

## المقدمة

يمثل هذا البحث محاولة لقياس اثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وهي دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي شركة زين العراق - في محافظة ميسان ، إذ يكتسب هذا الموضوع من خلال إبعاده المؤشرة أهمية كبيرة وذلك لما لهذا البحث من اثر جوهري في بيان أهمية ادارة المعرفة وما تقدمه من مساندة كبيرة في بناء ميزة تنافسية فعالة لشركة زين .

وبما إن إدارة المعرفة قد حظيت مؤخرًا باهتمام واسع من صانعي القرار في المنظمات نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه ادارة المعرفة وإسهاماتها في تحسين الميزة التنافسية للشركة ومهارات وخبرات أفرادها العاملين فيها وبالتالي تقديم ميزة تنافسية للشركات ، وبالنظر الى المعطيات المتقدمة ونظرا لمحدودية الدراسات التي اهتمت بمضامين ما اهتم به هذا البحث فقد رأينا انه من الضروري بناء إطار شامل معتمدين على أطروحات الكتاب والباحثين في ادارة المعرفة ومستندين في ذلك على الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها ادارة المعرفة وما يمكن إن تضيفه الى الشركات عينة البحث في تسويق خدماتها .

## الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

### المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: هدف البحث

ثالثاً: أهمية البحث

رابعاً: فرضية البحث

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

سادساً: حدود البحث

سابعاً: تحديد المصطلحات

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

### البحث الأول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث :-

تتمحور مشكلة البحث بالسؤال الآتي :-

ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟

ثانيا: هدف البحث : -

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على اثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات زين

ثالثا: أهمية البحث :-

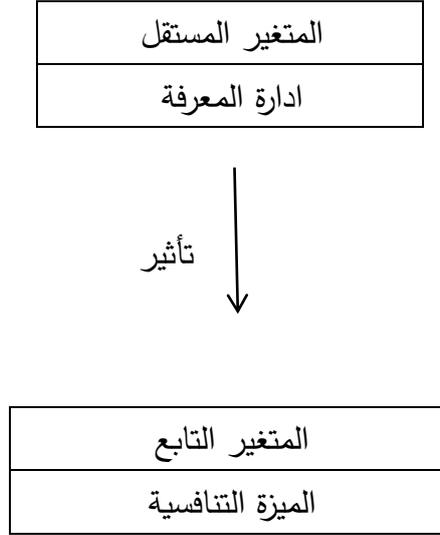
تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة وخاصة في قطاع خدمة الاتصالات، وذلك إن هذا القطاع يمثل العصب المحرك لاقتصاد الدول.

والمتأثر بالمتغيرات التكنولوجية من جهة، ولما يمثله من صعوبة التطبيق من جهة أخرى.

رابعا: فرضية البحث :-

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لتطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات زين.

خامسا: المخطط الفرضي للبحث :



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادسا : حدود البحث :

- 1 - الحدود البشرية: عينة من العاملين في شركة زين العراق للاتصالات موظفوا شركة زين
- ٢ - الحدود المكانية: شركة زين العراق
- 3 - الحدود الزمانية : احتوى البحث الجانبي العلمي والنظري من 2024/1/3 ولغاية 2024/4/15
- 4 - الحدود موضوعية

سابعا: تحديد المصطلحات :

1- ادارة المعرفة : -

عرفها كل من :-

أ - (السكري، 2015)

بأنها مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي كونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة .  
(السكري، 2015، 125)

ب- (sivan,2001)

بأنها الرصيد الذي تم تكوينه من . حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية ، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان .  
(sivan,2001, 182)

٢- الميزة التنافسية

أ- (Brown, 1996)

على أنها مجموعة من الصفات المؤيدة للشركة ومنتجاتها والتي تمثل أداة داعمة النافية داخل السوق المستهدف.

(Brown, 1996,620)

ب- العلي وآخرون (2006)

على أنها قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة ،  
وعندها لا تستطيع المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات .

(40:2006 ، العلي وآخرون)

أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية ...

