

**تحقيق الميزة التنافسية في إطار عمليات إدارة
المعرفة دراسة استطلاعية على عدد من
المصارف العراقية الخاصة**

**المدرس المساعد
الهام محمد
كلية دجلة / قسم إدارة الأعمال**

المستخلص :

تركزت خطة البحث الحالي على إيجاد السبل الكفيلة بالارتقاء بعمليات ادارة المعرفة عبر مكوناتها (الاكتساب، الخزن، التقاسم والتوزيع، التطبيق) في دعم وتعزيز الميزة التنافسية عبر مكوناته (الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة).

تتلخص مشكلة البحث الأساسية بالتعرف على مدى اهتمام المصارف المبحوثة بعمليات ادارة المعرفة الاربعة (الاكتساب، الخزن، التقاسم والتوزيع، التطبيق) وتسخيرها في تحقيق الميزة التنافسية بين المصارف الخاصة، وقد اعتمد البحث الحالي المنهج المسحي الاستطلاعي ، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها ، وقد اعتمد البحث على مقاييس جاهزة لقياس جميع متغيراتها وأخضعت جميعها إلى اختباري الصدق والثبات.

ولغرض معالجة مشكلة البحث وتحقيق هدفه، صيغت فرضية رئيسة مفادها (ان عمليات ادارة المعرفة تؤثر وتعزز الميزة التنافسية)، وقد استنتج البحث ان جميع متغيرات عمليات ادارة المعرفة قد عززت من الميزة التنافسية وابعادها، وقد نالت عملية اكتساب المعرفة افضل مستوى في ترتيب الاهمية؛ في حين كان التطبيق في المرتبة الثانية من هذه الاهمية، وقد اوصت الدراسة الى ضرورة تعزيز ودعم النتائج الايجابية التي اظهرها البحث في تعزيز الميزة التنافسية وتطويرها.

الكلمات الرئيسية Key Words : عمليات إدارة المعرفة، تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، المقدرات الجوهرية، الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة.

Abstract

Achieve a competitive advantage in the framework of Knowledge management processes

Current research plan focused on finding ways of upgrading the knowledge management processes across components (acquisition , storage , sharing and distribution , application) in supporting and enhancing the competitive advantage through its components (cost , quality , creativity , flexibility).

The problem for basic research to identify the extent of the attention of the banks surveyed operations management knowledge of the four (acquisition , storage , sharing and distribution , application) and put them in achieving competitive advantage among private banks , has adopted current research survey method pilot , an approach that characterized conjunction describe the phenomenon analyzed from in order to draw conclusions of their own, have adopted the standards search ready to measure all the variables and all of them were subjected to a test of validity and reliability.

For the purpose of addressing the problem of research and achieve his goal , formulated the hypothesis president of the effect (that operations knowledge management affect and enhance the competitive advantage) , has concluded research show that all the variables of knowledge management has strengthened the competitive advantage and its dimensions , has won the process of acquiring knowledge best level in the order of importance , in while the application is in the second of this importance , the study has recommended the need to promote and support the positive results shown by research to promote and develop competitive advantage.

المقدمة Introduction

تميز القرن الحادي والعشرين بظهور قوة المعرفة، وان من يُحسن توظيفها وتطويعها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز المقدرات الانتاجية والإستراتيجية للمنظمات العامة، وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الاهمية، مما أدت الاولوية التي يحتلها رأس المال الفكري في الاقتصاد المعرفي الى صراع المنظمات العامة حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الارض كأحد أصول الانتاج. وبناءً على ان الادارة العامة تستهدف الإفادة المثلى من مواردها البشرية فإن تشجيعهم ودفعهم للاجتهد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمي الابتكار والابداع وينشطه، أما على المستوى المؤسسي فإن المعرفة بفعل التغيرات العميقة أصبحت أكثر أهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها المقدرة الجوهرية الأكثر أهمية ومصدراً للتفوق والنجاح الإستراتيجي، وهذا ما يمثل الدلالة لاستراتيجية ادارة المعرفة. جرى اختيار عينة عمدية (قصدية)، بلغ حجمها (106) فرداً موزعة بين احد عشر مصرفاً من المصارف الخاصة العاملة في العراق.

تناول البحث الحالي اربعة مباحث، فقد كانت منهجية البحث اولها ، وقد تضمنت صياغة الاشكالية بصيغة تساؤلات، وكان اهمها (ما طبيعة العلاقة بين عمليات المعرفة والميزة التنافسية ؟. ويهدف البحث الى معرفة التعرف على واقع تطبيق عمليات المعرفة والموقع التنافسي للمصارف المبحوثة ، وكانت ابرز فرضية هي ان عمليات ادارة المعرفة تؤثر وتعزز الميزة التنافسية.

اما المبحث الثاني فقد تناول الاطار النظري للبحث، وتحديداً عمليات ادارة المعرفة، والميزة التنافسية، بينما تخصص الثالث منها الجانب العملي والتطبيقي، وقد تناول المبحث الأخير الاستنتاجات والتوصيات، فقد برز اهم استنتاج (تبين ان عمليات المعرفة عززت من الميزة التنافسية ، وهذا يؤدي الى الاستحواذ على حصة سوقية من الزبائن مما يعكس ذلك على عوائد المصرف ومكانة المصرف في السوق العراقية) في حين كانت ابرز توصية هي (ينبغي على المدراء الاستفادة من عمليات المعرفة العالية الأهمية لدى المصارف في تعزيز الميزة التنافسية من خلال بـ(الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة)، لذا ينبغي الدعم المستمر لعمليات المعرفة بصورة مستمرة وتعزيزها ودعمها للميزة التنافسية).

المبحث الاول منهجية البحث

مشكلة البحث

أصبح العالم اليوم في ظل قوى العولمة أسيراً للمعرفة في شتى ميادين الحياة ولا سيما في حقل إدارة الأعمال، فقد أصبحت من المرتكزات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الإدارية ، وأصبح التحدي في المضمار التنافسي هو معرفة المعرفة ، سواء كانت ظاهرة أم في عقول المفكرين ، ان إدارة المعرفة توجه وتقرر قرارات المنظمة حول كيف ومتى يجب ان يجري خلق وتفسير المعرفة الجديدة ضمن عملياتها الأساسية (تحديد استراتيجية وخزن وتقاسم وتطبيق) المعرفة من اجل منفعة المصارف الخاصة، وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال ادارة المعرفة، الا ان المصارف الخاصة لم تطبق بها مثل هذه البحوث على حد علم الباحثة، ومن البديهي ان لكل وقت وكل حقبة لها ظروفها وبمؤثراتها، فضلاً عن تغير طرق ادارة المصارف وتبدل العينة من زمن الى زمن ضمن البيئة الواحدة او ضمن بيانات متعددة، ومن هنا فقد ازدادت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين عمليات ادارة

المعرفة ومدى تأثيرها وتعزيزها للميزة التنافسية للمصارف الخاصة العاملة في بغداد ، وقد برزت بعض التساؤلات وهي كما يأتي :

- ماهو مستوى أهمية تحديد المعرفة في المنظمات المبحوثة ؟ .
- ماهو مستوى أهمية خزن المعرفة في المنظمات المبحوثة ؟ .
- ماهو مستوى أهمية تقاسم المعرفة في المنظمات المبحوثة ؟ .
- ماهو مستوى أهمية تطبيق المعرفة في المنظمات المبحوثة ؟ .
- ماهو مستوى الاهتمام بالكلفة في المنظمات المبحوثة ؟ .
- ماهو مستوى الاهتمام بالجودة في المنظمات المبحوثة ؟ .
- ماهو مستوى الاهتمام بالإبداع في المنظمات المبحوثة ؟ .
- ماهو مستوى الاهتمام بالمرونة في المنظمات المبحوثة ؟ .

منهج البحث

أعتمدت البحث منهج المسح الاستطلاعي ، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها ، وكونه يركز على استطلاع الآراء إذ يعتمد على تشخيص الحالة وتحليلها وصولاً الى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية . وقد استخدم (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث .

أهداف البحث

يسعى البحث الى تحديد ملامح تأثير عمليات المعرفة في الميزة التنافسية ، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية :
أ - يهدف البحث الى التعرف على مدى أمكانية تطبيق عمليات المعرفة (تحديد استراتيجية المعرفة وسياساتها والرجوع للخرين لتحديد المعرفة المطلوبة واقتسام المعرفة وتطبيق المعرفة) في المصارف المبحوثة وما طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث فيها .

ب - التعرف على الموقع التنافسي للمصارف المبحوثة .

ج - تقييم كل من المتغيرات موضوع البحث والمتمثلة بعمليات المعرفة والميزة التنافسية في ضوء استجابة العينة المبحوثة لفقرات الاستبانة والذي يعكس .

أهمية البحث

من المؤمل أن هذا البحث سيققق عدد من نقاط الاهمية يمكن أجمالها كما يأتي :

1. أن حقل إدارة المعرفة والميزة التنافسية يعدّان حقلان مهمان في مجال البحث العلمي في علم إدارة الأعمال ، لذا فإن البحث ستسلط الضوء على إدارة المعرفة ، واستراتيجياتها وأنواعها وعملياتها ، لتسهم في اتخاذ القرارات الحكيمة .
2. إثارة دوافع المنظمات المبحوثة عامة والقيادات الإدارية خاصة لتجاوز ظاهرة إغفال عمليات المعرفة بوصفها المحور الذي تصبّ عليه استراتيجيات منظمات الأعمال ، وبوصفها من الموجودات البالغة الأهمية في المنظمات .
3. يتوقع من البحث ان يسهم في تأشير السبل الكفيلة بانتزاع المعرفة الجديدة والمحافظة عليها ، بخزنها ونشرها وإعادة استرجاعها استرجاعاً فاعلاً . بما يزيل مخاوف المنظمة من فقدانها المفاجئ لكفاءاتها

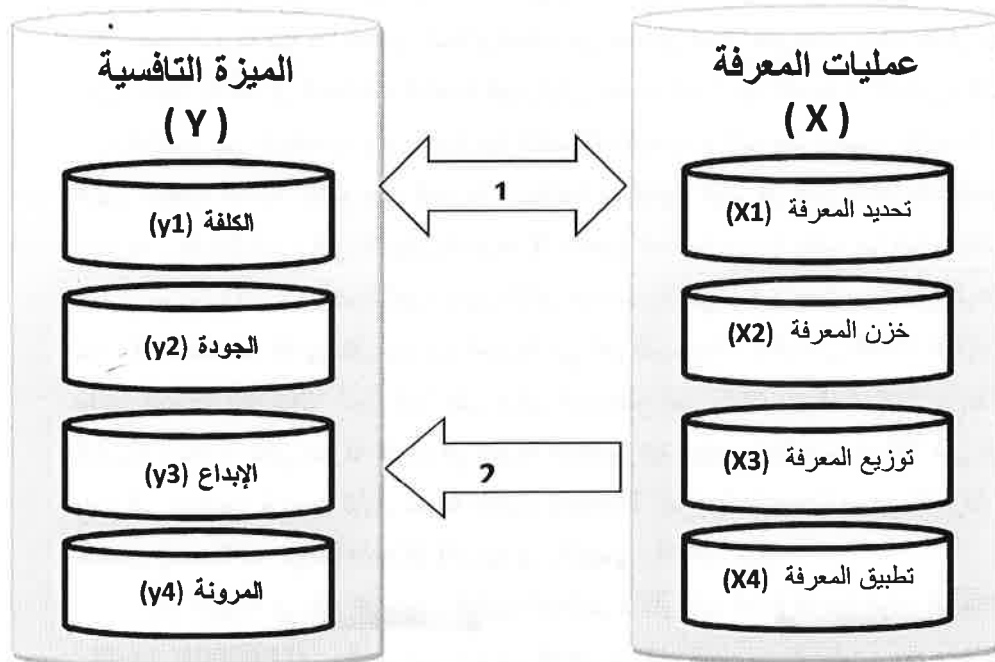
الجوهرية بفعل عوامل الجذب والاستقطاب المنافسة او مؤثرات دوران العمل ، وما يطرأ على المورد البشري من تغيرات لايمكن لأية منظمة التحكم او السيطرة عليها .

4. يسهم البحث في تأثير نقاط القوة والضعف في عمليات المعرفة والميزة التنافسية.

