

بحث تخرج بعنوان:

أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:
دراسة حالة شركة لبساء للمقاولات

إعداد الطالبة/

أسماء عواد العمري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله على التمام الحمد لله ما تم توفيق الا بفضلله، الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم احسانه على مل أنعم به على من إتمام هذا العمل.

كما أود أن أعبر عن خالص شكري وتقديري لجامعة ميداؤشن، والتي كانت بمثابة البيئة المثالية لتحقيق هذا العمل الأكاديمي. إن الدعم الذي تلقيته من هذه المؤسسة التعليمية الرائدة كان له دور كبير في تطوير مهاراتي الاكاديمية وتعزيز معرفتي.

أشكر جميع الدكاترة أعضاء هيئة التدريس الذين ساهموا في إثراء تجربتي التعليمية، وخصوصاً المشرفة د. أسماء أبو عنزة، على دعمها المستمر وتوجيهاتها القيمة، لقد كانت رؤيتها الثاقبة ونصائحها الحكيمة مصدر إلهام لي خلال رحلتي البحثية.

كما أود أن أوجه الشكر الى عائلتي واصدقائي الأعزاء الذين كانوا دائماً بجانبني في كل خطوة من مسيرتي الاكاديمية. إن دعمهم المعنوي وتشجيعهم الدائم لي كان عوامل حاسمة في تجاوز التحديات التي واجهتها. لم يكن بإمكانني الوصول إلى هذه المرحلة دون وجودهم في حياتي، حيث كانت كلماتهم المشجعة وثقتهم بي دافعاً قوياً لتحقيق أهدافي.

كما أوجه الشكر الى جميع زملائي في الدراسة الذين شاركوني الأفكار والنقاشات المثمرة وساهموا في خلق بيئة تعليمية محفزة.

اهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما نملك في هذا الوجود من الأهل

والأقارب حفظهم الله

إلى كل من ساندني وساعدني في الوصول إلى هذه المرحلة، وإلى

كل من آمن بقدراتي وساهم في نجاحي.

إلى كل طالب علم جاد في طلبه ويسعى نحو تحقيق هدفه

لجميع أهدي ثمرة جهدي،

فهرس المحتويات:

المحتوى	الصفحة
فهرس المحتويات	أ
قائمة الجداول	هـ
قائمة الاشكال	م
الملخص	ي
الفصل الأول: المقدمة	
المقدمة	٢
مشكلة البحث	٢
أهمية الدراسة	٣
الأهمية العلمية (النظرية)	٣
الأهمية العملية (التطبيقية)	٣
اهداف الدراسة	٤
تساؤلات الدراسة	٤
فروض الدراسة	٤
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	٥
(KBV)نظرية الموارد القائمة على المعرفة	٥
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	٨
المبحث الأول: إدارة المعرفة	٩
المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة	٩
مفهوم المعرفة وإدارتها	٩
إسهامات العلماء في مفهوم إدارة المعرفة:	١٠
مفهوم إدارة المعرفة	١٠
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:	١١
أولاً: أهمية إدارة المعرفة	١١
ثانياً: أهداف إدارة المعرفة	١٢
عناصر ومبادئ إدارة المعرفة	١٣

١٣	أولاً: عناصر إدارة المعرفة
١٤	ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة
١٤	أبعاد إدارة المعرفة
١٥	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
١٥	استراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة
١٥	أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة
١٦	ثانياً: مراحل إدارة المعرفة
١٧	المطلب الرابع: نماذج وعمليات إدارة المعرفة
١٧	أولاً: نماذج إدارة المعرفة
٢٠	عمليات إدارة المعرفة
٢١	تحديات ومشاكل إدارة المعرفة
٢١	التدابير المقترحة لمواجهة التحديات
٢١	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
٢٢	المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية
٢٢	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
٢٢	دورة حياة الميزة التنافسية تتضمن أربع مراحل:
٢٣	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية
٢٣	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
٢٣	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
٢٣	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية
٢٣	أهمية الميزة التنافسية
٢٤	أهداف الميزة التنافسية
٢٤	المطلب الخامس: أساسيات الميزة التنافسية
٢٥	أنواع الميزة التنافسية
٢٥	أبعاد الميزة التنافسية
٢٥	المطلب السادس: مصادر ومداخل الميزة التنافسية
٢٥	أولاً: مصادر الميزة التنافسية
٢٦	ثانياً: مداخل الميزة التنافسية

٢٦	المطلب السابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
٢٦	المطلب الثامن: تحديات تحقيق الميزة التنافسية
٢٦	الحلول المقترحة لمواجهة التحديات
٢٧	المطلب التاسع: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
٢٨	المطلب العاشر: تأثير إدارة المعرفة على عناصر الميزة التنافسية
٢٨	المطلب الحادي عشر: تحديات دمج إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
٢٩	ثانياً الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية البحث	
٤٢	تمهيد
٤٢	المنهجية وطرق البحث
٤٢	نموذج الدراسة
٤٣	مجتمع البحث
٤٤	عينة الدراسة
٤٤	أدوات جمع البيانات
٤٤	حدود الدراسة
٤٥	التحليل الإحصائي المستخدم
٤٦	اختبار الثبات
٤٧	صدق الاستبانة
٤٨	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٥٠	تمهيد
٥٠	التحليل الوصفي للدراسة
٥٠	أولاً: وصف عينة الدراسة
٥٥	ثانياً: التحليل الوصفي لآراء أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة
٥٦	أولاً: إدارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات
٥٧	ثانياً: مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات
٦٠	نتائج الدراسة
٦١	توصيات الدراسة

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٤٦	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة	جدول ١-٣
٤٧	معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمتغير	جدول ٢-٣
٤٨	معامل الارتباط بين فقرات متغير الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمتغير	جدول ٣-٣
٤٨	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	جدول ٤-٣
٥١	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول ٥-٤
٥٢	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	جدول ٦-٤
٥٣	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	جدول ٧-٤
٥٥	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	جدول ٨-٤
٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة المعرفة	جدول ٩-٤
٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير الميزة التنافسية	جدول ١٠-٤
٥٩	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية	جدول ١١-٤

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٧	Marquardt نموذج لإدارة المعرفة.	شكل ١-٢
١٨	نموذج موئل (مونسكي) لإدارة المعرفة	شكل ٢-٢
١٩	Nonaka et Takouchi نموذج لإدارة المعرفة	شكل ٣-٢
٢٠	عمليات إدارة المعرفة	شكل ٤-٢
٤٣	نموذج الدراسة	شكل ٥-٣
٥١	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	شكل ٦-٤
٥٤	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	شكل ٧-٤

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات، وذلك من خلال تحليل ممارسات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأداء التنافسي للشركة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفي الشركة، حيث شملت العينة أفراداً من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية، أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين في الشركة من الذكور، ويحملون مؤهلات تعليمية جامعية وما فوق. وأشارت إلى أن مستوى إدارة المعرفة في الشركة من وجهة نظر أفراد العينة كان عاليًا، مما يؤكد أن الشركة تولي أهمية كبيرة لهذه الإدارة كأداة استراتيجية لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها التنافسية. كما أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة كان مرتفعًا، ما يعكس نجاح الشركة في تعزيز موقعها التنافسي من خلال تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المعرفة، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. وأكدت النتائج أن لإدارة المعرفة أثرًا ملموسًا وإيجابيًا على تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث تبين أن التركيز المتزايد على ممارسات إدارة المعرفة يساهم بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة، الجودة، الابتكار، والمرونة في العمليات التشغيلية، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة استمرار الاستثمار في إدارة المعرفة من خلال تعزيز مشاركة الموظفين في تبادل المعرفة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية الداعمة لها، بالإضافة إلى تكثيف برامج التدريب وورش العمل. كما أوصت بتصميم استراتيجيات طويلة المدى لإدارة المعرفة ترتبط مباشرة بتحقيق أهداف الميزة التنافسية للشركة، تقدم هذه الدراسة رؤية علمية وإدارية تساهم في مساعدة شركة لبساء للمقاولات، وغيرها من الشركات العاملة في القطاع، على استغلال إدارة المعرفة كأداة لتحقيق التفوق التنافسي المستدام.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، شركات المقاولات.

الفصل الأول:

المقدمة

وخلفية البحث

المقدمة

شهد العالم في القرن الحالي تغيرات جوهرية كثيرة، وبروز العديد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة، في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المعرفة أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. إدارة المعرفة لم تعد خيارًا إضافيًا بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان بقاء المؤسسات وتفوقها في السوق. تعتمد هذه الإدارة على جمع المعرفة، تنظيمها، مشاركتها، وتوظيفها بالشكل الذي يعزز القدرات التنافسية للمؤسسات في مواجهة تحديات السوق.

وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمسارع في أدى التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، الأمر الذي إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى ولاسيما تطوير وتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الأهداف نحو تحقيق أفضل حيث تسعى منظمات الأعمال بصورة دائمة إلى تحقيق النجاح والمحافظة عليه قدر المستطاع، وذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجياتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة وتسعى إدارة المؤسسة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف و العلوم التي تستحدث باستمرار.

وتعد إدارة المعرفة من بين الجهود التي أدت إلى إتاحة الفرص الجديدة في المؤسسة، وتحقيق التقدم والتطور المستمر لاعتبارها أكثر الموضوعات اهتماما في وقتنا الحاضر، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة فهي تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات التوجهات الحالية والمستقبلية وتركز على تحديد طبيعة عمل المؤسسة والتحقق من بناء القدرات المعرفية التي تتسجم مع هذه التوجهات والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

شركة لبساء للمقاولات، كونها واحدة من المؤسسات العاملة في قطاع شديد التنافسية، تجد نفسها أمام حاجة ملحة لتبني ممارسات فعالة لإدارة المعرفة بهدف تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على تقديم قيمة مضافة لعملائها. من هنا، تبرز أهمية دراسة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في هذه الشركة، خاصة مع زيادة المنافسة المحلية والإقليمية في قطاع المقاولات.

مشكلة البحث

على الرغم من إدراك المؤسسات الحديثة لأهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية، إلا أن العديد منها يعاني من تحديات تتعلق بتطبيقها بالشكل الأمثل. تظهر هذه التحديات في نقص التوجه الاستراتيجي نحو إدارة المعرفة، ضعف البنية التحتية الداعمة، وقلة الاستفادة من الموارد البشرية والتكنولوجية المتاحة.

شركة لبساء للمقاولات ليست استثناءً من هذه القاعدة، إذ تواجه تحديات عدة تتعلق بكيفية إدارة المعرفة واستثمارها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا، تنبثق مشكلة البحث التي تتمثل في التساؤل الرئيسي: "ما هو أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات؟".

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة المعرفة ولما لها من دور في تحقيق أهداف الشركة وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على مكانتها في السوق، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات البيئية السريعة التي يجب مواكبتها باستمرار وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة المعرفة واساليبها في تحقيق الميزة التنافسية حيث ان كل الشركات تسعى الى ان تكون في الصدارة وتحقق أهدافها المثلى في تقديم خدماتها على أكمل وجه، ويمكن تفصيل الأهمية للدراسة الى الاتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

حيث تتمثل الأهمية العلمية النظرية للدراسة في جدية وحيوية هذا الموضوع وندرة البحث في البحوث والدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة لكونها مفهوماً جدياً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي، إضافةً إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين التنافسية في الشركات لان تبني إدارة المعرفة أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطور وتسهيل خدماتها وتحسين وصولها للمستفيدين.

لذا تكمن أهمية البحث في سد الفجوة في ندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع وإثراء المكتبات بالمعلومات الكافية حول أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن الأهمية العملية للبحث في تزويد مدراء الشركات بالمعلومات الكافية حول ضرورة إدارة المعرفة لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات وكذلك تحسين أداء الشركة والحفاظ على مكانتها في السوق وذلك من خلال الكشف عن أهم الفوائد التي تحاول إثباتها الدراسة الحالية، كما يمكن تساهم ما تتوصل اليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تقديم معلومات لصناع

القرار في الشركات بالمملكة للعمل على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وذلك للمساهمة في تحسين الميزة التنافسية في الشركات المعنية.

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة التعرف على إثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات.

الاهداف الفرعية:

- التعرف على مدى ممارسة ادارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات
- التعرف على إثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات

تساؤلات الدراسة:

من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة سؤال البحث الرئيسي كما يلي: "ما أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما مستوى ممارسة ادارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات؟
- ما مستوى الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات؟
- ما أثر ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات؟

فروض الدراسة:

من خلال مشكلة البحث الحالي وأسئلته تم صياغة الفرضيات التالية كإجابة أولية لتساؤلات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات.

الفروض الفرعية:

- ان مستوى ممارسة إدارة المعرفة في شركة لبساء ضعيف.
- مستوى الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات منخفض.
- لا يوجد أثر لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات. وللبناء على أسس علمية متينة، تم اختيار نظرية الموارد القائمة على المعرفة (Knowledge-Based View, KBV) كإطار نظري لهذا البحث.

نظرية الموارد القائمة على المعرفة (KBV)

تعريف النظرية:

تعتبر نظرية الموارد القائمة على المعرفة إحدى النظريات البارزة في مجال إدارة الأعمال، وهي ترى أن المعرفة تمثل مورداً استراتيجياً حيوياً للشركات، وأن هذه المعرفة عندما تكون فريدة وقيمة وصعبة التقليد، فإنها تمكن الشركات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أبعاد النظرية:

المعرفة كمورد: تعتبر النظرية المعرفة مورداً استراتيجياً للشركات، ويمكن أن تكون هذه المعرفة صريحة (Explicit) أو ضمنية (Tacit).

الفردة والقيمة: المعرفة التي تميز الشركة عن منافسيها وتزيد من قيمتها هي التي تؤدي إلى الميزة التنافسية.

صعوبة التقليد: يجب أن تكون المعرفة صعبة التقليد من قبل المنافسين حتى تحافظ الشركة على ميزتها التنافسية.

الافتراضات الأساسية للنظرية:

- تختلف الشركات في قدراتها على خلق المعرفة وتطبيقها.
- المعرفة هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية المستدامة.
- الشركات التي تدير معرفتها بشكل فعال تحقق أداءً أفضل.

علاقة النظرية بمشكلة البحث

ترتبط نظرية الموارد القائمة على المعرفة بمشكلة البحث الحالي بشكل وثيق. فمن خلال تطبيق هذه النظرية، يمكننا فهم كيف تساهم إدارة المعرفة في شركة المقاولات في بناء موارد معرفية فريدة وقيمة وصعبة التقليد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق البناء والمقاولات شديد التنافسية.

المتغيرات الرئيسية في النظرية وكيفية قياسها

إدارة المعرفة: سيتم قياسها من خلال تقييم أنشطة الشركة المتعلقة بإنشاء المعرفة، مشاركتها، وتطبيقها.

