

**ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية على مركز التشغيل بشركة البريقة**

**إعداد**

**د. عمر شعبان العوامة**

**جامعة الزاوية**

المقدمة:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمن تقريبا قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في استراتيجيات تنظيمهم وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة والدرجة العالية من التعقيد والتكنولوجيا الجديدة وزيادة حدة المنافسة والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية وتنعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تحافظ على استمراريتها وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم إدارة المعرفة ولكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى ممارسة عملية ، أكثر ملاءمة للمتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وقد تعاضم دورها بعد أن كان بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو الخدمة، ولكن المعرفة بمفردها ليست ذات نفع بل لابد من تفعيلها من قبل الإدارة وتحويلها إلى أداة تنافس.

#### مشكلة الدراسة:-

تعد إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة الجديدة وذلك لأن المعرفة هي أساس العمل المميز وعندما تريد أي منظمة وضع استراتيجية لابد لها من المعرفة المتجددة والأفكار المبتكرة لأنهما من أهم الوسائل لنجاح الإدارة، وكذلك هما الأساس للنجاح في وضع استراتيجيات في شتى المواقف ولكن بشرط أن تراعي اتجاهات المجتمع وتعتبر المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها لأنها مصدر أساسي للميزة التنافسية، وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: (ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بمركز التشغيل قيد الدراسة؟).

#### الفرضيات:

الفرضية العامة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة قيد الدراسة.  
ينتج عن هذه الفرضية العامه فرضيتان هما:  
H<sub>1</sub>. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتطويرها في تحقيق الميزة التنافسية.

H<sub>2</sub>. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بنقل وتنظيم المعرفة وتطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية.  
منهجية الدراسة :-

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب الدراسة الميدانية للتعرف على أهمية إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية حيث إن هذا المنهج يساعد في الحصول على المعلومات والبيانات بأكثر واقعية على المشكلة وذلك من خلال توزيع استمارة استبيان على مجتمع الدراسة بالإضافة إلى الكتب والبحوث والنشرات العلمية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة ، ولقد تم جمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة بواسطة استبانة تم إعدادها من قبل الباحث بعد تطويرها وتعديلها ، لتخدم الغرض وذلك بالإستعانة بالدراسات والبحوث المماثلة لتناسب ظروف عمل المؤسسة الوطنية للنفط ولقد تم تقسيم صحيفة الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء. الجزء الأول : لقياس المتغيرات الديمغرافية ويتكون من 5 عبارات، والجزء الثاني : لقياس أبعاد إدارة المعرفة، والجزء الثالث لقياس المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. ولقد تم قياس كل عبارة بمقياس لكرت المكون من خمس إجابات (موافق - موافق بشدة - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الإدارية من مجتمع الدراسة (بمركز التشغيل التابع لشركة البريقة لتسويق النفط) حيث تم توزيع (250) صحيفة استبيان على مجتمع الدراسة ولقد استرجع الباحث (190) صحيفة استبيان وقد تم استبعاد 5 منها لعدم صلاحيتها للتحليل وتم تحليل (185) استمارة.

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة على مركز التشغيل التابع لشركة البريقة لتسويق النفط.
- 2- تناول مفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- 3- توضيح أثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة قيد الدراسة.

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

4- تقديم مقترحات وتوصيات لشركة قيد الدراسة فيما يخص موضوع الدراسة.  
**أهمية الدراسة:**

تعد إدارة المعرفة من الموضوعات الإدارية الجديدة التي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين وخاصة في الإدارة الليبية وحيث إن قطاع النفط يكون القطاع الوحيد الذي يطبق الإدارة وهو قطاع يتأثر بالمتغيرات العديدة منها السوق والتكنولوجيا وغيرها من المتغيرات، وبالتالي فإن أهمية هذا الموضوع تكمن في الآتي:

1. الجانب النظري: كون هذه الدراسة تتعرض لإدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها وبيان أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
2. هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإدراك الإدارات في الشركة قيد الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة وتحليل ممارستهم لأهم عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، نقل وتطبيق المعرفة) ومن ثم وضع مقترح لإدارة المعرفة، وذلك في ضوء بيئة المعرفة وآراء الخبراء من أجل توحيد وتنسيق الجهود البشرية والمادية بالمركز التابع للشركة قيد الدراسة بطريقة تتلاءم مع هيمنة عنصر المعرفة وتوسع قطاعاتها بأسلوب يحقق الميزة التنافسية.

### حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على مركز تشغيل الزاوية تابع لشركة البريقة لتسويق النفط .
2. الحدود الزمنية: هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية لعام 2014م – 2015م.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة للباحث وهيبة داسي/ لسنة 2012م بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وتكونت عينة الدراسة من 54 مفردة وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
2. دراسة للباحث تقاوي العربي/ لسنة 2009م تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات

واعتمد الباحث على المنهج/ الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والإطار الفلسفي لمتغيرات البحث وتم اختيار قطاع الاتصالات الجزائرية كمجتمع للدراسة وتكونت عينة الدراسة من 84 مفردة كما اعتمد الباحث على استبيان لجمع المعلومات وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبه بين متغيرات الدراسة بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية.

3. دراسة للباحث سليمان الفارس/ لسنة 2009 م بعنوان دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء منظمات وتكونت عينة الدراسة من 180 مفردة تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد استخدم الباحث صحيفة استبيان لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء.

4. دراسة باحث حيدر شاكر نوري/ لسنة 2012 م بعنوان تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة وتكونت عينة الدراسة من 28 مفردة وتهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة .

5. دراسة للباحث فلاق محمد / لسنة 2010 م عنوان عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية وتكونت عينة الدراسة من 84 مفردة و أشارت الدراسة إلى وجود تأثير كبير بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وكذلك أشارت إلى وجود فروق ذات دالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة على الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة ولا توجد في المسمى الوظيفي.

#### التعريفات الإجرائية:

● إدارة المعرفة: يقصد بها الباحث جميع العمليات التي تساعد مركز التشغيل التابع لشركة البريقة للنفط بالزاوية على اكتساب المعرفة تنظيمها وتطبيقها ونقلها وتحويلها إلى أنشطة إدارية تتمثل في القرارات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية .

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

- اكتساب المعرفة: جميع الأنشطة التي تسعى الإدارة من خلالها الحصول على المعرفة الموجودة داخل وخارج المركز قيد الدراسة وليس فقط الحصول على المعرفة الجديدة بل حتى القديمة في حال تطويرها وقدرتها على الإبداع فيها بأفكار جديدة .
- تنظيم المعرفة: تفسير وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تجميعها واسترجاعها آلياً تحقيقاً للتكامل المعرفي .
- نقل وتطبيق المعرفة: عملية استعانة وترجمة وتداول المعرفة ثم تبادلها بين الأفراد داخل إدارة مركز التشغيل التابع لشركة البريقة لتسويق النفط .
- الميزة التنافسية: القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل البيئة المتغيرة .

### المبحث الأول - إدارة المعرفة:

#### أولاً - ماهية إدارة المعرفة:

1. إدارة المعرفة: هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي<sup>(1)</sup>.
2. المعرفة: الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ قرارات<sup>(2)</sup>.
3. كذلك التعرف على أنها أساس قدره على خلق الأفكار وتحقيق المستويات العالية من الجودة والإبداع التقني بل هو ضرورة لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية<sup>(3)</sup>.

#### ثانياً / أهداف إدارة المعرفة:

تكمن أهداف إدارة المعرفة في الآتي<sup>(4)</sup>:

1. جذب رأس المال الفكري هو انجح الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
2. خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
3. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
4. تحويل المنظمات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد.

5. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

### ثالثا - دوافع إدارة المعرفة:

تتمثل أهم دوافع إدارة المعرفة فيما يلي<sup>(5)</sup>:

- 1- إتاحة زيادة المحتوى المعرفي في تطوير وتقديم المنتجات والخدمات .
- 2- تحقيق قصر دورات جديدة وتطوير المنتجات .
- 3- تسهيل إدارة الابتكار والتعلم التنظيمي .
- 4- الاستفادة من خبرات الناس في أنحاء المنظمة .
- 5- زيادة الإتصال الشبكي بين الأفراد الداخلية والخارجية .
- 6- إدارة بيئة عمل الموظفين للحصول على أفكار المناسبة لعملهم.

### رابعا- أبعاد إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في النقاط التالية<sup>(6)</sup>:

البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الاجتماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، التي جميعها تعكس معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

### خامسا - أصناف المعرفة:

هناك صنفان أساسيان للمعرفة هما (7):

- 1- المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تنتمي إلى تأملات عقلية متجردة في الناس ، وبالتالي لا يمكن استخلاصها بسهولة وهي تشمل المهارات الفطرية أو المكتسبة، الخبرات والتجارب وتتميز هذه المعرفة بصعوبة نقلها أو تحويلها للآخرين على عكس المعرفة الظاهرية.
- 2- المعرفة الظاهرية المعرفة الظاهرية هي المعرفة التي يتم تفصيلها، وتقنينها، وتخزينها في بعض وسائل الإعلام تتميز هذه المعرفة بإمكانية انتقالها بسهولة للآخرين من المعلومات الواردة في الموسوعات والكتب المدرسية أمثلة جيدة على المعرفة الظاهرية والأشكال الأكثر شيوعا للمعرفة الظاهرية هي الأدلة، الوثائق، الإجراءات ويمكن للمعرفة هنا أن تكون سمعية أو بصرية.