تم اعتماد برنامج (SPSS) لأغراض التحليل والاختباء وتمثلت بالأدوات الإحصائية الآتية:

(1) الوسط الحسابي المرجح ....

قياس درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

(2) مستوى الأهمية.

معرفة مستوى أهميه المتغيرات من وجهه نظر أفراد العينة .

(3) النسبة المئوية .

شبه إجابات أفراد عينة البحث.

(4) معامل الارتباط (Spearman)

تحديد نوع ومستوى العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.

(5) الانحدار البسيط .

نوع مستوى العلاقة التأثيرية بين متغيري البحث .

(6) اختيار (F)

لاختيار معنوية نماذج الانحدار البسيط

(٧) اختبار (t)

لاختيار معامل الارتباط R

النسبة	مستوى الأهمية	ت
%0 - %49	مستوى ضعيف الأهمية	1
%50 - %59	مستوى مقبول الأهمية	2
%60 - %69	مستوى متوسط الأهمية	3
%70 - %79	مستوى مهم	4
%80 - %100	مستوى عالية الأهمية	5

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### 1- الدراسات السابقة التي تناولت ادارة المعرفة

#### أ- دراسة الكبيسي (2002) :

إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي التي هدفت إلى تحديد مستويات المعرفة (الضمنية والظاهرة) والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى القدرات الإبداعية، وقد توصلت إلى أن الشركات عينة الدراسة لم تستعد من المعرفة الضمنية العالية لدى مديريها، في حين استفادت من المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى إدارتها، كما وجد قصور كبير في استثمار المعرفة الظاهرة لديها.

(الكبيسي ، 2002)

#### ب- (Zorn -2004) :

دراسة إدارة المعرفة والتنظيم الالكتروني والتقانة نمط إدارة تطرقت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة كغيرها من المفاهيم الإدارية قد يتم التفكير بها من خلال منظور نمط الإدارة وهو مفهوم يحمل في طياته الجاذبية كونه يقف على عتبة الاقتصاد المعرفي، إلا أن ذلك لم يكن مدركا بشكل صحيح لدى المديرين، لأنهم لا يربطون تطبيقات إدارة المعرفة بالعمل الالكتروني في إدارة العمليات. ولد توصلت الدراسة إلى أن جهود عملية التغيير التنظيمي يتأثر بالسياق الاجتماعي التي تحدث فيه وهذا ما عده الباحث عائقا أمام إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكامل إدارة المعرفة مع العمل الالكتروني ولاسيما الشبكة (web) .

(Zorn:2004)

## 2- الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية

### أ- دراسة (طلافة ، 2008) :

جاءت بعنوان: "أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية". وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. وتكونت عينة الدراسة ( ٤٣٢ ) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة وجود أثر الإدارة التغيير في الميزة التنافسية، وتفسر إدارة التغيير ما مقداره (٥٤,٤%) من التباين في الميزة التنافسية. (2008 ، طلافحة)

### ب- (2009 - إسماعيل)

دراسة بعنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية في شركات صناعة الدواء الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته، وتوزيعها على عينة مكونة 176 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين لإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة.

٢- وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية الأبعاد استخدام تكنولوجيا المعلومات في إستراتيجيات تحقيق الميزة.

(2009 ، إسماعيل)

### 3- جوانب الإفادة من الدراسات السابقة:

أ- اعداد بعض الجوانب المتعلقة بالاطار النظري للبحث.

ب- التعرف على منهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها على نحو يسهل على الباحث تشكيل ووضع منهجية البحث الحالي.

ت- بناء بعض فقرات الاستبانة.

ث- اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة لغرض هدف البحث واختيار صحة فرضيته .

# **الفصل الثاني**

## **الإطار النظري للبحث**

**المبحث الأول : متغير مستقل**

**المبحث الثاني : متغير تابع**

## المبحث الأول: الإطار النظري:

### مقدمة

تواجه معظم دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتصارعة التي تجتاح عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية ، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة ، الناتجة عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية . وسرعة انتشار شبكة الانترنت والبريد الالكتروني فمهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة ، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارح حول تملك وحيازة اكبر قدر من المعارف والمعلومات ، بعدما تأكد لها إن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها ، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة ، ومن تملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار .

وعدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات والمورد أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوه العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد و تطوير افكار جديدة بتكلفة اخص.

(العلي وآخرون ، 2013:2)

### 1- مفهوم المعرفة :

هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول من خلالها مفهوم المعرفة ، ويظهر أن أشمل تلك التعارف هي التي تناول المعرفة من منظور ثنائي بدالاتها على المفهوم الشامل للمعرفة ، فقد صنف (Nonake and Takeuchi) المعرفة الى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وميز (Daft) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوم مختلفاً ، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة وتشير الى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين ، إما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم

الشخصي وعاد ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات ، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف .  
(الكبيسي ، 2005:11)

وتعرفها حسانه محيي الدين المعرفة بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة  
والمدركات الحسية القدرة على الحكم.

(Daft, 2015:134)

## 2- مفهوم ادارة المعرفة :

جذبت ادارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة ، وانعكست تلك  
الاهتمامات في دراستهم ووجهات نظرهم حول مفهوم ادارة المعرفة . فهناك من نظر إليها  
كمصطلح تقني ، وآخرون عدوها موجودا غير ملموس ، والبعض تناول مفهوم ادارة المعرفة من  
زاوية كونها رقابة تنظيميه وآخرون عرفوها من منظور مالي ، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء  
مفهوم لأدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق، ويعرف الكبيسي مفهوم  
إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "  
المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها  
المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال  
للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد.

(الكبيسي ، 2005:35)

## 3- أهمية ادارة المعرفة

تتضح أهميه ادارة المعرفة من خلال ما يلي (نجم، 2004:96)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطه المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ للأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهه التغيرات البيئية غير المستقرة.

#### 4- أهداف إدارة المعرفة

تكمّن أهداف إدارة المعرفة في التالي (رزوقي 2008:10)

- جنب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفه الآخرين
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها .
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للانشطه ، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية .
- خلق القيمة للإعمال من خلال التخطيط، وأداره وتطوير العاملين وأداره الزبائن وتقييم الإنتاج.

#### 5- عمليات ادارة المعرفة

خلص الباحثون إلى مجموعة من العمليات الجوهرية لأدارة المعرفة المتكونة من :

- أ- تكوين وتوليد المعرفة : ويراد بها جميع الانشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية .

ب- خزن وتنظيم المعرفة : هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها ، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة .

ج- نقل ومشاركة المعرفة : وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم .

د- تطبيق المعرفة : وهي غاية ادارة المعرفة ، وتعني استدام هذه المعرفة في الوقت المناسب ، واستثمار فرصه تواجدها في المؤسسة ، حيث يجب أن توظف في حل المؤسسة ، ويجب المشكلات التي تواجهه أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة .

(survary, 2005:96)

## المبحث الثاني : متغير تابع

أولاً : الميزة التنافسية :

أن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات ، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصه جوهرية للمنظمات .

بشير (porter 96:2007) أن الميزة التنافسية تنشئ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد أحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع .

كما عرف (السلمي 104:2001) القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجه نضر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

ثانياً : الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية.

يستند تحقيق الميزة التنافسية الى وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة . حيث تعتبر الميزة التنافسية على أنها مجموعه متكاملة من التصرفات إلى تحقيقي ميزة متواصلة ومستمرة مع المتنافسين. (79:1998 المرسي) .

كما تعتمد الإستراتيجية التنافسية على عدة خطوات هي:

أ - معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

ب - تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام الاستراتيجيات المنافسة .

ت - تحديد الاستراتيجيات التنافسية بحسب الإمكانيات وظروف المنظمة .

(2005:141 ، الزعبي)

### ثالثا : أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

أ - ميزة التكلفة الأقل :- يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة بالقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافسين ، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل ، ومن بين هذه العوامل : بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة ، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه ، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع .

ب - ميزة التميز :- تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياز على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم واثار بثه : بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين ، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل. (2007:78، الداسي)

### رابعا - اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية :

يعد الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى تحقيقها ، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية ، وان تحقيق ذلك لا بد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين ادارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته فوائد استراتيجية مهمة. وأن التطبيق السليم للربط بين ادارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيقود حتما إلى تحقيق الميزة التنافسية .

(2001:143،مصطفى)

## (منهجية البحث)

أولاً : مجتمع البحث وعينته....

تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي ، كونه يركز على استطلاع الآراء ويعتمد التحليل للوصول إلى استخلاص النتائج ، حيث تمثل مجتمع البحث في شركة زين إما عينته تمثلت بالعمالين في الشركة ، ملحق (1)

ثانياً : أداة البحث.....

اعتمد الباحثون في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الجانب التطبيقي للبحث على استمارة الاستبانة ، ملحق (٢) ، حيث تضمنت ثلاث محاور ، وكما يلي:

1)) المحور الأول.....

يشمل المعلومات العامة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية الخاصة بعينة البحث ((الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة)).

2)) المحور الثاني.....

يتعلق بجمع معلومات من عينة البحث عن ادارة المعرفة ومدى توفرها ، حيث تم استخدام مقياس ( Likert ) الخماسي للأسئلة المتعلقة بهذا المحور وكما يلي:

3)) المحور الثالث.....

يتعلق بجمع معلومات من عينة البحث عن (الميزة التنافسية) ، وأيضا تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي للأسئلة المتعلقة بهذا المحور

ولغرض التأكد من صدق أداة جمع المعلومات (الاستبانة) تم عرضها على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص في ادارة الاعمال وكما في ملحق (٣) .

ثالثاً: وصف مجتمع البحث وعينته.....

شملت عينة البحث مجموعة من العاملين في شركة زين والبالغ عددهم (٢٦) شخصا ، وكانت خصائصهم كالآتي:

درجات المقياس	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاوزان	5	4	3	2	1

((1) جنس العينة ، كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (١) جنس العينة

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
التكرار	18	8	26
النسبة المئوية	0,69	0,31	%100

((2) المؤهل العلمي للعينة ، كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (٢) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	اعدادية فاقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	المجموع
التكرار	3	7	16	-	26
النسبة المئوية	0,12	0,26	0,62	-	%100

3)) سنوات الخدمة للعينة ، كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (٣) سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	5-فاقل	10-6	15-11	20-16	21-فاكثر	المجموع
التكرار	10	8	8	-	-	26
النسبة المئوية	0,38	0,31	0,31	-	-	%100

من خلال هذه النسب يتضح لنا إن أفراد عينة البحث مؤهلين للإجابة على اسئلة الاستبانة .

## **الفصل الثالث : الاطار العملي**

### **للبحث**

**اولا : مجتمع البحث وعينته**

**ثانيا : الوصف الاحصائي لمتغير**

### **البحث**

## الفصل الثالث : الإطار العملي للبحث

اولا : وصف متغيرات البحث....

بعد تحديد التكرارات الخاصة بمؤشرات كل متغير في الاستبانة ، تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي لكل متغير في الاستبانة ، وكانت النتائج كالآتي:

(1) وصف متغير إدارة المعرفة

من خلال تحليل أجابات البحث. ثم استخراج النتائج الآتية :

جدول (1) نتائج المتغير ادارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,58	4,5	-	-	-	-	7,7	2	26,9	7	65,4	17	1
0,81	4,5	-	-	3,8	-	7,7	3	23,1	6	65,4	17	2
1,14	4,03	3,8	1	7,7	2	15,4	4	26,9	7	46,2	12	3
0,99	4,2	-	-	11,5	3	3,8	1	34,6	9	50,0	13	4
1,2	3,4	7,7	2	19,2	5	11,5	3	42,3	11	19,2	5	5
1,3	3,5	15,4	4	3,8	1	15,4	4	38,5	10	26,9	7	6
0,97	3,9	-	-	11,5	3	15,4	4	42,3	11	30,8	8	7
0,85	4,4	-	-	-	-	23,1	6	11,5	3	65,4	17	8
1,2	4,0	-	-	19,2	5	11,5	3	19,2	5	50,0	13	9
0,9	4,1	3,8	1	-	-	11,5	3	42,3	11	42,3	11	10
1,07	3,7	3,8	1	-7,7	2	26,9	7	34,6	9	26,9	7	11
1,07	3,7	7,7	2	-	-	3,8	1	50,0	13	38,5	10	12

(2) وصف متغير (الميزة التنافسية).