مخطط البحث المقترح

يتطلب تحقيق أهداف البحث بناء مخطط يعتمد على تركيب متغيراته الأساسية على جودة عمليات ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبون، مخطط البحث الفرضي الذي يوضحه الشكل (1)

- 1 - المتغير التفسيري ويضمن عمليات المعرفة الذي شمل اربعة متغيرات فرعية أساسية وهي (تحديد إستراتيجية المعرفة وسياساتها والرجوع للخرين لتحديد المعرفة المطلوبة اقتسام المعرفة وتطبيق المعرفة).
 - 2 المتغير الاستجابي هو الميزة التنافسية والمتمثل بعدد من الأبعاد وهي (الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة) .
- توضيح الأسهم التي تربط بين متغيرات البحث طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما ، فالأسهم المتصلة (1) يمثل علاقات ارتباط ، والسهم (2) تمثل علاقة التأثير بين المتغيرات .



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

فرضيات البحث

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عمليات المعرفة و الميزة التنافسية للمصارف الخاصة العاملة في العراق .

2- تتأثر الميزة التنافسية ايجابيا بقياسات عمليات المعرفة التي تمارسها المصارف الخاصة والمتمثلة بـ (تحديد المعرفة، الرجوع للخرين، تقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة) .

حدود البحث :

1- الحدود المكانية : المصارف الخاصة العاملة في بغداد (الادارات العامة) وعددها احد عشر مصرفاً من أصل (42) مصرف.

2- الحدود الزمانية : كانت الفترة محصورة بين توزيع الاستبانات (2014\12\9) ولغاية استكمال التحليل الاحصائي بتاريخ (2014\12\25).

3- الحدود البشرية : المدراء التنفيذيين، معاونو المدراء، المستشارون، رؤساء الاقسام.

المبحث الثاني

الاطار النظري

مفهوم المعرفة :

تشكل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر تلاؤماً للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاطف دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر سواءً على صعيد المنتج أو العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاطف تلك الميزة لأطول فترة ممكنة. لكن هذه المعرفة لوحدها ليست ذات نفع ولا بد من فعل الإدارة الذي حولها عبر التطبيق إلى أداة للتنافس (المحياوي والكبيسي، 2004: 8).

تعد المعرفة في هذا العصر السلاح الحاسم في مضمار سباق الشركات، وكأنه بلسان حالها تقول (كن أو لا تكن)، ولهذا يلاحظ أن المنظمات الناجحة اليوم تولي اهتماماً كبيراً بهذا الموجود الأساسي، لتكون لها درعا منيعا في حلبة المنافسة بين المنظمات، وأن تكنولوجيا الاتصالات الرقمية والانترنت وظهور الاقتصاد المعرفي قد أدت إلى ظهور منافسة عالمية تعتمد على المعرفة . ويلاحظ أن السوق اليوم هو الذي يتحكم بالمنظمات من حيث استخدامها للمعرفة ، فالمنظمات ، التي لا تهتم بالمعرفة لا تستطيع المنافسة بل، لا يكتب لها البقاء، وقد لاقت المعرفة اهتماماً كبيراً وسريعاً خلال السنوات الأخيرة بسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتطور الهائل والإبداع المتزايد الذي جعل المنظمات مدركة وبشكل جيد إن المعرفة هي أهم الموجودات (القيسي، 2008: 26)، وتناول Pears, (1971) مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس أولاً على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (Know To)، ثانياً على أساس الطريقة ومعناها ماهي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئاً ما، ثالثاً على أساس المستوى: وهو يقسم إلى مستويين فرعيين الأول معرفة الاشياء (Knowledge of Things) وهي المعرفة المكتسبة، والثاني معرفة الحقائق (Knowledge of Facts) (المحياوي والكبيسي، 2004: 16).

تعد المعرفة في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة على إنها المادة الفاعلة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال (العنزي، 2001: 114) ، وقد وردت عدد من الفاهيم من قبل العديد من الباحثين ، وقد حددها (القيسي، 2008: 27) بالجدول (1).

جدول (1) تعريف المعرفة بحسب منظور عدد من الباحثين

الباحثون	المفهوم
(Nonaka&Takeuchi, 1995: 51)	موجودات غير ملموسة مثل القيم ، والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس والاستعارات والتصورات التي تشكل أهم الموجودات التي ينبغي الاهتمام بها، لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات التي تقوم بها المنظمة .
(الخفاجي، 1996: 4)	مجل العمليات العقلية العليا، من إدراك، وتعلم وتفكير، وحكم يصدر من الشخص عند تفاعله مع عالمه الخاص والعام .
(Sarvary, 1999:95)	معلومات مضافا إليها الروابط السببية التي تساعد في جعل هذه المعلومات مفهومة .
(العنزي، 2001:128)	معلومات عن الزبائن، قاعدة للبيانات المهنية، نماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات الى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة
(Mort, 2001:223)	المعرفة فهم مجرب يقود إلى اعتقادات تنبؤية اشتقت من البيانات والمعلومات تسمح لإظهار التفسيرات الجديدة ذاتها أو النظرة للعالم الذي من حولنا.
(محجوب، 2002: 20)	مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة ابداعاته لما يريد أن يعرفه
(Johnson&Scholes ,2002:145)	وعي وإدراك أو تألف يجري الحصول عليه من الخبرة او التعلم
(العنزي، 2002:162)	تعد المعرفة والذكاء الموجود رقم واحد في أية منظمة أعمال فهما المواد الخام لما تنتجه وتبيعه، إذ تكمن القيمة الحقيقية لها في نقل المعرفة الى واقع وتحقيق أداء متفوق ومقدرة تنافسية.
(Yotto ,2003:30)	مجموعة من المهارات والقابليات التي يستعملها الأشخاص لحل مشكلة وتعتمد المعرفة على البيانات والمعلومات وترتبط بالأفراد دائما وهي تبنى على توقعاتهم حول السبب.
(نجم، 2005 : 26)	المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة .
(Pathirage et al.,2007:11)	الاستفادة الكلية من المعلومات والبيانات المصحوبة بالمهارات المحتملة للأفراد وكفاءاتهم وأفكارهم وحسهم والتزامهم وواقعهم وتحفيزهم
(Al-Alawi et al., 2007: 22)	مجموع الخبرات والقيم والمعلومات البيئية التي تساعد في تقييم ودمج الخبرة والمعلومات الجديدة، وربما أن المعرفة لا توجد في الوثائق والمستودعات فقط ، بل أنها تصبح مجسدة في أذهان الناس عبر الزمن وتبرهن من خلال أفعالهم وسلوكياتهم.

القيسي، بلال جاسم، (2008)، "تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد :27.

تناول الباحثون مفهوم المعرفة وفق اتجاهات ومداخل وعلى النحو الآتي (المحيوي والكبيسي، 2004: 17):

1- وصفت كتابات الاتجاه الأول المعرفة بأنها احد موجودات المنظمة، فقد تناولت الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة - كيف (Know-How) ومعرفة- لماذا (Know-Why) ، وعدتها احدى موجودات المنظمة الاكثر اهمية من الموجودات المادية، وهي من الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لانتاج سلع وخدمات. والمعرفة الكامنة في عقول البشر هي موجودات معرفية (Knowledge Assets).

2- ركزت كتابات الاتجاه الثاني على مفهوم المعرفة للدلالة على انها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا اذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق .

3- تناولت كتابات الاتجاه الثالث مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد ، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها. وهي المعلومات زائداً العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات. وهي تعني عند(Ernst & Young) ما يحتاج الأفراد معرفته للقيام بأعمالهم.

4- نظر الاتجاه الرابع إلى المعرفة على انها قوة ، منطلقاً من رؤيا الفيلسوف الفرنسي (Francis Bacon) ، والمعرفة هي القوة (Knowledge is power) في منظمات الاعمال اليوم وهي المفتاح لحل مشاكل الاعمال الغامضة. وهي الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية. لكن اليوم ليست المعرفة هي التي تنطوي على القوة بل هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لاتحصى من المعلومات بطريقة مفيدة .

5- تناولت كتابات الاتجاه الخامس مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر ان المعرفة ترتبط بالأسس الاجتماعية للدولة وهي عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة مثل الاسس الاجتماعية للدولة وانها تشمل الخبرة الواسعة واسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة، فالمعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير .

6- تناول آخرون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي، وهو الأرجح من وجهة نظرنا على المفهوم الشامل للمعرفة، لان عمليات المعرفة واستراتيجياتها ومداخلها ومصادرهما لم تنظر إليها من منظور شامل ، لذا فان توليد المعرفة من زاوية التفاعل تحدث بين نوعين هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge). وميز (Daft, 2001) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوماً مختلفاً ، فعرف المعرفة الظاهرة على انها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والارشادات العامة، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about)، اما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادةً ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة- كيف (Know-How) .

خصائص المعرفة من وجهة نظر بعض المهتمين

ناقش (ابودي، 2004) للمعرفة مجموعة من السمات والخصائص ، تؤثر تأثيراً مباشراً في أسلوب إدارتها والتعامل معها ، كما لها تأثير مباشر في فرص نجاح أي برنامج تتبناه المنظمة لأدارتها ، ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي (القيسي، 2008: 30):

1- الذاتية (Subjectivity) : إن قراءة المعرفة وفهمها وتأويلها يختلف من شخص إلى آخر ، اذ ستخضع

للمؤثرات الشخصية ، ومن ثم يمكن توليد أو/ وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا.

2- الانتقالية (Transferability) : الشخص قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما ، فإذا نجح فانه يفكر تلقائياً

في إمكانية نقل المعرفة إلى مهمة أخرى . والمنظمات تقوم بتعميم تجاربها الناجحة ، ونقل المعرفة البناءة

بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها .

3- الطبيعة المخفية (Embeddedness) : تتولد المعرفة في عقلية الإنسان ، وليس على الورق وعندما تتم

وتنتهي ، فإن الناتج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه ، وان فهم هذه الخاصية مهم لنجاح

برنامج إدارة المعرفة لتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المخفية .

4- التعزيز الذاتي (Self-Reinforcement) : المشاركة في المعرفة لا ينقصها قيمة لأنها ستبقى معرفة الشخص المشارك لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره ومن المتوقع أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .

5- الزوالية (Perishability) : إن قيمة المعرفة وأهميتها عرضة للتغير والزوال أيضاً . والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تملكه منظمة أعمال ما ، وتحقق من خلال ميزه تنافسية عالية وربحية كبيرة .

6- اللحظية (Spontaneity) : لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيجري توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة . وطبيعة المعرفة اللحظية لا تعني العشوائية وعدم إمكانية إدارتها ، إذ المطلوب هو تهيئة المناخ لتوليدها ، ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتوالد دون أن تجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته ونوعه.

طبيعة المعرفة التنظيمية

يتفق اغلب العلماء والمفكرين المهتمين بالتوجه الفكري والفلسفي للمعرفة، بأن هناك نوعين رئيسيين من المعرفة، هما المعرفة الظاهرة (Explicit) وتسمى أيضاً الواضحة، المرمزة والصريحة، والمعرفة الأخرى هي الضمنية (Implicit)، وذهب القلة من المفكرين إلى ما هو أبعد من ذلك إذ أضافوا للمعرفة شيئاً جديداً من خلال التعمق بالمعرفة الضمنية (القيسي، 2008: 35)،

ويُعد الفيلسوف الهنكاري (Polanyi, 1966) أول من استخدم مفهومي المعرفة الظاهرة والضمنية، ومثل الصلة بينها بالجبل الجليدي الموضح في الشكل (3) ، إذ وضع المعرفة الضمنية على أجندته مع شعار نحن نعرف أكثر مما نخبر به (We can know more than we can tell) وصف المعرفة الظاهرة المهيكلة بالقيمة المرئية بالجبل الجليدي ، وهذا الجزء من الجبل الجليدي سهل الإيجاد والتعرف والمشاركة وتحت السطح الجزء اللامرئي (McAdam, 2007:44) .