الميزة التنافسية: سيتم قياسها من خلال مؤشرات أداء الشركة المالية وغير المالية، مثل حصة السوق، الربحية، رضا العملاء، والابتكار.

حدود النظرية

على الرغم من قوة نظرية الموارد القائمة على المعرفة، إلا أنها ليست خالية من الحدود. من أهم هذه الحدود هي صعوبة قياس المعرفة بشكل دقيق، وكذلك تحديد العلاقة السببية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

اسباب اختيار هذه النظرية.

تم اختيار نظرية الموارد القائمة على المعرفة لعدة أسباب:

ملاءمة النظرية: تتناسب النظرية بشكل جيد مع طبيعة صناعة البناء والمقاولات، حيث تلعب المعرفة دوراً حاسماً في تحقيق النجاح.

الدعم البحثي: هناك الكثير من الأبحاث والدراسات التي تدعم نظرية الموارد القائمة على المعرفة، مما يوفر قاعدة قوية للبحث الحالي.

الشمولية: تغطي النظرية جوانب متعددة من إدارة المعرفة، مما يسمح بتحليل شامل للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

الفصل الثاني
الإطار النظري
الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر المعرفة أساس لكل عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسات، وركيزة قوية لإدارة أعمالها، وتسعى المؤسسات المختلفة إلى اكتساب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يتم ابتكارها وتطويرها، فهي محدد أساسي لنجاح وتميز كل مؤسسة مهما كانت، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتبع عمليات إدارة المعرفة داخل بيئتها العملية (اكتساب المعرفة، اكتشافها، تقاسم المعرفة وتطبيقها)، وذلك لتوفير قدرات واسعة حديثة في التميز والتفوق والريادة والإبداع في أنشطتها، وتعتبر إدارة المعرفة مجالاً عملياً حديثاً وأحد أهم التحديات الأساسية المفروضة عليها لمواجهة التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية والفوز بمكانة تنافسية، مما يعني البقاء في عالم الأعمال والمؤسسات، حيث تعتبر المعرفة الجيدة والأمثل أحد أهم المداخل التي تساهم في تحقيق التميز للمؤسسة، كما أنه من الضروري الحفاظ على علاقات استراتيجية بين إدارة المعرفة والعاملين لأنها أحد مصادر القوة الإدارية، كما تعتبر أساس خلق الثروة والمصدر الرئيسي لأي نمو اقتصادي، وهي وظيفة أساسية في كل مؤسسة تنافسية.

ونظراً للمنافسة الشديدة بين المؤسسات أصبح من الضروري أن تميز المؤسسة منتجاتها وخدماتها عن غيرها من المؤسسات أي أن امتلاك الميزة التنافسية أصبح الركيزة الأساسية والاستراتيجية الفعالة التي يمكن أن تقود المؤسسة إلى أهدافها وأغراضها المستقبلية فإذا امتلكت المؤسسات ميزة تنافسية فإن هذا يؤكد قدرتها على التعامل الجيد مع مواردها البشرية أو المادية أو حتى المالية. إن المعرفة الضمنية أو الصريحة التي يمتلكها المورد البشري واستغلالها بشكل فعال هي إحدى الآليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق وضع تنافسي جيد ومواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها أي أن إدارة المعرفة تعتبر من الاتجاهات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لخلق ميزة تنافسية لها وبالتالي فهي تشكل أهم الركائز التي تضمن بقاء وازدهار المؤسسات وتوفر لها التخصيص الأمثل للقدرات والمهارات والموارد لذلك تهتم كل مؤسسة حالياً بكل أنواع عمليات إدارة المعرفة أي كيفية اكتشافها وامتلاكها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها على أرض الواقع لضمان امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

سوف نتطرق في هذا الفصل الى المبحثين التاليين:

اولاً: الإطار النظري ويشمل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المعرفة:

لقد اكتسبت المعرفة أهمية متزايدة في مختلف المؤسسات، حيث أصبحت أداة رئيسة لتحقيق النجاح والتميز في بيئة عمل شديدة التنافسية. لقد شهد العالم في العقود الأخيرة توسعاً كبيراً في نطاق المعرفة وأثرها على الاقتصاديات ومجالات الحياة المتنوعة. وعليه، يهدف هذا المبحث إلى توضيح جذور إدارة المعرفة، تطورها، وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

رغم أن إدارة المعرفة كفكرة قديمة قدم البشرية، إلا أن الحديث عنها بصورة مؤسسية بدأ يتبلور حديثاً. فالإنسان منذ القدم يعتمد على المعرفة لنقل الخبرات بين الأجيال، سواء من خلال الحرف اليدوية أو الممارسات اليومية. مع ذلك، لم تحظ إدارة المعرفة كمنهج فكري باهتمام واسع إلا مع نهاية القرن العشرين، حيث شهد العالم موجة من التطورات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإعادة الهندسة (Re-engineering).

وفي مطلع التسعينيات، بدأ مفهوم إدارة المعرفة يكتسب أهمية واضحة، خاصة بين المؤسسات الغربية التي أدركت أن المعرفة تمثل المورد الأهم في تعزيز الأداء التنافسي. ظهرت وظائف جديدة ضمن الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى لتعكس الحاجة لإدارة المعرفة بفعالية. وقد أصبح مجتمع المعرفة محور الاقتصاد الحديث، حيث اعتبرت المعرفة المورد الرئيس مقارنة بالعناصر التقليدية للإنتاج مثل رأس المال أو المواد الخام. (حسن، ٢٠٠٩: ٤٥)

على الرغم من أن مفهوم إدارة المعرفة تطور حديثاً، إلا أن جذوره تعود إلى المدرسة العلمية للإدارة، التي ركزت على الكفاءة والفعالية وتقسيم العمل. ومع مرور الزمن، أصبحت إدارة المعرفة مجالاً أكاديمياً ومهنياً يعنى بإنشاء المعرفة، تخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وتطبيقها. ويرى الباحثون أن نجاح برامج إدارة المعرفة يعتمد بشكل أساسي على المبادئ السليمة التي تقوم عليها. (عيسى، ٢٠١٩: ١٤٥)

مفهوم المعرفة وإدارتها

يمكن تعريف المعرفة على أنها مزيج من الخبرات، المهارات، الأفكار، والابتكارات التي تتراكم في عقل الإنسان. وهي تختلف عن البيانات والمعلومات من حيث طبيعتها، إذ تعد المعرفة أكثر تعقيداً وشمولية، حيث تشمل التصورات والمناهج والأحكام. (علي السلمي، ٢٠٠٢: ٢٠٨)

يُميز بين نوعين من المعرفة:

١. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي تلك المعرفة القابلة للتوثيق، مثل الكتب والوثائق الإلكترونية.
٢. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي الخبرات الشخصية المكتسبة عبر التفاعل والتجربة، والتي يصعب نقلها أو توثيقها.

إسهامات العلماء في مفهوم إدارة المعرفة:

برز العديد من العلماء في تشكيل مفاهيم إدارة المعرفة، مثل "دون مارشاند"، الذي صاغ المصطلح في الثمانينيات، و"بيتر دراكر"، الذي توقع أن تكون المعرفة المورد الأساسي للشركات المستقبلية. ومع بداية التسعينيات، بدأت المؤسسات الكبرى مثل "هيوليت باكارد" و"آي بي إم" في تبني مبادئ إدارة المعرفة. هذه التحولات وضعت أسساً قوية لمفهوم إدارة المعرفة، الذي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات لتحقيق الكفاءة وتعزيز قدرتها على المنافسة.

مفهوم إدارة المعرفة

يختلف تعريف إدارة المعرفة تبعاً للمداخل العلمية المستخدمة والخلفيات الأكاديمية للباحثين، بالإضافة إلى تأثرها بالتغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال. عموماً، يمكن اعتبار إدارة المعرفة نهجاً إدارياً يركز على توظيف الأصول الفكرية للمؤسسات بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تعريف إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل توليد المعرفة، جمعها، تخزينها، توزيعها، واستخدامها بفعالية لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. هذه العملية تسعى إلى ضمان

وصول المعرفة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت الملائم، مما يتيح اتخاذ قرارات فعالة وحل المشكلات بطرق مبتكرة. (معمر، ٢٠١٥: ١٨)

تطور مفهوم إدارة المعرفة:

يشير الباحثون إلى أن إدارة المعرفة تطورت نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم. فقد أسس بيتر دراكر، المعروف بـ "أبو الإدارة الحديثة"، مبادئ أساسية لإدارة المعرفة في خمسينيات القرن الماضي، حين أشار إلى أن المؤسسات التقليدية القائمة على رأس المال المادي ستقصر المجال للمؤسسات القائمة على رأس المال الفكري.

في الثمانينيات، ساهمت العولمة والابتكار التكنولوجي في تعزيز أهمية المعرفة كمورد رئيسي للمؤسسات، حيث ركزت الجهود على تقييم الأصول الفكرية بدلاً من الاعتماد على الأصول المادية التقليدية. بحلول التسعينيات، أصبح من الواضح أن إدارة المعرفة ليست مجرد تنظيم للمعلومات، بل أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية.

تعريفات إضافية لإدارة المعرفة

في ضوء تنوع وجهات النظر، يمكن تلخيص أبرز التعريفات الشائعة لإدارة المعرفة فيما يلي:

١. كعملية إدارية: إدارة المعرفة تتضمن سلسلة من الأنشطة المتشابكة تهدف إلى تحويل المعرفة إلى موارد قابلة للاستخدام والتطوير المستمر. (عامر، ٢٠١٥: ٣٥)
٢. كمنتج تكاملي: تُعد إدارة المعرفة تفاعلاً بين الأفراد والمؤسسات، مما يعزز التوافق بين المعرفة الضمنية والصريحة. (انس، ٢٠٠٩: ٣٧)
٣. كنظام ديناميكي: تسعى إلى تنظيم المعلومات وتحويلها إلى معرفة فعالة تدعم الأنشطة الإدارية مثل التخطيط واتخاذ القرارات. (ياسر، ٢٠٠٧: ١٨)

نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن إدارة المعرفة ليست مجرد تخزين بيانات أو معلومات، بل هي عملية منهجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. يتم ذلك من خلال تسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة وتطوير قدراتهم بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، تركز إدارة المعرفة على مبدأ أساسي، وهو تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة القصوى من الأصول الفكرية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دورًا جوهريًا في تعزيز أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة، خاصة في ظل بيئات الأعمال الديناميكية. فهي تمثل أداة فعالة لتوجيه الأنشطة المختلفة نحو تحقيق أهداف استراتيجية محددة.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال مساهمتها الفعالة في الجوانب التالية:

١. تحقيق التكامل بين أنشطة المؤسسة: تسهم إدارة المعرفة في تنسيق العمليات المختلفة داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة.
٢. تعزيز الكفاءة والإنتاجية: تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. (محمد، ٢٠٢٠: ٢٨)
٣. خفض التكاليف: تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية عبر تقليل ازدواجية الجهود وزيادة فعالية استخدام الموارد.
٤. الابتكار والتجديد: تشجع على تطوير قدرات المؤسسة الإبداعية من خلال تبادل المعرفة واكتشاف أفكار جديدة.
٥. مواكبة التغيرات البيئية: تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وضمان استمرارية الأداء المتميز.
٦. تعزيز القدرة التنافسية: تجعل المؤسسة قادرة على تقديم قيمة مضافة لعملائها تفوق ما يقدمه المنافسون. (أحلام، ٢٠١٨: ٧)

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستفادة القصوى من الموارد الفكرية. ومن أبرز هذه الأهداف:

١. جمع المعرفة وتوثيقها: ضمان توحيد المعرفة داخل المؤسسة لتكون متاحة لجميع الأفراد المعنيين.

٢. تعزيز المشاركة في المعرفة: تشجيع العاملين على تبادل الأفكار والخبرات مما يساهم في بناء ثقافة التعاون.

٣. تحسين اتخاذ القرار: دعم الإدارة ببيانات دقيقة ومعرفة متخصصة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.

٤. رفع مستوى الكفاءة الفردية والجماعية: تمكين العاملين من تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم الإنتاجية. (إبراهيم، ٢٠١٨: ٥٨)

٥. تحقيق ميزة تنافسية: توفير المعرفة اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات بما يلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

٦. بناء بيئة تعليمية: غرس ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة لضمان التجديد والابتكار.

نستنتج مما سبق بأنها تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال قدرتها على توفير إطار شامل لتحسين الأداء المؤسسي على جميع المستويات. فهي تمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق التميز والابتكار، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويضمن استدامتها.

أساسيات إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات وضمان استمراريته في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة، ويعتمد تحقيق هذا النجاح على مجموعة من المبادئ والعناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، إضافةً إلى أبعادها ومتطلبات تطبيقها.

عناصر ومبادئ إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تسهم في تنفيذها بفعالية، كما تركز على مبادئ رئيسية تسهم في تحقيق أهدافها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

١. التعاون: يُعد التعاون بين أفراد المؤسسة أحد أهم العوامل في خلق المعرفة، حيث يساهم في تحسين الاتصال، رفع المعنويات، وتبادل البيانات، مما يعزز من فاعلية إدارة المعرفة.

٢. الثقة: تسهم الثقة المتبادلة بين العاملين في تسهيل عملية تبادل المعرفة بطريقة مفتوحة وصادقة.

٣. التعلم: يُعد التعلم عملية مستمرة تمكّن الأفراد من اكتساب المعرفة الجديدة واستخدامها في اتخاذ القرارات وإدارة المهام بفعالية. (عصام، ٢٠١٠: ٣٨)
٤. البيانات والمعلومات: تشكل البيانات الأساس لإدارة المعرفة، حيث يتم تصنيفها وتحليلها لتصبح معلومات يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٥. الخبرة: تُعد الخبرة المكتسبة عبر الزمن ضرورية لتطوير المعرفة، فهي تمثل القاعدة التي تُبنى عليها عمليات تحسين الأداء.
٦. الإبداع التنظيمي: يركز على قدرة المؤسسة على خلق الأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة التي تضيف قيمة للعملاء.
٧. تكنولوجيا المعلومات: تُعد من العناصر الحاسمة لدعم إدارة المعرفة، حيث توفر الأدوات التي تسهل تخزين واسترجاع ونشر المعرفة.

ثانيًا: مبادئ إدارة المعرفة

١. المعرفة كأصل اقتصادي: تُعد المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم في تحقيق التميز والبقاء الاقتصادي للمؤسسات.
٢. الاستثمار في المعرفة: يتطلب نجاح إدارة المعرفة تخصيص موارد بشرية ومالية لتطويرها وصيانتها.
٣. التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على التفاعل الفعّال بين الموارد البشرية والتقنيات الحديثة.
٤. الإدارة الفعّالة: تحتاج إدارة المعرفة إلى قيادة متخصصة تشرف على عمليات جمع وتصنيف ونشر المعرفة لضمان تحقيق أهدافها. (محمد عواد، ٢٠٠٨: ٦٢-٦٤)
٥. التطوير المستمر: تتطلب إدارة المعرفة الابتكار المستمر لتحسين العمليات والاستفادة من الفرص الجديدة.