### سادسا - أهمية إدارة المعرفة:

تعود أهميتها إلى ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال (8):

- 1- متابعة الزبائن وإشباع حاجاتهم عبر الشبكة العالمية والتجارة الإلكترونية.
- 2- استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق .
- 3- الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم لخدمة العملية الإبداعية في المنظمة حيث تسعى المنظمات في الوقت الحالي جاهدة لتمييز نفسها عن المنافسين الآخرين.

### سابعا - مجالات استخدام إدارة المعرفة:-

تستخدم إدارة المعرفة في الآتي (9):

- 1 - اتخاذ القرارات في جميع المجالات.
- 2 - التخطيط الإستراتيجي .
- 3 - الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال.
- 4 - مجالات البحث والتطوير.
- 5 - تخطيط العمليات وإعادة هندستها.



### ثامنا - العوائق التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة :-

هناك عدة عوائق رئيسية تعترض تنفيذ إدارة المعرفة<sup>(10)</sup>:-

- 1- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك بالمعرفة.
- 2- الافتقار للقيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- 3- نقص في الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة.
- 4- الافتقار إلى إدراك دور إدارة المعرفة وفوائدها.
- 5- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال.

### تاسعا - أسباب ظهور إدارة المعرفة:

هناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الإهتمام بالمعرفة وإدارتها

ومن بين هذه الأسباب ما يلي<sup>(11)</sup> :

- 1- عولمة الإقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة الضوء.
- 2 - قدرة التقنيات الحديثة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة.
- 3- قدرة العامل على استيعابها وتحليلها.
- 4- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتصاعدة في شتى المجالات.
- عاشراً - عمليات إدارة المعرفة:  
خلص الباحثون إلى مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المكونة مما يلي<sup>(12)</sup>:-
- 1- تكوين المعرفة وتوليدها: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة والضمنية.
- 2- تخزين المعرفة وتنظيمها وهي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدارتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها.

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

- 3- نقل المعرفة ومشاركتها: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم .
- 4- تطبيق المعرفة: وهي الغاية من إدارة المعرفة حيث يجب الاستفادة منها في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة.

### الحادي عشر- أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:-

- يعد الربط بين إستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى تحقيقها ومن ثم ربط الإثنين بالميزة التنافسية ، وأن تحقيق ذلك لا بد أن يتم بالإستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة إقناع المديرين بحقيقة تتمثل في إن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته فوائد إستراتيجية مهمة.
- وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيقود حتماً إلى تحقيق الميزة التنافسية<sup>(13)</sup>.

### المبحث الثاني الميزة التنافسية:

#### أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

- 1- تعرف على أنها (توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها الاكتشاف ميدانيا)<sup>(14)</sup>.
- 2- الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة عن منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعه وتطبيق أسعار جداً منخفضة ، والحصول على حصة سوقيه أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن<sup>(15)</sup>.

#### ثانياً - أهداف الميزة التنافسية:

- 1- خلق فرصه تسويقية جديدة.
- 2- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة والتعامل مع نوعيه جديدة من العملاء أو نوعيه جديدة من المنتجات والخدمات.

3- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها<sup>(6)</sup>.

#### ثالثا - أهمية الميزة التنافسية:-

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>(17)</sup>:

- 1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم ،وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- 2- تحقيق التميز الإستراتيجي عند المنافسين في السلع والخدمات المقدمة.
- 3- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية للبقاء، والإستثمار في السوق.

#### رابعا : خصائص الميزة التنافسية:-

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية<sup>(18)</sup>:

- 1- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- 2- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .

#### خامسا - مصادر الميزة التنافسية:

هناك العديد من المصادر التي تعتمد عليها المنظمة والتي تسهم في خلق القيمة والتميز ومن بين هذه المصادر ما يلي<sup>(19)</sup>:

- 1- النوعية: وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يؤديها المنتج.
- 2- التكلفة: وهي البيع بأسعار أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين.
- 3- المرونة: التكيف للتغلب في الطلب والقدرة على الاستجابة.
- 4- القدرة الإبتكارية: أي تقديم منتجات جديدة باستمرار.