1- المعرفة الظاهرة

يشير (Kok, 2005:12) أن المعرفة الظاهرة تكون واضحة ، قابلة للتعليم ، سهلة التقليد من قبل المنافسين ، والمعرفة غير الملموسة تكون ضمنية ، وأقل قابلية للتدريس ، أقل قابلية على الملاحظة ، وأكثر تعقيداً ، وأكثر صعوبة بالفصل من الشخص الذي يحملها. وقد أكد (Pathirage et al, 2007: 116) أن المعرفة الضمنية تعتمد على خبرات الفرد والمعبر عنها بتصرفاتهم المتمثلة بتقييم المواقف ، وجهات النظر، الالتزام والتحفيز، وبما أن المعرفة الضمنية مرتبطة بالفرد فأنه من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل صياغتها . بينما المعرفة الظاهرة في المقابل متوافرة في الموجودات غير البشرية داخل المنظمة مثل الكراسيات الخاصة بتلك المنظمة ، الوثائق ، قواعد البيانات ، وعلى الرغم من ذلك يعد من الصعب جداً وجود انقسامات كبيرة بين المعرفة الظاهرة والضمنية ، فالمعرفة تفشل إذا ما تم الفصل بين الظاهرة والضمنية . وقد عبّر كل من (Mulder&Whiteley, 2007:72) إن المعرفة الظاهرة والضمنية (بحجرة المطبخ) إذ إن المعرفة الظاهرة هي (طريقة الطبخ) والمعرفة الضمنية هي (طريقة الطبخ + الخبرة) ، فهناك بعض العناصر الجوهرية التي يمتلكها كل مخزن ، مثلاً الفلفل ، أو الملح ، أو السكر ، أو الدقيق ، أو القهوة ، وهذه تمثل المعرفة الظاهرة المشفرة في خزانة المطبخ ، وأن الذي يمثل دور المعرفة الضمنية هو حكم الطاهي في اختيار ودمج العناصر، مع رؤية المنتج المصنع نهائياً في الذهن . وقد وضع المؤلفون مجاز الخزانة ضمن مفهوم المنظمة إذ جعلوا

العناصر بيانات تطبق على اتخاذ القرارات، والعملية الفكرية التي تتضمن جمع العناصر مع سياقات العمل هي المكافئة لعملية الطبخ في نموذج الخزانة.

2- المعرفة الضمنية

هناك العديد من المفاهيم تحاول تحديد المعرفة الضمنية ، مثلاً تدعى أحياناً المعرفة غير المشفرة ، أو البراعة ، أو الخبرة ، أو غير اللفظية، والمعرفة الضمنية وصفت على (إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نخبر به)، وقد وصفت إنها شخصية وصعبة اللفظ وتعتمد على الخبرة، وتنتقل من المحادثة والسرد وقادرة على التحول إلى معرفة ظاهرة، والمعرفة الضمنية يجري تحديدها بأنها تفهم من دون التعبير العلني عنها، أو المعرفة التي لا يوجد لدينا كلمات لها . والمعرفة الضمنية هي آلية تتطلب القليل (أو لا تتطلب) من الوقت لتساعد على تحديد كيفية اتخاذ القرار في المنظمات والتأثير على السلوك الجماعي لأعضائها ، وهذا الشكل الشخصي والذاتي جدا يكون غير رسمي عادة ، ويمكن الاستدلال عليه من عبارات الآخرين . ولهذا لا توجد المعرفة الضمنية في الكراسات أو الكتب أو قواعد البيانات . فالمعرفة الضمنية هي فنية أو إدراكية أيضا وتتألف من النماذج الذهنية والقيم والاعتقادات والمدرجات والتبصّرات والافتراضات، والمعرفة الدفينة (Tacit) الإدراكية تدمج النماذج العقلية الضمنية (Implicit) والمدرجات الراسخة جدا بحيث يسلم بها جدلاً . وتساعد النماذج الإدراكية في عملية خلق المعنى، ويستفيد الأفراد من التشبيهات والإثباتات والقصص لنقل معرفتهم الضمنية إلى الآخرين، والمعرفة الضمنية كسياق هي أسهل من حيث التذكر والتحدث حول شيء ما أكثر من المعرفة الظاهرة، ومما تجدر الإشارة إليه أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يمتلكها العاملون (صناع المعرفة) ولكن لا يتلفظون بها (لا يعلنونها) وترتبط بمصطلحات مثل المهارة ، البراعة ، الخبرة التي استخدمها لوصف المعرفة حول القدرة على أداء العمل (McAdam et al.,2007:44)

أشار (Nonaka&Takeuchi,1995) الى وجود عملية تحويل (ConversionProcess) مستمرة لتحويل المعرفة من ضمنية إلى الظاهرة ثم إلى الضمنية بعملية لولبية تتضمن أربع مراحل هي : الاجتماعية والتجسيد والضم والدمج ، ويمكن تلخيصها كالآتي .

أ. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية وتسمى بالاجتماعية (Socialiyation) والتي تتم من خلال التفاعل الاجتماعي ، والمشاركة بالمعرفة الضمنية بين الأفراد.

ب. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة . ويطلق عليها بالتجسيد (Externaliyation) : و تتطلب صياغة المعرفة الضمنية وتفسيرها أو ترجمتها إلى صيغ يمكن فهمها أو إدراكها ، ومفهومة من قبل الآخرين .

ج. من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة . وتسمى بالدمج أو التوحيد (combination) : والتي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى مجموعات أكثر تعقيداً ضمن المعرفة الظاهرة من خلال الترابط مع مختلف المعارف الظاهرة مثل التصنيف ، التأليف الاندماج .

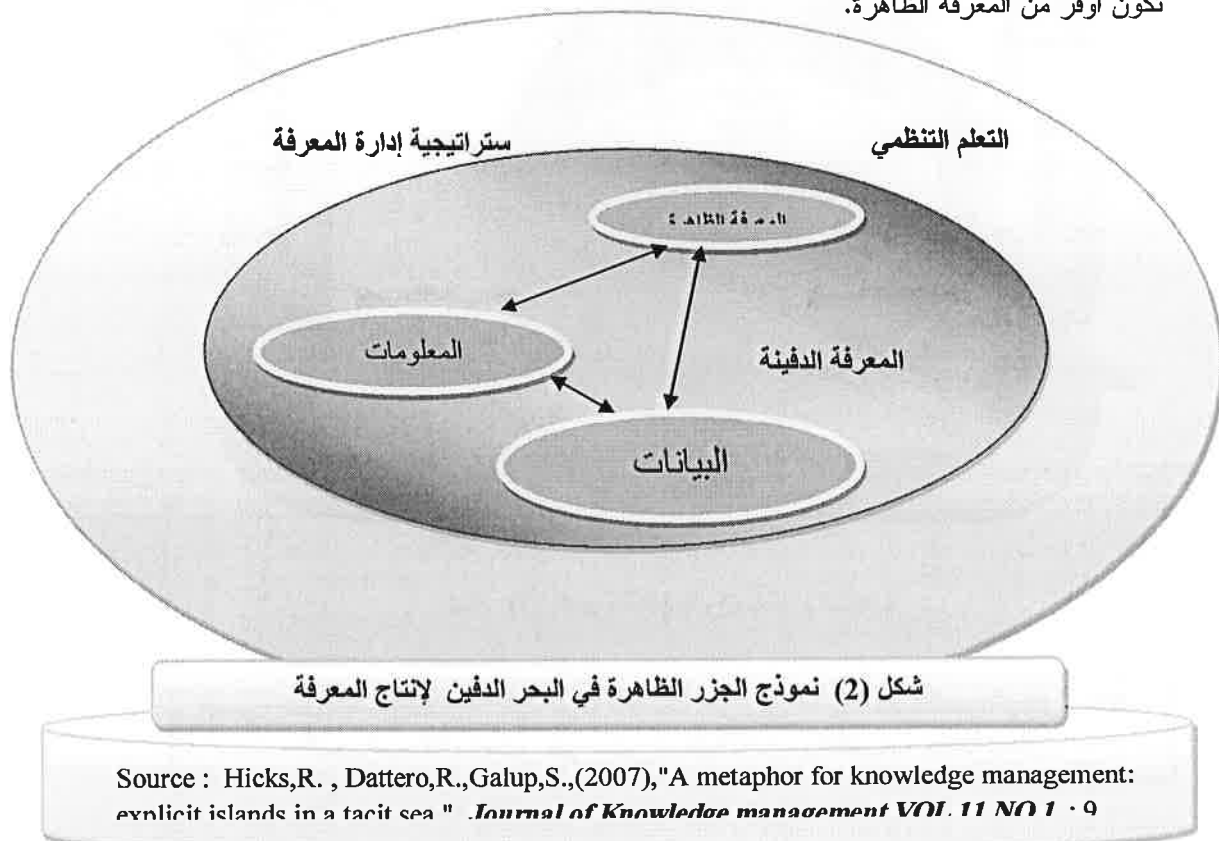
د. من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية ويطلق عليها بالتذويب (Internaliyation) : وهي دمج المعرفة التي خلقت حديثاً ، مثل التعلم إذ يجري من خلالها توليد معرفة جديدة.

هـ. وهكذا ، فالمعرفة تتدفق باستمرار خلال الأفراد في المنظمة ، وبين الأفراد والمنظمة . والعملية المهمة هي عملية التجسيد.

3- المعرفة الدفينة Tacit Knowledge

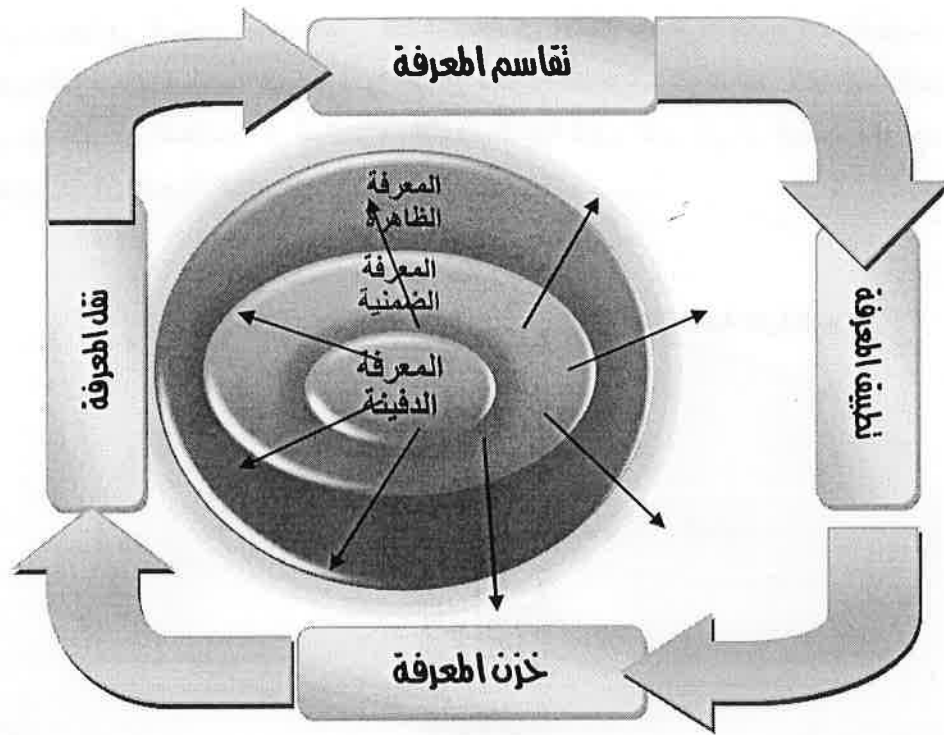
تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة ، وبشكل كبير نحو الأبعاد الدفينة للمعرفة ، والتي قد يصعب إدارتها بشكل كبير ، بسبب صعوبة الوصول إليها كونها عادة مخفية داخل الإنسان (Tacit) ، ولهذا السبب فإن المعرفة مازالت غامضة ، ولم توضح بشكل جلي ، ولم يجري فهمها بشكل كامل وبالإشارة إلى أفكار (Polanyi , 1959) ، إذ نظر إلى المعرفة الدفينة على إنها الشكل الشخصي من المعرفة ، والذي من الممكن أن يحصل عليه الأفراد من الخبرة لمباشرة فقط في مجال معين . و أشار أيضا إلى جوهر مفهوم المعرفة الدفينة بجملة شائعة " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نخبر " وعلى وفق هذه المقولة ، فإن المعرفة الدفينة غالباً ما تكون بشكل لا يمكن قوله ، أي لا يمكن التعبير عنه بشكل لفظي ، لأن حاملها لا يمكن أن يقدم تفسيراً لفظياً مفيداً عن تلك المعرفة إلى شخص آخر . والمعرفة الضمنية هي شكل آخر من أشكال التعبير عن المعرفة ، وتسمى ضمنية لأنه يمكن التعبير عنها ولكن قد لا يرغب الفرد بالإفصاح عنها لأسباب محددة ، وتتمثل في موقف سلوكي جوهري في الإدراك ونمط الثقافة وطبيعة المنظمة الخ (Pathirage et al.,2007: 19).