أبعاد إدارة المعرفة

تتنوع أبعاد إدارة المعرفة لتعكس الجوانب المختلفة التي تؤثر على فعاليتها وتطبيقها في المؤسسات.

١. البعد الاقتصادي: يتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الاستفادة من رأس المال البشري والمادي بفعالية.
٢. البعد التنظيمي: يتناول كيفية تصميم العمليات والهياكل التنظيمية التي تدعم استخدام المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة. (سمهان، ٢٠٢٢: ١٨٩)
٣. البعد التكنولوجي: يركز على استخدام التكنولوجيا لتعزيز عمليات تخزين واسترجاع ونشر المعرفة.
٤. البعد الاجتماعي: يتضمن بناء ثقافة تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين وتعزيز التعاون فيما بينهم. (أحلام، ٢٠١٨: ١٩)

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

- لتطبيق إدارة المعرفة بنجاح، تحتاج المؤسسات إلى تلبية مجموعة من المتطلبات الأساسية:
١. الثقافة التنظيمية: يجب أن تكون القيم السائدة داخل المؤسسة داعمة لثقافة التعلم وتبادل المعرفة.
 ٢. القوى البشرية: يعتمد نجاح إدارة المعرفة على توفر الكفاءات البشرية المؤهلة التي تسهم في توليد واستخدام المعرفة. (ايناس، ٢٠١٩: ٩٤)
 ٣. الهياكل التنظيمية المرنة: تتيح الهياكل التنظيمية المرنة حرية الابتكار والتكيف مع المتغيرات.
 ٤. القيادة التنظيمية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة قيادة واعية قادرة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (ربحي مصطفى، ٢٠١١: ١٨٢)
 ٥. تكنولوجيا المعلومات: تُعد أداة رئيسية لتسهيل الوصول إلى المعرفة وتبادلها بين العاملين بفعالية.

استراتيجيات ومراحل إدارة المعرفة

أولاً: استراتيجيات إدارة المعرفة

تتنوع الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق إدارة المعرفة بشكل فعال، ومنها:

١. استراتيجية النمو التدريجي: تُطبّق هذه الاستراتيجية تدريجياً مع المؤسسات ذات الموارد المحدودة. يتم بناء قدرات إدارة المعرفة بشكل متأنٍ لتقليل المخاطر وضمان نجاح العملية.
٢. استراتيجية التروي والحذر: تعتمد على البدء في تطبيق إدارة المعرفة بشكل محدود، ثم توسع نطاق التطبيق تدريجياً بناءً على احتياجات المؤسسة وظروفها.
٣. استراتيجية دعم التوجهات الإبداعية: تركز على تعزيز الابتكار والتفكير المستقبلي ضمن إطار إدارة المعرفة. تستهدف هذه الاستراتيجية المؤسسات الطموحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة. (هيثم، ٢٠١٤: ٧٥)
٤. استراتيجية الترميز: تهدف إلى تحويل المعرفة الصريحة إلى شكل منظم يسهل تخزينه ونشره عبر الشبكات المؤسسية.
٥. استراتيجية التفاعل الشخصي: تركز على تعزيز التواصل المباشر بين الأفراد لتبادل المعرفة الضمنية، حيث يعتمد ذلك على الخبرة والمشاركة العملية.

ثانياً: مراحل إدارة المعرفة

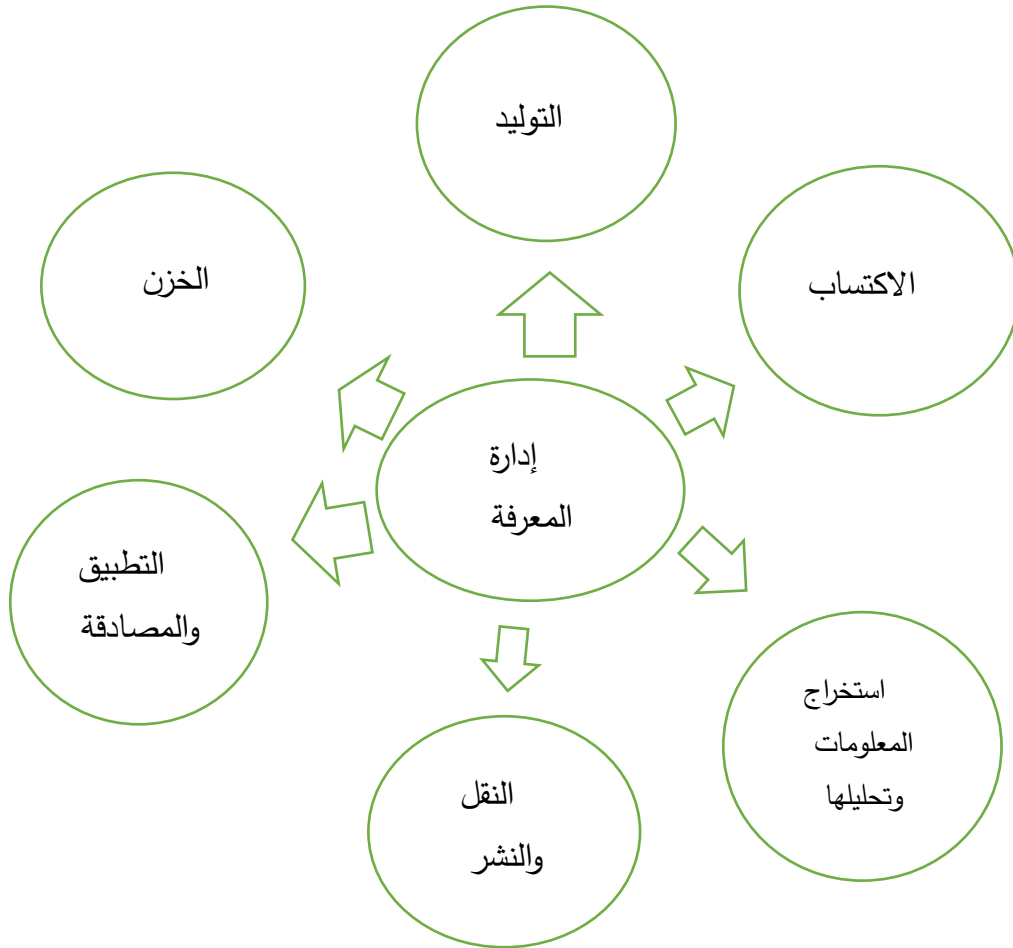
- تمر إدارة المعرفة بمراحل متسلسلة لتحقيق أهدافها، وهي:
١. مرحلة المبادرة: يتم التركيز فيها على بناء البنية التحتية المناسبة لإدارة المعرفة، بما يشمل العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية. (نعيم، ٢٠٠٩: ٩٤)
 ٢. مرحلة النشر: يتم فيها تحليل الأفكار وتبويبها، إلى جانب توظيف التكنولوجيا لمراقبة وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة.
 ٣. مرحلة التكامل الداخلي: تستهدف دمج المعرفة كجزء من الأنشطة اليومية للمؤسسة، مع تكوين فرق عمل متخصصة لتطوير الجودة.
 ٤. مرحلة التداخل الخارجي: تسعى المؤسسة للتعاون مع شركاء خارجيين، مثل العملاء والموردين، لتبادل المعرفة وتعزيز التميز التنافسي. (حسين، ٢٠١٨، ٩٣)

المطلب الرابع: نماذج وعمليات إدارة المعرفة

أولاً: نماذج إدارة المعرفة

تتعدد النماذج التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتوجيه جهود إدارة المعرفة، ومن أبرزها:

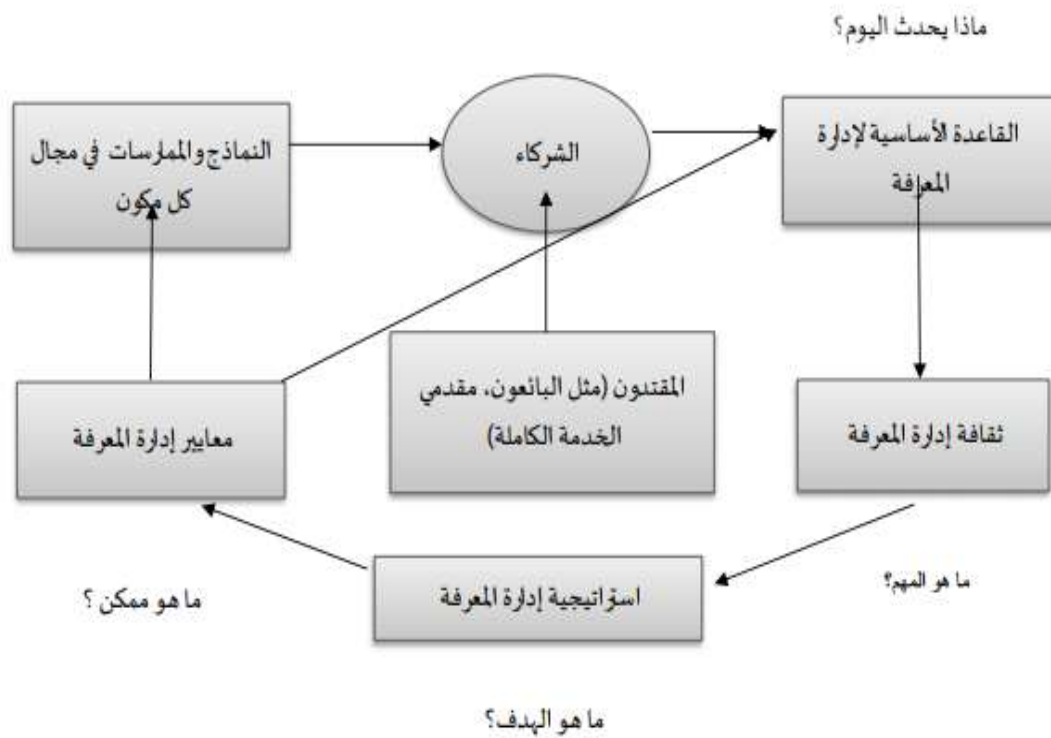
١. نموذج ماركورد: يركز على ست مراحل رئيسية تشمل الاكتساب، التوليد، التخزين، التحليل، النشر، والتطبيق.



الشكل رقم (١) نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.

المصدر: جوبر محمد، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، ٢٠١٢ ص ٦٠.

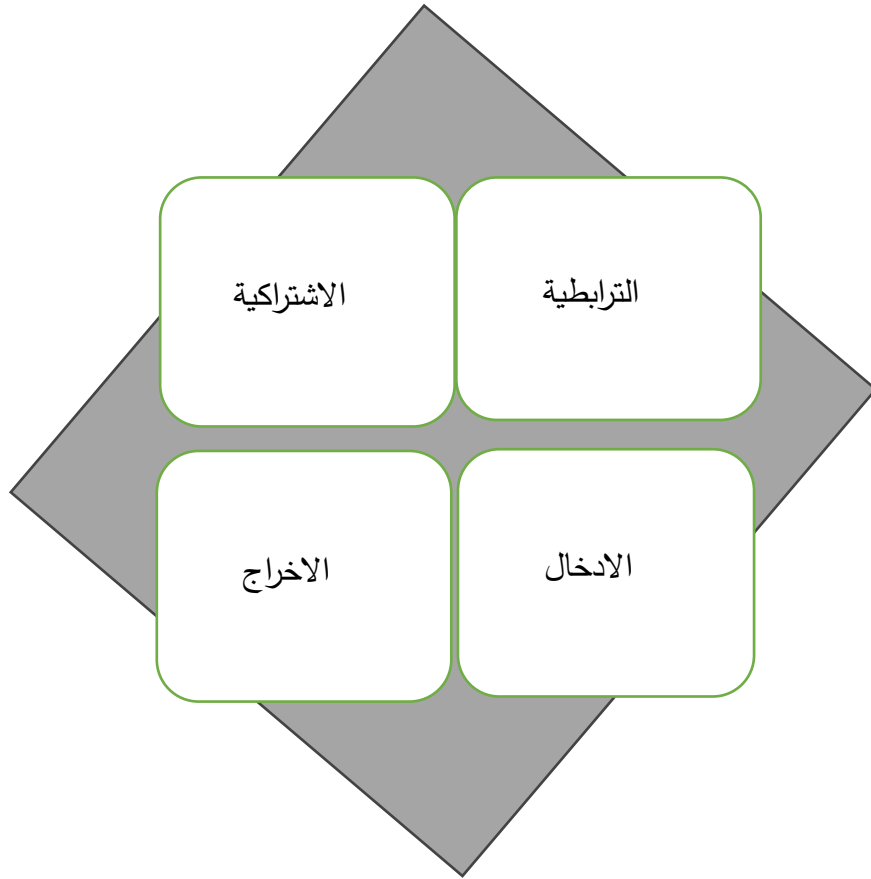
٢. نموذج موئل (مونسكي) المعرفة: يصف المعرفة كعملية مستمرة بدون بداية أو نهاية، ويشمل عناصر مثل القاعدة الأساسية والثقافة التنظيمية والأهداف والمعايير.



شكل (٢): نموذج موئل (مونسكي) لإدارة المعرفة

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٧ ص ١١.

٣. نموذج نوناكا وتاكوتشي: يعتمد على التحول بين المعرفة الضمنية والصريحة عبر أساليب مثل الاشتراكية والإخراج والتوافقية.



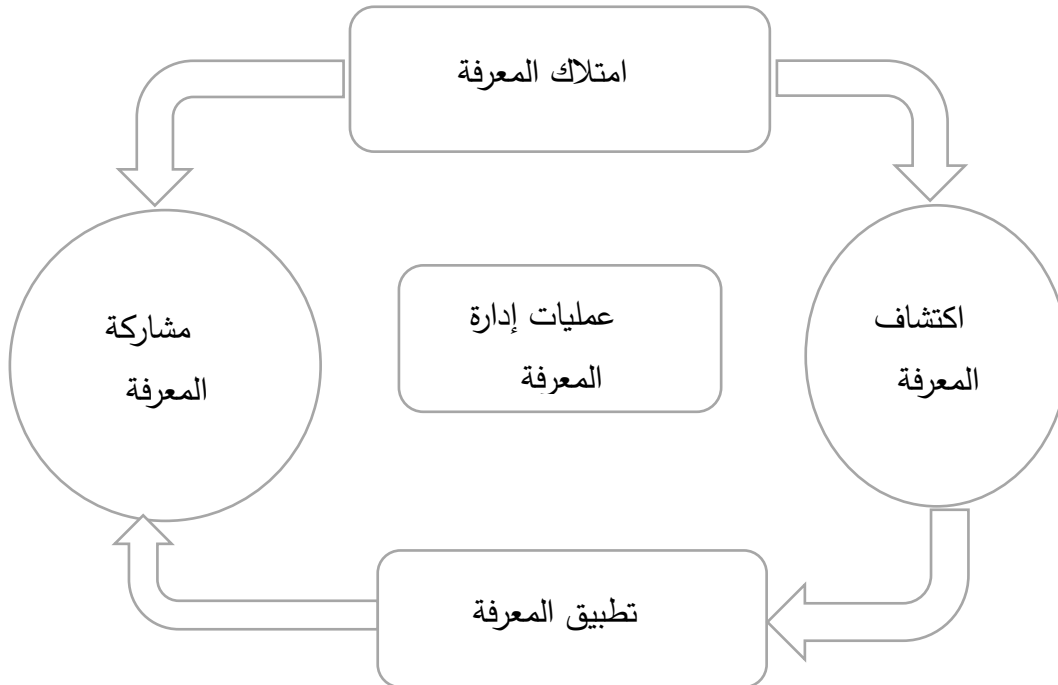
شكل (٣): نموذج Nonaka et Takouchi لإدارة المعرفة
المصدر: من اعداد الباحثة بناء على المعلومات السابقة

٤. نموذج ليونارد بارتن: يصف المعرفة كمورد جوهري للمؤسسات، حيث تتجسد في التصميمات، الأنظمة الإدارية، والمهارات الفردية.

عمليات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة عمليات جوهرية مترابطة، وهي:

١. اكتشاف المعرفة: تشمل توليد معرفة جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي أو تركيب البيانات والمعلومات المتوفرة. (ناصر، ٢٠١١: ١٣٤)
٢. امتلاك المعرفة: تتعلق بعملية استخراج المعرفة الضمنية والصريحة من مصادرها المختلفة لضمان استثمارها بشكل فعال. (عبد الستار علي، ٢٠٠٩: ٢٩٧)
٣. مشاركة المعرفة: تتضمن تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد والجماعات لتحسين الأداء المؤسسي.
٤. تطبيق المعرفة: تركز على استخدام المعرفة في حل المشكلات وتحسين العمليات بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.



شكل (٤): عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة

تحديات ومشاكل إدارة المعرفة

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي تحققها إدارة المعرفة، فإن تطبيقها يواجه عدة تحديات ومشكلات، أبرزها:

- الاعتماد الزائد على التكنولوجيا: دون التركيز على مواءمة الحلول التقنية مع احتياجات المؤسسة.
 - نقص الدعم الإداري: غياب الالتزام من القيادة العليا قد يعيق نجاح تطبيق إدارة المعرفة.
 - عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة: يؤثر على جودة البرامج التدريبية ومستوى المشاركة الفعالة في عمليات المعرفة.
 - مقاومة التغيير: يحد من قدرة المؤسسة على تبني أساليب جديدة في إدارة المعرفة.
 - ضيق الوقت: قد يعيق الموظفين عن توثيق ونشر المعرفة ضمن أوقات العمل المزدحمة.
- (عمر، ٢٠١٣: ١٤٤)

التدابير المقترحة لمواجهة التحديات

للتغلب على هذه العقبات، يمكن للمؤسسات تبني التدابير التالية:

- ❖ تعزيز فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ❖ توفير حوافز مادية ومعنوية لتشجيع مشاركة المعرفة.
- ❖ تطوير قيادات تدعم ثقافة التعلم والابتكار.
- ❖ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ❖ استخدام التكنولوجيا بطرق تضمن الفاعلية والمرونة.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المفهوم والأهمية

تشكل الميزة التنافسية واحدة من أبرز المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها للبقاء في بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة. فهي تعكس قدرة المؤسسة على تقديم قيمة استثنائية للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون. (مصطفى، ٢٠١٩: ٩١)

ولتعزيز فهم أعمق لهذا المفهوم، من الضروري استعراض تطوره التاريخي، تعريفه، أنواعه، وأهميته.

المطلب الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية

تعود جذور مفهوم الميزة التنافسية إلى عصور قديمة، حيث كانت المنافسة مرتبطة بقدرة المؤسسات على التميز. إلا أن التركيز الأكاديمي على هذا المصطلح بدأ في القرن العشرين مع ظهور مفاهيم الإدارة الحديثة. كانت البداية مع مفهوم "الميزة النسبية" الذي ركز على وفرة الموارد الطبيعية أو اليد العاملة، لكنه تطور لاحقاً إلى مفهوم "الميزة التنافسية" الذي يتجاوز الاعتماد على الموارد الطبيعية ليشمل القدرات التنظيمية والمعرفية للمؤسسات.

في الثمانينيات، قدم مايكل بورتر إسهاماً كبيراً من خلال كتبه حول إستراتيجيات التنافس، حيث اعتبر أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تفرد المؤسسة في تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة مقارنة بالمنافسين. وفي التسعينيات، توسع المفهوم ليشمل التكنولوجيا، الابتكار، والعوامل التنظيمية، مما جعل تحقيق الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً شاملاً.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق موقع متميز في السوق من خلال تقديم قيمة إضافية للعملاء تتفوق على ما يقدمه المنافسون. يمكن تلخيص الخصائص الأساسية للميزة التنافسية فيما يلي:

١. التفوق: تمنح المؤسسة القدرة على التميز عن منافسيها.
٢. الاستدامة: تكون الميزة ذات طابع طويل الأمد يصعب تقليدها.
٣. إمكانية الدفاع عنها: تحتاج المؤسسة إلى حماية ميزتها من محاولات التقليد أو التحايل من المنافسين.

دورة حياة الميزة التنافسية تتضمن أربع مراحل:

١. مرحلة التقدم: يتم فيها تطوير الميزة وبناءها.

٢. مرحلة الاستقرار: تتسم بالاستفادة من الميزة قبل انتشارها.
٣. مرحلة التقليد: يقوم المنافسون بمحاولة محاكاتها.
٤. مرحلة التحديث: تعمل المؤسسة على تطوير ميزتها أو استحداث أخرى جديدة.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

١. ميزة التكلفة الأقل: تتحقق عندما تستطيع المؤسسة تقديم منتجات أو خدمات بجودة معقولة وتكلفة أقل من المنافسين.
٢. ميزة التميز: تعتمد على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة تجذب العملاء وتلبي احتياجاتهم بشكل أفضل.
٣. ميزة التركيز: تستهدف سوقاً معيناً أو شريحة محددة من العملاء لتقديم حلول مخصصة.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

ترتكز الميزة التنافسية على خمسة أبعاد رئيسية:

١. التكاليف: قدرة المؤسسة على تحقيق وفورات تساعد في تقديم منتجات بأسعار تنافسية.
٢. الجودة: تقديم منتجات أو خدمات موثوقة تضمن رضا العملاء.
٣. الإبداع: اعتماد الابتكار في تصميم المنتجات أو الخدمات.
٤. التسليم: ضمان تقديم المنتجات في الوقت المناسب وبكفاءة.
٥. المرونة: التكيف مع التغيرات في الطلب أو بيئة السوق.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

أهمية الميزة التنافسية

١. تعزيز الموقع التنافسي: تساعد المؤسسة في الحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين.

٢. تحفيز الإبداع والابتكار: تعزز من جهود التطوير داخل المؤسسة.

٣. تحقيق الاستدامة: تضمن استمرار المؤسسة في السوق لفترة طويلة.

٤. إدارة الموارد بفعالية: تساهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. (أكرم، ٢٠١٨: ٦٣)

أهداف الميزة التنافسية

تهدف الميزة التنافسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وضمان استمراريتها:

١. زيادة رضا العملاء واستقطابهم: تسعى المؤسسات إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل يتفوق على المنافسين، مما يضمن ولاءهم وثقتهم.

٢. تعظيم الأرباح: يعد تحقيق الربحية من الأهداف الأساسية للمؤسسات، ويتم ذلك عبر تقديم منتجات أو خدمات تتميز بجودة عالية وتكلفة منخفضة.

٣. توسيع الحصة السوقية: تمكن الميزة التنافسية المؤسسات من دخول أسواق جديدة وزيادة نطاق أعمالها.

٤. تعزيز الابتكار والتطوير: تتيح الميزة التنافسية الفرصة للمؤسسات لاستكشاف آفاق جديدة في البحث والتطوير، مما يضمن استمرارية تفوقها.

٥. تحقيق استدامة الأداء: تسهم الميزة التنافسية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية. (عبد الحكيم، ٢٠٠٩: ٢٣)

المطلب الخامس: أساسيات الميزة التنافسية

تشكل الميزة التنافسية الأساس الذي تستند إليه المؤسسات لتحقيق نجاحها في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة. يتطلب تحقيق هذه الميزة استخدام كافة الموارد المتاحة بشكل فعال، سواء البشرية أو المادية.

أنواع الميزة التنافسية

تنقسم الميزة التنافسية إلى أنواع رئيسية:

١. ميزة التكلفة الأقل: تعتمد المؤسسات التي تسعى لتحقيق هذا النوع على تخفيض تكاليف الإنتاج دون الإخلال بالجودة، مما يمنحها ميزة تقديم أسعار تنافسية.
٢. ميزة التميز: تركز على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة يصعب تقليدها، مثل الجودة العالية أو التصميم المبتكر.
٣. ميزة التركيز: تتمثل في استهداف شريحة معينة من العملاء، وتلبية احتياجاتهم بدقة من خلال تخصيص المنتجات أو الخدمات المقدمة.

أبعاد الميزة التنافسية

تعتمد الميزة التنافسية على خمسة أبعاد رئيسية:

١. التكاليف: ضمان تقديم المنتجات أو الخدمات بتكاليف منخفضة دون المساس بجودتها.
٢. الجودة: تقديم منتجات أو خدمات موثوقة تحقق رضا العملاء وتعزز ثقتهم.
٣. الإبداع: تطوير حلول جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات والمنتجات.
٤. التسليم: الالتزام بتوفير المنتجات في الوقت المحدد لتلبية توقعات العملاء.
٥. المرونة: قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء.

المطلب السادس: مصادر ومداخل الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تتنوع مصادر الميزة التنافسية بين الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة:

١. الموارد البشرية: تمثل الكفاءات والمهارات أحد أهم مصادر التفوق المؤسسي.

٢. التكنولوجيا: توفر الأدوات التقنية الحديثة ميزة تنافسية في تطوير المنتجات وتحسين العمليات.
٣. العلاقات الاستراتيجية: تعزز الشراكات مع الموردين والعملاء من قدرة المؤسسة على التميز.

ثانياً: مداخل الميزة التنافسية

تشمل المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية ما يلي:

١. التفرد: التركيز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة.
٢. التخصص: استهداف قطاعات أو أسواق معينة بخدمات مخصصة.
٣. الكفاءة التشغيلية: تحسين العمليات الداخلية لتحقيق التكلفة الأقل والجودة الأفضل.

المطلب السابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تساعد مؤشرات قياس الميزة التنافسية في تقييم أداء المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها:

١. الحصة السوقية: تعكس نسبة مبيعات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.
٢. رضا العملاء: يقيس مدى قدرة المؤسسة على تلبية توقعات عملائها.
٣. الأداء المالي: يتمثل في تحقيق الأرباح والعوائد على الاستثمار.
٤. الابتكار: يقيس قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة.

المطلب الثامن: تحديات تحقيق الميزة التنافسية

رغم الأهمية الكبيرة للميزة التنافسية، تواجه المؤسسات العديد من التحديات، منها:

١. صعوبة الحفاظ على التميز: نتيجة محاولات المنافسين تقليد المزايا.
٢. التغيرات التكنولوجية السريعة: تفرض على المؤسسات مواكبة الابتكار باستمرار.
٣. مقاومة التغيير: يعيق رفض العاملين أو الإدارة التكيف مع استراتيجيات جديدة.
٤. الموارد المحدودة: تؤثر على قدرة المؤسسة على الاستثمار في تطوير ميزتها التنافسية.

الحلول المقترحة لمواجهة التحديات

- تعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر داخل المؤسسة.
- التركيز على التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تبني استراتيجيات مرنة تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات.
- استخدام التكنولوجيا بفعالية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

المطلب التاسع: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب عمليات إدارة المعرفة دوراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، حيث تُمكن من تحسين الأداء، الابتكار، والاستجابة السريعة للمتغيرات. تشمل هذه العمليات أربع مراحل مترابطة:

١. اكتشاف المعرفة

تعد عملية اكتشاف المعرفة الخطوة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية، حيث يتم توليد معارف جديدة من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها. (عبد المالك، ٢٠١٢: ١٠٠)

يمكن تحقيق ذلك عبر:

التركيب: دمج المعارف المتوفرة لتكوين معرفة جديدة.

التنشئة الاجتماعية: تفاعل الأفراد وتبادل الأفكار لتوليد المعرفة الضمنية.

٢. امتلاك المعرفة

تعني امتلاك المعرفة استخراجها من الأفراد أو التطبيقات التكنولوجية. يتطلب ذلك وضع آليات فعالة لتحديد المصادر المعرفية، سواء كانت ضمنية أو صريحة، والعمل على تخزينها لضمان استدامتها واستغلالها عند الحاجة.

٣. مشاركة المعرفة

تمثل مشاركة المعرفة عاملاً حيويًا في تحقيق التكامل المؤسسي. يتم ذلك عبر تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين والإدارات، باستخدام أدوات تكنولوجية مثل منصات التعاون وقواعد البيانات. تعزز هذه العملية من الابتكار وتحسين الأداء.

٤. تطبيق المعرفة

يعد تطبيق المعرفة المحصلة الخطوة الأهم، حيث يتم توظيفها لتحسين العمليات، تصميم منتجات جديدة، أو تقديم حلول مبتكرة. يساهم التطبيق الفعال للمعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق. (عبد الهادي، ٢٠٢١: ٧)

المطلب العاشر: تأثير إدارة المعرفة على عناصر الميزة التنافسية

تعزز إدارة المعرفة العناصر الأساسية التي ترتكز عليها الميزة التنافسية من خلال:

١. خفض التكاليف: تسهم المعرفة الدقيقة في تحسين العمليات التشغيلية وتقليل الهدر.
٢. تعزيز الجودة: يتيح استثمار المعرفة تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء.
٣. تسريع التسليم: تضمن المعرفة المنهجية تقديم المنتجات في الوقت المناسب، مما يعزز رضا العملاء.
٤. المرونة: تمكن المعرفة المؤسسات من التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التنافسية.
٥. الإبداع والابتكار: يعزز تبادل المعرفة تصميم حلول جديدة ومبتكرة تميز المؤسسة عن منافسيها.

المطلب الحادي عشر: تحديات دمج إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

رغم الإمكانيات الكبيرة لإدارة المعرفة، تواجه المؤسسات تحديات قد تعيق تحقيق الميزة التنافسية، ومنها:

١. صعوبة قياس تأثير المعرفة: يُعد تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء تحديًا كبيرًا.
٢. نقص الموارد البشرية المؤهلة: تحتاج المؤسسات إلى كوادر قادرة على إدارة المعرفة بفعالية.
٣. التكاليف العالية: تتطلب الأنظمة التقنية والتدريب استثمارات كبيرة.
٤. مقاومة التغيير: يعوق رفض الموظفين للتكيف مع نظم إدارة المعرفة تقدم المؤسسة.

