 جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور المعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

مقدم من قبل الطالب

سيف الدين مظفر عبد الباقي

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة الأعمال – كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

بأشراف

أ.م.د سناء جواد كاظم

1442ه 2021م

**{قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }**

**صدق الله العلي العظيم**

**سورة البقرة : الآية : (32)**

***الشكر والتقدير***

**لابد لنا ونحن نسير مسيرتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى سنين قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا المحترمين الذين قدموا لنا الكثير ساعين وباذلين جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لبعث الأمة من جديد ....**

**وقبل إن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة والاعتزاز إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...**

**إلى الذين أمهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...**

**إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية الإدارة والاقتصاد**

**واخص بالتقدير والشكر أ.م.د سناء جواد كاظم**

*الإهداء*

لا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا يطيب الليل إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ( الله جل جلالة ).

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح العالم إلى نبي الرحمة ونور العالمين ( سيدنا محمد صلى الله عليه واله وسلم )

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار وستبقى كلماتك في ذهني اليوم وفي الغد والى الأبد بها اهتدي ( والدي العزيز ")

إلى ملاكي في الحياة وسر وجودي والى سر ابتسامتي والى من علمتني معنى الحب والحنان والرحمة ( والدتي العزيزة )

إلى من أرى التفاؤل بعينيهم والسعادة فيهم والى شعلة الذكاء والنور إخواني الأعزاء وجميع الأصدقاء.

إلى من شاركني وساعدني في تقديم البحث وبالأخص **أ.م.د سناء جواد كاظم**

المقدمة

عرف العالم انفتاحا اقتصاديا تمثل في حرية انتقال السلع و الخدمات ذات الجودة العالية وتأثر المؤسسات بشقيها العامة الميزة لأطول مدة ممكنة ، فليس كل المعلومات تمثل معرفة و ليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة.

فالمؤسسات الاقتصادية عموما ومؤسسة سوف للدقيق بصفة خاصة ليست في منأى عن هذه التأثيرات الخارجية فهي تواجه في السنوات الأخيرة تحديا جديدا تمثل في المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوی الخدمات ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في منتوجات من خلال تطبيق أحدث الأساليب المعاصرة.

من خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة بالشكل التالي :

كيف تساهم العمليات الاساسية الادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في جامعة القادسية

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

هل تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في جامعة القادسية ؟

هل تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في جامعة القادسية ؟

هل تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين المزة التنافسية في جامعة القادسية ؟

هل تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في جامعة القدسية ؟

الفرضية الاساسية :

هنالك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والميزة التنافسية

أهداف البحث:

إن لهذا الموضوع عدة أهداف هي كما يلي:

تسهيل فهم موضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها وأهدافها ومتطلبات وعمليات واستراتيجيات.

محاولة إظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التطرق لعرض مفهومها ومصادرها .

استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. في جامعة القادسية تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لشركة سوف للدقيق فيما يخص موضوع الدراسة

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

أهمية الموضوع إذ يطرح دراسة تطبيقية جديدة وحديثة تمكن الجامعة مجتمع الدراسة من تحسين ميزة تنافسيتها.

أهمية موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية وأهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية حيث يعتبر قطاع إنتاج الدقيق من الهياكل الضرورية لتنمية الاقتصادية .

وذلك من خلال زيادة التنافس بين مؤسسات هذا القطاع والذي يدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتنوعه وتطوره.

**الإطار الزمني والمكاني:**

الإطار الزمني:

كانت المدة الزمنية التي استغرقتاها الدراسة ابتداء من 1/4 – 1/5 إلى قسمين:

الإطار المكاني:

أما عن مكان أو ما يعرف بميدان الدراسة فكان في جامعة القادسية

المتغير التابع: الميزة التنافسية التكلفة الجودة المرونة الوقت الإبداع الفصل الأول: الإطار النظري ولمفاهيمي لإدارة المعرفة

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيم لإدارة المعرفة

تمهید:

إدارة المعرفة هي إحدى التطورات الفكرية المعاصرة ،بالرغم من أن الاهتمام بالمعرفة وكيفية الحصول عليها يعتبر قديما قدم الانسان ،حيث يقول افلاطون "بدون المعرفة لن يكون الانسان قادرا على معرفة ذاته ،وان حامل المعرفة وحده القادر فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود".

لكن تعقد حياتنا وتطورها هو الذي يوجه الاهتمام بالمعرفة. فاليوم أصبحت المعرفة مهمة أكثر من راس المال والأرض ،فهي مفتاح مهم من مفاتيح النجاح، ولكي يصبح هذا الأخير فعالا لابد من إدارته بالطرق والأساليب المؤدية لذلك ،وهنا يبرز مصطلح إدارة المعرفة الذي سنتطرق له .

المبحث الأول

مدخل إلى إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملا محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع و عميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من التجمعات المعاصرة. لذا يهدف هذا المبحث الى التعرف على نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعناصرها.

أولا: نشأة إدارة المعرفة.

قبل التطرق إلى نشأة إدارة المعرفة نشير أولا إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضموما، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهمة في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص (الحياوي ,2007:18 )

1-مفهوم المعرفة.

لقد تنوعت وتعددت المفاهيم التي تناولت المعرفة، ويرجع هذا التنوع والتعدد لتنوع الخلفيات العلمية والمهنية للباحثين فكل باحث ينظر الى المعرفة من زاويته أو مجاله أو تخصصه. .

1 - المعرفة "هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط" "المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم .

. 2- تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن" (الكبيسي / 2005 /18-4) أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات .

يعرف الكبيسي المعرفة بأن "كل شيء ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان او لاتخاذ قرارات

3 -صائبة"

وتعرف أيضا على تلك الافكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة ,مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة".