وضع (Hicks et al.,2007: 9) نموذجاً بديلاً لهم المعرفة أطلق عليه (الجزر الظاهرة في البحر الدفين) وكما هو مبين بالشكل (2) ، إذ يشترك كل من التطبيقات والمستفيدين في البيانات والمعلومات والمعرفة الظاهرة التي انتزعت وخزنت في بيئات الحاسوب على شكل مخازن وقواعد بيانات والأنظمة الخبيرة ، وهذه هي الجزر التي وصفها في النموذج . وهذه الجزر الثلاث تتمثل في الأعلى ، المعرفة الظاهرة ، والمعلومات ، والبيانات التي تكون أدنى جزيرة ، وهذا الترتيب يُشير إلى أن المعرفة الظاهرة مرغوبة أكثر لأنها قابلة للتمثيل ، ويمكن إثباتها إلى حد كبير من المعلومات أو البيانات ، والأحجام النسبية للجزر تشير إلى أن البيانات أوفر من المعلومات ، التي تكون أوفر من المعرفة الظاهرة.



يدعم العديد من العلماء التحول الأحادي الطريق للبيانات إلى المعلومات ومن المعلومات إلى المعرفة كما يُصوّر في هرم المعرفة ، ولكن تحدث تحولات وتدفقات أخرى، فالتحولات من المعرفة الظاهرة إلى المعلومات فالبيانات، هي أساس الهرم المزدوج، والجسور فهي ثنائية الاتجاه، للسماح بحدوث تدفقات المعرفة وتحولاتها بين أي من الطبقات الظاهرة . إذ إن الشكل المذكور آنفاً يدعم كل من هرم المعرفة ذي الاتجاه الواحد والمزدوج، والتحولات من البيانات إلى المعرفة ومن المعرفة إلى البيانات .

يدل البحر إن المعرفة الدفينة تحيط بالبيانات والمعلومات والمعرفة الظاهرة ، والمعرفة الدفينة هي مطلوبة لخلق والمحافظة وتنفيذ البرنامج الحاسوبي الملائم ، ومجموعة البيانات ، وتسلسل الوظائف المراد أدائها ، والتفاعل بين المعرفة الظاهرة والدفينة يمثل الشاطئ (Shore) الذي يفصل البحر عن الجزر وعن الساحل، ويؤكد (Nonaka, 1995:18) أن المعرفة تُخلق بتفاعل المعرفة الدفينة والظاهرة ، ويشير النموذج بأن المعرفة الدفينة تمثل بحراً، وإن البيانات والمعلومات والمعرفة الظاهرة تتفاعل مع المعرفة الدفينة من خلال شاطئ مرن . ويحيط البحر على الساحل ثلاث عوامل بيئية : الأوجه السلوكية والتعلم التنظيمي و استراتيجية إدارة المعرفة، وهي عملية الاستفادة من الأدوات والطرق الجديدة لتحسين العمليات المهمة للمنظمة وتساعد على خلق فرص ورأس مال اجتماعي ، و استراتيجية إدارة المعرفة هي استراتيجية المنظمة التي تركز على استغلال البضائع والخدمات المعتمدة على المعرفة .



شكل (3) المعرفة الدفينة والضمنية والظاهرة

القيسي، بلال جاسم، (2008)، "تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس بالمعرفة ذاتها وإنما بما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً وبالذات الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية (المحياوي والكبيسي، 2004: 21):

- 1 - أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصاميم والهياكل أكثر مرونة .
- 2 - أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام التي تبذل أكثر وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3 - أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .
- 4 - يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5 - ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6 - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7 - المعرفة حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 8 - المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

عمليات إدارة المعرفة

تطرق الكثير من الباحثين إلى عمليات المعرفة، منهم من توافق في الرأي، ومنهم من اختلف، ومنهم من زاد، ومنهم من نقص، وقد وردت تسميات مختلفة بمعاني متشابهة وكل دراسة نظرت إلى العمليات بمنظور خاص، وستعرض هذه البحث مجموعة من هذه الآراء لهذه العمليات وستبني إحداهما، وطبقاً لـ (Newman, 1996) أن عمليات المعرفة توجه وتعزز قرار المنظمة حول كيف ؟ ومتى يتم خلق وتفسير للمعرفة الجديدة ؟ لأنها تسهل التعلم والتدريب والتجديد التقني والخبرة خلال العمل، فالحصول على المعرفة سوف يمنع فقدان المعرفة الدقيقة أو الحساسية بسبب التقاعد (Frey, 2001: 40).

1- تشخيص المعرفة Knowledge Identification

يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. وبهذا الصدد تشير إلى أن منظمة (AMS) الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية اسر هذه المعرفة، ومن أهدافها أيضاً توفير مبدأ الملاءمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنفه الغموض (المحياوي والكبيسي، 2004: 67)، إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد

عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية أساسية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها (نايف، 2012: 80).

2- اكتساب المعرفة : (وجاءت بتسميات مختلفة منها الانتزاع أو الشراء أو الابتكار أو الاكتشاف أو الامتصاص أو الأكتساب أو الاستحواذ أو الإيجاد)

يقود الحصول على المعرفة إلى ملئ الفجوة بين الذي نعرف ، والذي لا نعرف ، وما الذي نعمل ، وماذا نحتاج إن نعرف ونعمل . فقد نحتاج عملية الحصول على المعرفة إلى دراية وخبرة وثقافة ، ولها أناس مختصين يعملون ليل نهار على هذا العمل ، وغالباً ما يُسمون بـ (صُنَاع المعرفة) والذي جرى ذكرهم فيما سبق فهؤلاء المختصون يواجهون صعوبات وتحديات كبيرة لانجاز مهامهم . وبهذا الصدد يشير المعنيين بالمعرفة الى أهمية ابتكار المعرفة الجديدة باستمرار، وان عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يُقدّمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها (القيسي، 2008: 56). إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، وإن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. لكن من الممكن أن يكون توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم لدروس والتفكير الابداعي، ان تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب: مثل السعة الامتصاصية، والقدرة وامكانية الاتصال كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف امكانيات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة (المحياوي والكبيسي، 2004: 77).

تفقد المنظمة الكثير من المعرفة حينما يغادر العاملون منظماتهم ، ويقوم زملاؤهم الباقون بالمحافظة على الوظيفة بشكل مؤقت ، إلى إن يتم تعيين شخص آخر ، ويقول (Broking , 1996) أن (20%) فقط من المعرفة المتوفرة لمنظمة ما يتم استخدامها في الواقع ، فما الذي يحصل لـ (80%) المتبقية من معرفة العاملين ؟ وهكذا يكون الحصول على معرفة العاملين أمراً حيوياً للمنظمة ، ولأسيما القرارات الأساسية التي يجري القيام بها اعتماداً على الخبرة والتي عادةً ما يتم التشارك بها ، وبشكل غير رسمي ، يبدو أن أهمية معرفة العاملين غالباً ما يتم إدراكها ، ولكن ربما في وقت متأخر ، حينما يكون الفرد على وشك المغادرة ، وهو يتهيأ ليأخذ معه معرفته وخبرته التي اكتسبها عبر السنين . أن المعرفة الضمنية والتي يكون من الصعب تحويلها الى رموز (او كتابتها) يتم التشارك بها والحصول عليها وتحويلها من خلال الهاتف والمقابلات غير الرسمية وجهاً لوجه ، وأن الحصول على المعرفة هي عملية إضافة القيمة على المعرفة السابقة من خلال الابتكار والإيجاد ، وإذا لم تحصل المنظمة على المعرفة الجديدة فأنها لن تبقى على قيد الحياة . ان المهارات الجديدة والكفاءات الجديدة للموظفين تمتلك دوراً حيوياً لكي تلعبه في بقاء المنظمة (القيسي، 2008: 56).

3- خزن المعرفة

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. وهناك نوعان من وحدات الخزن كما أشار إليها (المحياوي والكبيسي، 2004: 79).

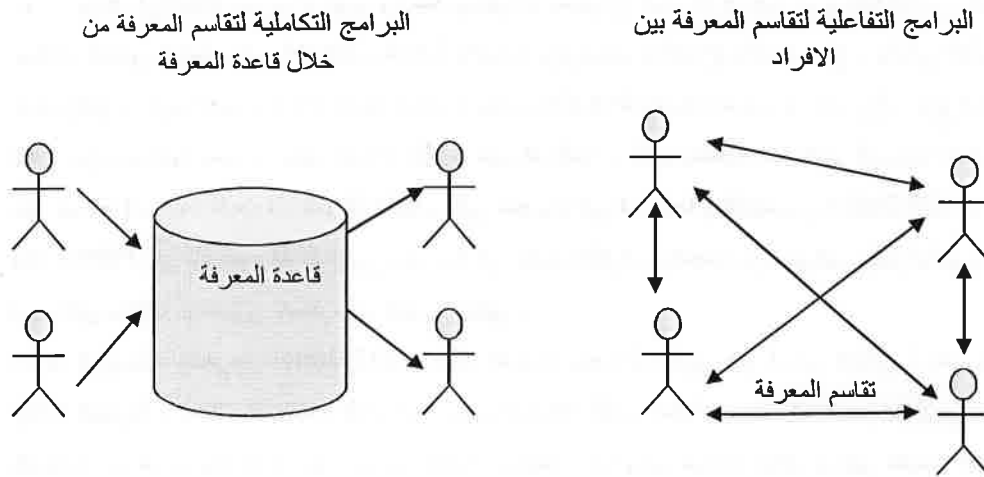
يؤكد (Duffy) ضرورة تقويم وإدامة محتويات مستودع المعرفة وتثبيت نوع العلاقة بين الجديد والقديم إن عمليات الخزن تشتمل على الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والإيداع والاسترجاع ، وتولي الكثير من المنظمات عملية الخزن أهمية كبيرة ، لأنه نتيجة لمغادرة بعض الأفراد للمنظمات لسبب أو آخر، فإن هذه المنظمات سوف تخسر الكثير من معرفتها بمجرد رحيل هؤلاء الأفراد عن المنظمة ، لأنهم يحملون معرفتهم الضمنية داخل عقولهم (معرفة غير موثقة) ، وأما المعارف الموثقة فأنها ستبقى مخزونة في قواعد (الكبيسي، 2002:75) . وأشار (Yack, 1999:138) الى ان المعرفة قد تكون مخزونة في عقول الأفراد، وتتجسد في سلوكهم وإجراءاتهم ومعداتهم ، وتسجل في وثائق مختلفة او تخزن كمعلومات لتعزز عملهم .

ويرى (بروبست وآخرون، 2001:12) ان خزن المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي ، وهو يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة ، وعادة ما يحدث فقدان لجزء من المعرفة أثناء عملية إعادة التنظيم الإداري ، أو تطوير العمل بالمنظمة ، وهو ما يُعد فقدان جزء ما من ذاكرة المنظمة ، لذا يجب مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة .

4- تقاسم المعرفة (وتوجد تسميات شائعة أخرى مثل النقل ، النشر، المشاركة ، التوزيع ، التدفق ، التحريك) المعرفة بوصفها موجوداً يزداد بالاستخدام والمشاركة وتُقاسم الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وأن نشر المعرفة يتألف من نقل المعرفة و تقاسمها . فالنقطة تعدُّ صفة مهمة لنشر المعرفة ، وكذلك المناقشات وجهاً لوجه هي طريقة مهمة لنشر المعرفة . أن تأسيس العقد النفسي بين رب العمل والموظف هي طريقة بناءة في إنشاء ثقافة التقاسم بالمعرفة ، " المعرفة هي القدرة " يجب التعامل بها بلباقة كاملة من خلال فكرة ان المعرفة المشتركة تبقى لدى مانحها في حين أنها تُنثر متلقياً . أن على المنظمات أن تجد طرقاً لدفع العاملين للتقاسم فيما يعرفونه من المعرفة (Egbu et al.,2005:13).