#### سادسا - أبعاد الميزة التنافسية:

هناك بعدين للميزة التنافسية<sup>(20)</sup>:

- 1/ للميزة التنافسية سمة الإستمرارية اذا تمكنت المنظمة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كان على المنظمات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها وعلى أي منظمة تريد النمو والبقاء.

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

2/ أن توسع نطاق النشاط يمكن أن يحقق أقل تكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة وخبرة فنية واحدة واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي و النطاق الرأسي والنطاق الجغرافي والنطاق الصناعي.

### سابعاً - أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

- 1- الكفاءة المتفوقة وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة بالإنتاجية العالمية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.
- 2- الجودة العالية تقاس من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية تعود إلى تكوين اسم تجاري ذي سمعة ممتازة.
- 3- الإبداع والتفوق: ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو عمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.
- 4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن التركيز: على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين والاهتمام بالتنوع في المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء<sup>(21)</sup>.

### ثامناً- استراتيجيات التنافس:

- يرى (بورتر) أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية وهي<sup>(22)</sup>:
- 1- أقل تكلفه: بموجبها تقوم الشركة بتقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحاضر.
  - 2- التميز: بموجبها تقوم الشركة بتقديم منتجات (سلع وخدمات) متميزة عن تلك التي تقدمها الشركة المنافسة وبالتالي فإن الزبون يقبل أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد مثال ذلك منتجات شركه (سوني).

3- التركيز بموجبه تركز الشركة على نصيب من السوق وتحاول تلبية طلباتهم، وبالتالي فان الشركة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو الأسعار أو كليهما.

### تاسعا - العوامل المؤثرة على خلق الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وخارجية يمكن إيضاحها كما يلي<sup>(23)</sup>.

1- العوامل الداخلية وهي قدرة المنظمة على امتلاك الموارد والقدرات التي تتميز بالابتكار والإبداع في أدائها و الذي لا تتوفر لدى المنافسين الآخرين.

2- العوامل الخارجية تتمثل في تغيير احتياجات العميل والتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، فمثلا المنظمة التي تشتري تكنولوجيا حديثة ومطلوبة في السوق استطاعت أن تخلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلهم على التغير في التكنولوجيا واحتياجات السوق، ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية ويعتمد هذا على مرونة وقدرة المنظمة لمتابعة المتغيرات عن طريق وجود نظام معلومات وتحليل وهذه المعلومات للاستفادة.

### عاشرا - العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن الموارد لكي تصبح استراتيجية لا بد لها من خصائص معينة منها (أن يكون المورد نادراً - أن يتسم بالندرة - لا يمكن إحلال بديل محله)، وعندما تتأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول مدى انطباق هذه الخصائص على المعرفة ويمكن القول إن قيمة و ثمن الموارد البشرية يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسن في العمليات والمنتجات لذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أثنى أصول المنظمة، مع تخصيص الاستثمارات الكافية لزيادة إنتاجية هذا المورد لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخدمات بل أكثر أهمية من رأس المال حسب وجهة نظر الباحث والمعرفة في عقول البشر وأصبحت الحاجة للمدير أو العامل المتمكن فكريا ومهنيا على رأس أجندة تعزيز التنافسية و لذلك يتعين اعتبار العاملين أثنى مورد للمنظمة وليس مجرد أفراد. فمن خلالها تولد الأفكار

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف الاستراتيجية والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي تحت مظلة من التخطيط الإستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها وهذه الميزة التنافسية ليست بالقليل بل هي ما تسعى إليه كل المنظمات (24)

### المبحث الثالث - التحليل الإحصائي:

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المتحصل عليها الباحث من مجتمع الدراسة واستخدام الباحث الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم وكذلك المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة ثم استخدام الباحث الانحدار والارتباط المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

#### أولاً: العوامل الديمغرافية

##### الجدول رقم (1) الخصائص الديمغرافية للعاملين بالمؤسسة

ت	الخصائص الديمغرافية	التكرار	النسبة المئوية
1	من 25 إلى 35 سنة	108	58.4%
	من 36 إلى 45 سنة	61	33%
	من 46 سنة فأكثر	16	8.6%
2	مدير إدارة	4	2.2%
	رئيس قسم	8	4.3%
	موظف إداري	70	37.8%
3	موظف غير إداري	103	55.7%
	إداري	33	17.8%
	هندسي	74	40%
4	تخصص آخر	78	42.2%
	دكتورة اوماجستير	9	4.9%
	بكالوريوس او ليسانس	92	49.7%
	دبلوم عال	50	27%
5	دبلوم متوسط	34	18.4%
	أقل من 5 سنوات	0	0.0%
	من 5 إلى 9 سنوات	61	33%
	من 10 إلى 14 سنة	51	27.6%
	15 سنة فأكثر	73	39.5%

