

إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركة الليبية للموانئ - فرع طرابلس - ليبيا

د. عياد جمعة عياد رمضان *

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا

* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): dbayad@hotmail.com

Knowledge Management and Its Impact on Achieving Competitive Advantage: A Field Study on the Libyan Ports Company - Tripoli Branch – Libya

Dr. Ayad Guima Ayad Ramadan *

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, University of Tripoli, Libya

Received: 25-06-2025; Accepted: 21-07-2025; Published: 06-08-2025

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، وقد تم التعرض إلى مشكلة الدراسة والتي تتمثل في انخفاض مستوى المعرفة الذي يؤثر على تحقق الميزة التنافسية للشركة وطرح بعض التساؤلات بناء على هذه المشكلة، ومن ثم صياغة فرضية الدراسة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بالشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان ووزعت على ذوي الوظائف القيادية بالشركة، بلغ عددها (21) استمارة، وتم إرجاعها كاملة وكانت (16) استمارة منها صالحة للتحليل بنسبة (76,20%)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للشركة قيد الدراسة مما يثبت الفرضية، ومن أبرز توصيات هذه الدراسة اقتراح تأسيس إدارة مستقلة في الشركة تحت أسم إدارة المعرفة تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهمتها بإنشاء المعرفة وكيفية امتلاكها والمشاركة والتخزين والانتفاع والتقييم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، عمليات إدارة المعرفة، الشركة الليبية للموانئ.

Abstract:

This study aimed to explore the extent to which knowledge management processes influence the achievement of competitive advantage. The study addressed the problem of declining levels of competitive advantage within the company, raising several questions based on this issue. These questions led to the formulation of the study hypothesis, which posits a statistically significant relationship between knowledge management and the achievement of the company's competitive advantage. To achieve the study objectives, a questionnaire was designed and distributed to individuals holding leadership positions within the company. The total number of distributed questionnaires was 21, of which 16 were valid for analysis, representing 76.20% of the total responses. The results indicated a strong and statistically significant correlation between knowledge management and the realization of the company's competitive advantage, thereby confirming the study hypothesis. In light of these findings, the study recommends the establishment of a department independent department within the company, to be named the "Knowledge management This department should be formally integrated into the

organizational structure and assigned a clear mission that includes the creation, acquisition, sharing, storage, utilization, and evaluation of knowledge.

Keywords: Knowledge management, competitive advantage, Knowledge management processes.

المقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة مدمجة في العديد من الفعاليات المجتمعية، وبمعنى آخر أصبحت إدارة المعرفة قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها على المجتمعات الأخرى أو على الأقل تصبح مساوية لها تكنولوجياً وعلمياً وثقافياً. لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، مما يجعل المنظمة تتميز عن منافسيها من المنظمات الأخرى التي تقدم ذات الخدمة أو خدمات بديلة لها وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية والتي هي قدرة المنظمة على خلق شيء مميز ومختلف عن بقية المتنافسين. وتعتبر المعرفة هي الثروة في الاقتصاد ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الإدارة، ومع التقدم التكنولوجي وتطور ثورة المعلومات ظهرت وسائل متطورة لإدارة المعلومات واستخدامها في تحقيق أهداف الإدارة ولذا ظهر ما يسمى بإدارة المعرفة والتي تعرف بأنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وزيادتها في المنظمة والتي تعتبر من الموارد المهمة في المنظمات الحديثة.

مشكلة البحث:

يعد تبني مفهوم إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التفوق وأن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحيوية الفاعلة ، لذلك أصبح الزاماً على المؤسسات الأخذ بها وإدخالها في برامجها كمتطلب أساسي قصد مواجهة التغييرات التكنولوجية الحاصلة ومن خلال المعلومات التي تحصلت عليها عن الشركة الليبية للموانئ فرع طرابلس ومدى انخفاض مستوى تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، وقد يرجع السبب لقلة وجود المنافسين ، واعتبار أن الشركة تتبع القطاع العام للدولة، مما يجعلها لا تهتم بتحقيق مزايا تنافسية لها. ومن هنا اعتمدت مشكلة الدراسة في تساؤل مهم سنحاول الإجابة عليه من خلال هذا الدراسة ويمكن صياغتها بالشكل التالي:

– ما أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية؟ وبناء على المشكلة أعلاه فإن البحث يقوم بالإجابة على التساؤلات التالية:

– ماهي تطبيقات إدارة المعرفة بالشركة قيد الدراسة؟

– ماهي المزايا التنافسية التي تتوفر للشركة قيد الدراسة؟

– ماهي العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية؟

فرضية الدراسة: تقوم الدراسة على الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بالشركة الليبية للموانئ.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.
2. التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة الليبية للموانئ.
3. توضيح أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الليبية للموانئ.

أهمية الدراسة:

1. يعتبر ذات أهمية في رفع المستوى البحثي والمعرفي.
2. مساهمة من الباحث في إثراء الجانب العلمي واعتباره مرجع أيضا للمكتبة للاستفادة منه.
3. تقديم بعض الحلول والاقتراحات من خلال النتائج التي تم التوصل إليها للحد من مشكلة الدراسة.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لغرض تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة (المتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع).

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تم تحديد المجتمع المستهدف (الموظفين بالوظائف القيادية بالشركة الليبية للموانئ). فرع طرابلس والذي كان عددهم (21) موظف).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الشركة الليبية للموانئ - فرع طرابلس.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة من فبراير 2025 الي يونيو 2025 .

الدراسات السابقة:

حنان سعدين (2016). تناولت الدراسة إدارة المعرفة في تسويق الخدمات والنقل وركزت الدراسة الى التعرف على أهمية إدارة المعرفة في القطاعات العامة وأهمية الحاجة الى وسائل النقل التي تؤدي الى تحسين الخدمات وكانت مشكلة الدراسة تكمن في هل إدارة المعرفة تؤثر على تسويق الخدمات والاهتمام بالسياسات التسويقية لشركات النقل ليزيد الطلب على خدمة النقل. ومن فرضيات الدراسة إن إدارة المعرفة تؤثر على خدمات النقل وأن الاهتمام بالسياسات التسويقية لشركات الطلب على خدمة النقل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة على أن أداء إدارة المعرفة يزيد من نسبة ارتقاء لعوائد للتسويق والنقل.

بن طاطة عتيقة (2017). تناولت الدراسة أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية وهدفت الدراسة الي تقديم إطار نظري للشركات الفكرية والأساسية المعرفية لنظم المعلومات، إدارة المعرفة، والمزايا التنافسية، والتعرف على مستوى نظام المعلومات السائد، ومستوى إدارة المعرفة في القطاع الصناعي والخدمي، وتمثلت المشكلة في الإجابة على ما مدى تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة

المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي الخدمي في الجزائر، وهل هناك أثر معنوي لكل من نظام المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية وأتبعنا الدراسة منهج أسلوب المقابلات، البيانات المالية، وتوزيع الاستبانة. وخلصت الدراسة على وجود تأثير معنوي لنظم المعلومات على تحقيق المزايا التنافسية، كما سبق أن جميع علاقات التأثير كانت دالة احصائية بين أبعاد نظم المعلومات وتحقيق المزايا التنافسية كما خلصت الدراسة الى عدم وجود تأثير معنوي لتخزين المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

تم الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة نسبة لأهميتها في إثراء المعرفة وبعد الاطلاع على النتائج التي تحصل عليها الباحثان في هذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، ظهر بشكل واضح أهمية ادارة المعرفة كمدخل حديث لإدارة المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن هذه الدراسات تبين حداثة هذه البحوث فيما يتعلق بالنظريات والنماذج والمفاهيم، وقد استفاد الباحث من مراجعة الدراسات السابقة وذلك من خلال النقاط التالية:

1. التعرف على المناهج البحثية التي قامت عليها الدراسات السابقة والوقوف على الجوانب التي بحاجة الى التطوير والجودة البحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا الدراسة.
 2. التعرف على ملامح إدارة المعرفة وخلصنا النتائج البحثية في هذا المجال.
 3. المساهمة في الحصول على مصادر ومراجع بحثية متنوعة لدعم الدراسة.
- وركزت الدراسات السابقة في دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ومدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة اتباع استراتيجية منهجية لإدارة المعرفة تحقق ميزة تنافسية والاهتمام بتطوير عمليات إدارة المعرفة وتهينه البنية التحتية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.

مصطلحات الدراسة:

- 1- المعرفة : هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة بالعلوم والأدب أو المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم أو المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة وكافة مناحي الحياة(نور الدين، 31: 2010).
- 2- المنافسة: هي القدرة على الصمود أمام المنافسين لغرض تحقيق الأهداف المتمثلة في الربحية، النمو، الاستقرار، الابتكار والتجديد للمنظمة (القطارنه ، 34 : 2011).

أولا الإطار النظري للدراسة:

إدارة المعرفة:

تعتبر المعرفة هي الثروة في الاقتصاد، ومصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الإدارة، ومع التقدم التكنولوجي وتطور ثورة المعلومات ظهرت وسائل متطورة لإدارة المعلومات واستخدامها في تحقيق أهداف الإدارة ولذا ظهرت ما يسمى، بإدارة المعرفة والتي تعرف بأنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وزيادتها في المنظمة والتي تعتبر من الموارد المهمة في المنظمات الحديثة. ولقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها للتكنولوجيا، ووسائل الإنتاج، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح (نجم: 2009).

مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحث مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناوله من منظور تقني بالتركيز على تقنيات المعلومات التي تسهل نشر المعرفة وتطبيقه حيث عرفت على أنها: "تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص، ومنهم من تناوله بالتركيز على الجوانب الثقافية والاجتماعية، فعرّفها على أنها: "الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة" (القطارنة، 2011: 21) وعرفت أيضاً على أنها: "هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي (نور الدين؛ 2010: 31)، وعرفت بأنها: "مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج، وإعادة استخدام، وامدادات المعرفة في المنظمة" (نجم، 2009: 32).

عمليات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات أو المراحل وهي:

1. اكتساب المعرفة وتطويرها: يقصد بها "جميع الأنشطة التي تسعى الهيئة الإدارية من خلالها الحصول على المعرفة الموجودة داخل المنظمة وخارجها وليس فقط الحصول على معرفة جديدة وإنما قدرتهم على الإبداع وتطوير الأفكار" (الملكوي، 2007).
2. تنظيم المعرفة وتقييمها: والتي يقصد بها "تفسير وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تجميعها واسترجاعها ألياً، تحقيقاً للتكامل المعرفي" (فلاق، محمد).
3. نقل المعرفة واستخدامها: عملية استيعاب وترجمة وتداول المعرفة ثم تبادلها بين الأفراد داخل المنظمة والأوساط الخارجية أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة" (نورالدين، 2010).

الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، أي تعتبر الإبداع بمفهومه الأوسع. إن استراتيجيات إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية والتي تنص على شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها أو خدماتها، أما استراتيجية إدارة المعرفة فالمقصود بها الخطة الاستراتيجية الشمولية التي تتسم بالقدرة على تحقيق الميزة التنافسية والابتكار والتميز وكسب الزبون وتحقيق الربح (زغدار، 2011:80).

مفهوم الميزة التنافسية:

الاستراتيجية تسعى إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين، أي أنها تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية. "جملة من الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق، وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعاً للقدرة التنافسية للمؤسسة، وكل هذا يضمن لها تحقيق أرباح تضمن لها الاستمرار، (أحمد، 2011: 30)، أيضاً تعرف بأنها: قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد ومختلف عن بقيه المتنافسين" (حسن، 2008:82).

أنواع الميزة التنافسية:

للتفرقة بين أنواع الميزة التنافسية يمكن تحديد النوعين التاليين: **ميزة التكلفة الأقل**: يمكن لأي منظمة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل من نظيرتها لدى المنافسين. وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل **مراقبة التعلم**: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف النفایات 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 (فلاق، محمد). **وميزة التمييز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها لتعلم لآثار بحثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة (فلاق، محمد).

الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تمثل العوامل الأربعة التي تبنى وتحافظ على الميزة التنافسية في: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق، والاستجابة المتفوقة للمستهلك، وهذه العوامل، هي نتاج للكفاءات المثمرة للشركة وبالتالي فإنها تتيح للشركة تمييز منتجاتها المعروضة، وبالتالي خلق قيمة مدركة أكثر للمستهلك (زغدار، 2011:43).

استمرارية الميزة التنافسية:

إن المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين على محاكاة الميزة التنافسية سريعاً، يتمثل في طبيعة الالتزامات الاستراتيجية المسبقة للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المنظمة بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالها، أي تطوير وتنمية مجموعة معينة من الموارد والقدرات، ويقصد من ذلك أنه ما إن وضعت المنظمة التزاماً استراتيجياً، ستجد أنه من الصعوبة أن تستجيب لأي منافسة جديدة إذا ما تطلب ذلك التنصل أو الهروب من ذلك الالتزام ولذلك، فعندما تكون لدى المنافسين التزامات طويلة الأجل تجاه طريقة معينة لأداء الأعمال فإنهم ربما عندئذ يكونون أبطأ في تقليد الميزة التنافسية لشركة محدثة ومبتكرة، وبالتالي ستكون ميزتهم التنافسية متينة ومتساركة نسبياً. (هل وجونز، 2001). أما المحدد الآخر لقدرة المنافسين على الاستجابة للميزة التنافسية للمنظمة، فيتمثل في الطاقة، والقدرة الامتصاصية للمنافسين، وتشير القدرة الامتصاصية الى قدرة المنظمة على تحديد، وتعيين، وتقييم، واستيعاب، واستخدام معرفة جديدة. (هل وجونز، 2010)، وبالأخذ في الاعتبار هذان العنصرين معاً، فإن عوامل مثل الالتزامات الاستراتيجية الحالية، والقدرة الامتصاصية الضعيفة للمنافسين، يحدان من قدرة الحاليين على تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية لأحد المنافسين، خاصة عندما تعتمد هذه الميزة على منتجات مبتكرة أو مستحدثة، أو على عمليات مطورة ومستحدثة ولذلك عندما يؤدي التحديث الى إعادة تشكيل وصياغة قواعد المنافسة في الصناعة، فإن القيمة غالباً تهجر بعيداً عن المنافسين الحاليين، وتتجه نحو المنشآت الجديدة، والتي تعمل وفق نموذج عمل جيد. (هل وجونز، 2001).

ثانياً: الإطار العملي للدراسة:

قام الباحث بصياغة أسئلة أداة الدراسة الاستبيان بالاستعانة ببعض الدراسات في هذا المجال وتم عرضها على بعض الأساتذة في تخصص إدارة الأعمال لتحكيمها، ولم يتم إجراء أي تعديل عليها، وقسمت استمارة الاستبيان إلى جزأين: الأول: يتضمن البيانات الشخصية، والثاني مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة، حيث توزيع عدد (21) استمارة استبيان على ذوي الوظائف القيادية بالشركة الليبية للموانئ - فرع طرابلس، وتم استرجاعها كاملة، إلا أن عدد (16) منها فقط كانت صالحة للتحليل، وعدد (5) منها غير صالحة للتحليل. حيث يوضح الجدول رقم (1) البيانات المتعلقة بتوزيع واسترداد الاستمارات.

الجدول (1) يبين توزيع الاستبيان على المشاركين.

النسبة	العدد	البيان
100%	21	الاستمارات الموزعة
100%	21	الاستمارات المستلمة
0	0	الاستمارات غير المستلمة
23.80%	5	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
76.20%	16	الاستمارات الصالحة للاستخدام
100	21	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة الاسترداد هي (76.20%) وهي نسبة جيدة جدا في البحوث الاجتماعية.

تحليل خصائص المشاركين: يتضمن تحليل البيانات الشخصية للمشاركين في الاستبيان.

1. الجنس:

الجدول (2) يبين التوزيع التكراري للمشاركين حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	16	%100
انثي	0	% 0
الإجمالي	16	%100

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من الذكور أي بما نسبته (100%) وهذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الإدارية هم من الذكور وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة قد تعبر عن أداء الموظفين الذكور فقط.

2.العمر:

الجدول (3) يبين التوزيع التكراري للمشاركين حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة
من 20 سنة الي 30 سنة	1	%3.25
من 31 الي 40 سنة	6	% 37.5
من 41سنة إلي 50 سنة	6	%37.5
من 51 سنة فأكثر	3	% 18.75
الإجمالي	16	%100

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن أغلب أعمار المشاركين بهذه الدراسة تقع بين 31 الى 50 فأكثر بنسبة 75% وهذا يشير الى تمتع أفراد العينة بأعمار ناضجة تعكس فهم وآراء جيدة للمشاركة في الدراسة قد تقتصر على الموظفين الذين تقع أعمارهم بين 31 وأكثر من 50 سنة.

3.المؤهل العلمي:

الجدول (4) يبين التوزيع التكراري للمشاركين حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم متوسط	2	% 12.5
دبلوم عالي	4	%25
جامعي	10	% 62.5
ماجستير / دكتوراه	0	%0
الإجمالي	16	%100

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركين هم من الفئة تحمل مؤهل علمي (جامعي) بما نسبته (62.5%) من العينة، وهذا يدل على أن المشاركين بالدراسة هم من ذوي المؤهلات الجامعية. وقد يكون من ضمن سياسة الشركة أنها تهتم بتعيين الأفراد من حملة الشهادات الجامعية فما فوق.

4. الوظيفة :

جدول (5) يبين التوزيع التكراري للمشاركين حسب الوظيفة.

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير إدارة	3	18.75%
رئيس قسم	5	31.25%
رئيس مكتب	8	50%
الإجمالي	16	100%

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركين هم من رؤساء المكاتب بما نسبته (50%) يتبعهم رؤساء الأقسام ومدراء الإدارات على التوالي، وهذا يدل على أن الآراء المعروضة في الدراسة تعبر عن وجهة نظر الإدارات الإشرافية التنفيذية بنسبة (81.25%).

5. سنوات الخبرة:

جدول (6) يبين التوزيع التكراري للمشاركين حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	1	6.25%
من 5 الي 10 سنوات	2	12.5%
من 10 لي 15 سنة	4	25%
من 14 إلي 20 سنة	2	12.5%
من 20 سنة فأكثر	7	43.75%
الإجمالي	16	100%

من الجدول رقم (6) نلاحظ أن النسبة الأكبر للمشاركين هم ممن كانت مدة خدمتهم (من 20 سنة فأكثر) وذلك بنسبة (43.75%) إلا أن باقي البيانات تدعم توفر مستويات خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة (81.25%) وهذا يدل على أن المشاركين يتمتعون بمستويات خبرة جيدة لإبداء الآراء والمشاركة في الأستبيان، وهذه النسبة تشير إلى تركيز الشركة على الأشخاص ذوي الخبرات العالية.

تحليل إجابات المشاركين حول متغير (إدارة المعرفة)

جدول (7) يبين إجابات المشاركين حول المتغير المستقل (إدارة المعرفة – بعد اكتساب المعرفة وتطويرها).

ت	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
		العدد	العدد	العدد
		%	%	%
1	دعم للأفكار الجيدة والإبداعية بالشركة	5	6	5
		%31.25	%37.5	%31.25
2	يوجد قسم داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث	2	4	10
		%12.5	%25	%25
3	تسمح الشركة للموظفين على تطوير المعرفة لديهم	8	4	4
		%50	%25	%25
4	تشجع الشركة الموظفين على تطوير المعرفة لديهم	12	2	2
		%75	%12.5	%12.5
5	تواظب الشركة على إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في مجال عملها	7	4	5
		%43.50	%25	%31.25
6	توفر الشركة آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين	8	4	4
		%25	%25	%25
7	تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة والتعلم	4	8	4
		%50	%50	%25
8	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين	4	8	4
		%25	%50	%25

نلاحظ من في الجدول رقم (7) أن هناك توافق في الآراء حول عدد من النقاط وأهمها هو اعتقاد المشاركين بعدم وجود قيم داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث، حيث كانت نسبة الإجابات (62.5%) ومن جانب آخر، فإن إجابات المشاركين كانت داعمة لكون الشركة تسمح لهم بالمساعدة في مواجهة المشاكل بالإضافة الى تشجيع الموظفين على تطوير المعرفة لديهم، حيث كانت الإجابات بنسب (25% : 50%) على التوالي. ومن جانب آخر فإن إجابات المشاركين تدعم عدم توفر آليات لاستقبال الآراء المقترحات بين الموظفين حيث كانت إجابات المشاركين بعدم الموافقة بنسبة (31.25%) كما أن اغلب المشاركين تدعم وجود ميزانية مناسبة لدعم المعرفة والتعلم، حيث أن نسب الإجابات كانت (50%) بالموافقة على هذه الفقرة، ومن خلال هذه الإجابات يتضح أن هناك دعم وتشجيع لبعد اكتساب المعرفة

وتطويرها في الشركة وقد تغيب بعض النواحي الإجرائية لتوفير اكتساب فعال للمعرفة من خلال عدم وجود استقبال الآراء والمقترحات من الموظفين.

الجدول (8) يبين إجابات المشاركين حول المتغير المستقل إدارة المعرفة – بعد تنظيم المعرفة وتقييمها.

ت	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
		العدد	العدد	العدد
		%	%	%
9	تتضمن وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها	12	2	2
		75%	12.5%	12.5%
10	للشركة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لها	4	8	4
		25%	50%	25%
11	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	7	4	5
		43%	25%	31.25%
12	تضع الشركة تفسيرات مقننة ومحددة للمعلومات	4	6	6
		25%	37.5%	37.5%
13	تحدد الشركة مستويات إنجاز أعلى لكافة الموظفين	2	8	6
		12.5%	50%	37.5%
14	تقييم مستويات أداء الموظفين وفق مستويات المعرفة	4	5	7
		25%	31.25%	43.75%

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن هناك توافق في آراء المشاركين حول عدد من النقاط وأهمها اعتقادهم أن الشركة تعمل على تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة ليسهل تجميعها ومن ثم تبويبها وايضا تعمل اجاباتهم بتوفير الشركة بنظام فعال لتكنولوجيا المعلومات حيث كانت نسبة الاجابات (75% : 43.75%) على التوالي، ومن جهة اخرى فإن إجابات المشاركين تدعم عدم وضع الشركة لتفسيرات مقننة ومحددة للمعلومات، وعدم تحديدها لمستويات إنجاز أعلى لكافة الموظفين، حيث كانت إجاباتهم بعدم الموافقة بنسبة (37.5%)، إلا أن الشركة لا تعمل على تقييم مستويات أداء موظفيها وفق مستويات المعرفة لديهم وكانت إجابات المشاركين بعدم الموافقة بنسبة (43.75%) حيث يتضح من إجابات المشاركين أن الشركة تدعم بعد تنظيم المعرفة وتقييمها، إلا أنها تهمل بعض الإجراءات اللازمة لتحديد مستويات أعلى لكافة الموظفين ومن ثم تقييم مستويات أدائهم وفق مستويات المعرفة لديهم.

الجدول (9) يبين إجابات المشاركين حول المتغير المستقل إدارة المعرفة – بعد نقل المعرفة واستخدامها.

ت	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
		العدد	العدد	العدد
		%	%	%
15	هناك تسهيل لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث .	6	5	5
		%37.4	%31.25	%31.25
16	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة الموظفين .	5	7	4
		%31.25	%43.75	%25
17	هناك مبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع الموظفين .	7	7	2
		%43.75	%43.75	%25
18	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها .	6	6	4
		%37.575	%12.537.5	%25
19	تشجع الشركة الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي يمتلكه .	8	3	5
		%50	%18.75	%31.25
20	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستفادة العلمية .	5	5	5
		%31.25	%37.5	%31.25
21	تشجع الشركة الموظفين على التأكد من وجود المعرفة قبل البدء بأي عمل .	6	6	4
		%37.5	%37.5	%25

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن هناك توافق في الإدارة حول عددين من النقاط وأهمها اعتقاد المشاركين بأنه يتوفر تسهيل لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث وذلك بنسبة 37.4%، وأنه هناك مبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع الموظفين (43.75%)، وأن الشركة تشجع الموظفين على الاستفادة حيث كانت نسبة الإجابات من مخزون المعرفة لديها والتأكد من وجود المعرفة قبل البدء بأي عمل، وذلك بما نسبته (25% : 37.5%) على التوالي.

ويتضح من الإجابات السابقة أنه هناك دعم لبعد نقل المعرفة واستخدامها في الشركة.

تحليل إجابات المشاركين حول متغير (الميزة التنافسية)

الجدول (10) يبين إجابات المشاركين حول المتغير التابع (الميزة التنافسية بعد الجودة المتوقعة).

ت	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
		العدد	العدد	العدد
		%	%	%
1	تقود إدارة المعرفة بشكل فعال إلى ارتفاع جودة الخدمات المقدمة من الشركة	10	4	2
		%62.5	%25	%12.5

بُعد الجودة المتفوقة: نلاحظ من الجدول رقم (10) أن إدارة المعرفة تقود بشكل فعال إلى ارتفاع جودة الخدمات المقدمة من الشركة ، فكانت نسبة الإجابات بالموافقة (62.5%)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق جودة الخدمات المقدمة من الشركة.

الجدول رقم (11) يبين الإجابات المشاركين حول المتغير التابع الميزة التنافسية بعد الاستجابة المتفوقة للمستهلك.

ت	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
		العدد	العدد	العدد
		%	%	%
2	تساهم إدارة المعرفة في ارتفاع معدل الاستجابة لمتطلبات الزبائن	10	4	5
		62.5%	25%	12.5%
3	تخلق إدارة المعرفة مراكز للتحكم بالمعلومات وعدم مشاركتها بين الموظفين	5	5	6
		31.25%	31.25%	37.5%

بعد الاستجابة المتفوقة: نلاحظ من الجدول رقم (11) إن إدارة المعرفة تساهم في ارتفاع معدل الاستجابة لمتطلبات الزبائن، حيث كانت نسبة إجابات المشاركين (62.5%) بالموافقة، إلا أنها لا تخلق مراكز للتحكم بالمعلومات لمشاركتها بين الموظفين، وذلك بنسبة إجابات بعدم المعرفة (37.5%). مما يدل على أن إدارة المعرفة تزيد من سرعة الاستجابة للمستهلكين، ألا أن الشركة لا توفر مراكز للتحكم بالمعلومات لمشاركتها بين الموظفين.

الجدول (12) يبين اجابات المشاركين حول المتغير التابع الميزة التنافسية بعد التحديث المتفوق.

ت	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
		العدد	العدد	العدد
		%	%	%
4	تساهم إدارة الفعالة للمعرفة في حل المشاكل التي تواجه الموظفين	9	3	4
		56.25%	18.75%	25%
5	تساهم إدارة المعرفة في تنمية مهارات الابتكار لدة الموظفين	9	5	2
		56.25%	31.25%	12.5%
6	تساهم إدارة المعرفة في إدخال تغيرات وتحديث الأنشطة للعمل بالشركة	10	2	4
		62.5%	12.5%	25%

نلاحظ من الجدول رقم (12) أنه يوجد توافق في الآراء حول كل النقاط ، المساهمة في حل المشاكل التي تواجه الموظفين وتنمية مهارات الابتكار لديهم، وكانت نسبة الإجابات بالموافقة (56.25%) وإدخال تغييرات وتحديث الأنشطة للعمل بالشركة وكانت إجابات المشاركين بنسبة (62.5%)، مما يدل على أن إدارة المعرفة تساهم في التحديث والتجديد للشركة.

الجدول (13) يبين إجابات المشاركين حول المتغير التابع رفع مستوى الأداء الفردي للموظف بعد الكفاءة المتفوقة.

ت	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
		العدد	العدد	العدد
		%	%	%
4	تساهم المعرفة في الرفع من مستوى الأداء الفردي للموظف	10	2	4
		%62.5	%12.5	%25
5	تساهم إدارة المعرفة في تقليل تكاليف العمل	11	2	3
		%68.75	%12.5	%18.75
6	تساهم إدارة المعرفة في الرفع من مستوى أداء الشركة	12	1	3
		%75	%6.25	%18.75

بعد الكفاءة المتفوقة: نلاحظ من الجدول رقم (13) أنه يوجد توافق في آراء المشاركين بالموافقة وذلك باعتقادهم أن إدارة المعرفة تساهم في رفع مستوى الأداء الفردي للموظف بما نسبته (62.5%)، وتقليل تكاليف العمل بما نسبته (68.75%)، وأخيرا الرفع من مستوى أداء الشركة بنسبة (75%)، ويتضح من الإجابات السابقة أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة للشركة. نلاحظ من الجداول السابقة والتي تبين فيها دراسة أبعاد الميزة التنافسية الأربعة، ومن خلال إجابات أفراد العينة يتضح أن إدارة المعرفة قد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة عن باقي الشركات الأخرى.

الجدول (14): ترتيب المزايا التنافسية للشركة وفق تقييم المشاركين في الاستبيان.

ت	العبارة	الترتيب															النتيجة	
1	تكلفة منخفضة	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	4	4	5	5	6	7	1
2	القدرة على تحقيق الأهداف بشكل فعال	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	5	6	7	7	2
3	مستوى أداء مرتفع	1	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	6	7	7	3
4	جودة خدمات مرتفع	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	6	6	7	7	4
5	سرعة استجابة الزبائن	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	5	5	5	5	6	6	5
6	مهارات وقدرات مرتفعة للموارد البشرية بالشركة	2	3	3	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6
7	قلة مشاكل العمل	1	2	3	3	4	4	5	5	5	5	6	6	7	7	7	7	7

من الإجابات أعلاه يتضح أن المشاركين يعتقدون بوجود عدد من المزايا التنافسية للشركة وهم على وعي تام بأهم تلك المزايا، حيث يرون أن أهم ميزة لديهم هي ميزة التكلفة المنخفضة تليها ميزة القدرة على تحقيق الأهداف بشكل فعال، بينما كانت آخر ميزة هي قلة المشاكل التي تواجه الموظفين أثناء تأدية أعمالهم.

اختبار الفرضية:

فيما يلي جدول يبين تحليل فرضية الدراسة وذلك على النحو التالي في الجدول (15):

الجدول (15): التوزيع النسبي لإجابات المشاركين على أسئلة الاستبيان المتعلقة بفرضية الدراسة حول العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

البيان	موافق	محايد	غير موافق	المجموع
س1	31.25%	37.5%	31.25%	100%
س2	12.5%	25%	62.5%	100%
س3	50%	25%	25%	100%
س4	75%	12.5%	12.5%	100%
س5	43.50%	25%	31.5%	100%
س6	25%	43.75%	31.25%	100%
س7	50%	25%	25%	100%
س8	25%	50%	25%	100%
س9	75%	12.5%	12.5%	100%
س10	25%	50%	25%	100%
س11	43.75%	25%	31.25%	100%
س12	25%	37.5%	37.5%	100%
س13	12.5%	50%	37.5%	100%
س14	25%	31.25%	43.75%	100%
س15	37.5%	31.25%	31.25%	100%
س16	31.25%	43.75%	31.25%	100%
س17	43.25%	31.25%	12.5%	100%
س18	37.5%	37.5%	25%	100%
س19	50%	18.75%	31.25%	100%
س20	31.25%	37.5%	31.25%	100%
س21	37.5%	37.5%	25%	100%
س22	62.5%	25%	12.5%	100%
س23	62.5%	25%	12.5%	100%
س24	31.25%	31.25%	37.5%	100%
س25	56.25%	18.75%	25%	100%
س26	56.25%	31.25%	12.5%	100%
س27	62.5%	12.5%	25%	100%
س28	62.5%	12.5%	25%	100%
س29	68.75%	12.5%	18.75%	100%
س30	75%	6.25%	18.75%	100%
المجموع	1324.25	862.5	806.5	100%
الإجمالي	44.1%	29.1%	26.8100%	100%

يبين الجدول رقم (15) ان نسبة الاجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية كانت مقبولة حيث بلغ المتوسط الحسابي من أجمالي نسبة (الموافق) على الأسئلة المتعلقة بالفرضيتين (44.1%) وهي أعلى من نسبة المحايد (29.1%) و(الموافق)، وبالتالي يتم قبول الفرضية بأنه يوجد أثر بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية داخل الشركة قيد الدراسة.

نتائج الدراسة:

بناءً على بيانات الدراسة التي تم جمعها وتحليل نتائجها أمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان توصل الباحثان الي النتائج الآتية:
2. الشركة لا تولي اهتمام المبادرة والرد والإبداعية داخل الشركة.
3. تسمح الشركة الي حد ما للموظفين المساعدة في حل المشاكل التي تواجهها.
4. الشركة لا تدعم بشكل كبير ولا تأخذ بمقترحات وآراء الموظفين في المواضيع المختلفة بالرغم من وضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع المعرفة والتعليم.
5. يوجد في الشركة نظام جيد للمعلومات والوثائق يتم فيه تنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات وتخزينها.
6. يتم تقييم مستويات أداء الموظفين وفقا للمستويات المعرفة لديهم وبالمستوى المطلوب.
7. هناك تعاون بين الشركة وبين مراكز البحث لتسهيل عملية الاستشارات ولكن ليس بالشكل المطلوب.
8. الشركة لا تدعم بشكل كافي فكرة تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.
9. الشركة لا توفر بشكل مناسب المعرفة والمعلومات للموظفين قبل البدء بأي عمل.
10. معظم الموظفين في الشركة يؤكدون إن إدارة المعرفة تقود وبشكل فعال الى ارتفاع جودة الخدمات المقدمة من الشركة، وايضا تساعد في ارتفاع معدل الاستجابة لمتطلبات الزبائن، وتساهم في تنمية مهارات الابتكار لدى الموظفين.

توصيات الدراسة:

بناءً على هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

1. أوصي الشركة بالاهتمام وبشكل كبير بإدارة المعرفة لما لها من دور كبير في ارتفاع جودة الخدمات لمقدمة وزيادة كفاءة الموظفين وهذا بدوره يحقق الميزة التنافسية الكبيرة.
2. على الشركة أن تقوم بدعم ثقافة المبادرة وتشجيع الموظفين على تقديم الافكار الجديدة والابداعية.
3. تتولي الشركة دعم مبدأ الإدارة بالمشاركة، بحيث تسمح للموظفين أن يقدموا آراءهم في حل المشاكل وأيضاً اتخاذ القرارات المختلفة.
4. توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع المعرفة والتعليم.

5. الاهتمام بنظام المعلومات داخل الشركة بما له دور كبير في إدارة المعرفة وأيضاً نظام الاتصالات.
6. الأخذ بالاعتبار مستوى المعرفة لدى الموظفين عند القيام بتقييم أدائهم.
7. زيادة عملية التعاون والتبادل بين الشركة وبين مراكز البحث لتسهيل عملية الاستشارات.
8. على الشركة أن تدعم وبشكل كافي فكرة تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات لما له من دور كبير في دعم إدارة المعرفة.

قائمة المراجع:

1. دارة، زياد القطارنة، (2011)، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
2. أحمد، زغدار، (2011)، المنافسة والتنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
3. المكاوي، إبراهيم مخلوف، (2000) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
4. حسن، حسين عجلان، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حنان ، سعدين على سعدين، (2016) أثر إدارة المعرفة في تسويق الخدمات والنقل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
6. عتيقة أبن طاطة ، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية ، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، جامعة ابي بكر بلقايد، (2017) ، الجزائر
7. فلاق، محمد، (بدون سنة نشر) عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المجموعة الاتصالات الأردنية، عمان الأردن.
8. نورالدين، عصام، (2010) إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
9. نجم، عبود نجم، (2009)، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية الوظائف والمجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. هل، شارلز، وجونز، جارديث، (2010). الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل" دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية.
11. هل، شارلز، وجونز، جارديث، (2001)، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل" الجزء الأول، دار المريخ للنشر، السعودية .
12. محمد تركي البطاينة، ، والمشاقبة، زياد محمد (2010)، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.