يرى الباحثان (Sher&Lee,2004:936) أن تقاسم المعرفة يساعد على نشر الخبرات الداخلية، التجارب والمعرفة ، والتي ستؤدي إلى تزويد العاملين بحلول غير محددة للقرارات ، التزود بالتعلم، وتمكينهم من الاستجابة للتغير البيئي بأقل التكاليف ، وبهذا تفيد المنظمات من قابليتها المتميزة وتنافسها، إن عملية التجسيد (تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة) ، قد تساعد المنظمات على نشر المعرفة داخل أروقتها . فهي العملية التي تسمح لأعضاء المنظمة بالوصول إلى المعرفة الجماعية للمنظمة واستعمالها (Sarvary, 1999:95) . وأما (Grant , 1996 : 109) فأشار بأنها قدرة نقل المعرفة ضمن المنظمة .

ميّز (Alavi&leidner, 2001) نوعين من البرامج التطبيقية للتقاسم بالمعرفة ، وهي البرامج التكاملية والبرامج التفاعلية، وكما مبين بالشكل () فالبرامج التكاملية : تعبر عن المعرفة كهدف الذي يجمع ويخزن ويعيد استعمال المعرفة في منظور التعلم لمنظمي ، والأنظمة التكاملية مستودع البيانات والتي تعد كوسائل إعلام تبادل المعرفة على سبيل المثال : تكنولوجيا ، شبكات الأعمال التنظيمية على أساس الويب تسمح بإدارة مستودع البيانات وتزويد المستعملين بوصلات لاختيار المعرفة من قاعدة بيانات المعرفة خلال وصلة الشبكة . وأما البرامج التفاعلية هي أنظمة إدارة المعرفة التي تعد المعرفة عملية اجتماعية وهي مساندة إلى التفاعلات بين الأفراد وخاصة التبادلات الضمنية ، وهكذا يجري نقل إيرادات المعرفة من فرد إلى الأشخاص. ويمكن خلق شبكة تفاعلية من خلال البريد الالكتروني ، منتديات المناقشات وأنظمة المؤتمر الفيديوي .



شكل (2) البرامج التطبيقية لتقاسم المعرفة بين الأفراد

المصدر : القيسي، بلال جاسم، (2008)، "تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات ألزبون"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد :27.

تطبيق المعرفة (ويأتي الباحثون بتسميات مرادفة مثل الاستعمال، إعادة الاستعمال، الإفادة)

تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها، وعند هذه المرحلة يتم التنفيذ، باستخدام واستعمال، وأستثمار المعرفة التي يجري الحصول عليها وإخضاعها للعمليات المذكورة آنفاً (القيسي، 2008: 63)، لقد أكد (Rahman, 2004:31) إن إدارة المعرفة التي يمكن تطبيقها على الأفراد والجماعات والمنظمات، لها جوانب استراتيجية وعرفية فضلاً عن الاستعمال ليتضمن الشفافية الداخلية والخارجية الكافية التي تساعد الأفراد في إيجاد مجموعة مبادئ لتطبيقها في إدارة المعرفة بفاعليته، ويؤكد (Peter, 2000: 5) على إن الافادة من المعرفة تكون عن طريق استخدامها وتطبيقها لغرض الانتفاع منها في إنتاج منتجات وخدمات جديدة تكسب المنظمة ميزتها التنافسية، كما تتم الافادة منها عن طريق سحبها من الأشخاص لغرض التعلم. وتشير عملية التطبيق إلى الافادة، والاستعمال، وإعادة الاستعمال، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها "تلك الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين" (Mac Millan & Tampoe, 2000:89). ويعرف Ghemawat & del Sol, (1998) الميزة التنافسية بأنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على التميز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك (المعاضدي، 2006: 23)، ان خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للزبائن (الزعيبي، 1999: 61)

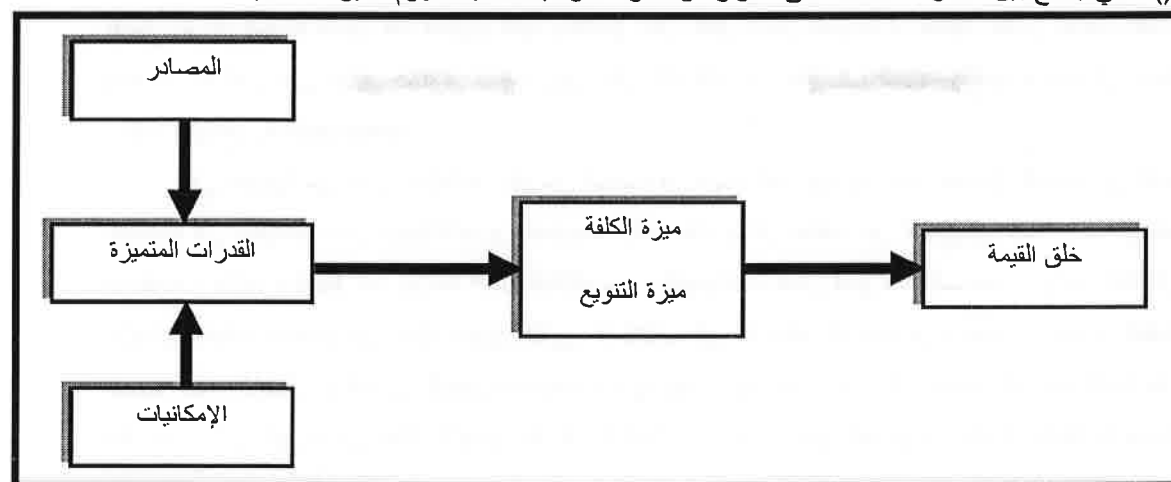
هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن (العاني، 2004: 81)، فيما

نظر إليها (34: 2001, Heizer) بأنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وإن الفكرة تركز في القيمة التي خلفها لتزويد الزبون وبطريقة كفوءة

أما من وجهة نظر (501: 2001, Hitt) فقد عرفها بالموارد (Resources) والإمكانات (Capabilities) التي من شأنها أن تميز المنظمة عن منافسيها وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة والمتمثلة بالتسويق، والتصنيع، والبحث والتطوير، ويرى (الوندأوي، 2002: 25) بأنها دالة لقدرة المنظمة على استغلال نقاط قوتها المتمثلة بمواردها وإمكاناتها لدعم نقاط ضعفها وكذلك لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات القادمة للمنظمة من بيئتها الخارجية وبما يعزز في موقفها التنافسي في مواجهة المنظمات المنافسة لها والعاملة معها في إطار البيئة ذاتها

وهي القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، الإبداع) (نجم، 2007: 273)، كما عرفها (السعيد، 2004: 57) بأنها الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المنظمة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن تتفوق بها المنظمة على المنافسين تقود المنظمة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية، رضا الزبون وولائه"، ويحدد كل من (محسن والنجار، 2004: 52) طبيعة تلك الخصائص النسبية، إذ يروى بأن الميزة التنافسية هي (قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والافضالية والارجحية على المنافسين في السوق وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة، ويضيف كل من (Macmillan&Tampo, 2000: 89) بأن الميزة التنافسية تمثل معياراً مهماً للمنظمات الناجحة لأن المتغيرات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرارها طالما أن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع وإن المنافسين على علم كامل بها.

ويرى (1: 2004, Porter) بأن الميزة التنافسية نوعان أساسيان هما: ميزة الكلفة وميزة التنوع، إذ يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة تقديم الخدمات نفسها ولكن بكلف أقل (ميزة الكلفة) أو تقديم خدمات تفوق ما يقدمه المنافسون (ميزة التنوع). لذلك تساعد الميزة المنظمة في إيجاد قيمة متنوعة لربائنها وأرباحاً متفوقة لنفسها، ويضيف (Porter) أن ميزات الكلفة والتنوع تعرف بأنها ميزات موقعية طالما تصف موقع المنظمة في الصناعة وهناك نظرة معتمدة على الموارد تركز على أن المنظمة تستفيد من مصادرها وقابلياتها لإيجاد ميزة تنافسية، والشكل (أ) الآتي يجمع بين النظرة المعتمدة على الموارد والنظرة الموقعية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية.



شكل (3) يبين نموذج الميزة التنافسية

Source: (Porter, 2004: 1).

ابعاد الميزة التنافسية

1- الكلفة Cost

تعد الكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية (MarketChare) فإن الأسعار المنخفضة (Krajewski et al.,1998:33)، ويعرف (Horngren et al.,2000:463) الكلفة هي قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بقدرة المنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الانتاجية والكفاءة وحذف الضياعات والرقابة المحكمة على التكاليف.

ويشير (Slack et al., 1998: 64) إلى أن الكلفة هي أحد الأهداف التي يجب أن تعطى أهمية بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة من خلال السعر، فالكلفة ستكون واضحة لأغراضها التشغيلية الرئيسة ومهمة الحفاظ على تكاليف منخفضة هدف مرغوب فيه ومنها تكاليف الكادر والتسهيلات والتكنولوجيا وتكاليف المواد وهي المبالغ المصروفة على المواد المحولة من العمليات

الكلفة لا تعني أن تقدم المنتجات بأقل مستويات الكلفة فقط وإنما أن تكون المنتجات بكلفة ذات علاقة بالجودة والذي ينبغي أن يكون جذاباً في ذلك السوق ليعطي عائداً مقبولاً على الاستثمار والكلفة لا تتضمن كلفة معالجة البيانات فقط، إذا شمل تحقيق كلفة متغيرة أقل أو تحقيق مستوى قليل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى قليل من النفقات التشغيلية والإدارية أو قد تكون في تخفيض كلفة الوقت والجهد في إنجاز الأنشطة الخاصة بالأداء (الزعيبي، 2005: 162)، ولغرض تحقيق التنافس وفق الكلفة المخفضة، يتطلب من مديري العمليات الاهتمام بتحديد كلف العمل والمواد الأولية والكلف الأخرى من خلال تصميم نظام من شأنه أن يخفض كلفة الوحدة الواحدة ويتطلب ذلك المزيد من الاستثمارات لإكمال المعدات والتسهيلات (Krajewski&Ritzman,1999:33)

2- الجودة

في حين يرى كل من (Krajewski&Ritzman,2005:68) بأن الجودة هي عبارة عن بعد للخدمة أو للسلعة والذي يحدد عن طريق الزبائن الخارجيين والداخليين وبذلك فالجودة هي أشياء مختلفة لأفراد مختلفين والتي تعتمد على من ينظر للشيء بأنه ذو جودة أما من خلال استعماله أو من خلال المواصفات المحددة له ويناقش كل من (Russell&Taylor,2000:33) بأنه تصل معظم الشركات إلى مستوى الجودة في أسلوب دفاعي أو تفاعلي أو أن الجودة ضمن هذا المفهوم تنقيد وتقتصر على تقليل معدل العيوب أو التأكيد على مواصفات التصميم ولغرض التنافس على أساس مستوى الجودة يجب على الشركات أن تنظر إلى الجودة وكأنها فرصة إلى اسعاد الزبون

3- الإبداع Innovation

تأتي أهميتها من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، فالإبداع يتحقق من سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس الميزة التنافسية. (Obrien,1990: 45)، الإبداع (Innovation) فهو عملية تحويل الشيء المكتشف إلى مادة قابلة للاستخدام. وعليه إن المعايير التقنية تستخدم لتحديد نجاح الابتكار، والمعايير التجارية تستخدم لتحديد نجاح الإبداع، إذ إن الإبداع يمثل الترجمة التجارية للمنتجات والخدمات التي ظهرت من خلال الابتكار (Hitt et al., 2003 : 418)، لقد عرّف (Schlegelmilch,2003 :118) الإبداع بأنه إعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر قواعد لعبة المنافسة، لأنجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن، وتحقيق نمواً متصاعداً للمنظمات.