من الجدول رقم (1) نلاحظ ان الفئة العمرية من (25 إلى 35) سنة كانت تمثل (58.4%) وهي أعلى نسبة بالنسبة للفئات العمرية يليها الفئة العمرية من (36 إلى 45) سنة (33%) ومن (46 سنة فأكثر) (8.6%)، أما من حيث المستوى الإداري فإن 37.8% من العينة هم موظفون إداريون، و55.7% هم موظفون غير إداريين، و40% هم من ذوي التخصصات الهندسية، أما من حيث المؤهل العلمي فإن 42.2% من العينة هم من ذوي التخصصات الأخرى، و49.7% هم من ذوي المؤهلات الجامعية (بكالوريوس أو ليسانس)، و27% هم من ذوي الدبلومات العالية، و18.4% هم من ذوي الدبلومات المتوسطة، أما من حيث الخبرة العملية فإن 39.5% من العينة هم من ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، و27.6% هم من ذوي الخبرة من 10 إلى 14 سنة، و33% هم من ذوي الخبرة من 5 إلى 9 سنوات، و0.0% هم من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، و18.4% هم من ذوي الخبرة من 10 إلى 14 سنة، و39.5% هم من ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر.

## د. عمر شعبان العوامة

إلى 45) سنة حيث كانت نسبتها (33%)، هذا يشير إلى أن معظم الافراد الذين يشتغلون بمركز قيد الدراسة من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25 إلى 35) سنة. ومن حيث المستوي الإداري كان الموظفون غير الإداريين يمثلون نسبة (55.7%) وهي أعلى نسبة للمستوي الإداري يليها الموظفون الإداريون وبلغت نسبتهم (37.8%) في حين كانت نسبتا رؤساء الأقسام ومديري الإدارات تمثل (4.3%) (2.2%) على التوالي. كما لوحظ من الجدول أن معظم الموظفين من المتحصليين على مؤهل البكالوريوس والليسانس حيث بلغت نسبتهم (49.7%)، يليها المتحصلون على الدبلوم العالي وبلغت نسبتهم (27%)، وكانت نسبة المتحصليين على الدبلوم المتوسط بلغت (18.4%). ومن حيث الخبرة العملية كانت أعلى نسبة لمن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة حيث بلغت نسبتهم (39.5%) ثم يليها الخبرة من (5 إلى 9) سنوات وكذلك (10 إلى 14) سنة حيث كانت نسبهم (33%) و(27.6%) على التوالي.

### ثانياً: تحليل أبعاد اكتساب المعرفة

الجدول رقم (2) أبعاد اكتساب المعرفة

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النسبة (%)					
هناك دعم الأفكار الجيدة والإبداعية	9.2%	-	27%	51.9%	11.9%
يوجد قسم داخل المؤسسة يهتم بتطوير الدراسات	-	-	-	71.4%	28.6%
هناك تحويل للمعرفة الضمنية الي معلنة	15.1%	76.8%	-	4.3%	3.8%
تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة	26.5%	55.7%	-	14.1%	3.8%
تقوم المؤسسة بإعلام العمال بمستجدات المعرفة	-	37.8%	30.3%	31.9%	-

من الجدول رقم (2) يتضح أن يوجد قسم داخل المؤسسة يهتم بتطوير الدراسات بلغت نسبته (100%)، وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة على الاهتمام بتطوير الدراسات والأبحاث المتعلقة بالمعرفة وكانت نسبة دعم للأفكار الجيدة والإبداعية داخل المؤسسة (63.8%)، ومن ناحية نجد أنه

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

لا يوجد تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة بلغت نسبته (91.9%)، وكذلك المؤسسة لا تقوم بتشجيع العمال على تطوير المعرفة بلغت (82.2%)، في حين أن المؤسسة تقوم بإعلام العمال بمستجدات المعرفة بلغت (31.9%)، مما سبق يتضح أن المؤسسة لديها رغبة في الاهتمام باكتساب المعرفة.