إن المعرفة هي الأصل الجديـد وهـي أحـدث عوامل الإنتاج التـي يعتـرف L كمـورد أساسي لإنشاء الثروة في

1. الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة -في قاموس أكسفورد "المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما" وفي الفلسفة تدل على "التصور مجرد واسع"

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المعرفة على كل ما هو ضمني تتوافر في أذهان وعقول الأفراد تعتمد على خبرات ومهارات وقدرات الفكرية وما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات والمعلومات لأتخاد القرارات وتحقيق الأهداف".

2-نشأة إدارة المعرفة (نجم ,2:2011 )

مر فها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن انحصرت في الجانب التطبيقي قبل سنين، والحداثة في موضوع إدارة المعرفة معروفة إلا ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادرات الناجحة.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Management Knowledge هو March Don " "في بداية الثمانينات من القرن الماضي على المرحلة النهائية من الفرضيات لم يشر المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكن إلى أن إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذا تنبا رائد الإدارة "Dracker" العمل النموذجي

المعرفة "Knowledge "Workers " الذين سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صن ہو جهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. وأرجع بعضهم بدايات إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأا شركة Packard Hewlett الأمريكية في عام ،1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للناجر Managing dealer Computer the for Knowledge والتي أطلق عليها شبكة أخبار، لكن في هذه أكبر سوق مال" على مسار الأعمال، حتى أن Street الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثر ها اهتم ا بعد في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكن ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أا نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مركزا مهما للمجالات الاكاديمية والميادين المشتركة وقد أحتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى الآلات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر اليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في التجمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بكل غير محدود وبسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة ان تجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة

المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الادارة الاستراتيجية وذلك بسبب إدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية. (وديعة ,2008 86: 85) . تعرف إدارة المعرفة على العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عالية من أجل تطوير قابليات الأفراد والمنظمات لغرض تحقيق أهدافه."

هي " الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة و إعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة دف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار ( العمرى، 2004, 35)

من خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكننا القول:" ان إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات تولید، خزن، توزیع وتطبيق المعرفة في المنظمة دف تحقيق أداء متميز". رغم التنوع والتعدد في مفهوم إدارة المعرفة إلا أن هذا الشيء جعلها تحظى باهتمام كبير من طرف الباحثين في المؤسسات العالمية وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المطلب الموالي (العكاوي ,2006 :75 )

توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. -تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطارات عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذا عبر التركيز على المحتوى. سنعرض في هذا المطلب عناة

-تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو اا اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا لتحقيق إدارة المعرفة والرقي ذا المفهوم لابد من توفر مقومات وعناصر سنتعرف عليها في المطلب التالي.

**مبادئ إدارة المعرفة**

.ومن أهم المبادئ لإدارة المعرفة ما يأتي:

إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة: تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارة الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في 1 العديد من أنشطة إدارة المعرفة ومنها: ( الزيادات , 2008 : 63 – 65 )

تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى أنظمة الكمبيوتر. إضافة قيمة إلى المعرفة من خلال تحريرها وتجميعها ثم ذيبها. تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى المعرفة.

تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة. تنمية قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة. وإذا كانت إدارة المعرفة مكلفة، إلا أن المقابل البديهي لذلك هو أن عدم إدارة المعرفة سيكون أكثر كلفة على سبيل المثال كم سيكلف المؤسسة إن نسيت ما يعرفه مستخدميها الأساسيين أولم تكن قادرة على تلبية احتياجات عملائها والرد على استفسارات بسرعة وفورا أو أن تتخذ قرارات ضعيفة مبنية على معرفة خاطئة. 2 .الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا

إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، وكذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى، قد يكون البشر مكلفين ومشاكسين، إلا أم بارعون في بعض مهارات المعرفة، فإذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة.

غير منظمة من المعرفة، فان البشر هم الأداة الأنسب لذلك، ومن ناحية أخرى فان أنظمة الكمبيوتر والاتصالات وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة بحيث يمكن استخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل بعضها البعض.(شفرور , 2010 :139 )

المبحث الثاني

أساسيات إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المبحث الى الأساسيات التي تقوم عليها إدارة المعرفة، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى أدوات ومتطلبات إدارة المعرفة، والمطلب الثاني إلى وظائفها ومراحلها أما المطلب الثالث الى أبعادها. سنتناول في هذا المطلب أدوات إدارة المعرفة بالإضافة إلى متطلبات. الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد .

المطلب الأول:

أدوات إدارة المعرفة ومتطلباتها

أولا: أدوات إدارة المعرفة.

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في ادارة المعرفة ، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية ، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤيه والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها وعليه فان من أدوات المعرفة ما يلي ( العكاوي :2004 :114 )

**1-العقل البشري:**

الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو يسمون بأفراد المعرفة وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية لمساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.

2-تقنية المعلومات:

ونقصد ا تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج ادارة المعرفة، من خلال قدرا على تسريع عملية انتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة، ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة. الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الاستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها. (شغرور , 2010 :145 )

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة ( وهيبه /2017 :227) .

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نوجزها فيما يلي:

**1 - عمال المعرفة:**

مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخزنها وإيصالها، و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام.

**2-تكنولوجيا المعلومات:**

تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي" فهيم خيضر" إلى: (جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط و أجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال)، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة، وهناك من يراها على محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة، خاصة في ظل التطور الهائل التي تشهده في العقود الثلاثة الأخيرة، خاصة في مجال الاتصالات وما توفره شبكة الأنترنيت من كم ضخم من المعلومات المتدفقة في شتى الاتجاهات وعلى كل المستويات.