وهو عبارة عن ادخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج افضل وهو يحتاج الى مدير مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابداعات موضع التنفيذ، اما (Hitt,2001:209) فيحدد للابداع الخصائص الآتية :

- أ. يكون الابداع قوة للمنظمات الصغيرة لكي تتنافس مع المنظمات الكبيرة .
 - ب. الابداع هو مفتاح مخرجات المنظمات التي تبحث عن النجاح للتنافس مع المنظمات التي تتنافس في الاقتصاد العالمي .
 - ج. يعزز الابداع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة .
- تكون المنظمات القادرة على الابداع بصورة مستمرة وفعالة ، موقعاً جديداً من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها في الابداع
- يعد الإبداع العامل الحاسم في قدرة المنظمات على مواجهتها القيود والتهديدات الجديدة والاستفادة من الفرص، وينبغي عليها تجاوز معوقات عملية الإبداع التي أكد عليها (Koivisto , 2005:7)، وهي:
- أ. ضعف الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة.
 - ب. موقف الإدارة التي لا تحب المخاطرة باتجاه التغير .
 - ج. مقدرات المنظمة الضعيفة في اكتساب المعرفة وإدراكها واستيعابها.
 - د. صعوبة الوصول إلى موجودات المنظمة التكميلية.
 - هـ. قواعد ولوائح المنظمة الصارمة وهيكلها التنظيمي الذي لا يشجع على الإبداع.
 - و. انشغال الإدارة العليا بالمشاكل التشغيلية القصيرة الأمد وقلة الاهتمام بالإستراتيجية البعيدة الأمد.

4- المرونة Flexibility

يرى كل من (Chase et al.,2001:25) بان المرونة من المنظور الاستراتيجي تشير الى قدرة الشركة على عرض مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات الى زبائنها والعنصر المهم في هذه القدرة على عرض منتجات مختلفة هو الوقت الذي تحتاجه الشركة الى تطوير منتج جديد وتحويل عملياتها الصناعية لتقديم او عرض المنتج الجديد والمرونة تعني قدرة النظام الإنتاجي على التكيف مع التغيرات الناجحة والمستجدات البيئية لأغراض مواجهة التغيرات في طلبات الزبون وكذلك استخدام تقنيات جديدة لكي تحصل على ميزة تنافسية في أسواق معينة (Slack, 1998: 59) أما (Chase, 2003: 35) فقد عد المرونة من وجهة النظر الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على المنافسة وذلك بتقديم منتجات واسعة للزبائن في الوقت الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تطوير منتجات جديدة وتوزيعها.

5- التسليم Delivery

وقد عبر (stone,leong) عن التسليم بكل من الاعتمادية (Dependability) والسرعة (Speed) ويقصد باعتماد التسليم، التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الوقت المحدد ، اما سرعة الانتاج بشكل سريع يرضي الزبون فيمكن للمنظمة ان تستند الى الحاسوب لتحقيق ذلك (المعموري،2002: 45)، ويرى (Evans,1997:88) بان الوقت القصير الذي يستغرقه المنتج يمكن الشركات من تحديد منتجات جديدة والدخول لأسواق جديدة بسرعة اكبر حينما تكون الشركة هي الأولى في تسويق منتج جديد فان ذلك سوف يمكنها من المطالبة بأسعار أعلى على الأقل إلى ان تظهر منتجات منافسة

6- التمييز Differentiation

ان مفهوم التمييز يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لايجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز ويأخذ تحقق هذه الميزة اشكالاً متعددة كتصميم مميز او علامة تجارية أي انها تحاول ايجاد تصور لدى المستفيدين بان خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وقد يأتي هذا التمييز ايضا من خلال ايجاد شهرة للعلامة التجارية او من خلال استخدام تقنية معينة ، وبهذا ستحصل المنظمة على عائدات تفوق المتوسط (Noe et al,1994,62)

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

تحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية للعينة المبحوثة على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

يوضح هذا المبحث تحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية بحسب ورودها في إجابات المبحوثين ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل.

أولاً: ترتيب الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد عمليات المعرفة

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات عمليات المعرفة (X) جرى استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين الأطباء في المستشفيات عينة البحث، والجدول (2)، يوضح إن (تحديد المعرفة) والذي جرى ترميزه بـ(X1) احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الأبعاد، إذ ظهر إن الوسط الحسابي (3.23) والانحراف المعياري (0.71) وقد بلغ معامل الاختلاف (21.9%).

جدول (2) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري عمليات المعرفة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري					
	الأبعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	تحديد الأهمية
X1	تحديد المعرفة	3.23	0.71	21.9%	الأول
X2	خزن المعرفة	3.11	0.74	23.7%	الثالث
X3	توزيع المعرفة	3.07	0.74	24.2%	الرابع
X4	تطبيق المعرفة	3.25	0.73	22.4%	الثاني
X	عمليات المعرفة	3.17	0.55	17.3%	

أما (توزيع المعرفة) الذي عُبّر عنه بـ(X3) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.73) وقد بلغ معامل الاختلاف (22.4%)، مما يدل على إن عملية تطبيق المعرفة جاءت بالمرحلة التالية من حيث تطبيق المعرفة. وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (خزن المعرفة) الذي جرى ترميزه بـ(X2) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.11)، وانحراف معياري (0.74) وقد بلغ معامل الاختلاف (23.7%). في حين وجاء المتغير الرابع والآخر من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (توزيع المعرفة) الذي جرى ترميزه بـ(X3) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.07)، وانحراف معياري (0.74) وقد بلغ معامل الاختلاف (24.2%).

ثانياً: تحديد الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإبعاد المتغير المستجيب الميزة التنافسية

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات الميزة التنافسية (Y) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين الأطباء في المستشفيات عينة البحث بخصوص المتغير المستجيب الميزة التنافسية، والجدول (3) يوضح إن (الإبداع) والذي جرى ترميزه بـ(y4) احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الأبعاد من حيث ترتيب الأهمية، إذ ظهر إن الوسط الحسابي (3.47) والانحراف المعياري (0.58) وقد بلغ معامل الاختلاف (16.6%).

جدول (3) تحديد أهمية أبعاد المتغير الاستجابي الميزة التنافسية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري					
الأبعاد	Mean	Std. Deviation	c.v	تحديد الأهمية	
y1	3.15	0.62	19.7%	الثاني	الكلفة
y2	3.11	1.59	51.0%	الرابع	الجودة
y3	3.64	1.27	34.8%	الثالث	الإبداع
y4	3.47	0.58	16.6%	الأول	المرونة
y	3.34	0.79	23.6%		الميزة التنافسية

أما (الكلفة) الذي عُبِّر عنه بـ(y1) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.62) وقد بلغ معامل الاختلاف (19.7%)، مما يدل على إن مهارات الميزة التنافسية جاءت بالمرحلة التالية من حيث الأهمية. وجاء المتغير الثالث من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (المعرفة) الذي جرى ترميزه بـ(y3)، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.64)، وانحراف معياري (1.27) وقد بلغ معامل الاختلاف (34.8%). في حين وجاء المتغير الرابع والأخير من ترتيب الأهمية هو المتغير الفرعي (الجودة) الذي جرى ترميزه بـ(y2) بوسط حسابي بلغ مقداره (3.11)، وانحراف معياري (1.58) وقد بلغ معامل الاختلاف (16.6%).

اختبار فرضيات البحث/ تحليل فرضيات الارتباط/ تحليل فرضيات التأثير

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وبعد حصد النتائج الإحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة، إذ يتضمن هذا الفصل مبحثين، اشتمل المبحث الأول على اختبار فرضيات الارتباط، والثاني اختبار فرضيات التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

أولاً : تحليل الفرضية الرئيسية الأولى (فرضية الارتباط)

افترض الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها :

ترتبط عمليات المعرفة بإبعادها (تحديد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) معنوياً وإيجابياً مع الميزة التنافسية بأبعادها (الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة)، وقد تفرعت الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية وهي :

- 1- يرتبط تحديد المعرفة معنوياً وإيجابياً مع أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة).
- 2- يرتبط خزن المعرفة معنوياً وإيجابياً مع أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة).
- 3- يرتبط توزيع المعرفة معنوياً وإيجابياً مع أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة).
- 4- يرتبط تطبيق المعرفة معنوياً وإيجابياً مع أبعاد الميزة التنافسية (الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة).

وفيما يأتي تفصيلاً لإثبات الفرضية الرئيسية والفرعية:

1- يوضح والجدول (4) إلى علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الأولى، إذ يؤكد الجدول المذكور إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين عمليات المعرفة وبين الميزة التنافسية ، وقد بلغت قيمة

معامل الارتباط (0.59^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.45) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).

2- لم تظهر النتائج علاقة ارتباط معنوية بين (تحديد المعرفة) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الميزة التنافسية) فقد بلغ معامل الارتباط (0.16)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (1.51)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (0.95). أما بخصوص الأبعاد الفرعية فلم تحدث علاقة ارتباط بين (تحديد المعرفة) وبين أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ (الكلفة، الجودة، الإبداع) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.18)، (0.13)، (0.14) على التوالي كما موضح بالجدول (4)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.57، 1.34، 1.44) على التوالي، وهي أصغر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (0.95). في حين حدث علاقة معنوية واحدة بين (تحديد المعرفة) وبين أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بالمتغير الفرعي الرابع (المرونة)، فقد بلغ معامل الارتباط (0.23^{*})، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.11)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (0.95).

جدول (4) معاملات الارتباط وقيم (t) بين عمليات المعرفة وبين الميزة التنافسية

تحديد المعرفة		خزن المعرفة		توزيع المعرفة		تطبيق المعرفة		عمليات المعرفة	
X1		X2		X3		X4		X	
t	r	t	r	t	r	t	r	t	r
1.51	0.16	8.96	.66**	4.32	.39**	6.72	.55**	7.45	.59**
1.57	0.18	7.85	.61**	3.69	.34**	6.72	.55**	7.26	.58**
1.34	0.13	6.21	.52**	3.57	.33**	5.14	.45**	5.58	.48**
1.44	0.14	7.26	.58**	3.81	.35**	5.43	.47**	6.05	.51**
2.11	.23*	6.37	.53**	4.45	0.4**	4.32	.39**	6.05	.51**

مجموع علاقات الارتباط (13) = 81%

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 = 2.3
* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05 = 1.6

n=106

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)

3- يؤكد الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (خزن المعرفة) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الميزة التنافسية) فقد بلغ معامل الارتباط (0.66^{**})، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.96)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). أما بخصوص الأبعاد الفرعية فقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي إلى حدوث علاقة ارتباط بين (تحديد المعرفة) وبين جميع أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ (الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.61^{**} ، 0.52^{**} ، 0.58^{**} ، 0.53^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (4)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.85، 6.21، 7.26، 6.37) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

4- يؤكد الجدول () إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (توزيع المعرفة) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الميزة التنافسية) فقد بلغ معامل الارتباط (0.39^{**}) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.32) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99). أما بخصوص الأبعاد الفرعية فقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي إلى حدوث علاقة ارتباط بين (توزيع المعرفة) وبين جميع أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ(الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.34^{**} ، 0.33^{**} ، 0.35^{**} ، 0.4^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (4)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.69، 3.57، 3.81، 4.45) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

5- يؤكد الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (تطبيق المعرفة) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الميزة التنافسية) فقد بلغ معامل الارتباط (0.55^{**}) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.72) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

أما بخصوص الأبعاد الفرعية فقد أظهرت مخرجات التحليل الإحصائي إلى حدوث علاقة ارتباط بين (تطبيق المعرفة) وبين جميع أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بـ(الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة) وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.45^{**} ، 0.47^{**} ، 0.39^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول ()، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.72، 5.14، 5.43، 4.32) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وبحدود ثقة (0.99).

بالرجوع إلى المعطيات السابقة في الفقرات الأربعة آنفة الذكر، ومن ملاحظة الجدول (4) يظهر أن أبعاد عمليات المعرفة أحدثت (13) علاقة ارتباط معنوية من أصل (16) علاقة مع أبعاد الميزة التنافسية وبما يشكل نسبة (81%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول فرضية الارتباط الرئيسة الأولى التي مفادها (ترتبط عمليات المعرفة بإبعادها (تحديد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) معنوياً وإيجابياً مع الميزة التنافسية بإبعادها (الكلفة ، الجودة ، الإبداع ، المرونة)).