### ثالثاً. أبعاد نقل وتنظيم المعرفة

الجدول رقم (3) أبعاد نقل وتنظيم المعرفة

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	النسبة (%)				
تقوم المؤسسة بتنظيم وتصنيف المعلومات المتوفرة وتخزينها	9.2%	64.3%	14.6%	8.6%	3.2%
هناك تعليمات واضحة للمؤسسة لاسترجاع المعرفة	46.5%	37.8%	15.7%	-	-
توفر المؤسسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	-	31.9%	16.2%	51.9%	-
يوجد لمؤسسة نظام دائم لتقييم وصيانة موجودات المعرفة	33%	48.6%	10.8%	7.6%	-
تصميم وتقييم مستويات أداء العاملين وفق نظم مشاركة	52.4%	42.7%	1.1%	3.8%	-
تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	37.8%	47%	-	15.1%	-
تعزيز مناخ الداعم لتبادل المعرفة في الابتكار	42.7%	47%	6.5%	3.8%	-
تكوين فريق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات	37.3%	44.3%	10.8%	7.6%	-
تشجيع الموظفين على التأكد من وجود المعرفة	49.7%	46.5%	3.8%	-	-
تضع المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة	-	-	-	30.8%	69.2%
تقوم المؤسسة بعقد ورش عمل ودعوة الخبراء من الخارج	-	-	-	49.7%	50.3%

من الجدول رقم (3) يتضح أن المؤسسة لا تقوم بتنظيم وتصنيف المعلومات المتوفرة وتخزينها وليست هناك تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة حيث بلغت نسبتهما (73.5%) و(84.3%) على التوالي في حين يري المستجيبون أن المؤسسة توفر نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات حيث كانت مجلة العلوم القانونية والشرعية 117 العدد التاسع - ديسمبر 2016م



## د. عمر شعبان العوامة

نسبتها (51.9%). في المقابل لا يوجد نظام دائم لتقييم وصيانة موجودات المعرفة، وكذلك لا يوجد دور لوسائل الإعلام في توظيف ونقل المعرفة وأيضا لا يوجد مناخ دائم لتبادل المعرفة ولا يوجد فريق عمل من اصحاب الخبرة الاستشارية ولا يوجد تشجيع للموظفين ، في حين نجد أن المؤسسة تضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة بلغت نسبتها (100%) وكذلك تقوم المؤسسة بعقد ورش عمل ودعوة الخبراء من الخارج بلغت نسبتها (100%) مما سبق نستنتج أن هناك قصوراً في أداء المؤسسة في متابعة الإدارات الملازمة بتنفيذ العمليات الإدارية.

### رابعا أبعاد الميزة التنافسية:-

الجدول رقم (4) أبعاد الميزة التنافسية

الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النسبة (%)					
تسعى المؤسسة للحصول على الموارد البشرية المبدعة	56.2%	40%	3.8%	-	-
تتطلع المؤسسة لاستخدام المعرفة الجيدة في إدارتها .	15.7%	64.9%	15.7%	3.8%	-
تسعى المؤسسة من خلال إدارة المعرفة بشكل فعال ان تخلق قيمة للزبون	28.6%	45.9%	21.6%	3.8%	-
تركز المؤسسة جهودها في البحث عن المعرفة الجديدة والمتطورة	-	3.2%	3.2%	64.9%	28.6%
تستفيد المؤسسة من إدارة عمليات المعرفة تجنب تهديدات السوق	21.6%	64.9%	9.7%	3.8%	-

من الجدول رقم (4) يتضح أن نسبة المؤسسة في السعي للحصول على الموارد البشرية المبدعة من خلال المستجيبين هي حوالي (0%) عليه فأن المؤسسة من وجهة نظر المستجيبين لا تهتم بأستقطاب وتعيين القوى البشرية المبدعة وكذلك المؤسسة لا تستفيد من إدارة المعرفة بشكل فعال في خلق مجلة العلوم القانونية والشرعية 118 العدد التاسع - ديسمبر 2016م

### إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

قيمة للزبون، وهذا ما يمثل نسبة (47.5%)، في حين نجد أن المؤسسة تركز جهودها في البحث عن المعرفة الجديدة والمتطورة يمثل (93.5%)، في المقابل تستفيد المؤسسة من إدارة العمليات المعرفية لتجنب مخاطر السوق ومما سبق يتضح أن هناك تخبطا وارتباكا أو عدم قدرة المؤسسة أو الإدارات العليا على رسم الطريق الصحيح في خلق الميزة التنافسية.

### خامسا / تحليل الانحدار واختبار الفرضيات :

الجدول رقم (5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تطبيق عمليات ادارة

#### المعرفة في الميزة التنافسية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوي الدلالة (f)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)
الانحدار	605.313	2	302.656	154.281	0.000	0.629	0.793
الخطأ	357.033	182	1.962				
المجموع	962.346	184					

مستوي الدلالة عند (0.05)

من الجدول رقم (5) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (154.281) عند درجات حرية (182,2) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.9957) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وعليه يجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وقد تم تأكيد هذه النتيجة من خلال مستوى دلالة (F) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05).

#### د. عمر شعبان العوامة

اما نسبة تأثير إدارة المعرفة في متغير الميزة التنافسية فقد بلغت ( $R^2 = 0.629$ ) حيث أوضحت ان 62% من التباين في الميزة التنافسية يكون من خلال البعدين اللذين تم قياسهما.

الجدول رقم (6) نتائج معامل قوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق

#### الميزة التنافسية

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوي الدلالة
	8.776	0.697		12.598	0.000
نقل وتنظيم المعرفة	0.356	0.020	0.926	17.511	0.000
اكتساب المعرفة	-0.334	0.042	-0.420	-7.935	0.000

من الجدول رقم (6) يتضح أن تأثير بُعد اكتساب المعرفة وكذلك نقل وتنظيم المعرفة على الميزة التنافسية كانت على النحو التالي، كان بُعد نقل وتنظيم المعرفة حيث بلغت قيمة ( $Beta = 0.926$ ) وهي نسبة مساهمة عالية للتأثير على بُعد الميزة التنافسية في حين كان بُعد اكتساب المعرفة ( $Beta = -0.420$ ) وهي نسبة عكسية للتأثير على بُعد الميزة التنافسية ، وهكذا ومما سبق تقبل الفرضيتان  $H_1, H_2$ .

#### نتائج الدراسة:

مما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي:

#### 1. النتائج الخاصة بالعوامل الديمغرافية للمستجيبين:

يلاحظ من التحليل أن الفئة العمرية (25 إلى 35) سنة تمثل نسبة (58.4/0) وهي أعلى نسبة يليها الفئة العمرية (36 إلى 45) سنة حيث

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

تمثل نسبة 33 أما الفئة العمرية التي تجاوزت أعمارهم 46 سنة فكانت نسبتهم (8.6/0)، أما المستوى الإداري لهم فكان معظمهم غير إداريين بنسبة (7.55/0) يليها نسبة الإداريون حيث تمثل (37.8/0) في حين كانت نسبة ورؤساء الأقسام والمدراء (4.3/0) و(2.3/0) على التوالي، كذلك معظم الموظفين متحصلين على مؤهل بكالوريوس وليسانس بنسبة (49.7/0) ويليهم الدبلوم العالي بنسبة (27) في حين نجد نسبة المتحصلين على دبلوم متوسط (18.40/0)، أما الخبرة فكانت لمن تجاوز 15 اسنة عمل بنسبة (39.5/0) يليهم أصحاب الخبرة (من 5 إلى 9) سنوات وبنسبة (33/0) يليهم أصحاب الخبرة (من 10 إلى 14) السنة حيث كانت نسبتهم (27.6/0).

2. النتائج الخاصة بآراء المستجيبين نحو مستوى تطبيق إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

أ - هناك اهتمام وحرص على اكتساب المعرفة لدى المركز قيد الدراسة وذلك لوجود قسم خاص بالبحوث والتطوير وكذلك هناك دعم الأفكار الجديدة والمبدعة ومن جهة أخرى لا نجد اهتماماً من قبل المركز للاستفادة من هذه المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة معلنة.

ب- لا يقوم المركز بتصنيف وتخزين المعرفة المتوفرة لديه ولا يتم استرجاع المعرفة، ولا يوجد نظام دائم لتقييم المعرفة وانعدام دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة، وليس هناك مناخ دائم لتبادل المعرفة ولا يهتم

بأصحاب الخبرة ويكون منهم فرق عمل كمستشارين للاستفادة منهم على الرغم من وجود نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات ووضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة وعقد ورش عمل واستدعاء الخبراء من الخارج هذا يدل على أنه هناك قصور وعدم اهتمام من قبل الادارة العليا بالزام الادارات بالتنفيذ.

ج- يلاحظ أن المركز قيد الدراسة لا يهتم باستقطاب العنصر البشري المبدع ولا يعطي اهتماماً برغبات الزبائن ولا يستفيد من إدارة المعرفة حتى يتجنب تهديد السوق على الرغم من أن المركز يركز جهوده في البحث عن المعرفة حيث كانت النسبة (93.5/0) هذا يدل على أن هناك تخبط في رسم سياسة استراتيجية لخلق الميزة التنافسية للمركز ومخرجاته.

### 3. النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

يلاحظ أن قيمة  $f$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدوليه وعلية تقبل الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية وبذلك يكون هناك تأثير لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية يتضح أن هناك تأثير للبعدين (اكتساب ونقل وتنظيم وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية والبعده عن نقل وتنظيم وتطبيق المعرفة كان أكثر تأثيراً من البعد الآخر وبذلك تقبل الفرضيتان  $h1, h2$ .

### التوصيات:

1- نوصي المركز باستقطاب الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة العالية في كافة المجالات الضرورية للمركز.

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

- 2 - دعم المركز بالمؤهلات العليا وخاصة في مجال إدارة الاعمال
- 3- ضرورة الاستمرار في اكتساب المعرفة وتطويرها وذلك من خلال القسم الخاص بذلك.
- 4- الاستمرار في دعم الأفكار الجديدة والمبدعة وتشجيع العمال على تطوير معارفهم ومعلوماتهم.
- 5- تصنيف وتخزين المعلومات حتى يسهل استرجاعها والاستفادة منها.
- 6- ضرورة أن تكون التعليمات والأوامر واضحة للاستفادة من المعلومات والمعرفة الموجودة لدى المركز.
- 7- ضرورة أن يكون هناك نظام دائم لتقييم وصيانة موجودات المعرفة وتفعيل دور وسائل الإعلام في اكتساب ونقل وتطبيق المعرفة .
- 8- ضرورة الاهتمام بأصحاب الخبرة والاستفادة منهم في مجال عملهم.
- 9- الاستمرار في رصد الميزانيات الخاصة بالمعرفة مع الاستفادة الحقيقية من المعرفة وإلزام الإدارات بالاستفادة من المعارف لكي تتحقق الميزة التنافسية.

الهوامش:

- (1) ياسين سعد غالب إدارة المعرفة، المفاهيم والتقنيات. دار المناهج، 2007م، عمان الأردن. ص: 17 .
- (2) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008 م، عمان، الاردن، ص: 124.
- (3) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والأستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، 2001 م، عمان، الأردن، ص : 65.
- (4) علي هيثم حجازي إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، 2005 عمان، الأردن، ص: 213.
- (5) ياسين سعد غالب، المعرفة .المفاهيم والنظم والتقنيات، 2007 م، مرجع سابق، ص: 79.
- (6) ناصف مصطفى، أحمد مصطفى، فعاليات إدارة المعرفة الكلية في المنظمات بتحويلها الى الاقتصاد الرقمي في القرن الحادي والعشرين، دوري التقدم العلمي العدد التاسع والثلاثون، 2012 م، الكويت، ص: 354.
- (7) حسين كجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال الطبيعية الاولية، دار اثراء للنشر والتوزيع، 2008 م، عمان الأردن، ص: 182.
- (8) حسين حريم، إدارة المنظمات، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006م، عمان، الأردن، ص: 104 .
- (9) سلطان كرمالي، إدرة المعرفة مدخل التطبيق، دار الأهلي للنشر، 2005م، عمان، الأردن، ص: 212.
- (10) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008 م، عمان، الأردن، ص: 139.
- (11) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والأستراتيجيات، 2001 م، ص: 67، مرجع سابق.

## إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

- (12) نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة، للنشر، 2003م، الاسكندرية، مصر، ص: 173.
- (13) علي السلمي، إدارة المعرفة دار غريب، 2004، القاهرة، مصر، ص: 112.
- (14) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعة، 1998م الاسكندرية، مصر، ص: 241.
- (15) عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، (مصادر تنميتها وتطويرها)، رسالة ماجستير جامعه الجزائر، 2002 م الجزائر، ص: 76.
- (16) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 1998م، ص: 242، مرجع سابق.
- (17) فريد النجار، المنافسة والترويج التسويقي، مؤسسة شباب الجامعة، 2000م، الإسكندرية، مصر، ص: 315.
- (18) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعيه، 2004 م، الإسكندرية، مصر، ص: 253.
- (19) سلوى محمد الشرفا، المزايا التنافسية في المصارف دراسة تطبيقية على المصاريف العاملة في غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م، ص: 512.
- (20) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007 م، القاهرة، مصر، ص: 238.
- (21) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت العدد 10، 2003م، ص: 162.
- (22) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، 2004 م، مرجع سابق ص: 255.
- (23) ناجي شوقي وقيس عبد الجواد، السياسات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000 م، عمان، الأردن، ص: 356.



د. عمر شعبان العوامة

(24) وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية عن المصارف الحكومية السورية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، بسكرة، ص: 18.