جدول (٥) نتائج المتغير الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,48	4,07	-	-	7,7	2	7,7	2	53,8	14	30,8	8	1
0,73	4,3	-	--	3,8	1	3,8	1	50,0	13	42,3	11	2
1,1	4,0	3,8	1	7,7	2	15,4	4	30,8	8	42,3	11	3
1,07	3,8	-	-	15,4	4	15,4	4	34,6	9	34,6	9	4
1,7	3,8	11,5	3	3,8	1	19,2	5	23,1	6	42,3	11	5
0,98	3,8	3,8	1	3,8	1	23,1	6	46,2	12	23,1	6	6
0,93	4,0	-	-	7,7	2	19,2	5	38,5	10	34,6	9	7
1,1	3,8	7,7	2	-	-	19,2	5	42,3	11	30,8	8	8
0,98	3,8	3,8	1	3,8	1	23,1	6	36,2	12	23,1	6	9
0,73	4,3	-	--	3,8	1	3,8	1	50,0	13	42,3	11	10
0,48	4,07	-	-	7,7	2	7,7	2	53,8	14	30,8	8	11
0,99	4,2	-	-	11,5	3	3,8	1	34,6	9	50,0	13	12

اختبار فرضية البحث:

اختبار الفرضية والتي مفادها " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية" حيث يبين الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية اعلاه :

جدول (٦) علاقة الارتباط ادارة المعرفة والميزة التنافسية

مستوى المعنوية	الارتباط R	ادارة المعرفة
+ تحسب قيمة	0,72	الميزة التنافسية

القيمة التائية الجدولية عن مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية 60 تساوي 2

معنوية الأرتباط

حساب +

من خلال تحليل الطرفية ظهر 72،0 وهذا يعني وجود علاقة ارتباط .

وقيمة الاختيار التالي

# **الفصل الرابع : الاستنتاجات**

## **والتوصيات**

**اولا: الاستنتاجات**

**ثانيا: التوصيات**

## الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات.

١ - تعد ادارة المعرفة من الأدوات الأساسية التي تساعد الشركة على تحسين أنشطتها الخدمية للشركة المبحوثة.

2- أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاص في ادارة المعرفة إن اغلب إجابات الأفراد المبحوثين تركزت على الموافقة على أغلب الفقرات المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة في الشركة المبحوثة.

3- تبين من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لإدارة المعرفة في الميزة التنافسية للشركة المبحوثة.

ثانياً :- التوصيات.

1- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد ، والوحدات الإدارية والإنتاجية . بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام الشخصية ، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها مع ضرورة تعيين مدراء المعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

2- القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات ادارة المعرفة.

3- عقد دورات تدريبية في شركة زين لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد ادارة المعرفة وان تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل .

## قائمة المصادر

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب:

- الداسي ، وهيبة حسين (2007) ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا .
- السلمي ، علي (2004) ، الادارة بالمعرفة ، القاهرة : دار الغريب .
- السكري ، عادل (1999) ، نظرية المعرفة ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية .
- العلي ، عبد الستار وقنديلي ، عامر إبراهيم، والعمري ، غسان (2006) ، المدخل ، . إلى الدارة المعرفة ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- رزوقي ، نعيمه جبر (2008) ، روبا مستقبليه لذوي اختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك بفهد الوطنية ، مجلد 9 ، عدد 2 .
- الكبيسي ، صلاح الدين (2005) ، ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة بحوث ودراسات.
- المرسي ، نبيل خليل (1998) ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، الاسكندرية : مركز الاسكندرية.
- مصطفى ، احمد السيد (2001) ، التسويق العالمي ، الرياض : دار المربع .
- نجم ، نجم عبود (2008) ، ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، عمان مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع .
- الكبيسي ، صلاح الدين (2002) ، ادارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- طلافحة ، احمد ضيف الله علي (2008)، اثر ادارة التغير في تحقيق الميزة التنافسية . رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية ، عمان.
- إسماعيل ، احمد (2009)، الميزة التنافسية دراسة استطلاعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة.