ثانياً : إثبات فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)

وضعت الدراسة الحالية فرضية تأثير رئيسة مفادها (تتأثر الميزة التنافسية إيجابياً ومعنوياً بعمليات المعرفة)، ومن هذه الفرضية الرئيسة تفرعت أربعة فرضيات فرعية وهي :

1. تتأثر الميزة التنافسية إيجابياً ومعنوياً بتحديد المعرفة .
2. تتأثر الميزة التنافسية إيجابياً ومعنوياً بتخزين المعرفة .
3. تتأثر الميزة التنافسية إيجابياً ومعنوياً بتوزيع المعرفة .
4. تتأثر الميزة التنافسية إيجابياً ومعنوياً بتطبيق المعرفة .

وفيما يأتي تفصيل لتحليل الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية :

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الميزة التنافسية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (عمليات المعرفة) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الميزة التنافسية = $0.72 + 0.5$ (عمليات المعرفة).

وفي ضوء جدول (5) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (5) تحليل تأثير المتغير عمليات المعرفة أبعاده في المتغير المستجيب الميزة التنافسية						
المتغير المستجيب	(P-Value) مستوى المعنوية	(F) قيمة المحسوبة	(R2) معامل التحديد	الثوابت		المتغير التفسيري وأبعاده
				α	β	
الميزة التنافسية (Y)	0.084	3.0	0.03	0.19	0.16	عمليات المعرفة X
	0.000	41.2	0.28	0.57	0.53	تحديد المعرفة (x1)
	0.005	8.4	0.12	0.29	0.27	خزن المعرفة (x2)
	0.000	37.4	0.26	0.56	0.51	توزيع المعرفة (x3)
	0.084	3.0	0.03	0.19	0.16	تطبيق المعرفة (x4)

n = 106

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

6.1 = 0.01

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

3.55 = 0.05

يتضح في ضوء الجدول (5)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (34.2)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (عمليات المعرفة) في المتغير الاستجابي (الميزة التنافسية). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (5) إن الثابت ($\alpha=0.72$)، والذي يعني إن هناك وجوداً للميزة التنافسية ما مقداره (0.72)، حتى وإن كانت (عمليات المعرفة) يساوي صفراً. وإما قيمة ($\beta=0.5$)، فهي تثلل على إن تغيراً مقداره (1) في الهيكل التنظيمي سيؤدي إلى تغيير في الهيكل التنظيمي (0.5).

ومن خلال الجدول (5) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.25)، والذي يعني أن ما مقداره (0.25)، من التباين الحاصل في الميزة التنافسية هو تباين مُفسّر بفعل عمليات المعرفة الذي دخل النموذج، وأن (0.75) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار. كما أشار الجدول (5) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد إلى وجود تأثير عالي ومعنوي لعمليات المعرفة في الميزة التنافسية. وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الأولى من الدراسة الحالية والتي مفادها (يتأثر الميزة التنافسية ايجابياً ومعنوياً بتحديد المعرفة). وبخصوص تحليل الفرضيات الفرعية فهي كالآتي :

جرى اختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الميزة التنافسية) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (تحديد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X4, X3, X2, X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

الميزة التنافسية	=	0.19	+	0.167	(تحديد المعرفة)
الميزة التنافسية	=	0.57	+	0.53	(خزن المعرفة)
الميزة التنافسية	=	0.29	+	0.27	(توزيع المعرفة)
الميزة التنافسية	=	0.56	+	0.51	(تطبيق المعرفة)

يتضح في ضوء جدول (5) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (تحديد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2, X1) بلغت قيمتها (3.0, 41.2, 8.4, 37.4) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للإبعاد (تحديد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في المتغير المستجيب (الميزة التنافسية). وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2, X1) و (Y). ومن خلال الجدول () يمكن ملاحظة معامل التحديد (R2) والذي كان مقداره (0.03) بالنسبة لتحديد المعرفة (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.03) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تحديد المعرفة (X1) الذي دخل النموذج وهذه قيمة ضئيلة جداً بواقع الحال، وأن (0.97) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

وهناك قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.28) بالنسبة لخزن المعرفة (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.28) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير خزن المعرفة الذي دخل النموذج، وأن (0.72) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.12) بالنسبة لتوزيع المعرفة (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.12) من التباين الحاصل في عملية الميزة التنافسية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير توزيع المعرفة الذي دخل النموذج، وأن (0.88) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ويشير قيمة معامل التحديد (R2) والذي مقداره (0.26) بالنسبة لتطبيق المعرفة (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.26) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تطبيق المعرفة الذي دخل النموذج، وأن (0.74) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

يؤكد الجدول (5) الثابت (αX1=0.19)، (αX2=0.57)، (αX3=0.29)، (αX4=0.56)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (0.19) حتى وإن كانت تحديد المعرفة (X1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (0.57) حتى وإن كانت قيمة خزن المعرفة (X2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (0.29) حتى وإن كانت توزيع المعرفة (X3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً للميزة التنافسية مقداره (0.56) حتى وإن كانت تطبيق المعرفة (X4) تساوي صفراً.

أما قيمة (βX1=0.16) فهي تثل على إن تغيراً مقداره (1) تحديد المعرفة سيؤدي إلى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.16). وإن قيمة (βX2=0.53) تعني أن تغيراً مقداره (1) في خزن المعرفة سيؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية مقداره (0.53).

كما إن قيم (βX3=0.27) تؤكد إن تغيراً مقداره (1) في توزيع المعرفة سيؤدي إلى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.27). كما إن قيم (βX4=0.51) تؤكد إن تغيراً مقداره (1) في تطبيق المعرفة سيؤدي إلى تغير في الميزة التنافسية (0.51).

يتضح في ضوء جدول () أن قيمة (f) المحسوبة لـ (خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (x4,x3,x2) بلغت قيمتها (41.2 ، 8.4 ، 37.4) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (6.1) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يعني وجود تأثير للإبعاد (خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في المتغير المستجيب الميزة التنافسية. في حين أن قيمة (f) المحسوبة لـ (تحديد المعرفة) بلغت (3.0)، وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3.55) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (0.95)، تشير هذه النتيجة إلى عدم حدوث تأثير معنوي لمتغير (تحديد المعرفة) في المتغير الاستجابي الميزة التنافسية. من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن ملاحظة تحقق ثلاثة فرضيات فرعية وهي :

- يتأثر الميزة التنافسية ايجابياً ومعنوياً بتحديد المعرفة.
 - يتأثر الميزة التنافسية ايجابياً ومعنوياً بخزن المعرفة.
 - يتأثر الميزة التنافسية ايجابياً ومعنوياً بتوزيع المعرفة.
- ولم تتحقق الفرضية الفرعية التي مفادها :
- يتأثر الميزة التنافسية ايجابياً ومعنوياً بتطبيق المعرفة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا المبحث في تحديد الاستنتاجات المستنبطة من الجانب النظري، كذلك من نتائج البحث، ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، وكما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات

- 1- ظهر ان عملية تشخيص وتحديد المعرفة هي العنصر الاساسي لعمليات ادارة المعرفة من وجهة نظر العينة المبحوثة، وهذا من البديهي إذ ان عدم تشخيص المعرفة المناسبة وفي الوقت المناسب تنفي اهمية باقي عمليات المعرفة، إذ لو لا تشخيصها لما جرى خزنها وتوزيعها وتطبيقها في المنظمات، وهذا بالتأكيد يعكس على تميز المصرف، اما عملية تطبيق المعرفة فقد جاء بالمستوى الثاني من الاهمية، إذ يؤثر هذا الاستنتاج الى ان عملية تطبيق المعرفة هي حاصل تحصيل من ناحية الاهمية بعد تحديدها وتشخيصها، وقد ظهر ان خزن المعرفة جاء بالمستوى الثالث، في حين تبين ان توزيع المعرفة جاء بالمستوى الاخير.
- 2- تبين ان مرونة وتنوع الخدمات جاءت بالمستوى الاول ومن المعروف ان المرونة هي قدرة المصرف على انتاج خدمات لها القدرة على التكيف مع التغيرات الناجحة والمستجدات البيئية لأغراض مواجهة التغيرات في طلبات الزبون، وكذلك استخدام تقنيات جديدة لكي تحصل على ميزة تنافسية، في حين ظهر ان تخفيض الكلفة جاءت بالمستوى الثاني من الاهمية من وجهة نظر العينة المبحوثة من بين باقي متغيرات الميزة التنافسية، وجاء الابداع بالمستوى الثالث والجودة بالمستوى الرابع.
- 3- تبين ان عمليات المعرفة عززت من الميزة التنافسية ، وهذا يؤدي الى الاستحواذ على حصة سوقية من الزبائن مما يعكس ذلك على عوائد المصرف ومكانة المصرف في السوق العراقية.
- 4- ظهر ان تشخيص المعرفة يعزز من خفض كلفة الخدمة وجودتها، وكذلك يعزز من الابداع ومرونة تسليم الخدمة، مما يقود الى تعزيز التميز بين المنافسين، وبالتالي يزيد من عوائد المصرف.
- 5- لقد تبين ان خزن المعرفة كان لها دور كبير في خفض كلفة الخدمة وجودتها، وكذلك يعزز من الابداع ومرونة تسليم الخدمة، مما يزيد من قوة المصرف بين المصارف المنافسة.
- 6- ظهر ان توزيع المعرفة بين اقسام وفروع المصرف وموظفيها بالصورة الصحيحة قد عزز من خفض كلفة الخدمة وجودتها، وكذلك يعزز من الابداع ومرونة تسليم الخدمة.
- 7- توصل البحث الحالي الى ان تطبيق المعرفة مهمة جداً في خفض كلفة الخدمة وجودتها، وكذلك يعزز من الابداع ومرونة تسليم الخدمة.
- 8- ثبت إن التغيير الايجابي في عمليات إدارة المعرفة الذي حدث في المصارف المبحوثة قد عكس في إحداث تغيير جدي في الميزة التنافسية
- 9- ثبت إن التغيير الايجابي في تحديد المعرفة الذي حدث في المصارف المبحوثة قد عكس في إحداث لم ينعكس في إحداث تغيير جدي في الميزة التنافسية
- 10- ثبت إن التغيير الايجابي في خزن المعرفة الذي حدث في المصارف المبحوثة قد عكس في إحداث تغيير جدي في الميزة التنافسية
- 11- ثبت إن التغيير الايجابي في توزيع المعرفة الذي حدث في المصارف المبحوثة قد عكس في إحداث تغيير جدي في الميزة التنافسية

12- ثبت إن التغيير الإيجابي في تطبيق المعرفة الذي حدث في المصارف المبحوثة قد عكس في إحداث تغيير جدي في الميزة التنافسية

ثانياً : التوصيات

تمخضت الاستنتاجات عدداً من التوصيات، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

- 1- ضرورة دعم وتطوير عملية تحديد وتشخيص المعرفة التي ظهرت بمستوى عالي من الأهمية من خلال الاستعانة بوسائل وتقنيات ومنافذ متنوعة ومتطورة، من أجل الحصول على معرفة ذات قيمة عالية ومهمة تعزز من مكانة المصرف من بين المصارف الأخرى.
- 2- ضرورة التركيز المتزايد على المرونة الذي ظهر بمستوى عالي من الأهمية من ضمن المتغيرات الأربعة للميزة التنافسية من خلال زيادة تنويع وتشكيلة الخدمات المقدمة للزبون.
- 3- ينبغي على المدراء الاستفادة من عمليات المعرفة العالية الأهمية لدى المصارف في تعزيز الميزة التنافسية من خلال —(الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة)—، لذا ينبغي الدعم المستمر لعمليات المعرفة بصورة مستمرة وتعزيزها ودعمها للميزة التنافسية .
- 4- الاستفادة من تشخيص المعرفة العالية الأهمية لدى المصارف في تعزيز الميزة التنافسية من خلال —(الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة) .
- 5- ينبغي على المدراء الاستفادة من خزن المعرفة العالية الأهمية لدى المصارف في تعزيز الميزة التنافسية من خلال —(الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة)—، والاستعانة بأساليب خزن متنوعة وإمكانية استرجاع المعرفة المخزونة في وقت استعمالها.
- 6- ينبغي على المدراء الاستفادة من توزيع المعرفة العالية الأهمية لدى المصارف في تعزيز الميزة التنافسية من خلال —(الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة) ، ويتم ذلك من خلال وسائل اتصال متنوعة عن طريق الاجتماعات والندوات والحوكمة والمحطات الطرفية المحوسبة.
- 7- الاستفادة من تطبيق المعرفة العالية الأهمية لدى المصارف في تعزيز الميزة التنافسية من خلال —(الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة) وذلك من خلال الاستفادة القصوى من المعرفة المخزونة.
- 8- استثمار التقدم الفاعل الحاصل بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ(خزن، توزيع، تطبيق) في تعزيز الميزة التنافسية، والتأكيد على تفعيل ثقافة الزبون في تعزيز الاعتمادية لدى جودة الخدمات .
- 9- تأكيد المدراء على استعمال تحديد المعرفة الذي لم يحدث تأثير في الميزة التنافسية.