**3-الثقافة التنظيمية :**

هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة ، و لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء ، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم و المعتقدات حول این كانت المنظمة ، ما هو مركزها الآن ، و كيف ستكون في المستقبل .نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامه لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمه والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ، ومكافأة السلوك الإيجابي.(شغرور ,2010 : 146 )

**4-الهياكل التنظيمية: (تلمسان, 2012 :37 )**

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من اطلاق أبداع والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة ويتعلق أيضا والتحكم ا وإدارة وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**5-القيادة التنظيمية :**

هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجبات ومهامهم التي الهدف المشترك للجماعة، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها، باعتبار أن القائد هو المسؤول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد مؤسسته الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك تسهم في تحقيق معارفهم، حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار والصرامة في المعاملات من شأنه أن يعوق تبادل وتناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة حيث تتكامل هذه المتطلبات لتشكل لنا مناخ أو بيئة تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة، (الكبيسي , 2004 :37).

سواء كانت مدعمة ومساندة لمبادرات إدارة المعرفة بدءا من هيكل تنظيمي يسهل صيرورة المعلومات والمعارف وتناقلها، وبنية معتبرة من تكنولوجيا المعلومات، و ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تشجع روح الفريق 2 والجماعة والمبادرة، و أخيرا قيادة تسهر على تحقيق الذي ذكر.

بغية نجاح تطبيق إدارة المعرفة يجب على المؤسسات تبني وظائف مخصصة لذلك وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب التأني

**المطلب الثاني**

**وظائف إدارة المعرفة ومرحلها, سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى وظائف إدارة المعرفة ومراحلها.**

**أولا: وظائف إدارة المعرفة.**

والتي من شأنها ان تسهم الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات زمة يمكن القول بالمعرفة في جميع عمليات ابتداء من التشخيص إلى التطبيق ومن ثم توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة وتشتمل إدارة المعرفة على وظيفتين أساسيتين، الأولى منها فكرية، والثانية مادية تقنية.

**الوظيفة الفكرية:**

أن تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الإنساني، وتعني وظيفة إدارة المعرفة تركز حول العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء داخل المنظمة أو خار جها، ويقع على عاتقها جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وينتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق أن توفر لهذا الفريق سبل النجاح عليهم" فريق المعرفة" وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة كافة، و تهيئ لهم الظروف المناسبة، و ينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة

والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز حيث يمكن وضع نظام للحوافز، لأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام م من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها.

تعمل على لابد أن هناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فإدارة المعرفة بد تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، فلا أن تكون قانونية وأخلاقية، الأخلاقية العامة. أي متابعة جميع عمليات المعرفة بجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ

**2 -الوظيفة المادية التقنية:**

تتعلق هذه الوظيفة بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالنفاذ إلى العلاقة بالمعرفة من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة مصادر المعرفة، وتسهل النتائج متكاملة لإدخال التعديلات اللازمة ، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة .

وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة فيما يلي: الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة )من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم . وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك. اهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها .توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة . الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة بجميع عملياتهم بحيـث تكـون قانونية وأخلاقية إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

**ثانيا: مراحل إدارة المعرفة.**

تتطلب ادارة المعرفة عدة مراحل وكل مرحلة تتضمن أنشطة يجب التركيز عليها ويمكن سرد هذه المراحل في الآتي: (شغرور ,2010 :136 )

**أ-مرحلة المبادرة :**

و يتم التركيز فيها على بناء البنية التحتية بناء العلاقات الانسانية نظم المكافآت. ادارة الثقافة التنظيمية. تكنولوجيا الاتصالات.

**ب- مرحلة النشر**

ويكون فيها التركيز على تبرير الأفكار وضع اجراءات وسياسات التبرير.استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها. مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم. الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

**ج- مرحلة التكامل الداخلي:**

ويكون التركيز فيها على ما يلي: التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق. استخدام محركات البحث واستراتيجيات. اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء. الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.- مرحلة التكامل الخارجي ويكون فيها التركيز على كفاءة إدارة المعرفة.

الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي. ادارة التعاون. المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية. البريد الالكتروني. نظم المشاركة بالمعرفة. موضوعات التوحيد. الحصول على معرفة أساسية وشبكية. إن تعدد خصائص المعرفة جعل من مفهوم إدارة المعرفة يأخذ العديد من الأبعاد .

**1-البعد التكنولوجي: (أبو فارة ,2016 : 13)**

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها الى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المنظمة تسعى الى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

**2-البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:**

ويعبر هذا البعد عن وتعزيزها ومضاعفتها كيفية الحصول على المعرفة والتحكم ا وأداراه وتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**3 -البعد الاجتماعي:**

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد و تأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

**الفصل الثاني**

**التأطير النظري الميزة التنافسية**

تمهید تزايد المنافسة الشرسة في العالم اليوم أوجب على منظمات الأعمال الاهتمام الكبير بالميزة التنافسية المعتمدة من طرفها والتي تعد الورقة الرابحة لكل منظمة تمتلكها لهذا فمسؤولية الإدارة الاستراتيجية هي معرفة التنافسية وتطوير القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية. وعليه توجب على منظمات الأعمال لأن تنتج إستراتيجية مرتكزة على المعرفة لبناء ميزة تنافسية تواجه ا الفرص والتهديدات في عالم التنافس الشرس. وبالتالي دف من خلال هذا الفعل إلى إعطاء لمحة ودورة للميزة التنافسية من خلال مبحثين :

المبحث الأول:

ماهية الميزة التنافسية.

**أولا : مفهوم الميزة التنافسية :**

في ظل محيط الأعمال الحديثة تم ظهور عنصر جوهري للنجاح في خلق قيمة للزبون ،بحيث ترتبط بشكل مباشر باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانيات بشكل خاص ومتميز ، لهدا تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على السعي إلى اكتساب والحفاظ والاستثمار على الميز التنافسية لوقت طويل ، وبالتالي وهدا ما يؤدي بنا للوصول إلى تعريف الميزة التنافسية.

لكن قبل تعريفها وجب علينا تعريف التنافسية أولا :

**1 - تعريف التنافسية:**

يقصد بالتنافسية : الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات ،أما منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية عرفت التنافسية : الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنتجع في' فقد اختراق الأسواق الدولية ، وفي لوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخيل الحقيقية لمواطنها على المدى الطويل . "هي العملية التي يكافح فيها كيان ما ، للتفوق على أخر وهدا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة ،والهدف هو الفوز . ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز و الولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة .(يحياوي ,2013 ,32 ) "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التنافسية هي تجنيد المؤسسة لجميع بطريقة إستراتيجية قصد الحصول على مكانة عالية بالنسبة للمؤسسات الأخرى موردها واستغلالها

**2- تعريف الميزة التنافسية:**

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نذكر من أهمها:

عرف " ميشال بورتر" الميزة التنافسية على أا قدرة الصناعات (الصناعة)في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية. أما "ميسسكون "وزملاؤه فيرى أن "الميزة التنافسية "هي القدرة على الإنتاج بطريقة أكثر لا يستطيع المنافسون من التعارف السابقة يمكننا أن نجمل بأن الميزة التنافسية : هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت الوصول إليها. أما من وجهة نظر "Day"الميزة التنافسية هي التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوية الوضعية التنافسية ،وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون أو عليها من خلال استراتيجيات ومجهودات معينة لتنافس نظيراا وتحقق التفوق ثانيا: دورة حياة الميزة التنافسية. تمر الميزة التنافسية بدورة حياة تلك التي تشبه دورة حياة المنتوج وذلك بسب ارتباطهما الوثيق فإقبال الناس على المنتوج مرهون بمدى احتفاظه بالخصائص التي قام عليها ابتدأ سواء من ناحية الجودة أو السعر أو من خلال الخدمات المقدمة. (سويسي ,2015 :70) .

**ثانياً أهمية الميزة التنافسية وأنواعها : (فرعوس ,2012 :32 )**

**أولا: أهمية الميزة التنافسية:**

للميزة التنافسية الكثير من الأهمية لذا سنعرض الأبرز منها :

هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة أمة أي أن المنظمات تنمي قدرا ومواردها لدعم ميزا التنافسية لا تفشل بدون وجودها . سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق و المنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون

**ثانيا: أنواع الميزة التنافسية (طحطوح, 2009 : 5 ) "**

لقد صنف الباحثون ومنهم "مايكل بورتر" الميزة التنافسية بناءا على القدرة الدفاعية للمؤسسة عن هذه الأفضلية إلى قسمين هما

**1- الميزة التشغيلية:**

ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل الوظائف لإتمام عملية التبادل ، و الحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات مشاة

لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة وأداء أحسن ، ويتجسد هذا من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو من خلال تقديم نفس المستوى من الجودة لكن بأقل تكلفة في السوق ، والتفوق في الأداء لا يرتبط فقط بالعلاقة المباشرة بين الحاجات الرئيسية للزبون والوظيفة الرئيسية للمنتج ،إنما قد يتعدى ذلك ، فالمنتجات التي تقدم حلولا لحاجات ثانوية إضافة إلى الحاجة الرئيسية ، خاصة تلك الحلول المرتبطة بالتكاليف الأخرى للزبون كالاقتصاد في الطاقة مثلا، فإن من شأن أن ترفع من مستوى القيمة المدركة للزبون وهو ما ينعكس ايجابيا على القدرة التنافسية للمؤسسة ، فالسيارة مثلا إضافة إلى وظيفة النقل فان مميزات كالراحة والصلابة واستهلاك الوقود تؤثر كلها على إدراك الزبون للقيمة المقدمة وعلى سلم تفضيلاته وبالتالي تتأثر أولوياته في الاختيار بين العلامات التجارية

**ثالثاً : مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها .**

**أولا: مصادر الميزة التنافسية.(عبد الغفور ,2015 :32 )**

إن مصدر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيرا نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة لمفهومها العام الواسع قسمت إلى :-

**1- المصادر الداخلية :**

وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة والمواد الأولية. قنوات التوزيع ، الموجودات ...وغيرها. كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة ، وأساليب التنظيم الإداري، والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة .

**2- المصادر الخارجية :**

وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المنظمة وتستفيد منها ،مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية ،والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

**3 - الخيارات الاستراتيجية:**

وتتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خيارات الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

**رابعاً: محددات الميزة التنافسية. (بوبعه , 2006 1 ٩١-8٩).**

للميزة التنافسية العديد من المحددات ،حيث أا تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين هما

\_حجم الميزة التنافسية.

\_ نطاق التنافس.

**1\_ حجم الميزة التنافسية:**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ،ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة ،يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ،تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية, التكنولوجية...الخ) الضرورية ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

**المصادر الداخلية**

موارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة (العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، التحفيز والبحث والتطوير والأبداع والمعرفة.

**المصادر الخارجية**

متغيرات البيئة الخارجية ( فرص ومميزات، ظروف العرض والطلب على الموارد الأولية والمالية، والموارد البشرية المؤهلة. الخيارات الاستراتيجية التكامل الأفقي، والتكامل العمودي، التنويع والتحالفات الإستراتيجية، العلاقات مع الآخرين. الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية إن القيام بذلك بفعالة ونجاعة ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ،تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، والتكنولوجية...الخ) الضرورية ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

موارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة (العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، التحفيز

والبحث والتطوير والأبداع والمعرفة.

المصادر الخارجية متغيرات البيئة الخارجية ( فرص ومميزات، ظروف العرض والطلب على الموارد الأولية والمالية، والموارد البشرية المؤهلة.

الخيارات الاستراتيجية التكامل الأفقي، والتكامل العمودي، التنويع والتحالفات الاستراتيجية، العلاقات مع الآخرين. الفصل الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية , إن القيام بذلك بفعالة ونجاعة ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

**المطلب الثاني :**

**أبعاد الميرة التنافسية. ( سويسي, 2017, 72 )**

رغبات العميل وتحويل هذه تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتمامات الرئيسية هو التركيز على احتياجات الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته. ويعرف (Porter &kramer(على ان الموارد المتاحة باي وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميز التنافسية ،وهذه الأبعاد هي الجودة، الوقت، المرونة، التكلفة حيث

1 -التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من

خصائص للسلع والخدمات ،فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق

المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

2 -الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها

سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية ،وذلك من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج. وقت الدخول للسوق: يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها ، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها. -اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عدة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه سليمة وبقدر عال من الموثوقية. - إبداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فأن المنظمات تقوم بتطوير منتجات حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.الاعتمادية وصول المنتجات خصائص فريدة عن باقي التدريب .

ب، 656.0 بدرجة الموافقة دلالة على سعي المؤسسة في تطبيق معارفها عن طريق إجمالا بلغ المتوسط الحسابي لبعد تطبيق المعرفة 304.2وبانحراف معياري ،717.0 ومنه نستنتج أن شركة سوف للدقيق تحاول استغلال المعارف المكتسبة عند اطار ا والمخزنة في أرشيفها لتعزيز تنافسيتها.

العبارات غير موافق محايد موافق الوسط

الحسابي

الانحراف

المعياري

الترتيب النتيجة

التكرار النسبة التكرار النسبة التكرار النسبة

1-تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج

التوجيه والتدريب.

5 0.656 2.08 25.0 10 57.5 23 17.5 7 موافق

2-تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.

3 0.742 2.25 42.5 17 40.0 16 17.5 7 موافق

3-تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى

خطط عمل.

1 0.594 2.58 62.5 25 32.5 13 5.0 2 موافق

4-تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الانتاج.

7 17.5 9 22.5 24 60.0 2.43 0.781

2

موافق

5-تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.

4 0.813 2.18 42.5 17 32.5 13 25.0 10موافق الإجمالي 0.717 2.304 الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

67

**ثانيا: تحليل أبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية لفقرات الاستبانة:**

1-بعد التكلفة.

الجدول رقم: 11يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأولى من الميزة التنافسية: المصدر :من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

جاءت العبارة رقم 02في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 40.2وانحراف معياري ، 810.0بدرجة الموافقة وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تقوم بتطوير عمليات الإنتاجية من خلال عملية البحث والتطوير المتواصلين للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.

أما المرتبة الأخيرة فقد كانت للعبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 25.2 وانحراف معياري ،707.0بدرجة الموافقة وهذا يعني أن المؤسسة تحافظ على جودة المنتوج من خلال سعيها للوصول إلى تخفيض تكاليف منتجاتها.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التكلفة 35.2وانحراف المعياري ، 758.0وهذه الارقام تبين مدى حرص شركة سوف للدقيق على تدنية التكاليف للحصول على ميزة تنافسية ضمن هذا القطاع.

العبارات غير موافق محايد موافق الوسط

الحسابي

الانحراف

المعياري

الترتيب النتيجة

**التكرار النسبة التكرار النسبة التكرار النسبة**

1-تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجات دون المساس بجودة المنتوج.

2 0.707 25 2 40.0 16 45,0 18 15.0 6 موافق

2-تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عمليات الإنتاجية للوصول إلى

أداء أفضل وباقل التكاليف.

1 0.810 2.40 60.0 24 20.0 8 20.0 8 موافق

0.758 2.325 الإجمالي الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة

التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

68

بعد الجودة:

الجدول رقم: 12يوضح التكرارات والنسب المنوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني من الميزة التنافسية: جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 02بمتوسط حسابي قدره 53.2وبانحراف معياري بلغ ،816.0 مما يدل على معياري بلغ ،853.0 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يترجم استجابة المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتوجات.

درجة الموافقة وهذا يعني أن منتجات وخدمات المؤسسة منافسة للمؤسسات الأخرى.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 30.2وبانحراف

أما المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 03بمتوسط حسابي قدره 23.2وبانحراف معياري بلغ ،832.0 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يفسر اهتمام المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.

مجملا بلغ المتوسط الحسابي لبعد الجودة 353.2وبانحراف معياري قدره ، 833.0 و هذا يدل على أن شركة

سوف للدقيق تحرص على ارضاء زبائنها والمحافظة على ولائهم وزيادة حصتها السوقية.

العبارات غير موافق محايد موافق الوسط

الحسابي

الانحراف

المعياري الترتيب النتيجة

التكرار النسبة التكرار النسبة التكرار النسبة

1-تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجا وخدما.

2 0.853 2.30 55.0 22 20.0 8 25.0 10 موافق

2-تنافس منتجات وخدمات المؤسسة المؤسسات المنافسة

1 0.816 2.53 72.5 29 7.5 3 20.0 8 موافق

3الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

69

بعد الوقت.

الجدول رقم: 13يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث من الميزة التنافسية:

المصدر :من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات Spss. ، 831.0 مما يدل على أن شركة

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 35.2وانحراف

معياري 77.0هذا يدل على درجة

الموافقة، وأن المؤسسة تقوم بتسليم منتجات في الوقت المناسب. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 03بمتوسط حسابي قدره 34.2وانحراف معياري بلغ 860.0وهذا دليل

على درجة الموافقة، أن لدى المؤسسة استجابة سريعة لطلبات المستهلكين.

أما في المرتبة الأخيرة فجاءت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي بلغ 33.2وانحراف

معياري قدره ،859.0 وهذا يوضح درجة الموافقة وسعي المؤسسة على تطوير منتجات بوتيرة متسارعة. بشكل عام بلغ متوسط حسابي لبعد الوقت 336.2وانحراف معياري قدره سوف للدقيق اتخذت من الوقت مؤشرا لتطوير المنتجات ومقياسا للالتزام ام بينها وبين العملاء.

العبارات غير موافق محايد موافق الوسط

الحسابي

الانحراف

المعياري

الترتيب النتيجة

التكرار النسبة التكرار النسبة التكرار النسبة

1-تقوم المؤسسة بتسليم منتجات في الوقت المناسب.

1 0.777 2.35 52.5 21 30.0 12 17.5 7 موافق

2-تسعى المؤسسة لتطوير منتجات بوتيرة متسارعة

3 0.859 2.33 57.5 23 17.5 7 25.0 10 موافق

الفصل الثالث:

مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

**(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)**

بعد المرونة.

الجدول رقم: 14يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع من الميزة التنافسية:

المصدر :من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss.

في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 02بمتوسط حسابي قدره 38.2وانحراف معياري ، 807.0بدرجة الموافقة وأن المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.

أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 01بمتوسط حسابي قدره 03.2وانحرافها المعياري ،891.0بدرجة الموافقة ودلالة على أن المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات المطلوبة في السوق.

وبشكل عام نجد أن المتوسط الحسابي لبعد المرونة بلغ 205.2وانحراف المعياري بلغ 849.0وهذا الارقام تبين مدى مرونة الشركة في التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة.

العبارات غير موافق محايد موافق الوسط

الحسابي

الانحراف

المعياري

الترتيب النتيجة

التكرار النسبة التكرار النسبة التكرار النسبة

1-مستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منتجات

2 0.891 2.03 40.0 16 22.5 9 37.5 15 موافق

2-تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات

الحاصلة في السوق.

1 0.807 2.38 57.5 23 22.5 9 20.0 8 موافق

الإجمالي 0.849 2.205 الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة

التنافسية سنتناول في هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين عمليات المتغير التابع )توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة( والمتغير المستقل الميزة التنافسية. المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرعية. الميزة التنافسية لشركة سوف للدقيق: -فرضية العدمHO:تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

أولا: دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين

%.5

-فرضية البديلةH1:لا تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة5. %

الجدول رقم: (16)تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية :

المصدر :من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات spss .

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 301.0مما يدل على وجود علاقة % 1.9من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة ، وأن الباقي 9.90%ترجع إلى ايجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار ،29.0 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 059.0وهو لا يساوي 05.0مما يشير إلى عدم أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 674.1 بمستوى معنوية 000.0وهي أقل من

ارتباط ضعيفة بين توليد

المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 091.0أي ان عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 290.0مما يشير إلى علاقة معنوية معلمة الميل. 05.0مما يشير الى معنويتها.

R معامل التقاطع 2 البيان معامل الارتباطR معامل التحديد

BO

مستوى الدلالة

لمعامل التقاطع

B1 میل

الانحدار

Sig

الميزة التنافسية

توليد المعرفة

0.059 290 0 000 0 1.074 091 0 0.301 الفصل الثالث مساهمة ادارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف الدقيق بالوادي)

**\* اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات**

سنتناول في اختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين عمليات المتغير التابع توليد المعرفة، تخرين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة والمتغير المستقل الميزة التنافسية.

الاختبار الفرضيات الفرعية

أولا: دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل العلاقة بين توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية لشركة سوف للنقيق فرضية العلمHO تساهم عملية توليد المعرفة في تحد زة التنافسية عند مستوى دلالة

فرضية البديلة H1:لا تساهم عملية مستوى دلالة؟ \*

الجدول رقم: (16(تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المعرفة في - الميزة الشخصية عند من خلال الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 301.0 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين توليد المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 091.0أي أن 1.9 % من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير توليد المعرفة ، وأن الباقي 69.90%ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 290.مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في توليد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 29.00 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 059.0وهو لا يساوي 05.0 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 674.1 مستوى معنوية 000.0وهي أقل من 05.0 مما يشير إلى معنويتها.

R معامل التقاطع 2 البيان معامل الارتباطR معامل التحديد

BO

مستوى الدلالة

لمعامل التقاطع

B1 مثل

الانحدار

Sig

الميزة التنافسية

توليد المعرفة

0.059 0.290 0.000 674 1 0.091 0.301 الفصل الثالث: مساهمة إدارة

المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

بناءا على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية في ونقبل الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية الصفرية والقاتلة تساهم عملية توليد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. الفرعية الثانية

ثانيا: دراسة الفرضية التالية وتحليل العلاقة بين تخزين المعرفة و الميزة

فرضية العدم H0 تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة5 فرضية البديلة 1:لا تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة5 %

الجدول رقم ( 17 ) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة والميزة

من خلال الجدول للاحظ أن معامل الارتباط بلغ 377.0مما يدل على وجود علاقة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، أما معامل التحديد بلغ 142.0أي ان 2.14% من

ارتباط ضعيفة بين تخزين المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة ، وأن الباقي 68.85%ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 500.0 مما يشير إلى علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 50.0 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 01.0 وهي أقل من 05.0مما يشير إلى معنوية

الميل.

أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 123.1بمستوى معنوية 02.0وهي أقل من

05.0 بينما يشير إلى معنويتها، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي

الشكل العام للنموذج:B1X + B0 = Y : المتغير التابع (الميزة التنافسية) X :المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

91 معلمة المول وتساوي 500.0 . معلمة التقاطع وتساوي 12.1.

80

البيان معامل الارتباط معامل التحديدR معامل

التقاطع

مستوى الدلالة

لمعامل التقاطع

g B 5 ميل الانحدار

الميزة التنافسية

تخزين المعرفة

0.016 0.500 0.02 1.123 0,142 0.377 الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

معنويتها، وبذلك يمكن كتابة الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج 7 = 80 \* B1X :المتغير التابع (الميزة التنافسية) X المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

81 معلمة الميل وتساوي 0 500 80 معلمة التقاطع وتساوي 121

البيان معامل الارشاطة معامل التحديد معامل مستوى الدلالة المعامل التقاطع

8 5/8 ميل الانحدار

الميزة التنافسية

تخزين المعرفة

0.016 0.500 0.02 1.123 0.142 0.377 الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة

في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

74

ليصبح النموذج - التالي:23,1 :750+ 0,x

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة

في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

قيمة 0.50

بناءا على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا نرفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية والقائلة: تساهم عملية تخزين المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. ثالثا: دراسة الفرضية الثالثة وتخليل العلاقة بين نشر المعرفة و الميزة التنافسية. فرضية العدم()H( تساهم عملية نشر المعرفة في ت يزة التنافسية عند مستوى

دلالة؟ .1

فرضية البديلة 141:لا تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة "

الجدول رقم:( 18 (تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نشر المعرفة والميزة

حسب الجدول تلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0 607 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين نشر المعرفة وتحسين الميزة التنافسية، في حين بلغ معامل التحديد 368.0أي ان 36 68% من المتغيرات في المتغير التابع لها علاقة الانحدار من قبل متغير نشر المعرفة، وأن الباقي 62.63% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 694.0 مما يشير إلى علاقة

ايجابية قوية بين المتغيرين إحصائيا فإن أي زيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 69,0 حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 00,0وهي أقل من 05.0مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع التي بلغت 704.0 بمستوى معنوية 0 04وهي أقل من 05.0 مما يشير إلى معنويتها، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج:7 = B1X + B0

:المتغير التابع الميزة التنافسية X:المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

البيان معامل الارتباط معامل التحديدR معامل التقاطع مستوى الدلالة

المعامل التقاطع

الميزة التنقية

المعرفة

0.694 01 0 0,704 0.368 0.607 الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

75

1معلمة الميل وتساوي 694.0 .

80 معلمة التقاطع وتساوي 70.0 ..

ليصبح النموذج على الشكل التالي 70,0

:769+

0.x

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة , 0.69

بناءا على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرضية فإننا ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية

والقائلة: تساهم عملية نشر المعرفة في تحسين الميزة التنافسية.

رابعا: دراسة الفرضية الرابعة وتحليل العلاقة بين تطبيق المعرفة و الميزة التنافسية.

مرضية المرة السهم عملية العمل المعرفة في تحسين الميزة النفسية عد فرضية البدياة 01 لا تساهم المعرفة في تحسن الميزة النفسية عند ( تعطيل الإسمدار البسيط الملامة من التطبيق المعرفة والميزة

تكون معدومة بين تطبيق المعرفة والمني الميزة التنافسية، في حين بلغ معلل تطبيق المعرفة التحديد 0 054اي ان 4.5 امن المتغيرات في المتغير النفيع تفسر ها علاقة الانحدار •

وان الباقي 94 145 ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 297.0 مما يشير إلى علاق

ايجابية ضعيفة بين المتغيرين

إحسانيا فان أي زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 29.0حيث

ظهرت قيمة مستوى المعنوية 15.0وهي أكبر من 05 معنوية:

0 مما يشير إلى عدم وجود

البيان معامل الارتباط معامل التحديد معاملمستوى الدلالة

المعامل التقاطع

B ميل الانحدار S

الميزة التنافسية

تطبيق المعرفة

015 297 0 001 0 1,616 0.054 232 الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة

في تحسين الميزة التنافسية

اتراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

76

بناءا على ما تقدم من تحليل البيانات الخاصة بالفرم المرضية

الصفرية ونقل الفرضية البديلة

وتقلله لا تساهم عملية تطبيق المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

المطلب الثاني: اختيار الفرضية الرئيسية بعد تطرقنا إلى دراسة وتحليل الفرضيات الفرعية والتي استخلاصنا منها ان معشمها لها تثير ايجابي العمليات إدارة

المعرفة و هي توليد المعرفة وتخزين المعرفة ونشر المعرفة ماعدا فرضية تطبيق

المعرفة التي لها تأثير سلبي في تحسين الميزة التنافسية نصل إلى الفرضية الرئيسية

لفرضية العدم H0 تساهم إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند مستوى من أجل حساب معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية فجاءت النتائج 11: لا تساهم إدارة المعرفة في تحسين

المبينة في الجدول انطلاقا منفرضية البديلة الميزة التنافسية عند مستوى دلالة %

مخرجات SPSSكالتالي

الجدول رقم : (20(بين معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية )

بالاستناد على معامل الارتباط الذي يقيس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)يتضح لنا من خلال الجدول أن العلاقة بين المتغيرين (إدارة المعرفة) و(الميزة التنافسية) وهي وجود النجمتين دليل على أن العلاقة إيجابية وذات علاقة طردية حيث وصلت درجة الارتباط بينهما 594

دلالة إحصائية01.0 .

Correlations

الميزة التنافسية إدارة المعرفة

إدارة المعرفة

Pearson Correlation 1.594

Sig. (2-talled) .000

N 40 40

الميزة التنافسية

Pearson Correlation 594\*\* 1

Sig. (2-tailed).000

Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed، الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية

(دراسة حالة شركة سوف للدقيق بالوادي)

من خلال الجدول تلاحظ أن معامل التحديد بلغ 353.0أي أن 3.35% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة ، وأن الباقي 7.64%ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 080.1مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 000,0وهي أقل من 05.0مما يشير إلى معنوية معلمة الميل. المعرفة في تحسين الميزة التنافسية عند

إحصائيا فإن أي زيادة في إدارة المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 08.1 وعليه ترفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة : تساهم إدارة مستوى معنوية 5%

مستوى معنوية 5 ,%

لبيان معامل الارتباط ومعامل التحديد معامل التقاطع

مستوى الدلالة

لمعامل التقاطع

B ميل الانحدار 58

الميزة التنافسية

ساهمة إدارة المعرفة في 1,080 0.772 -0.159 0.353 0.594 .

الخاتمة

وتتضمن الاستنتاجات والتوصيات

* الاستنتاجات

توصل الباحث الى جملة من الاستنتاجات

1. اتضح ان المعرفة الضمنية تساهم في تحسين الميزة التنافسية من خلال إجابات أعضاء الهيئة التدريسية .
2. وجد علاقة ارتباط ايجابية بين المعرفة الضمنية والميزة التنافسية في جامعة القادسية .
3. وجد ان نشر المعرفة كان اهم مؤثر في تحسين الميزة التنافسية في جامعة القادسية .
4. وجد علاقة ارتباط حقيقة بين توليد المعرفة والميزة التنافسية في جامعة القادسية .
5. وجد علاقة ارتباط قوية بين عملية تخزين ونشاءة المعرفة والميزة التنافسية .
6. وجد علاقة ارتباط ضعيفة بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية في جامعة القادسية .

التوصيات

1. التركيز على المعرفة الضمنية من اجل صقل صورة الجامعة والحصول على ميزه تنافسية .
2. التاكيد على تطبيق المعرفة وتوظيف البعدين في الحصول على المنافسة المستديمة .
3. ضرورة تحقيق المعرفة لدى اعضاء الهئية التدريسية في جامعة القادسية من خلال تبسيط هذا المفهوم وتحليله .
4. تاسيس قسم ادارة المعرفة في الجامعة يهتم بهذا النشاط الحيوي .
5. زيادة الاهتمام بالمعرفة الخارجية والعمل على تحليل المكانة السمعية للجامعة باستخدام تحليل Sowt
6. يجب أجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة المعطة بالميزة التنافسية .
7. توفير بنية تحتية متينه لتطبيق تلك المعرفة في جامعة القادسية .

المصادر

1. صلاح الدين الكبيسي , إدارة المعرفة , المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , 2005.
2. ياسر الصاوي , ادارة المعرفة والتكنولوجيا المعلومات , دار السحاب للنشر والتوزيع , الكويت , 2007.
3. نجم عبود نجم , ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتجيات والعمليات , الوراق للنشر والتوزيع , عمان , ط1 , 2008.
4. ابراهيم الخلوف الملكاوي , ادارة المعرفة , الممارسات والمفاهيم , عمان , مؤسسة الوراق , 2006.
5. عصام نور الدين , ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة , ادارة اسامة للنشر , عمان , 2009.
6. د. محمد عواد احمد الزيادات , اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط1 , 2008 .
7. ماضي وديعة , دور اختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية , مكتبات جامعة منتوري , قسنطينة , مذكرة تخرج ماجستير , 2008 .
8. العمري غسان , عيسى إبراهيم , الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة , جامعة عمان للدراسات العليا , عمان , الأردن , أطروحة دكتورة , 2004.
9. عائشة شفرور , استثمار راس المال الفكري ودوره في تحقيق ادارة المعرفة , دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري لنيل شهادة ماجستير , 2010.
10. بوسهوة نذير , دور ادارة االمعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة , دراسة حالة فرع انتيبيوتيكال مع صيدال , لنيل شهادة الماجستير , معهد العلوم الاقتصادية , الجزائر , 2008.
11. عيساوي وهيبة , اثر الثقافة التنظمية على الرضا الوظيفي , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير , الجزائر, 2011.
12. حسن بوزناق , ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتجيات التسويقية , مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير , جامعة الحاج لخضر , 2013.
13. جوبر محمد , ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزه التنافسية للمؤسسات المصرفية , دراسة حالة في قطاع المصرفي الجزائري , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , 2012.
14. احمد بن خلفية , مساهمة ادارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية , دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية , شهادة ماجستير , الجزائر , 2011.
15. عز الدين علي سويسي , نعمه عباس الخفاجي , الميزه التنافسية وفق منظور استراتجيات التغير التنظيمي , دار الايام للنشر والتوزيع , الاردن , 2015.
16. بوبعه عبد الوهاب , دور الابتكار في دعم الميزه التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , جامعة قنطينة , كلية العلوم التجارية , الجزائر , 2012.
17. مسعود طحطوح , اهمية التسويق في تعزيز الميزه التنافسية للمؤسسة ’ مذكرة لنيل شهادة الماجستير , كلية العلوم الاقتصادية , الجزائر , 2009.
18. غسان عيسى , ابراهيم العمري , دور الروافد الفكرية والجذور الادارية لادارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة , ابحاث اقتصادية وادارية , العدد السادس , جامعة عمان , الاردن , 2009.
19. د. واضح فواز , نويري مجدي , ادارة المعرفة , اسلوب متكامل للادارة الحديثة , مجلة اقتصاديات المال والاعمال , جامعة سطيف , الجزائر , 2017 .
20. يوسف احمد ابو فارة , العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والاداء , المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , الاردن , 26 – 28 ابريل .