• الزعبي ، احمد حسن ، (2005)، الإستراتيجية التنافسية ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

- Sivan, y. (2001) Nine keys To. Acknowledge – infrastructure: A proposed Analysis
- Survary, M. (2005) knowledge Management and competition in consultin industry.
- Brown, B. (1996), Creating: Combetitive advantage bu effectively managing knowledge, gournal of knowledge manangement, vol 06, no 02.
- -Daf, R.(2001), Organization theory and design 7 th ed, jack w Calhoun, new York.
- Porter, M. (2004), Systemic knowledge Management, Managing or ganizational. Asset for competitive, vandage [www.article.com](http://www.article.com)
- Zorn. B (2004) Beyond knowledge: New ways to work and learn. The confarence Board.

# الملاحق

## ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ الاستبانة

الاستاذ الفاضل الست الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

يقوم الباحثون بدراسة بعنوان اثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على العاملين في شركة زين العراق / العمارة وذلك استكمالا لمشروع بحث التخرج للحصول على بكالوريوس في إدارة الأعمال.

وحيث انكم عينة الدراسة فان نجاح مهمة الباحثون مرتبط بمدى تعاونكم معها ونأمل منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية، لما لإجاباتكم من اهمية بالغه في نتائج الدراسة علما أن جميع إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي .

كما نود أن نحيطكم علما بان مفهوم المعرفة هو " بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية القدرة على الحكم " وان مفهوم ادارة المعرفة هو المصطلح المعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول الى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد .

هذا ولكم جزيل الشكر والتقدير والاحترام على حسن تعاونكم...

الباحثة

المشرفة

تبارك محسن وحيد

هند نعيم

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال .

اولا : المتغيرات الديموغرافية.

ذكور	انثى

1- الجنس

متوسطة فاقل	اعدادية	دبلوم فني	بكالوريوس	ماجستير

2- المؤهل العلمي

(15 - فاكثر)	(10 - 15) سنوات	(5 - 10) سنوات	اقل من (5) سنوات

3- سنوات الخدمة

## ثانياً :- ادارة المعرفة.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	لننق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يتطلب وجود قسم داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث.				
2	تسمح الشركة للعمال بالمساعدة في مواجهة المشاكل التي تواجه الشركة.				
3	تشجع الشركة العمال على تطوير المعرفة لديهم.				
4	تواظب الشركة على إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في الشركة.				
5	تشجع الشركة الحوار العلمي بين منسوبي الشركة التبادل الأفكار والمقترحات.				
6	توفر الشركة آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين.				
7	تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.				
8	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين.				
9	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات في الشركة.				
10	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.				
11	تشجيع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة التي تمتلكه الشركة.				
12	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.				

### ثالثاً: الميزة التنافسية.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	لنتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتتمية الميزة التنافسية.				
2	تحديد مستويات انجاز عالي لكافة الموظفين.				
3	هناك دعوة خبراء من خارج الشركة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالميزة التنافسية.				
4	هناك تعزيز مناخ داعم لتبادل الميزة التنافسية في الأفكار بين كافة الموظفين.				
5	هناك مبادرة بإيصال الميزة التنافسية المتوفرة إلى جميع الموظفين.				
6	هناك تقديم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة الميزة التنافسية.				
7	وجود نظام دائم الصيانة موجودات الميزة التنافسية والمحافظة عليها.				
8	وجود داخل الشركة تقييم موجودات الميزة التنافسية لديها.				
9	تعقد الشركة ورش عمل وندوات وغير ذلك مما له علاقة بالميزة التنافسية.				
10	تشجع الشركة الموظفين على التأكد من وجود الميزة التنافسية قبل البدء بأي عمل.				
11	تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل الميزة التنافسية.				
12	وجود خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرا على محتوى الميزة التنافسية				