المراجع المستخدمة

- 1 بروبست ، جيلبورت و راوب ، ستيفن و رومهارت ، كاي ، (2001) ، " إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح "، ترجمة حازم حسن صبحي ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة .
- 2 حمود، خضير كاظم، وهائل يعقوب فاخر، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 3 الزعبي، حسن علي،(2005)، "نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- 4 السعيد، يعرب عدنان حسين، (2004)، "تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية تحليلية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في بغداد"، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5 العاني ، علي فائق جميل،(2004)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 6 العلي، عبدالستار محمد،(2000)، "إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي"، وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- 7 القيسي، بلال جاسم،(2008)، "تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات ألبون"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد :27.
- 8 الكبيسي ، صلاح الدين ، (2004) ، " إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- 9 محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر، عمان.
- 10 المحياوي، سعد زناد دروش والكبيسي ، صلاح الدين ، (2004) ، " إدارة المعرفة " ، دار الكتب المصرية .
- 11 المعاضبي ، معن وعد الله (2006)، "إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة تحليلية)"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل.
- 12 المعموري ، امال غالب راشد،(2002)، " فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة -دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة ، بغداد - الزعفرانية ، رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية .
- 13 نجم، عبود نجم، (2007) ، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14 الوندائي، هشام طلعت عبدالحكيم،(2002)، "علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية وأثرهما في العائد والمخاطرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية.
- 15 Chase, R. B., Aguilano, N.J. & Jacobs, F.R. (2001), operation Management for competitive advantage, 8th Ed, McGraw Hill, New York.
- 16 Evans, J. R. (1997), production, operation Management, 5th Ed., west publishing Co, U.S.A.
- 17 Heizer, Jay & Render, Berry, Operations Management 6th ed., Prentice-Hall, New

- Jersy, (2001).
- 18 Hicks, R., Dattero, R., Galup, S., (2007), "A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea", *Journal of Knowledge management*, VOL.11, NO.1 : 9.
 - 19 Hitt Michael, R.D. Ireland. R.E., (2001) "Strategic management", Competitive and Globalization South-Western College, Bublishine. Edition 4th.,.
 - 20 Hitt, M.A., Ireland, D.R. & Hoskisson, R.E., (2003), "*Strategic Management Competitiveness and Globalization*" 5th Ed, by South Western, USA.
 - 21 Horngren . Charles T . Foster . George & Datar , Srikan, (2003), " Cost Accounting . Amanagerial Emphasis " 11th Edition , VSA . pearson Education , Inc ..
 - 22 Karjewski, L. J. & Ritzman, L.P. (2005), "Operation Management Processes and value Chain", 7th Ed., prentice-Hall, New Jersey.
 - 23 Koivisto Tapio, (2005), "*Developing Strategic Innovation Capacity of Enterprises, Theoretical and methodological Outlines of Intervention*", VTT Technical Research Central of Finland, PP 1-120.
 - 24 Krajewski, L. J. & Ritzman, L. p. (1999), "Operation Management: Strategy and Analysis", 5th Ed., Addison Wesley Publishing Co, U.S.A.
 - 25 Krajewski. Lee & Ritzman, Larry, (1996), "Operations management", Strategy and analysis, 4th. Ediltion, Addison Wesley publishing, U.S.A.,.
 - 26 Mac Millan, Hugh and Tampoe , Mahen, (2000), "Strategic Management", N.Y, Oxford university, press Inc, .
 - 27 Macmillan, H. & Tampa, M. (2000), "Strategic Management, process, content and implementation", oxford press.
 - 28 McAdam, Rodney, Mason, Bob and McCrory, Josephine, (2007), "Exploring the dichomies within the tacit Knowledge literature : towards a process of tacit knowledge in organization", *Journal of Knowledge management* VOL.11. No.2.
 - 29 Noe , R.A. Hallen , B, Johur , and Writht P.M. (1994) , "Human resources management : Gaining a competitive Advantages" , Irwin , Inc. U.S.A .
 - 30 Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995), " The New product Development game", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., Vol.64, No.1.
 - 31 Pathirage , Chaminda & Amaratunga , Dilanthi and Richard, Haigh , (2007), " Tacit Knowledge and organizational performance : construction industry perspective " , *Journal of Knowledge management* , vol.11, No.1
 - 32 Porter Michal, (2001), "Whet is strategy", *Harvard Business Review*, November – December,.
 - 33 Rahman, Badruddin A., (2004). *Knowledge Management Initiatives: Exploratory Study in Malaysia*. J. American Academy of Business, Vol. 4, No. 1, 2.
 - Senge, Peter, (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday Dell Publishing Group.
 - 34 Reid, R. D. & Sanders, N. R. (2002), *operations management*, John wiley & son, U.S.A.
 - 35 Russell, R. S., & Toylar III, B. W., (2000) , "production Management", Prentice. Hall, New Jersey.
 - 36 Schlegelmilch Bodo B., Diama Ntopoulos & Kreuz Peter, (2003), "Strategic Innovation: The Construct it's Drivers and it's Strategic Outcomes", *Journal of strategic management*, June, PP.117-132.
 - 37 Slack.N&Chambers.S&Harl.C,Harrison.A&Johnston.R,(1998),"Operations management", Second Edition, Pitman Publishing London.

استبانة البحث

ت	عمليات ادارة المعرفة	لا أتفق	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أتفق أبداً	لا أتفق
	تحديد المعرفة						
1	لا تضع الشركة استراتيجيات للمعرفة لعدم غموض أهدافها وغاياتها.						
2	تتوافر لدى الشركة بنية تحتية كافية لقواعد المعرفة اللازمة ودراسات ببنية متطورة لصياغة إستراتيجية المعرفة.						
3	هناك دعم لمشاركة المدراء والعاملين معا في الشؤون التي تصب في تحقيق المعرفة المنشودة.						
4	لا يعمل على قسم البحث والتطوير في لتوليد المعرفة المهمة في الشركة.						
5	تعتمد سياسة دراسة الحالات والعمل الفرقي والتعاقد مع الاستشاريين لمواكبة التطورات في مجال أعمال الشركة.						
	الرجوع للخرن						
6	يتم الرجوع للحالات السابقة وتقارير سير العمل بوصفها معرفة عندما تحتاج إليها الإدارة.						
7	لا توجد قواعد بيانات متطورة حول الموضوعات المعرفية.						
8	لا يتم الخزن للمعرفة سوى للظاهرة منها ، ولا يهتم بالمعارف الضمنية للعاملين.						
9	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.						
10	توجد مرونة عالية في عمليات خزن المعرفة واسترجاعها في الشركة.						
	تقاسم المعرفة						
11	المعرفة الموجودة في شركتنا متاحة لجميع الموظفين للاستفادة منها.						
12	التكنولوجيا المعتمدة في الشركة لم تكن بالمستوى المطلوب بحيث لاتسهل تقاسم المعرفة والمشاركة بها بين العاملين على مستوى فروعها وأقسامها ككل.						
13	تقوم الشركة بحفظ المعرفة وتكون متاحة للموظفين بالرجوع إليها والاستفادة منها.						
14	يسهل أسلوب العمل الفرقي المعتمد في الشركة على نقل الخبرات بين الموظفين.						
15	تقوم الشركة بأعداد خطط للمعرفة المشتركة من الموظفين للزبائن وبالعكس.						
	تطبيق المعرفة						
16	تعتمد الشركة التوجيه والإرشاد والحوار لتطبيق المعرفة الصحيحة التي تخدم برامجها.						
17	يوجد تخوف لدى الموظفين على تطبيق المعرفة الضمنية في أعمالهم الموجودة في عقولهم.						
18	لا توجد متابعات جدية من قبل الإدارة لتطبيق المعرفة المناسبة في العمل.						
19	يتم الاهتمام بتطبيق المعرفة الحقيقية عند ظهور المشكلات والوقوع بالآزمات أو بروز الحاجة إليها.						
20	لا توجد مقاييس لتطبيق المعرفة الملائمة والتدريب عليها من قبل خبراء ممارسين.						

الميزة التنافسية:

هي كل ما يمكن أن تتميز به المنظمة من قدرات وأنشطة عن بقية المنظمات المنافسة في نفس القطاع الذي تعمل فيه.

ت	العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	متأكد	أوافق	أوافق بشدة
	الكلفة : هي قيمة الحصول على منتج بالسعر المناسب مع مراعاة الجودة					
21	تسهل البرامج التدريبية المتطورة التي تنفذها المنظمة بتخفيض كلف الإنتاج					
22	تسهل البرامج التدريبية في المنظمة بتخفيض تكاليف الإشراف على العاملين					
23	تؤدي البرامج التدريبية إلى ضمان عدم توقف عملية الإنتاج عن طريق التناوب الوظيفي للعاملين.					
24	تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها بأقل كلف من خلال اعتمادها على برامج تدريبية حديثة.					
25	تحقق المنظمة عائداً أكبر عند تنفيذ برامجها التدريبية.					
	الجودة : تعني تقديم المنتجات التي تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن.					
26	تسهل البرامج التدريبية في المنظمة بتحسين جودة منتجاتها.					
27	تسهل البرامج التدريبية في المنظمة بتقليل نسبة المعيب في منتجاتها.					
28	تهتم المنظمة بالبرامج التدريبية الخاصة بتحسين جودة المنتجات فيها.					
29	تسعى المنظمة إلى تقديم منتجات مطابقة للمواصفات من خلال البرامج التدريبية المطبقة فيها					
30	تهتم المنظمة في تصميم برامجها التدريبية لتحقيق أفضل مستوى جودة ممكنة لمنتجاتها.					
	الإبداع : عملية عقلية خلاقة تهتم إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون سوياً لتحقيق هدف مشترك، وتطبيقها لترجمتها إلى منتجات جديدة.					

تحقيق الميزة التنافسية في إطار عمليات إدارة المعرفة

31	تهتم المنظمة بالإبداع من أجل تطوير قدرات العاملين من خلال البرامج التدريبية				
32	تشجع المنظمة كل ما هو جديد في مجال عملها عن طريق التعلم الذاتي				
33	تحرص المنظمة على تنمية روح الإبداع من خلال برامجها التدريبية لمواجهة التحديات في بيئة عملها				
34	تحقق المنظمة ميزة تنافسية إبداعية من خلال استخدام أساليب حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية، مثل أسلوب العصف الذهني*				
35	تسعى المنظمة إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها عن طريق البرامج التدريبية				
	المرونة : يقصد بالمرونة مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي لتغيرات البيئة وعمليات الطلب، أي لها القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن المتنوعة				
36	يستخدم المصرف نتائج تقويم الأداء للتعرف على مدى قدرة العاملين في التكيف السريع مع البيئة لتقديم خدمات متنوعة تلبي حاجات ورغبات الزبائن				
37	التقويم الموضوعي والمستمر للأداء يدفع العاملين للإبداع الذي يتبناه المصرف عند التخطيط لتقديم خدمات جديدة.				
38	يقوم المصرف بتصميم برامج التدريب في ضوء نتائج تقويم الأداء تزيد بها قدرات وقابليات العاملين على التعديل السريع في حجم الخدمات الحالية والاستجابة لرغبات الزبائن				
39	يواجه المصرف صعوبة في تغيير العمليات المحددة لأقسامه المختلفة بسبب ضعف الموارد				
40	تمتلك الإدارة مرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن				