوفرة للآخرين لا مكانية الاستفادة منها (Stair;2003:208). ويرى (Alter) بان أنظمة إدارة المعرفة هي عبارة عن أنظمة اتصالات صممت خصيصا لتسهيل عملية مشاركة المعرفة وليست المعلومات ، أما فيما يخص أهمية توزيع المعرفة فان كثير من المنظمات الاستشارية تعطي أهمية كبيرة ووزنا معنويا لإثبات التوزيع لأنظمة إدارة المعرفة الداخلية (Alter;1999;169)

خامسا: تطبيق المعرفة أو استخدام المعرفة: هي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة ، ولهذا تعد هذه العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات وهذه العملية تشر في مضمونها عدة مصطلحات منها الاستعمال، وإفادة ، والاستثمار . ويشير (جرادات) أن استخدام المعرفة تشمل المعرفة في اتخاذ القرارات أو تنفيذ مهام ويمكن أن تحقق المنظمة استخدام المعرفة في صنع القرارات أو تنفيذ مهام بوحدة من الطريقتين التاليتين

1. **التوجيه:** ويتم من خلال إعطاء توجيهات لآخرين عما يقومون به ، وبموجب هذه الطريقة يحتفظ من يملك المعرفة لنفسه ولكنه يستخدمها في وضع توجيهات الآخرين عما يقومون به.

2. **الروتين:** أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجه السلوك وبالتالي تدريب العاملين على تنفيذ هذا الروتين (جرادات 2011:135). كما أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة والأغراض الواسعة لها والتي ستحقق لها النمو والتكيف والاستمرار كما يرى (الخيرو وصبحي:2004:2) إلى أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة وان نجاح أي منظمة في برامج إدارة

المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته تعد من أهم معايير التقييم في هذا المجال..

المحور الثالث:متطلبات إقامة الميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة

ويمكن تقسيم المحور الثالث إلى الأقسام التالية :

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

فقد عرف الميزة التنافسية: على أنها عملية فحص وتحليل لعوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والخدمية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية كي يستطيع العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية (مصطفى:1998:3). كما أنها تعني مجموعة مهارات والتقنيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين

1. إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون .

2.تأكيد حالة التميز والاختلاف ما بين المنظمة ومنافسيها (صدقي:2007:15).

ويصف الميزة التنافسية أيضا:بأنها تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الإرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج (الذهب:2004:55).

وتأسيسا على ما سبق من التعريفات(يرى الباحثان) بان الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى بتقديم منتجات أو خدمات ، أو القدرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن والعملاء والمتعاملين مع المنظمة باعتبار أن هذه الحاجات والرغبات متغيرة بصورة مستمرة .

ثانياً: أبعاد متطلبات إقامة الميزة التنافسية :

أولاً ميزة الكلفة: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد الكلفة قيام مدراء العمليات بتحديد كلف العمل والمواد الأولية والكلف الأخرى بهدف تصميم نظام يساهم في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وهذا يتطلب مزيد من الاستثمارات في المعدات والتسهيلات ، وينظر (العلي)إلى الكلفة على أنها إحدى أبعاد الميزة التنافسية التي تلازم المنظمات التي تعتمد كلفة المنتج كأساس للمنافسة من خلال تقليل جميع أنواع الضياعات (العلي:2000:38)..ويشير (الربيعي)إلى أن تخفيض كلف على مستوى المنظمة يؤدي إلى التوسع في الحصة السوقية لاستيعاب الحجم الكبير من الإنتاج ويتم ذلك بالتركيز على تخفيض كلف العمليات إلى أدنى مستوى ممكن على أن تكون المحصلة النهائية هي خفض الكلف الإجمالية للإنتاج أو تقديم الخدمات (الربيعي:2001:20). (ويرى الباحثان)أن ميزة التكلفة مهمة تركز عليها العديد من المنظمات باتجاه هدفها في البقاء والاستمرار ، فضلا عن عدم اهتمام المنظمة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وإنتاج منتجات رديئة وبأسعار منخفضة ، إذ أن انخفاض أسعار المنتجات ذات جودة رديئة قد لا تكون ذريعة لاقتنائها

ثانياً : ميزة الجودة: ويشير مفهوم الجودة حسب قاموس أكسفورد بأنه درجة الامتياز ،أما (علون) فعرفها بأنها تمثل قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات الزبائن ومتطلباتهم(علون:2009:20)أما (عقيلي)يرى بأنها تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لزيائنها من اجل إرضائهم وكسب ثقتهم (عقيلي:2009:17)في حين إشارة المواصفة الدولية (ISO9001:2000)إلى أن الجودة درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج

لمتطلبات الزبون (جودة:2009:19). (ويرى الباحثان) أن ميزة الجودة تعني مطابقة المواصفات المحددة مسبقاً أما بالنسبة إلى الزبون تعني القيمة أو السعر الذي يرغب الزبائن دفعة لشراء سلعة أو خدمة معينة .

ثالثاً:ميزة المرونة:تعد المرونة أحد أبعاد الميزة التنافسية وتعد معياراً مهماً لنجاح المنظمة وبقائها ونموها ونتيجة للتغيرات المتسارعة بوصفها المعبر الحقيقي لقابليتها على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق والتحول من منتج لأخر كما ونوعاً وفقاً لحاجات الزبائن ورغباتهم . وإشارة (العبيدي) إلى أن المرونة مهمة في منظمات الأعمال وذلك من أجل التكيف والاستجابة السريعة لتنوع الكبير في حاجات الزبائن ورغباتهم في الأسواق ، ولاسيما في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون مما يعطي المنظمة أسبقية تنافسية عن المنافسين الآخرين ، فالمنظمة التي تؤكد على المرونة سوف تعمل للاستجابة وبشكل سريع إلى التغيرات الحاصلة في تصميم أو مزيج المنتج أو حجم الإنتاج(العبيدي:2005:86)، وكذلك تعني المرونة قدرة العمليات على تغيير منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة وتعد المرونة من أسلحة المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم منتجات أو خدمه جديدة بصورة مستمرة (العلي:2000:44) (ويرى الباحثان) أن المرونة هي قدرة المنظمات على التكيف وتعديل أنشطتها وفقاً لمتطلبات السوق من خلال توفير القابليات على التغيير وسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من منتجات بأقل جهد ووقت ويتم ذلك من خلال تحليل ومعرفة تلك الحاجات وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية للاستجابة لطلبات الزبائن.

رابعاً.ميزة الإبداع:

تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى مفهوم الإبداع ويرى (الشماع وحمود:2000:422) على أن الإبداع يحدث في جميع أنواع المنظمات حيث يتم إجراء التغيرات التقنية داخل المنظمة ومتابعة مشكلات قصيرة الأجل ذات علاقة بتطوير المنتج مباشرة وتقليل كلفتها والسيطرة على الجودة وتوسيع خطوط الإنتاج وبهذا يصبح الإبداع بعداً ضرورياً يضاف إلى الأبعاد الأخرى وخاصة عندما تحتدم المنافسة بين المنظمات حيث يقوم كل منظمة بإجراء التطورات التقنية على منتجاتها لكي تساهم في ترويجها إلى الأسواق. ويرى (Evans:19:1997) أن الإبداع في المنتجات يتجسد من خلال السعر والجودة والمرونة والتي غالباً ما تتطلب تنسيق الجهود في كل وظائف المنظمة وبالأخص التسويق والمالية والعمليات (ويرى الباحثان) أن الإبداع يمثل الأفكار والمهارات والقدرات تشكل تحسيناً وتطويراً على المنتجات أو تقديم الخدمات لتشمل جميع أوجه النشاطات التي تمارسها المنظمة ، وتجنب التهديدات وحل المشكلات التي تواجهها واقتناص الفرص المتاحة أمامها الأمر الذي يعزز من متطلبات إقامة الميزة التنافسية للمنظمة ..

المحور الرابع: الجانب العملي تحليل ومناقشة النتائج .

عرض النتائج ومناقشتها : سيتم عرض النتائج التي انتهت إليها الدراسة على وفق الأهداف وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول: التعرف على مستويات ومجالات عمليات إدارة المعرفة في منشآت صناعية في مدينة الموصل:

تشخيص المعرفة :

تشير معطيات الجدول (1) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير تشخيص المعرفة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفوقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل تعطي الأهمية لمتغير تشخيص المعرفة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه لتشخيص المعرفة ، حيث بلغت نسبتهم (77,55%).

وينفس الاتجاه نلحظ (17,05%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (5,40%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بتشخيص المعرفة وبالجوانب المتعلقة بها.

وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على تشخيص المعرفة بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3,92) وبانحراف معياري قدره (0,749) والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول (1) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير تشخيص المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0,667	4,20	0	0	2,5	2	6,5	5	59	46	32	25	X ₁		
0,912	3,67	1,2	1	11,6	9	20,5	16	51,3	40	15,4	12	X ₂		
0,785	3,85	0	0	5,1	4	23,2	18	52,5	41	19,2	15	X ₃		
0,633	3,96	0	0	1,2	1	18	14	64,1	50	16,7	13	X ₄		
0,749	3,92	5,40				17,05				77,55				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الإلكترونية .

ب . توليد المعرفة

تشير معطيات الجدول (2) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير توليد المعرفة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل تعطي الأهمية لمتغير توليد المعرفة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه أو حصول على المعرفة من المنظمات الأخرى ، حيث بلغت نسبتهم (75%). وينفس الاتجاه نلحظ (14,45%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (10,55%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بتوليد المعرفة وبالجوانب المتعلقة بها.

وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على توليد المعرفة بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي

(3.81) وبانحراف معياري قدره (0,874) والجدول رقم (2) يوضح ذلك

جدول (2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير توليد المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0,842	3,69	0	0	12,8	1	16,7	13	59,0	46	11,5	9	X ₁		
0,778	3,93	0	0	7,7	6	10,3	8	62,8	49	19,2	15	X ₂		
0,875	3,71	0	0	14,1	1	14,1	11	57,7	45	14,1	11	X ₃		
1,002	3,91	5,1	4	2,5	2	16,7	13	47,4	37	28,2	22	X ₄		
0,874	3,81	10,55				14,45				75,00				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية .

ج. خزن المعرفة

تشير معطيات الجدول (3) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير خزن المعرفة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفوقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل، تعطي الأهمية لمتغير خزن المعرفة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه من التقنيات أو حصول على المعرفة من المنظمات الأخرى ، حيث بلغت نسبتهم (75,92%). وبنفس الاتجاه نلاحظ (14,43%) من أفراد العينة يتفوقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (9,65%) أشاروا إلى عدم اتقاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بخزن المعرفة وبالجوانب المتعلقة بها.

وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على خزن المعرفة بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري قدره (0,866) والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول(3)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير خزن المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,688	4,01	0	0	2,6	2	15,4	12	60,2	47	21,8	17	X ₁
0,848	3,82	0	0	9,0	7	19,2	15	52,6	41	19,2	15	X ₂
1,106	3,85	2,6	2	15,4	12	7,7	6	42,3	33	32,0	25	X ₃
0,823	3,84	0	0	9,0	7	15,4	12	57,7	45	17,9	14	X ₄
0,866	3,88	9,65				14,43		75,92				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية .

د. توزيع المعرفة

تشير معطيات الجدول (4) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير توزيع المعرفة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفوقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل، تعطي الأهمية لمتغير توزيع المعرفة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه من التقنيات في توزيع المعرفة وإيصاله إلى المستفيدين والمنظمات الأخرى ، حيث بلغت نسبتهم (73,73%). وبنفس الاتجاه نلاحظ (21,15%) من أفراد العينة يتفوقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (5,12%) أشاروا إلى عدم اتقاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل، بخزن المعرفة وبالجوانب المتعلقة بها.

وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على خزن المعرفة بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3,603) وانحراف معياري قدره (0,764) والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (4)
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير توزيع المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,729	2,82	0	0	6,4	5	17,9	14	62,9	49	12,8	10	X ₁
0,773	3,93	1,3	1	1,3	1	21,8	17	53,8	42	21,8	17	X ₂
0,795	3,87	0	0	7,7	6	15,4	12	59,0	46	17,9	14	X ₃
0,757	3,79	0	0	3,8	3	29,5	23	50,0	39	16,7	13	X ₄
0,764	3,603	5,12				21,15		73,73				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية .

هـ. تطبيق المعرفة

تشير معطيات الجدول (5) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير خزن المعرفة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل تعطي الأهمية لمتغير خزن المعرفة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه من التقنيات أو حصول على المعرفة من المنظمات الأخرى ، حيث بلغت نسبتهم (69,87%). وينفس الاتجاه نلاحظ (21,78%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (8,35%) أشاروا إلى عدم اتقافهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بتطبيق المعرفة وبالجوانب المتعلقة بها. وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على تطبيق المعرفة بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3.795) وانحراف معياري قدره (0,817) والجدول رقم (5) يوضح ذلك

جدول (5)
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير تطبيق المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,677	4,05	0	0	1,3	1	16,7	13	57,7	45	24,4	19	X ₁
0,833	3,82	0	0	9,0	7	17,9	14	55,2	43	17,9	14	X ₂
1,025	3,42	2,6	2	19,2	15	24,3	19	41,0	32	12,8	10	X ₃
0,731	3,89	0	0	1,3	1	28,2	22	50,0	39	20,5	16	X ₄
0,817	3,795	8,35				21,78		69,87				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية .

ثانيا/النتائج المتعلقة بالهدف الثاني: التعرف على مدى عناية المنشآت الصناعية المبحوثة عينة الدراسة بتحقيق متطلبات أقامه الميزة التنافسية :

أ.ميزة الكلفة :

تشير معطيات الجدول (6) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير ميزة الكلفة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفوقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل تعطي الأهمية لمتغير ميزة الكلفة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه من التقنيات لتقليل كلف الإنتاج ، حيث بلغت نسبتهم (70,5%). وبنفس الاتجاه نلاحظ (22,1%) من أفراد العينة يتفوقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (7,4%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بتطبيق ميزة الكلفة وبالجوانب المتعلقة بها.

وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على أعلى التقنيات لتقليل الكلف بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري قدره (0,838) والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول(6)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير ميزة الكلفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,704	4,06	0	0	2,6	2	14,1	11	57,7	45	25,6	20	X ₁
0,806	3,79	0	0	5,1	4	29,5	23	46,2	36	19,3	15	X ₂
0,811	3,93	0	0	5,1	4	20,6	16	50,0	39	24,3	19	X ₃
1,030	3,58	2,6	2	14,1	1	24,3	19	39,7	31	19,3	15	X ₄
0,838	3,84	7,4		22,1		70,50						المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الإلكترونية .

ب.ميزة الجودة:

تشير معطيات الجدول (7) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير ميزة الجودة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفوقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل تعطي الأهمية لمتغير ميزة الجودة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه من التقنيات لغرض تحسين جودة المنتجات أو الخدمات من المنظمات الأخرى ، حيث بلغت نسبتهم (82%). وبنفس الاتجاه نلاحظ (10,3%) من أفراد العينة يتفوقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (7,7%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بتطبيق ميزة الجودة وبالجوانب المتعلقة بها.

وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على تحسين الجودة بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (4.025) وانحراف معياري قدره (0,834) والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير ميزة الجودة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,767	4,26	0	0	3,8	3	7,7	6	46,2	36	42,3	33	X ₁
0,797	4,01	1,3	1	2,6	2	15,4	12	55,1	43	25,6	20	X ₂
0,914	3,91	0	0	12,8	10	7,7	6	55,1	43	24,4	19	X ₃
0,858	3,92	0	0	10,3	8	10,3	8	56,4	44	23,0	18	X ₄
0,834	4,025	7,7				10,3		82,0				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية .

ج. ميزة المرونة :

تشير معطيات الجدول (8) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير ميزة المرونة إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل تعطي الأهمية لمتغير ميزة المرونة من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه من التقنيات التي تمتاز بمرونة أكثر أو استخدامه في أكثر من مجال في العمل من المنظمات الأخرى ، حيث بلغت نسبتهم (76,95%). وينفس الاتجاه نلحظ (17,60%) من أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (5,45%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بتطبيق ميزة المرونة وبالجوانب المتعلقة بها. وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على تطبيق ميزة المرونة بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري قدره (0,804) والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير ميزة المرونة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,769	4,07	0	0	2,6	2	17,9	14	48,7	38	30,8	24	X ₁
0,835	3,94	0	0	6,4	5	17,9	14	50,0	39	25,7	20	X ₂
0,805	4,00	0	0	3,8	3	20,5	16	47,4	37	28,3	22	X ₃
0,807	3,84	0	0	9,0	7	14,1	11	60,3	47	16,6	13	X ₄
0,804	3,96	5,45				17,6		76.95				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية .

د. ميزة الإبداع

تشير معطيات الجدول (9) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات متغير ميزة الإبداع إلى أن نسبة من أفراد العينة يتفقون على أن منشآت صناعية في مدينة الموصل تعطي الأهمية لمتغير ميزة الإبداع من حيث العناية بأفضل ما يمكن استخدامه من التقنيات لغرض الإبداع في تصنيع المنتجات أو الخدمات من المنظمات الأخرى ، حيث بلغت نسبتهم (73,1%). وينفس الاتجاه نلحظ (17,3%) من أفراد العينة

يتفقون إلى حد ما على هذا المتغير. في حين نجد أن أقل نسبة من الأفراد وبلغت نسبتهم (9,6%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على عناية منشآت صناعية في مدينة الموصل بتطبيق ميزة الإبداع وبالجوانب المتعلقة بها. وهذا يعكس مدى اعتماد نشاطات المنشآت على تطبيق ميزة الإبداع بشكل أساسي. وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (3,885) وبانحراف معياري قدره (0,890) والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

جدول(9)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير ميزة الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الأسئلة		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1,045	4,19	1,3	1	9,0	7	11,5	9	25,6	20	52,6	41	X ₁		
0,884	3,98	1,3	1	5,1	4	16,7	13	47,4	37	29,5	23	X ₂		
0,840	3,75	0	0	11,5	9	15,4	12	59,0	46	14,1	11	X ₃		
0,791	3,62	0	0	10,3	8	25,6	20	55,1	43	9,0	7	X ₄		
0,890	3,885	9,6				17,3				73,1				المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية .

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته

أولاً: تحليل علاقات الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة.

ثانياً : أثر علاقات عمليات إدارة المعرفة مع أبعاد الميزة التنافسية .

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول (11) نتائج الاختبارات الإحصائية التي نفذت لتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات عمليات

إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة على مستوى منظمات عينة الدراسة

المؤشر الكلي	ميزة لا بداع	ميزة المرونة	ميزة الجودة	قيادة الكلفة	المتغيرات المعتمدة
					المتغيرات المستقلة
0,818	0,617	0,668	0,632	0,829	عمليات إدارة المعرفة

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة حيث توضح نتائج الجدول رقم (11) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين أبعاد الميزة التنافسية ، وبلغت قيمة هذا الارتباط (0,818) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0,05) ويشير هذا إلى أهمية دور عمليات إدارة المعرفة في توفير المعرفة المطلوبة والضرورية لاقامة متطلبات أبعاد الميزة التنافسية في المنظمات عينة الدراسة ، وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين متطلبات إقامة أبعاد الميزة التنافسية والجدول رقم (11) أعلاه يوضح ذلك.

علاقات الارتباط الفرعية في الفرضية الرئيسية الاولى: 1.العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الكلفة :

تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الكلفة ، إذ تشير معطيات الجدول رقم (11) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومطلب ميزة الكلفة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,829) عند مستوى (0,05) وهي علاقة ارتباط معنوية ويدل هذا على الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في توفيرها للمعرفة المطلوبة لإقامة هذا المطلب (ميزة الكلفة) التي تؤكد على أهمية عمليات إدارة المعرفة في تحديدها للمعرفة المتواجدة في المنظمة والعمل على زيادتها لكي تسهم في رفع مستوى المهارة العمل في تقليل كلف الإنتاج أو تقديم الخدمات في المنظمات المبحوثة من خلال الحصول على المعرفة المطلوبة ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى .

2.العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الجودة:

تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى ، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة تحسين الجودة ، إذ يتضح من الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الجودة ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,632) عند مستوى معنوية (0,05) وتعد هذه القيمة عن وجود ارتباط معنوي ايجابي بين عمليات إدارة المعرفة وميزة الجودة ، وهذا يشير إلى أهمية الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في توفير المعرفة اللازمة لإقامة مطلب تحسين الجودة في المنظمات عينة الدراسة ، وتركز أيضا على أهم أهداف عمليات إدارة المعرفة والمتضمنة تسهيل وتحسين جودة المخرجات في كل مجالات عمل المنظمة ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى ..

3.العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة المرونة:

تتولى هذه الفقرة عملية التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة المرونة ، حيث يشير معطيات الجدول رقم (11) على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة المرونة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0,668) عند مستوى معنوية (0,05) وهي علاقة ارتباط ايجابية ، ويعزز هذا الارتباط أهمية الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في توفير المعرفة المناسبة لإقامة مطلب ميزة المرونة في عمليات الإنتاج أو ، تقديم الخدمة ، وبناءً على هذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى ..

4.العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الإبداع :

تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى ، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الإبداعات تتضح من الجدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين ميزة الإبداعات أو تقديم الخدمة ، حيث بلغت قيم معامل الارتباط (0,617) عند مستوى معنوية (0,05) وتعد هذه القيمة عن ارتباط معنوي ايجابي ، ويشير هذا إلى أهمية الدور الذي يلعبه عمليات إدارة المعرفة في توفير المعرفة اللازمة لإقامة مطلب ميزة الإبداع وتركز أيضا على أهداف عمليات إدارة المعرفة المتضمنة تسهيل عمليات الإبداع المنتج أو الخدمة إلى الزبائن وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

ثانيا: تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات

سوف نتناول في هذا المحور تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وهو ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، حيث تم اختبار هذه العلاقة وأظهر التحليل النتائج التالية :

تأثير عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات الميزة التنافسية :

يوضح الجدول (12) الخاص بتحليل التباين من أن الأتمودج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (153,4) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (76,1) . وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأتمودج (R²=0.66,9) . إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (66%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد . وأن نحو (34%) من المتغيرات لم يتضمنها الأتمودج الحالي ، وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة ويعود هذا إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية دور عمليات إدارة المعرفة في توفير المعرفة المطلوبة في متطلبات إقامة الميزة التنافسية من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل في المنظمة ، إذ من خلالها تستطيع إدارات المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على تطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف ، وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في متطلبات إقامة الميزة التنافسية والجدول رقم (12) يوضح ذلك .

جدول رقم(12)

تحليل التباين بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية

R2	قيمة T		قيمة F		أبعاد الميزة التنافسية		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	عمليات إدارة المعرفة
0,66,9	1,67	12,8	4,00	153,4	0,818	0,654	

المصدر من إعداد الباحثان باعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

1. تأثير عمليات إدارة المعرفة في مطلب ميزة الكلفة :

يوضح الجدول (13) الخاص بتحليل التباين من أن الأتمودج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (166,960) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4,00) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (76,1) . وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأتمودج (R²=0.687) . إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (68%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد . وأن نحو (32%) من المتغيرات لم يتضمنها الأتمودج الحالي ، وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة ، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية ، والجدول رقم (13) :

يوضح قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة وبين متطلبات إقامة الميزة التنافسية (ميزة الكلفة)

R2	قيمة T		قيمة F		مطلب ميزة الكلفة		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	عمليات إدارة المعرفة
0,687	1,67	12,92	4,00	166,960	0,829	0,671	

المصدر من إعداد الباحثان باعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

2. تأثير عمليات إدارة المعرفة في مطلب ميزة الجودة:

يوضح الجدول (14) الخاص بتحليل التباين من أن الأتمودج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (50,41) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4,00) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (76,1) . وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأتمودج (R²=0.399) . إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير حوالي (40%) من

الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد. وأن نحو (60%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي ، وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة ،وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية ، والجدول رقم (14) :

يوضح قوة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة وبين متطلبات إقامة الميزة التنافسية (ميزة الجودة)

R2	قيمة T		قيمة F		ميزة الجودة		المتغير المعتمد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	
0,399	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	
	1,67	7,101	4,00	50,41	0,632	0,144	

المصدر من إعداد الباحثان باعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

3. تأثير عمليات إدارة المعرفة في مطلب ميزة المرونة:

يوضح الجدول (15) الخاص بتحليل التباين من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (61,191) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4,00) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (76,1) . وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج ($R^2=0.446$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير حوالي (44%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد. وأن نحو (56%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي ، وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة ،وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية ، والجدول رقم (15) :

يوضح قوة تأثير بين عمليات إدارة المعرفة وبين متطلبات إقامة الميزة التنافسية(ميزة المرونة)

R2	قيمة T		قيمة F		ميزة المرونة		المتغير المعتمد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	
0,446	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	
	1,67	7,822	4,00	61,191	0,668	0676	

المصدر من إعداد الباحثان باعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

4. تأثير عمليات إدارة المعرفة في مطلب ميزة الإبداع:

يوضح الجدول (16) الخاص بتحليل التباين من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (46,64) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (4,00) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (76,1) . وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج ($R^2=0.446$). إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير حوالي (44%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد. وأن نحو (56%) من المتغيرات لم يتضمنها الأنموذج الحالي ، وأنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة ،وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية ، والجدول رقم (16):

يوضح قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في متطلبات إقامة الميزة التنافسية(ميزة الإبداع)

R2	قيمة T		قيمة F		ميزة الإبداع		المتغير المعتمد المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	
0,380	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	Bo	
	1,67	6,830	4,00	46,64	0,617	0,764	

المصدر من إعداد الباحثان باعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

ومن خلال متابعة قيم (B,T) من الجدول(13,14,15,16) تبين أن قيمة (T) المحسوبة في تحليل الانحدار لنموذج الأثر بين عمليات إدارة المعرفة وميزة الكلفة (12,921) وهي قيمة معنوية أعلى من قيمتها الجدولية (1,67) وميزة الجودة(7,822) والمرونة كانت (7,101) وميزة الإبداع(6,830) وهذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1,67)، وتأسيسا على ذلك فان عمليات إدارة المعرفة تستمد أهميتها من قوة تأثيرها في **ميزة الكلفة** أولا ثم يلي هذا **المطلب ميزة الجودة الذي جاء ثانيا** من حيث قوة التأثير في حين جاء **ميزة المرونة ثالثا** وأخيرا **ميزة الإبداع الذي جاء في المرتبة الرابعة** من حيث قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في متطلبات إقامة الميزة التنافسية والجدول رقم (17) يوضح ذلك:

جدول رقم (17)

يوضح قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في متطلبات إقامة الميزة التنافسية

متغيرات المعتمدة	ميزة قيادة الكلفة	ميزة الجودة	ميزة المرونة	وميزة الإبداع
عمليات إدارة المعرفة	12,921	7,822	7,101	6,830

المصدر من إعداد الباحثان باعتماد على بيانات الحاسبة الالكترونية

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات .

أولا: الاستنتاجات:

اعتمادا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ، فضلا عن تحليل بعض المؤشرات الكمية للدراسة بالإضافة إلى نتائج تحليل علاقات الارتباط والتأثير المعبر عنها بفرضياتها على مستوى منشآت صناعية في مدينة الموصل يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات الميدانية على النحو الآتي:

1. نمو مفهوم عمليات إدارة المعرفة بشكل واسع وخاصة بعد ثورة المعلومات على النحو الذي بدا فيه التركيز على عمليات إدارة المعرفة الذي تحمل معا قدرات ومهارات وتستثمر كل عمليات الإدارة الحديثة في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة لمنظمات الأعمال .

2. يلعب مدراء الأقسام الإدارية في المنشآت المبحوثة دورا مهما في توجيه العاملين وحثهم على استخدام عمليات إدارة المعرفة ومتابعة تطوراتها ومساهمتها في اتخاذ القرارات ،وهذا يتطلب ما يمتلكه الأفراد العاملين من خبرات وقدرات ومهارات معرفية وخبرة في مجال أعمالهم

3.بدأ في الوقت الحاضر توجهها كبيرا وواضحا نحو تبني إدارة المعرفة وذلك لدورها الفاعل في نجاح وتطوير المجتمعات وتحقيق تقدمها تقنيا وعلميا وثقافيا وماديا وإسهاماتها في استثمار المعرفة المتواجدة في المنظمة المبحوثة لتحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع

5.من خلال عمليات تحليل علاقات الارتباط ، وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية بدلالة كل مكوناته ، مما يؤكد الدور المهم لتلك المكونات في تحقيق المزايا التنافسية .

6.وجود تأثير معنوي بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية مما يعكس أهمية هذه العمليات ، ويفسر بان متطلبات إقامة الميزة التنافسية تستمد مقوماتها تحقيقها من مكونات عمليات إدارة المعرفة وحسب أهمية كل مكون .

7.أظهرت نتائج وصف وتشخيص متغيرات عمليات إدارة المعرفة على مستوى جميع الوحدات الإدارية أن معظم الأفراد المبحوثين يتفقون على أن عمليات إدارة المعرفة في المنظمة تقوم بتوفير المعرفة المطلوبة واللازمة لاقامة متطلبات الميزة التنافسية.

8. إن التزام الإدارة بمتطلبات إقامة الميزة التنافسية يمثل نقطة أساس في بناء هيكل جودة المنتجات ، مما يقود إلى زيادة مرونة المنظمة وتحسين الجودة والربحية وزيادة الحصة السوقية فضلا عن تحسين طرق وأساليب العمل وتكاملها مع بعضها .

9. تقود الإدارة الجيدة للمعرفة المتواجدة في المنظمة ما تملكه من خبرات ومهارات ومعلومات وسياسات وإجراءات إلى تحقيق رضا الزبون ويأتي هذا من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة الابتكار والإبداع ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرار

ثانياً: المقترحات:

1) استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصل إليه الباحثان من نتائج وفي ضوء الاستنتاجات التي تم إيرادها في الجانب النظري والميداني فقد وجد من المفيد تقديم المقترحات الآتية :

1. ضرورة عناية المنشآت المبحوثة عينة الدراسة بإنشاء وتحديث نظام حاسوب في المنظمة وذلك بهدف تجميع وتصنيف وترتيب المعلومات والمعارف في قواعد بيانات خاصة مما يحقق سهولة في الحصول على المعرفة المطلوبة بأقل وقت وجهد مطلوب .

2. الاستفادة من الملاكات الأكاديمية ضمن قناة تفعيل التعاون بين المنشآت المبحوثة والمنظمات الأخرى في بناء قواعد معرفية رصينة والعمل على ابتكار أفضل الوسائل لتوثيق هذه المعرفة .

3. زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة التي تؤثر على إقامة مطلب الميزة التنافسية وحث الأفراد العاملين على قيام بهذه العمليات باهتمام أكثر للتأثير ايجابيا على إقامة هذا المطلب المذكور .

4. ضرورة استحداث وحدات إدارية متخصصة بأمر عمليات إدارة المعرفة لغرض متابعتها وتطويرها وتحسينها باستمرار ،وتتاطب بها واجبات ووظائف أوسع واشمل من الأقسام الأخرى .

5. ضرورة اهتمام المنشآت المبحوثة بأبعاد متطلبات إقامة الميزة التنافسية التي تحقق لها التفوق والتميز والعمل على بناء متطلبات إقامة الميزة تنافسية وصيانتها من خلال تفعيل ما تملكه من عمليات إدارة المعرفة وخاصة وإن سوق العمل مقبل على زيادة حدة المنافسة عن طريق دخول المنشآت المنافسة المحلية إلى سوق التي تتميز بمزايا تنافسية عالية .

6. ضرورة اهتمام المنشآت المبحوثة بالتركيز على تخفيض كلف الإنتاج وتقليل الضياعات واهتمام بالوقت من خلال التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف باعتبارها من الأبعاد المهمة والحيوية التي تستطيع المنشآت من خلالها تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار من جهة وفي تحقيق الإرباح من جهة أخرى وبناء م متطلبات إقامة الميزة التنافسية .

7. على المنظمات الصناعية العراقية الاهتمام برأس المال وقوة العمل والعناية بشكل اكبر بموضوع رأس المال الفكري وكيفية تعزيز المعرفة وتطويرها في هذه المنظمات بالطريقة التي تتسجم مع طبيعة عملها .

8. استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إقامة متطلبات الميزة التنافسية عن طريق إسهام المدراء وزجهم في الدورات التدريبية الحديثة ضمن فرق العمل ومنحهم مجال للوصول إلى القواعد المعرفية .

9. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إقامة الميزة التنافسية أي أن زيادة كفاءة عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى الزيادة إمكانية إقامة متطلبات الميزة التنافسية في المنظمات المبحوثة

المصادر والمراجع

أ. الكتب:

1. جرادات ،ناصر محمد سعود والمعاني احمد إسماعيل ،والصالح أسماء رشاد (2011) إدارة المعرفة ، ط/1 مطبعة إثراء للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
2. نجم ، نجم عبود(2005) إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ،ط/1 ،مؤسسة الورق للطباعة والنشر ،عمان ، الأردن ..
3. العلي،عبد الستار محمد(2000)إدارة الإنتاج والعمليات :مدخل كمي ،ط/1، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .
4. عقيلي،عمر وصفي(2009)مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ،ط/2، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ، الأردن.
5. علوان ، قاسم نايف (2009)إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو (2000-90001) ،ط/1،دار الثقافة للطباعة والنشر ،عمان ، الأردن،
6. جودة،محفوظ احمد(2009)إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم وتطبيقات ،ط/4،دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ،الأردن.
7. الشماع ،خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000) نظرية المنظمة ،ط/1 ،دار المسرة للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن .

ب. الدوريات :

1. الصباغ، عماد عبد الوهاب (2002) إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات ، المجلد /23، العدد/2 ، تونس
 2. الربيعي، خلود،هادي عبود (2001)أهمية تطبيق إستراتيجية العمليات في الشركات الصناعية العراقية ،مجلة تنمية الرافدين ، مجلد/23 ، العدد/63 ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
- ج.الرسائل الجامعية :

1. مصطفى ، شعيب إبراهيم (1998) أثر المعرفة التقنية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية ،دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.
2. حجازي، هيثم علي (2005) قياس اثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية ،أطروحة دكتوراه منشور ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن .
3. الكبيسي،صلاح الدين عواد إبراهيم (2002) إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشور)كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
4. الذهب، ياسر محمد عبد الله (2004) إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية ،دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمنية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشور ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،بغداد .
5. العبيدي،بشار محمد خليل(2005)الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات الصناعية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ،العراق.

د. الندوات والمؤتمرات :

- 1.الخيرو ، قتيبة صبحي احمد ، وجلال، سحر (2004) اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية ، دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن.
2. صدقي، مسعود وعجيلة ، محمد (2007) أهمية الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي /2 ، جامعة إسراء ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، عمان ، الأردن..
المصادر والمراجع الاجنبية :

A. BOOK

- 1.Daft, Richard L, (2001) Organization Theory And Design, 7^{ed} South Western College Publishing, USA.
- 2.Wenig, R. Gregory (2002) The Knowledge Management Forum K M Forum Archives The Early Days Available at <http;www.kmafoeum.org>.
- 3.Alter,Steven (1999) Information System,3rd Ed , Copyright by Addison Wesley Educational Publishers lin.
- 4.Stair,Ralph M. &Reynolds ,George, W. (2003), Principles of Information System, A managerial Approach. 6th Ed, Copyright Course Technology, A division of Thomson Learning , INC , Canada.
- 5.Evans,James, R.(1997), Production Operation Management Quality Performance,And Value , 5th Ed., West Publishing Co . New YORK.

B.Periodicals & Articles:

- 1.Davenport, T.H. AndPrusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA; Harvard Business School Press .
- 2.Capshaw, S. And Frappablo, C. (1999) Knowledge Management Software: Capturing The essence of Know – How and innovation. The information Management Journal.16- 25 .
- 3.Howell, L.F. (1998) creating value through Innovation; How to Do it , forbes; 1-5 .
- 4.Loomis, J. (2000) , knowledge Management and X generation, Roun Notes, Vol. 143, Issue. 12.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الحمدانية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الأعمال

م/ استمارة استبيان

السيد مديري المنشآت الصناعية المحترم.
تحية طيبة وبعد..

تتضمن استمارة الاستبيان مجموعة من مؤشرات تتعلق بموضوع (عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية) وتعد هذه الاستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز أهداف البحث ، علما بان الإجابة تستعمل لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم

يأمل الباحثان من شخصكم الكريم قراءة العبارات جميعها أولا ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة .

الباحثان.

م . م أبتسام إسماعيل حنا

أ.م حيدر خضر سليمان

أولا: عمليات إدارة المعرفة :

ت	تشخيص المعرفة	اتفق بشدة (5)	اتفق (4)	اتفق إلى حد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق بشدة (1)
1.	تسهم عملية تشخيص المعرفة في تحقيق أهداف المنشآت الصناعية وتطلعاتها المستقبلية					
2.	تعتمد المنشآت الصناعية على الاستعانة بالمنظمات التعليمية في تشخيص المعرفة					
3.	عملية تشخيص المعرفة تؤدي إلى تحسين أداء المنشآت الصناعية					
4.	عملية تشخيص المعرفة تحدد خبرات ومعارف المنشآت الصناعية					
	توليد المعرفة					
1.	يتم توليد المعرفة من خلال أقسام البحث والتطوير وقدرة الأفراد على توليد الأفكار وتطبيقها					
2.	تعتمد المنشآت الصناعية على البرامج التدريبية في تعزيز خبراتها ومعارفها					
3.	تكتسب المنشآت الصناعية المعرفة من خلال خبراتها وتعاملها مع المنشآت المنافسة					
4.	تتمكن المنشآت الصناعية من اكتساب المعرفة عن طريق الاستعانة بالخبراء والمكاتب الاستشارية					
	خزن المعرفة					

					1. تتبع المنشآت الصناعية الطرق الحديثة الالكترونية في تخزين معارفها
					2. تلجأ المنشآت الصناعية إلى تخزين المعرفة بهدف استرجاعها بالوقت المناسب وعند الحاجة
					3. تخسر المنشآت الصناعية سنويا الكثير من معارفها نتيجة لدوران العمل
					4. تخزين المعرفة يتضمن تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة في قواعد معرفية خاصة
					توزيع المعرفة
					1. تتبع المنشآت الصناعية نشر المعرفة ومشاركتها ونقلها إلى العاملين لغرض الاستفادة منها
					2. عملية نشر المعرفة تؤدي إلى رفع معرفة الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم
					3. عملية نشر المعرفة تتم عن طريق تدريب الأفراد من قبل متخصصين ذوي الخبرة المعرفية
					4. عملية نشر المعرفة تعتمد على توفير خبرات وتجارب الأفراد
					تطبيق المعرفة
					1. تطبيق المعرفة يعتمد على حجم المساهمة من قبل العاملين في المنشآت الصناعية
					2. تطبيق المعرفة في الوقت المناسب يكسب المنشآت الصناعية الميزة التنافسية
					3. عملية تطبيق المعرفة في المنشآت الصناعية عن طريق التعليم الفردي والجماعي وابتكار معرفة جديدة
					4. تتبع المنشآت الصناعية أساليب لتطبيق المعرفة عن طريق التدريب الفرقي من قبل أفراد ذوي الخبرة
					إبعاد الميزة التنافسية ميزة الكلفة
					1. تسعى المنشآت الصناعية إلى تعزيز ميزتها التنافسية من خلال تخفيض تكلفة أنشطتها الإدارية
					2. تهتم المنشآت الصناعية بخفض التكاليف كلما أمكن ذلك إنشاء أدائها لأنشطتها الإدارية المختلفة
					3. تؤكد المنشآت الصناعية على ضرورة خفض التكاليف الإدارية باستمرار .

					4. تتسم كلف المصاريف الإدارية بالانخفاض مقارنة بالمنافسين
					ميزة الجودة
					1. تسعى المنشآت الصناعية إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين لديها بصورة مستمرة
					2. لدى المنشآت الصناعية سياسة واضحة وموثقة لجودة المخرجات
					3. تسعى المنشآت الصناعية إلى جعل مواصفات المخرجات مطابقة للمعايير الموضوعه
					4. تتميز المنشآت الصناعية بزيادة الوعي تجاه الجودة لدى العاملين لديها
					ميزة المرونة
					1. تتمتع المنشآت الصناعية بمرونة مناسبة لمواجهة متطلبات السوق وتليبيتها باستمرار
					2. لدى المنشآت الصناعية القابلية على الاستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في المنشآت التي تتعامل معها
					3. تسعى المنشآت الصناعية إلى تطوير العمليات الإنتاجية والخدمية باستمرار
					4. توفر المنشآت الصناعية متطلبات العملية الصناعية وتلبية رغبات الزبون في الوقت المناسب
					ميزة الإبداع
					1. تهتم المنشآت الصناعية بالإبداع لتحسين وتطوير أنشطتها الإدارية المختلفة
					2. تسعى المنشآت الصناعية إلى تنمية حالة الإبداع لدى العاملين من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية
					3. تمتلك المنشآت الصناعية قسم البحث والتطوير تعمل على تحسين وتطوير مختلف الأنشطة المنشآت
					4. تمنح المنشآت الصناعية مكافآت وجوائز تشجيعية للعاملين المتميزين في أداء الأنشطة المختلفة