استراتيجيات التغلب على التحديات

- توفير التدريب المناسب للموظفين لتعزيز مهاراتهم.
- الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة.
- تشجيع ثقافة الابتكار والتعاون بين الأفراد.
- تعزيز دعم الإدارة العليا لبرامج إدارة المعرفة.

نستنتج مما سبق أن إدارة المعرفة ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي استثمار إستراتيجي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفعالية، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها، خفض تكاليفها، وتعزيز قدرتها على الابتكار. ومع ذلك، يتطلب نجاح هذه الجهود التغلب على التحديات المرتبطة بالموارد والتكنولوجيا، إضافة إلى تعزيز ثقافة التعاون والتعلم المستمر داخل المؤسسة.

ثانياً الدراسات السابقة:

يُعد الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، وتعتبر إدارة المعرفة من أبرز المجالات الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين لما لها من دور جوهري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في بيئات العمل المعاصرة، لذلك فقد تم الرجوع الى العديد من الدراسات التي تناولت دراسة إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الاعمال العربية والأجنبية ومنها:

- دراسة امحمدي عبد الكريم (٢٠٢٢):

تناولت هذه الدراسة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية، من خلال تحليل حالة "اتصالات الجزائر" - وكالة رقان. هدفت إلى استكشاف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية كما يراها العاملون في المؤسسة. استُخدمت أدوات بحث متعددة، مثل الاستبانة، لتحليل البيانات باستخدام الوسائل الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الانحدار. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ضعيفة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية، وعلاقة قوية بين تطبيق إدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية. هذه النتائج تسلط الضوء على دور التطبيق العملي لإدارة المعرفة في تحقيق التفوق المؤسسي.

- دراسة صغير زهية (٢٠٢٠):

ركزت الدراسة على أهمية إدارة المعرفة كإحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تُستخدم لتحقيق التميز التنافسي في المنظمات. تميزت بتقديم تحليل نظري ومقارن بين تجارب دول عربية وأجنبية في مجال

إدارة المعرفة، مشيرة إلى أن الدول الأكثر تقدمًا تعتمد بشكل أكبر على عمليات إدارة المعرفة مثل توليد ونشر المعرفة. ومن خلال التحليل، أثبت أن المنظمات التي تتبنى إدارة المعرفة تتمكن من مواجهة المنافسة بكفاءة وتحقيق الابتكار، مما يعكس أهمية هذا المفهوم في تعزيز الميزة التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

- دراسة مسون محمود (٢٠٢٢):

استعرضت الدراسة التحول الكبير في الفكر الإداري نحو الموارد المعرفية وابتكار ممارسات جديدة تعزز عمليات الأعمال. تناولت حالة "ملبنة ونيس" كنموذج لفهم تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج أن العمليات المعرفية مثل نقل المعرفة وتطبيقها تساهم بشكل كبير في تعزيز تنافسية المؤسسات. الدراسة سلطت الضوء أيضًا على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة كوسيلة أساسية لتسهيل الوصول إلى المعرفة واستخدامها بفعالية.

- دراسة بن عمر (٢٠٢١):

ركزت هذه الدراسة على البنوك الجزائرية، محاولةً قياس تأثير تطبيقات إدارة المعرفة على تعزيز الميزة التنافسية. باستخدام استبانات موزعة على عينة من الموظفين وتحليلها بواسطة برنامج SPSS، أكدت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٧٨١. خلصت الدراسة إلى أن البنوك التي تطبق إدارة المعرفة بفعالية تستطيع تحقيق تقدم ملموس في السوق، وأوصت بتعزيز الاستثمار في هذا المجال لضمان التميز المؤسسي.

- دراسة عبد الله علي (٢٠٠٨):

استعرضت هذه الدراسة أثر التحولات الاقتصادية في العصر الحديث، مع التركيز على دور إدارة المعرفة كأحد الأساليب الإدارية الفعالة للتعامل مع اقتصاد المعرفة. أكدت أن إدارة المعرفة تعتمد على الأفراد ذوي الخبرة ونظم المعلومات كركائز أساسية لتحقيق التفوق. وباستخدام هذه الركائز، تستطيع المؤسسات اكتساب ميزات تنافسية يصعب تقليدها، مما يضمن بقاءها وتفوقها في الأسواق المحلية والعالمية.

- دراسة سارة مصطفى مروح هيوتي (٢٠٢٤):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة بأبعادها التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية للشركات السياحية الفلسطينية، خصوصًا في ظل التحديات السياسية والاقتصادية. أبرزت الدراسة أهمية أدوات إدارة المعرفة، مثل قواعد البيانات وإدارة المهارات، في تحسين الأداء التنافسي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث ساهمت إدارة المعرفة في تفسير نسبة كبيرة من التغيرات في الأداء التنافسي. كما أوصت بضرورة تعزيز الاستثمار في إدارة المعرفة ودعم الشركات السياحية لتطوير قدراتها التنافسية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

- دراسة علال (٢٠١١):

ركزت دراسة علال على إشكالية إدارة المعرفة في المؤسسات، حيث هدفت إلى تقديم نموذج عملي يساهم في استغلال وإعادة استخدام المعرفة المنتجة داخل المنظمة. اقترحت الدراسة استخدام الأنطولوجيا كأداة لإدارة معرفة رضا العملاء عن خدمات مؤسسة "نجمة" للاتصالات، باعتبارها أداة تسمح بالتمثيل الرسمي للمعارف وتوحيدها، مما يسهل الوصول إليها عبر مفاهيم ومصطلحات موحدة.

- دراسة سهاد رومي (٢٠١٦):

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك بمدينة الخليل، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستبانة شملت ٧٤ موظفًا إداريًا من ١٠ بنوك. توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. كما أشارت إلى غياب أقسام مخصصة لإدارة المعرفة في تلك البنوك، رغم تطبيقها بشكل غير رسمي. أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المعرفة وتعزيز جميع ركائز المعرفة وعملياتها بما يدعم القدرة التنافسية للبنوك.

- دراسة هناء (٢٠١٩):

ناقشت هذه الدراسة تأثير التغيرات الاقتصادية الحديثة على طبيعة المؤسسات، وأكدت أهمية المعرفة كأصل إنتاج رئيسي يتفوق على الموارد التقليدية. سلطت الضوء على دور الخبرات البشرية وأنظمة

تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مشيرة إلى أن إدارة المعرفة تتطلب استغلالاً فعالاً للمعرفة الصريحة والضمنية لزيادة تنافسية المؤسسات.

- دراسة شيماء بونوة (٢٠٢٣):

تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (توليد، تخزين، نشر، وتطبيق المعرفة) والميزة التنافسية (الإبداع، الجودة، التكلفة، والمرونة) في مؤسسة كوندور. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل بيانات ٤٣ إطاراً إدارياً، أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة عمر الشريف (٢٠١٦):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال للأدوية. أوضحت وجود علاقة إيجابية بين العمليات المعرفية (الاستقطاب، التوليد، الاستدامة، المشاركة، التطبيق) وتحقيق تنافسية مستدامة. قدمت الدراسة توصيات لتعزيز دور إدارة المعرفة عبر استراتيجيات فعالة تستهدف تحقيق الكفاءة المؤسسية.

- دراسة سهيلة لقرع (٢٠١٨):

ركزت الدراسة على إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، موضحة أن المؤسسات الرائدة تستثمر في آليات تسويقية مبتكرة تعتمد على المعرفة. وأشارت إلى أن المعرفة التسويقية تمثل وسيلة فعالة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية، بما يضمن تميز المؤسسات في بيئة تنافسية.

- دراسة علي أحمد فايز هزيمة (٢٠٢٢):

ناقشت الدراسة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية. اعتمدت على تحليل بيانات من ٥٨ مديراً في سبعة مستشفيات، وكشفت عن تأثير إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد، توزيع، وتطبيق المعرفة) على تحسين الجودة وسرعة الخدمات. أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تخزين المعرفة لتعزيز الفعالية.

- دراسة مريم (٢٠١١):

أوضحت الدراسة أهمية إدارة المعرفة في دعم الابتكار والميزة التنافسية في البنوك، مشيرة إلى أن الابتكار المستمر في الخدمات البنكية يعزز المكانة التنافسية. اعتبرت أن الموارد البشرية، بخبراتها ومعارفها، تشكل الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- دراسة قرين ربيع (٢٠١٧):

ناقشت التحولات من الاقتصادات الصناعية إلى اقتصادات المعرفة، وأكدت أن المؤسسات تحتاج إلى استقطاب الكفاءات الخلاقة لتعزيز تنافسيتها. أشارت الدراسة إلى أهمية تحليل العمليات المعرفية لتحقيق الكفاءة المؤسسية في بيئة تنافسية.

- دراسة عقون عبد الله (٢٠١٥):

استعرضت هذه الدراسة إدارة المعرفة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضحة أن استغلال المعرفة يتيح للمؤسسات البقاء والاستمرار في ظل تحديات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

- دراسة وهيبة (٢٠٢٢):

أوضحت الدراسة دور إدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الوطنية لقنوات الري في الجزائر. أظهرت النتائج أن لتخزين المعرفة ونقلها التأثير الأكبر على تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت ضرورة تطبيق إدارة المعرفة كأسس علمية لتعزيز تنافسية المؤسسة.

- دراسة أحمد الشريف (٢٠٢١)

حيث هدفت إلى استكشاف أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها) على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بطرابلس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. بعد توزيع ٦٠ استمارة على المديرين بالإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم، تم تحليل ٤٧ منها باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت النتائج أن الالتزام بأساليب إدارة المعرفة يفسر ٧٣.١٪ من التغير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالشركة. وأوصت الدراسة بدعم القادة الإداريين لتعزيز استثمار المعرفة لدى العاملين.

كما ركزت دراسة على العربي (٢٠٢١) على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. أوضحت النتائج أن تأثير عمليات إدارة المعرفة كان متوسطاً، في حين كانت درجة إدراك الموظفين لمفهوم إدارة المعرفة عالية. وأوصت الدراسة بتطوير ثقافة مؤسسية تدعم إنتاج المعرفة ومشاركتها، وربطها بالخطط الاستراتيجية.

من جانب آخر، هدفت دراسة حلومي نبيل (٢٠٢٣) إلى قياس أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر. أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تتكون من عمليات متكاملة تشمل توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق المعرفة، وكلها تسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين الجودة والإبداع. وأوصت بتعزيز إدراج إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي والتركيز على الابتكار لتوليد معارف جديدة.

أما دراسة بوشمال شيماء (٢٠٢٣)، فقد ركزت على مؤسسة عمر بن عمر للمبصرات الغذائية، حيث وجدت علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية. وقدرت معاملات الارتباط للعمليات الأساسية (اكتشاف، امتلاك، مشاركة، تطبيق المعرفة) بمستويات دالة إحصائية، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- دراسة قوري أسية (٢٠١٧)

قدمت منظوراً أوسع حول تنافسية المؤسسات الجزائرية، مشيرة إلى دور إدارة المعرفة كركيزة للتعامل مع تحديات الأسواق العالمية. اعتمدت الدراسة على تحليل عينة من ٦٣ إطاراً في مؤسسة الكوابل الكهربائية بالجزائر، وخلصت إلى أن المؤسسة تمتلك أساساً متينة لإدارة المعرفة تؤهلها لتطوير ميزتها التنافسية.

- دراسة خالد عتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس (٢٠١٤): "إدارة المعرفة: مفهومها، أهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة"

ركزت هذه الدراسة على تأثير التطورات السريعة التي شهدتها قطاع المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة، وما ترتب عليها من أهمية تبني مفهوم إدارة المعرفة كوسيلة أساسية لتعزيز فاعلية المكتبات. وأكدت الدراسة أن إدارة المعرفة تُعتبر إستراتيجية رئيسية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تنظيم المعرفة، مشاركتها، وتوفيرها للمستفيدين سواء من العاملين داخل المكتبة أو الباحثين أبرزت الدراسة أن العنصر البشري يمثل المورد الأساسي لإدارة المعرفة، حيث يقوم بتوليدها والإفصاح عنها بهدف دعم الابتكار المعرفي. كما أوضحت الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات كأداة تسهل إدارة المعرفة، مما يحسن خدمات المعلومات المقدمة. هدفت الدراسة إلى:

١. قياس مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المكتبات.
 ٢. استكشاف دور إدارة المعرفة في تحسين جودة خدمات المعلومات.
 ٣. تحديد التحديات التي تواجه التطبيق الأمثل لإدارة المعرفة.
 ٤. تقديم توصيات لتطوير إدارة المعرفة بما يتماشى مع التطلعات المستقبلية.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبيانات لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن المكتبات العامة في الإمارات تبنت إدارة المعرفة بدرجة إيجابية، لكنها بحاجة إلى دعم إضافي في مجالات الهياكل التنظيمية، التدريب، وورش العمل المتعلقة بالتطورات الحديثة في هذا المجال.

- دراسة طاهر حميد عباس (٢٠١٦): "أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها على الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية"

استهدفت هذه الدراسة معمل نسيج في محافظة الديوانية بالعراق، وسلطت الضوء على أبعاد التصنيع الرشيق مثل خارطة تدفق القيمة، التحسين المستمر، تنظيم مكان العمل، وسرعة الإعداد، وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية. ربطت الدراسة بين التصنيع الرشيق والقدرة على تحسين الكلفة، الجودة، وقت التسليم، والمرونة، مشيرة إلى أهمية هذه الأبعاد في رفع كفاءة المنظمة وتحسين أدائها حددت الدراسة مجموعة من التساؤلات حول مدى فهم المنظمة لفلسفة التصنيع الرشيق، توافر أبعاده، وتأثيرها على الميزة التنافسية. واعتمدت منهجية وصفية تحليلية باستخدام استبيانات وإحصاءات مثل

الانحدار الخطي واختبار (T). وخلصت النتائج إلى أن التصنيع الرشيق يسهم بشكل ملحوظ في تقليص الفجوات التشغيلية وتحقيق الكفاءة.

- دراسة خالد محمد فرج (٢٠١٩):

تشير الدراسة إلى أن المعرفة أصبحت عنصرًا حاسمًا في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي، حيث تلعب دورًا استراتيجيًا في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها ودعم عملية اتخاذ القرار. أبرزت الدراسة أهمية إدارة المعرفة باعتبارها آلية تنظيمية تهدف إلى توظيف الخبرات والمهارات والمعارف داخل المؤسسات لتعزيز الابتكار والتميز، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية. كما شددت الدراسة على ضرورة أن تتوسع الجامعات في رسالتها التقليدية لتشمل الابتكار والتفاعل مع المجتمع ومتطلباته، عبر تعزيز البحث العلمي وتطوير التعاون مع مختلف قطاعات التنمية. خلصت الدراسة إلى وجود تحديات تعوق تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الليبية، تتعلق بالجوانب المالية والفنية والتنظيمية، وقدمت توصيات لمعالجة هذه التحديات بما يحقق التفوق البحثي المطلوب.

- دراسة بوقجاني وآخرون (٢٠١١):

تتناول هذه الدراسة دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة حالة شركة "Orange" الأردنية. استخدمت الدراسة تحليل الانحدار والتباين لتحليل بيانات ٨٤ موظفًا إداريًا، وكشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة، مثل إنشاء المعرفة وتنظيمها وتطبيقها، وتحقيق الميزة التنافسية. كما أظهرت الدراسة أن مدة الخدمة تؤثر على فعالية هذه العمليات، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمسمى الوظيفي. أوصت الدراسة بإنشاء إدارة مستقلة لإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي، وتعيين مديرين مؤهلين لتطبيق هذه الإدارة بفعالية، إلى جانب تطوير أنظمة لتحليل السوق وتحسين مستوى الخدمة.

- دراسة ميّ وعامر (٢٠١٩):

استهدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (التكنولوجي، التنظيمي، والاجتماعي) والميزة التنافسية في جامعة تشرين. باستخدام منهجية المسح، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث أكدت أن البعد التكنولوجي والتنظيمي والاجتماعي

له دور كبير في تحسين الأداء التنافسي. قدمت الدراسة مقترحات لتعزيز هذه العلاقة، منها تحديث تكنولوجيا المعلومات، ومواكبة تقنيات الجامعات المنافسة، وتطوير شبكات الاتصال.

- دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور (٢٠١٥):

سلطت الدراسة الضوء على دور متطلبات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث أظهرت النتائج أن الجامعات في قطاع غزة تعمل على توفير هذه المتطلبات في مجالات مثل الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، والقيادة. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين هذه المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية، مؤكدة أهمية الاستثمار في تطوير العناصر التنظيمية لتحسين أداء الجامعات.

- دراسة محمد زرقون والحاج عرابة (٢٠١٤):

ركزت الدراسة على تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، من خلال إبراز دورها في تحسين الجوانب غير الملموسة مثل التعلم، الرضا الوظيفي، والابتكار. أكدت النتائج أن الإدارة الفعالة للمعرفة تساهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتحقيق مزايا تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة. كما أوصت الدراسة باتباع منهجية سليمة لتشخيص المعرفة وتطبيقها بما يعزز الأداء المؤسسي.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة مايكل جيشوكي (٢٠١٤):

تتناول الدراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع والميزة التنافسية في الفنادق الساحلية بكينيا. أشارت النتائج إلى أن تبني إدارة المعرفة يعتمد على القدرات الداخلية للمؤسسات، سواء البشرية أو المادية، وأنها تعزز الابتكار من خلال تمكين الموظفين من تبادل المعرفة بسهولة.

- دراسة (Malhotra 2003):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير معايير لقياس إدارة المعرفة في القطاع العام بالولايات المتحدة، مع التركيز على تعزيز الاقتصاد المعرفي. أوضحت الدراسة أهمية بناء نماذج ومقاييس لتحسين قدرة القطاع العام على الاستفادة من أنظمة إدارة المعرفة.

- دراسة (Ling & Eze 2014):

بحثت الدراسة في قدرة البنية التحتية للمعلومات على تعزيز الميزة التنافسية في ماليزيا. أكدت النتائج أهمية القدرات الديناميكية والتكاملية للبنية التحتية في تحقيق التميز التنافسي، مشيرة إلى أن استخدام المعرفة بفعالية يعد من أهم عوامل النجاح.

- دراسة (Bakar 2014):

تناولت الدراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في السلطات المحلية الماليزية، حيث أظهرت النتائج أن العمليات الست لإدارة المعرفة ترتبط بشكل قوي بتحقيق الميزة التنافسية، مما يعكس ضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المعرفة في القطاع العام.

- دراسة (Moghaddam & Others 2013):

استعرضت الدراسة العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة (العوامل الإنسانية والتنظيمية والتكنولوجية) والميزة التنافسية. أكدت النتائج أن هذه العوامل تسهم في تحسين الأداء التنافسي، خاصة من خلال تعزيز مشاركة ونقل المعرفة.

- دراسة (Nguyen 2010):

بحثت الدراسة الأبعاد الرئيسية لقدرة إدارة المعرفة وتأثيرها على الميزة التنافسية في الشركات الفيتنامية. خلصت النتائج إلى أن البنية التحتية الاجتماعية والتقنية تعد عوامل حاسمة لتعزيز إدارة المعرفة، مما يسهم في تحسين القدرة التنافسية للشركات.

- دراسة (Chuang 2004):

ركزت الدراسة على تأثير موارد إدارة المعرفة الاجتماعية والتقنية على الميزة التنافسية للشركات في تايلاند. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تعد عنصرًا جوهريًا في تعزيز الأداء التنافسي، مع توصيات بالتركيز على تطوير الموارد الاجتماعية لدعم هذا التأثير.

- دراسة (Ana et al., 2018): "أثر عوامل إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين عوامل إدارة المعرفة (رأس المال البشري، العمليات، أنظمة المعلومات) وأثرها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الشركات الصغيرة والمتوسطة البرتغالية. اعتمد الباحثون على استبيانات موجهة للرؤساء التنفيذيين والمديرين، وحللت البيانات باستخدام نموذج المربعات الصغرى الجزئي (PLS).

كشفت النتائج أن رأس المال البشري والعمليات لهما تأثير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية، في حين أن تأثير أنظمة المعلومات يكون غير مباشر ويعتمد على وساطة رأس المال البشري والعمليات. وأوصت الدراسة بأن تستثمر الشركات في أصول المعرفة وتعزز قدراتها التنظيمية لتحقيق نمو مستدام. كما اقترحت توسيع الدراسة لتشمل قطاعات صناعية أخرى بهدف إجراء مقارنات متعددة القطاعات.

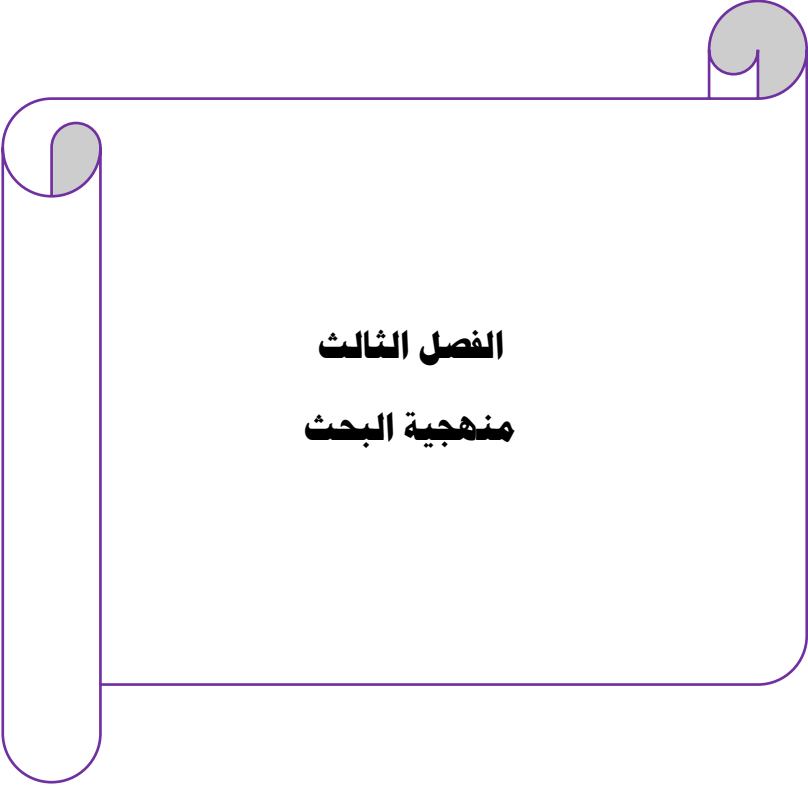
نستنتج مما سبق أن الباحثون يتفقون على أهمية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي، مع تسليط الضوء على أهمية التطبيق العملي لعمليات إدارة المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا. وتبين الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى أساليب متقدمة لإدارة المعرفة تتميز بقدرتها على الابتكار والاستمرارية في بيئات تنافسية متغيرة.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين لنا ان الدراسات السابقة تتفق مع دراستنا الحالية حيث تناولت الدراسات نفس موضوع دراستنا الحالية.

وكما تختلف دراستنا عن باقي الدراسات في انها تسلط الضوء على دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة في انها تناولت دراسة إدارة المعرفة بشكل عام او تناول أحد الجوانب الرئيسية لإدارة المعرفة، وايضاً تختلف عن الدراسات السابقة في مجال الدراسة والمجتمع وحجم العينة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها تطبق في المملكة العربية السعودية في حين ان الدراسات السابقة طبقت على دول عديدة ومختلفة، كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في انها تتناول فترة زمنية حديثة.



الفصل الثالث

منهجية البحث

تمهيد:

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها البحث وتتمثل أساسا في تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة وإبراز أهم الأدوات المستعملة لتحليل البيانات ثم تحديد مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والموضوعية دون أن ننسى الاختيار الصائب لعينة البج من مجتمع الدراسة.

بعد صياغة الإشكالية وخلفية الدراسة في الفصل الأول والتعرف على معظم الدراسات السابقة ومراجعة الادبيات المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية في الفصل الثاني ولكي نتمكن من دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات يجب علينا في هذا الفصل ان نوضح منهجية البحث والأدوات والأساليب التي سوف نستخدمها في البحث ومجال الدراسة من حيث المجال البشري الذي يتمثل في مجتمع الدراسة وكذلك سوف نوضح الخطوات التي اعتمدت عليها الباحثة خلال اعداد البحث.

نبذة تعريفية عن شركة لبساء للمقاولات:

شركة لبساء للمقاولات تم تأسيسها عام ٢٠٠٢م تقع في الربوة منطقة الرياض وهي شركة متخصصة في تقديم خدمات المقاولات العامة، حيث تساهم في تنفيذ المشاريع الإنشائية المختلفة مثل المباني السكنية والتجارية والبنية التحتية. تركز الشركة على الجودة والتميز في العمل وتلبية احتياجات عملائها من خلال استخدام تقنيات حديثة وكوادر مهنية مؤهلة. يُعرف عن الشركة التزامها بالمواعيد والتسليم ضمن الجداول الزمنية المحددة.

يتميز فريق عمل لبساء بالاحترافية والامكانيات والقدرات المتميزة حيث يضم الفريق نخبة من المهندسين والفنيين والحرفيين أصحاب الخبرة الطويلة في المجال وبشهادات عالية المستوى في إدارة المشاريع الاحترافية PMP وإدارة المخاطر RMP وغيرها.

شركة لبساء للمقاولات قامت بتنفيذ مجموعة متنوعة من المشاريع، تشمل:

١. المباني السكنية: تطوير المجمعات السكنية والوحدات السكنية الخاصة.
٢. المباني التجارية: بناء مراكز تسوق، فنادق، ومكاتب.
٣. البنية التحتية: تنفيذ مشاريع الطرق، الجسور، وشبكات المياه والصرف الصحي.
٤. المشاريع الصناعية: تشييد المصانع والمرافق الصناعية.

المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات في المملكة العربية السعودية ومن أجل تحقيق أهداف البحث فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات السعودية، التحليلي وذلك لتحليل أثر التطبيق الفعال لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات في المملكة العربية السعودية محل الدراسة (شركة لبساء للمقاولات نموذجاً)

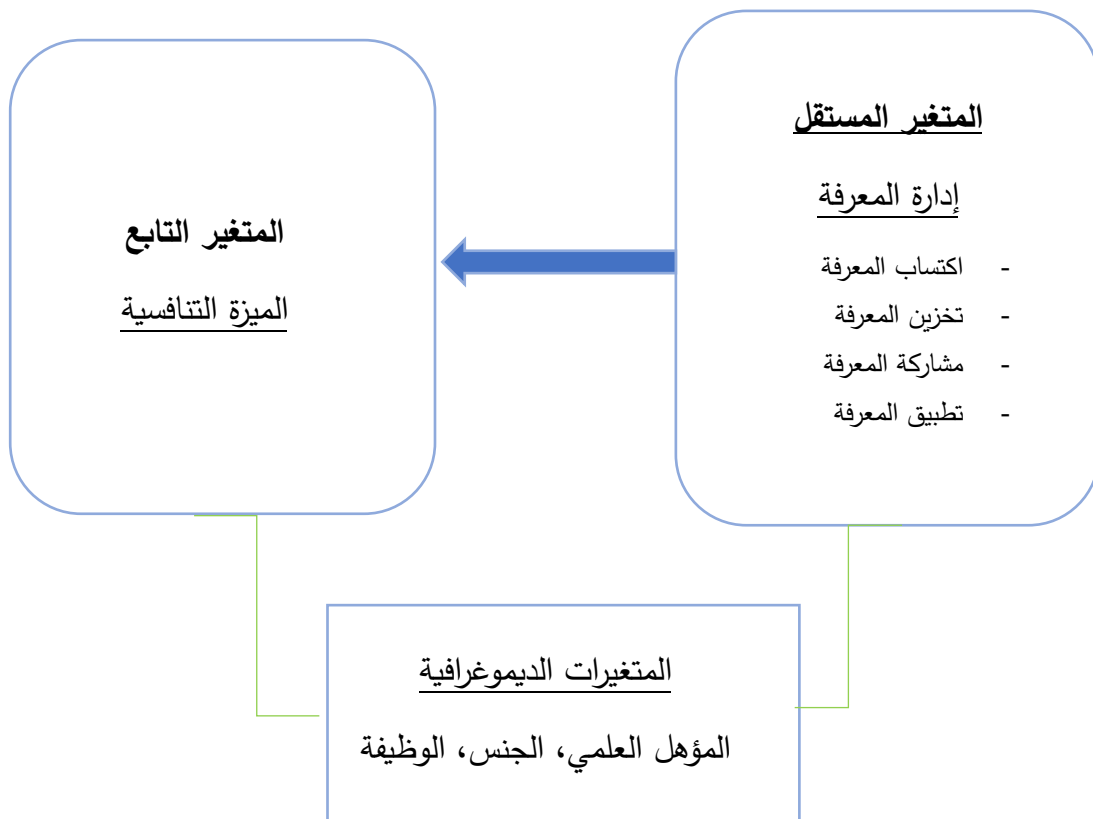
نموذج الدراسة:

تم تطبيق الدراسة لمعرفة العلاقة بين المتغيرين التاليين:

إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

الميزة التنافسية (المتغير التابع)

حيث يمكن توضيح نموذج الدراسة في أبسط صورة كما في الشكل التالي:



شكل (٥) نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المعلومات السابقة

مجتمع البحث

مجتمع البحث هو كل ما يمكن ان تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع البحث من الأمور الضرورية لدى الباحثين لتبرير الاختصار على العينة بدلا من تطبيق الدراسة على المجتمع بأكمله وايضاً للتعرف على مدى قابلية الدراسة للتعميم وتمثيل عينة المجتمع، ونظراً لكثرة الشركات في المملكة العربية السعودية تم اختيار دراسة حالة شركة لبساء للمقاولات لتطبيق الدراسة عليها، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة لبساء للمقاولات من مدراء ورؤساء اقسام ومقاولين وجميع العاملين في الشركة.

عينة الدراسة:

تم استهداف جميع الموظفين المتواجدين اثناء تنفيذ الدراسة في شركة لبساء للمقاولات والمتمثل عددهم في (٦٠) فرد.

أدوات جمع البيانات:

بخصوص الجانب النظري من هذا البحث فقد اعتمدت الباحثة على المصادر الثانوية والمتمثلة في العديد من المراجع المتنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات، مواقع الأنترنت للحصول على مختلف المعلومات التي تخص الموضوع.

اما الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الباحثة على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، ثم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS لاستخلاص النتائج والتوصيات لهذه الدراسات.

وقد تم تطبيق استبيان عربي معدل تم تصميمه بناءً على المصادر والمراجع والدراسات السابقة الموثوقة والمحققة المتعلقة بنفس الموضوع، لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.

حيث تم تقسيم الاستبيان الى محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: إدارة المعرفة في شركة لبساء، ويشمل (٧) فقرات تتعلق بالمتغير المستقل للدراسة (إدارة المعرفة)

المحور الثاني: الميزة التنافسية (المتغير التابع) والذي يتكون من (٩) فقرات.

بالإضافة الى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة المستهدفين بالدراسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات.
- **الحدود المكانية:** تم تنفيذ البحث في المملكة العربية السعودية منطقة الرياض شركة لبساء للمقاولات.
- **الحدود الزمانية :** تم تنفيذ البحث خلال العام ٢٠٢٤م.

التحليل الإحصائي المستخدم:

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):
 - ❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.
 - ❖ اختبار ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.
٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:
 - ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
 - ✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الاحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- ❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة إثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات

اختبار الثبات

تم اختبار معامل الثبات، باستخدام ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل "ألفا كرو نباخ"، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (١): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	.723	7
الميزة التنافسية	.778	9
الاستبانة كاملة	.803	17

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أشار الجدول اعلاه، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.803، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يشير الى أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير إدارة المعرفة (0.723)، والميزة التنافسية (0.778)، مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجداول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: معامل الارتباط بين فقرات متغير إدارة المعرفة والدرجة الكلية للمتغير

الدالة	معامل الارتباط	إدارة المعرفة
.000	.572**	تنظم الشركة دورات تدريبية خارج الشركة لإعطاء معارف جديدة للموظفين -1
.000	.658**	تقوم الشركة بتنفيذ بحوث لتطوير توليد المعرفة لدى الموظفين -2
.000	.598**	تحرص الشركة على توفير كل المستجدات المعرفية لموظفيها بشكل دائم -3
.000	.675**	تحرص الشركة على تحديث البيانات الخاصة بالشركة باستمرار -4
.000	.650**	تستخدم الشركة الوسائل التقنية والالكترونية الحديثة لحفظ المعرفة -5
.000	.555**	تشجع الشركة على تبادل المعرفة بين الموظفين -6
.000	.493**	تسهل الشركة الاجراءات التي تساعد على تطبيق المعرفة -7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج في جدول (2)، أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.493، 0.658)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (0.000) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية للاستبيان.

جدول ٣: معامل الارتباط بين فقرات متغير الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمتغير

الميزة التنافسية	معامل الارتباط	الدلالة
تمتلك الشركة سياسة تسويقية متميزة لزيادة عدد العملاء -١	.621**	.000
تستفيد الشركة من معلومات تقويم الاداء مما يسهم في تقليل التكاليف -٢	.526**	.000
تعمل الشركة على تقديم خدمات بأقل وقت ممكن -٣	.667**	.000
تحرص الشركة على تحقيق مستويات الرضا المطلوبة لدى العملاء -٤	.540**	.000
تعمل الشركة على تقديم الخدمات بمواعيد محددة -٥	.742**	.000
تتميز الشركة بمونة عالية في توفير الموارد المطلوبة لمواجهة التغيرات -٦ التكنولوجية	.674**	.000
تعمل الشركة على توفير الاحتياطات اللازمة لضمان تحقيق سلامة بيئة العمل -٧	.661**	.000
يسعى موظفي الشركة لابتكار طرق جديدة في انجاز العمل -٨	.533**	.000
تعمل الشركة على توفير بيئة عمل تحفيزية للموظفين -٩	.398**	.000

أظهرت النتائج في جدول (3)، أن جميع القيم تشير إلى علاقات إيجابية متوسطة، حيث تتراوح معامل الارتباطات ما بين (0.526، 0.742)، والتي تعكس اتساقاً جيداً وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لارتباط كل فقرة من فقرات متغير الدراسة بالدرجة الكلية للمتغير، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

الصدق البنائي

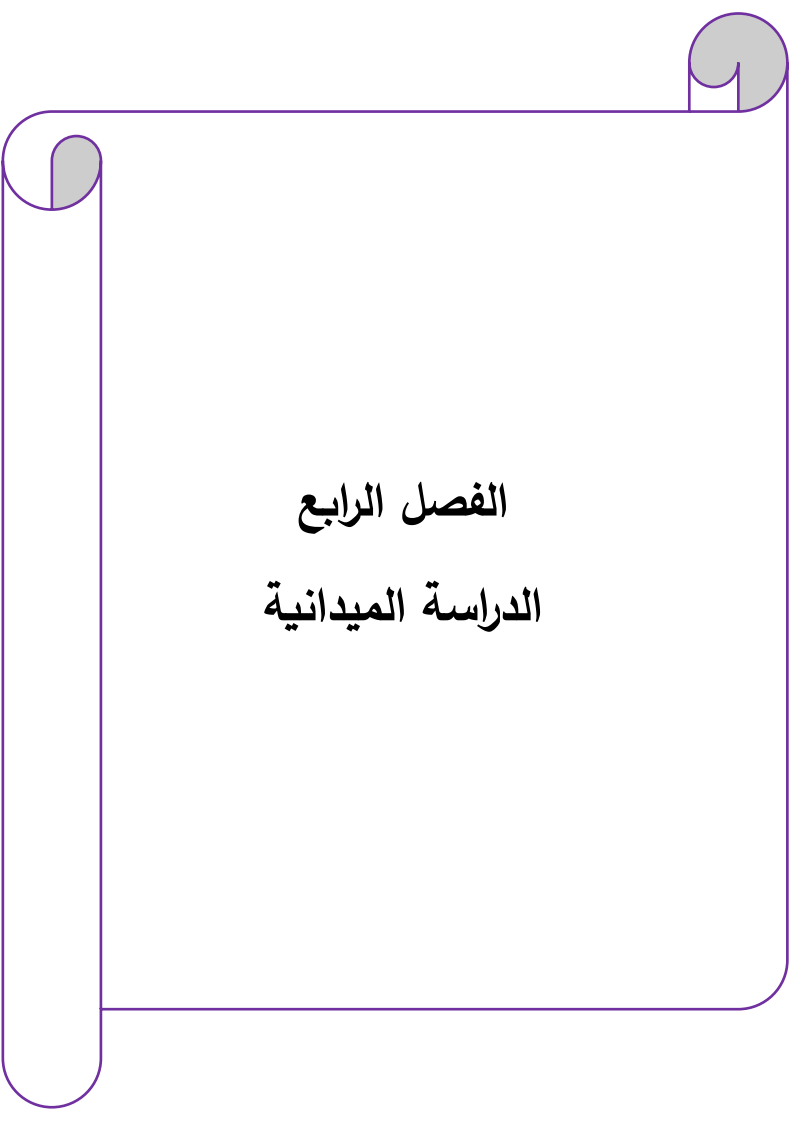
تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة، والموضح كالتالي:

جدول (٤): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

الميزة التنافسية	معامل الارتباط	الدلالة
إدارة المعرفة	.819**	.000
الميزة التنافسية	.870**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أشارت النتائج في الجدول أعلاه، إلى أن متغيرات الدراسة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد:

نظراً لأهمية إدارة المعرفة ودورها الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات والحفاظ على مكانتها في السوق وبالنظر الى شركات المقاولات وعددها الكثير في المملكة تم التوجه الى شركة لبساء للمقاولات لتطبيق الدراسة عليها ومن ثم تعميم النتائج على كل الشركات فقد تم استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتم توزيعها على جميع الموظفين في الشركة بعدد ٦٠ استبيان وتم استرجاعها بالكامل وكان الغرض من الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات.

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى عرض نتائج الدراسة حول متغيراتها المعتمدة بشكل مفصل للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة وتحليل وتفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

التحليل الوصفي للدراسة:

تم تناول وصف عينة الدراسة، وعرض آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة (إثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية)، وذلك من خلال التوزيع التكراري للبيانات الديمغرافيا لأفراد عينة الدراسة من حيث التكرار والنسب المئوية، وعرضها على شكل جداول ومخططات بيانية مناسبة، ثم الإجابة على تساؤلات الدراسة بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ومتغيرات الدراسة، والموضح كما يلي:

أولاً: وصف عينة الدراسة:

تضمنت الاستبانة جزءاً خاصاً بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال المؤهل العلمي، والجنس والوظيفة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية:

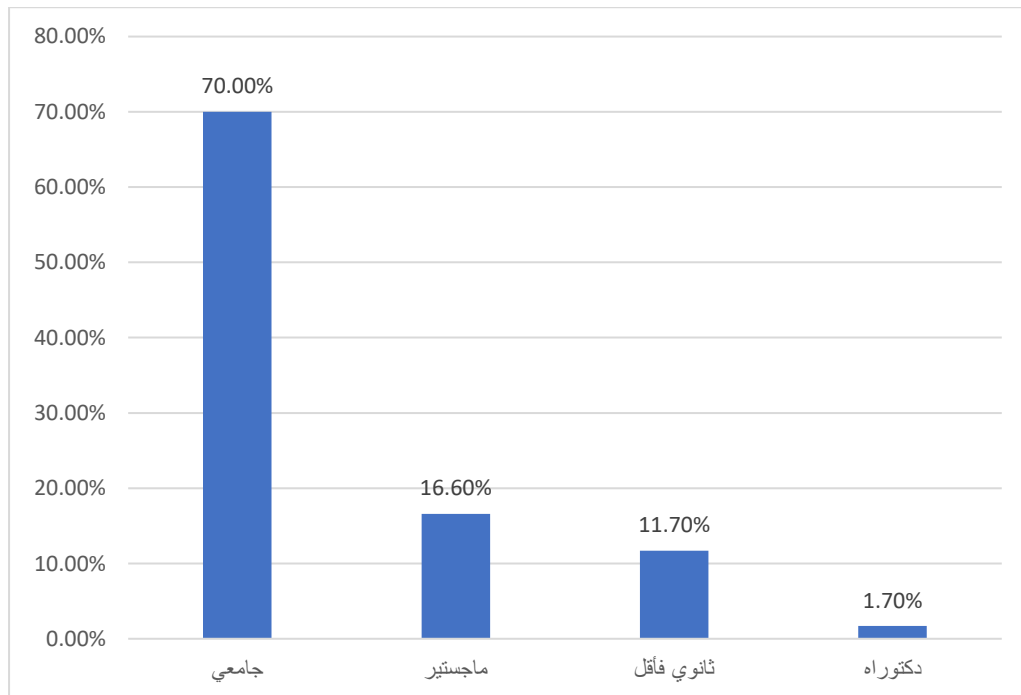
١. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول ٥: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	N	%
---------------	---	---

11.7%	7	ثانوي فأقل
70.0%	42	جامعي
1.7%	1	دكتوراه
16.7%	10	ماجستير
١٠٠	٦٠	الاجمالي

في الجدول (٥) والشكل (٦)، تشير نسبة الأكبر بين المشاركين، حيث يشكل حاملو الشهادات الجامعية 70% من العينة، وهذا يؤكد تركيزاً كبيراً على التعليم الجامعي في العينة، بينما نسبة 11.7% من المشاركين في الدراسة يحملون مؤهلاً علمياً ثانوياً أو أقل، ويظهر هذا أن فئة مؤهل الثانوية فأقل تمثل نسبة أقل من العينة، بينما تشير نسبة (16.7%) من المشاركين يحملون مؤهلات ماجستير، وتعكس مستوى عالٍ من التعليم.



شكل (٦) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

٢. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول ٦: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	N	%
أنثى	20	33.3%
ذكر	40	66.7%
الاجمالي	٦٠	١٠٠



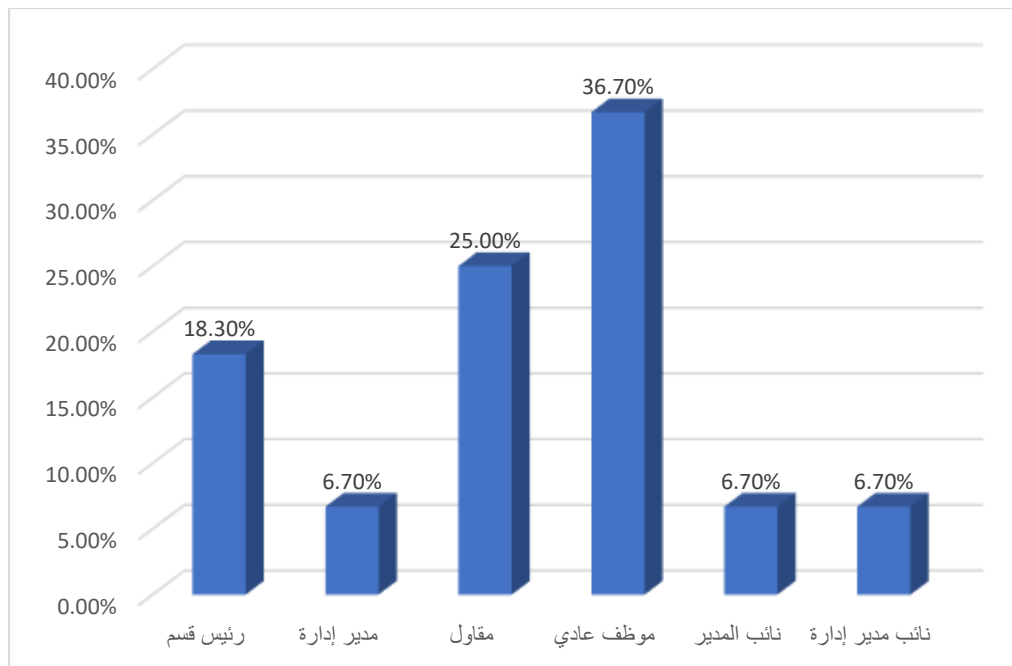
شكل (٧) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

اشارت نتائج الدراسة في الجدول (٦) والشكل (٧) أعلاه، أن غالبية افراد العينة من الكور بنسبة ٦٧٪، بينما نسبة الاناث ٣٣٪، مما يدل على ان غالبية الموظفين في الشركة من الذكور ووجود قلة من الاناث وان الشركة تستهدف بتوظيف الذكور.

٣. توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

جدول ٧: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	N	%
رئيس قسم	11	18.3%
مدير إدارة	4	6.7%
مقاول	15	25.0%
موظف عادي	22	36.7%
نائب المدير	4	6.7%
نائب مدير إدارة	4	6.7%
الاجمالي	٦٠	١٠٠



شكل (٧) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

في الجدول والشكل اعلاه، اظهرت النتائج إلى أن غالبية افراد العينة كانوا موظفين في الشركة بنسبة وصلت الى 36.7%، وهم الأكثر تمثيلاً في العينة، تأتي بعدها وظيفة مقاول 25%، و 18.3% رؤساء اقسام، مما يدل على موثوقية البيانات المأخوذة من أفراد العينة وارتباطهم بالموضوع المحدد للدراسة.

ثانياً: التحليل الوصفي لآراء افراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة

تم اعتماد الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي في فقرات الاستبانة (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، واعطيت الأوزان (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي، واستخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، ثم استخراج مدى الأوزان، بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤)، وتحديد طول الفئة، ثم بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل (٥/٤ = ١,٢٥)، وفي الجدول ادناه وضحت فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي:

جدول ٨: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	عالي (موافق)
4.21 - 5	عالي جداً (موافق بشدة)

أولاً: إدارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى ممارسة ادارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق لآراء افراد العينة حول فقرات متغير ادارة المعرفة، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير إدارة المعرفة

ادارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق
تنظم الشركة دورات تدريبية خارج الشركة لإعطاء معارف جديدة للموظفين	4.18	0.651	84%	عالي
تقوم الشركة بتنفيذ بحوث لتطوير توليد المعرفة لدى الموظفين	3.97	0.843	79%	عالي
تحرص الشركة على توفير كل المستجدات المعرفية لموظفيها بشكل دائم	4.07	0.778	81%	عالي
تحرص الشركة على تحديث البيانات الخاصة بالشركة باستمرار	4.15	0.732	83%	عالي
تستخدم الشركة الوسائل التقنية والالكترونية الحديثة لحفظ المعرفة	3.92	0.72	78%	عالي
تشجع الشركة على تبادل المعرفة بين الموظفين	3.93	0.686	79%	عالي
تسهل الشركة الاجراءات التي تساعد على تطبيق المعرفة	4.13	0.676	83%	عالي
المتوسط الكلي	4.06	0.40	81%	عالي

في الجدول اعلاه، والذي الإحصاء الوصفي لفقرات متغير إدارة المعرفة، حيث اتضح أن المتوسط الكلي لمتغير إدارة المعرفة وصل إلى (4.06)، بوزن نسبي 81%، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة كانت آرائهم بشكل عام على أن إدارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات عالية وفعالة وتلعب دورًا حيويًا في تحقيق الميزة التنافسية، وجاءت الفقرات بمتوسط ما بين (3.92) الى (4.18) والموضح بالنتائج التالية:

الفقرة " تنظم الشركة دورات تدريبية خارج الشركة لإعطاء معارف جديدة للموظفين " ، حيث جاءت بالمرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة ، بمتوسط(4.18) بوزن نسبي 84%، مما يؤكد على ان الشركة تنظم دورات تدريبية خارج الشركة لإعطاء معارف جديدة للموظفين، واهتمام الإدارة

بذلك، بينما جاءت الفقرة " تسهل الشركة الاجراءات التي تساعد على تطبيق المعرفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط (4.13) بوزن نسبي 83%، مما يؤكد على ان الشركة تسهل الاجراءات التي تساعد على تطبيق المعرفة، وبالمثل الفقرة " تحرص الشركة على تحديث البيانات الخاصة بالشركة باستمرار" بمتوسط (4.15) بوزن نسبي 83%، مشيرة بذلك الى الشركة تحرص على تحديث البيانات الخاصة بها باستمرار، اما الفقرة " تحرص الشركة على توفير كل المستجدات المعرفية لموظفيها بشكل دائم " جاءت بمتوسط (4.07) بوزن نسبي ٨١%، مما يدل على ان الشركة تحرص على توفير كل المستجدات المعرفية لموظفيه بدرجة عالية، وجاءت الفقرة " تقوم الشركة بتنفيذ بحوث لتطوير توليد المعرفة لدى الموظفين" بمتوسط (3.97) بوزن نسبي 79%، مشيرة بذلك الى أن الشركة تعمل على تنفيذ بحوث لتطوير المعرفة لدى الموظفين، وجاءت الفقرة " تستخدم الشركة الوسائل التقنية والالكترونية الحديثة لحفظ المعرفة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91) ووزن نسبي ٧٨% / مؤكدة ان الشركة تستخدم الوسائل التقنية والالكترونية الحديثة لحفظ المعرفة.

وبشكل عام فإن الباحثة تعزو الى ما سبق، إلى أن إدارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات تُعتبر أمراً مهماً وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث كانت اجاباتهم عالية في أهمية الإدارة في تحسين المعرفة من حيث الدورات التدريبية المنفذة للموظفين وعمل بحوث تطويرية، وحرص الشركة على توفير كل المستجدات لموظفيها، واستخدام الوسائل التقنية والالكترونية الحديثة لحفظ المعرفة، تعكس مدى قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة في الشركة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة

ثانيا: مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات

في هذا القسم تم الاجابة على التساؤل التالي: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات، وذلك بإيجاد المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة التحقق لآراء افراد العينة حول فقرات متغير تحقيق الميزة التنافسية، والموضح في الجدول ادناه:

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات متغير

الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التحقق
تمتلك الشركة سياسة تسويقية متميزة لزيادة عدد العملاء	4.05	0.675	81%	عالي
تستفيد الشركة من معلومات تقويم الاداء مما يساهم في تقليل التكاليف	4.13	0.65	83%	عالي

عالي	82%	0.743	4.08	تعمل الشركة على تقديم خدمات بأقل وقت ممكن
عالي	81%	0.675	4.05	تحرص الشركة على تحقيق مستويات الرضا المطلوبة لدى العملاء
عالي	77%	0.717	3.83	تعمل الشركة على تقديم الخدمات بمواعيد محددة
عالي	81%	0.723	4.05	تتميز الشركة بمونة عالية في توفير الموارد المطلوبة لمواجهة التغيرات التكنولوجية
عالي	82%	0.743	4.08	تعمل الشركة على توفير الاحتياطات اللازمة لضمان تحقيق سلامة بيئة العمل
عالي	82%	0.715	4.12	يسعى موظفي الشركة لابتكار طرق جديدة في انجاز العمل
عالي	84%	0.546	4.2	تعمل الشركة على توفير بيئة عمل تحفيزية للموظفين
عالي	81%	0.41	4.07	المتوسط الكلي

في الجدول رقم (٩)، اظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لمتغير تحقيق الميزة التنافسية وصل إلى (٤.٠٧)، وزن نسبي ٨١٪، مما يعكس ذلك توافقاً كبيراً بين آراء الأفراد حول تحقيق الميزة التنافسية، وجاءت الفقرات بمتوسط ما بين (3.83) الى (4.13) والموضح بالنتائج التالية:

الفقرة " تعمل الشركة على توفير بيئة عمل تحفيزية للموظفين " بمتوسط (4.2) ووزن نسبي ٨٤٪، مما يدل على ان الشركة تعمل على توفير بيئة تحفيزية للموظفين، والفقرة " تستفيد الشركة من معلومات تقويم الاداء مما يسهم في تقليل التكاليف " بمتوسط () ووزن نسبي ٨٣٪، مما يؤكد على أن الشركة تعمل على توفير بيئة تحفيزية للموظفين ، وان الشركة تستفيد من معلومات تقويم الأداء والتي يساعدها في تقليل التكاليف، أما الفقرة " تعمل الشركة على تقديم خدمات بأقل وقت ممكن " جاءت بمتوسط (4.08) ووزن نسبي ٨٢٪، مؤكدة أن الشركة تعمل على تقديم خدمات بأقل وقت ممكن، وجاءت الفقرة " تعمل الشركة على توفير الاحتياطات اللازمة لضمان تحقيق سلامة بيئة العمل " والفقرة "يسعى موظفي الشركة لابتكار طرق جديدة في انجاز العمل" ، بمتوسط (٤.١٢) (٠.٨4) على التوالي بوزن نسبي ٨٢٪، مما يدل على ان الشركة تعمل على توفى الاحتياطات اللازمة لضمان تحقيق سلامة بيئة العمل، وتسعى لابتكار طرق جديدة في انجاز الاعمال، اما الفقرة " تحرص الشركة على تحقيق مستويات الرضا المطلوبة لدى العملاء " والفقرة " تتميز الشركة بمرونة عالية في توفير الموارد المطلوبة لمواجهة التغيرات التكنولوجية " والفقرة " تمتلك الشركة سياسة تسويقية متميزة لزيادة عدد العملاء "، جاءت بمتوسط (4.05) ووزن نسبي ٨١٪، مؤكدة من افراد العينة أن الشركة تحرص على تحقيق مستويات الرضا المطلوبة من العملاء والمرونة العالية في توفير الموارد المطلوبة لمواجهة التغيرات التكنولوجية، بالإضافة الى امتلاك الشركة لسياسة تسويقية متميزة لزيادة عدد العملاء مما يساعدها ذلك في تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، أما الفقرة " تعمل

الشركة على تقديم الخدمات بمواعيد محددة" فأخذت المرتبة الأخيرة من حيث آراء افراد عينة الدراسة بمتوسط (3.83) ووزن نسبي ٧٧٪، مما يدل على ان الشركة تعمل على تقديم الخدمات بمواعيد محدد ولكنها مازالت لم تصل للمطلوب.

وبشكل عام، فإن افراد العينة أكدوا ان مستوى تحقيق الميزة التنافسية لشركة لبساء للمقاولات عالي، وان هناك اهتمام من قبل إدارة الشركة والعاملين فيها على تحسين مستوى الميزة التنافسية.

اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات والموضح كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات وللإجابة على هذه الفرضية، تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون، حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباط طردي بين ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية (0.429). بمستوى دلالة (0.000) اقل من ($\alpha \leq 0.05$)، تؤكد أن إدارة المعرفة لها تأثير على الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات وعند تنفيذ تحليل الانحدار الخطي البسيط، اشارت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ١٠: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA			
مستوى الدلالة	t	الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	
.001	3.621	.123	.444	إدارة المعرفة	.001	13.110	.184	.429

اظهرت النتائج في الجدول أعلاه، إلى وجود ارتباط طردي إيجابي بقيمة (0.429) بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وهذا يدل على أنه كلما زاد تركيز الشركة على إدارة المعرفة، كلما زاد ذلك في تحسين الميزة التنافسية للشركة ، وأشارت النتائج إلى أن معامل التحديد وصل إلى $R^2 = (0.184)$ ، وهذا يدل على أن 18% من التغيرات في الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات يمكن تفسيرها من خلال ادارة المعرفة، بينما تظل نسبة كبيرة (٨٢٪) من التغيرات غير مفسرة، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى تؤثر على الميزة التنافسية، وقيمة اختبار ($F = 13.110$) ، تؤكد على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المجموعات، وهذا يشير أن إدارة المعرفة له تأثير ملحوظ

على الميزة التنافسية، وبمستوى دلالة إحصائية قوية ($p = 0.001$) أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، اما معامل الانحدار B والذي يساوي (0.444)، فإن كل زيادة في وحدة واحدة في ادارة المعرفة ترتبط بزيادة قدرها 0.444 في الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات، بخطأ معياري منخفض وصل إلى (0.123) ، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة لبساء للمقاولات"

وتعزوا الباحثة إلى أن هناك تأثيراً لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا قد يتطلب مزيداً من البحث والدراسة لفهم العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على هذا الارتباط.

نتائج الدراسة

اظهرت النتائج السابقة ما يلي:

- غالبية الموظفين بالشركة من الذكور، ومن المستوى التعليمي الجامعي وما فوق.
- مستوى إدارة المعرفة من وجهة نظر افراد العينة كان عالي، ويدل على أن إدارة المعرفة في شركة لبساء للمقاولات تعتبر أمراً مهماً وفعالاً، لأهمية هذه الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركة لبساء للمقاولات من وجهة نظر افراد العينة كان عالي، مما تؤكد النتائج على اهمية تعزيز تحقيق الميزة التنافسية
- يوجد علاقة ارتباطية طردية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.
- يوجد إثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لشركة لبساء للمقاولات، وكلما ازاد التركيز على إدارة المعرفة، كلما ساعد ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للشركة

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة لبساء للمقاولات، يُوصى بالآتي:

- تعزيز دور إدارة المعرفة واستمرارية الاستثمار في إدارة المعرفة وذلك من خلال تطوير الأنظمة التي تدعم عمليات إدارة المعرفة، مثل أنظمة تخزين واسترجاع المعلومات، لتكون أكثر كفاءة ومرونة.
- توفير الموارد التقنية والبشرية اللازمة لتعزيز عمليات اكتساب وتخزين وتطبيق المعرفة.
- تشجيع مشاركة المعرفة بين الموظفين عن طريق تصميم برامج لتحفيز العاملين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، مثل الحوافز المالية والمعنوية.
- إنشاء منصات داخلية تُسهل تبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة، مثل الاجتماعات الدورية أو البوابات الإلكترونية.
- تعزيز ثقافة الابتكار بواسطة تشجيع العاملين على استخدام المعرفة المكتسبة لتطوير حلول إبداعية تلبي احتياجات العملاء.
- تبني ثقافة التعلم المستمر داخل الشركة لتحديث المهارات والمعارف بما يواكب تطورات القطاع.
- تعزيز الميزة التنافسية للشركة وتحسين الكفاءة التشغيلية بواسطة تطبيق استراتيجيات تعتمد على المعرفة لتحسين العمليات الداخلية وتقليل التكاليف دون المساس بالجودة.
- التركيز على جودة الخدمات واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وضمان تلبية توقعاتهم.
- زيادة مرونة العمليات وتوظيف المعرفة المكتسبة لتطوير استراتيجيات استجابة سريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.
- تدريب الموظفين على أساليب العمل المرنة التي تضمن قدرة الشركة على التكيف مع التحديات الجديدة.
- بناء قدرات الموظفين من خلال تطوير وتصميم برامج تدريبية مستمرة لتنمية مهارات الموظفين في إدارة المعرفة، بما يشمل التحليل، التقييم، والابتكار.
- تعزيز مشاركة الموظفين وإنشاء فرق عمل متخصصة لدراسة كيفية تحسين عمليات إدارة المعرفة.
- التوجه نحو التحسين المستمر ووضع خطط طويلة المدى لإدارة المعرفة وربطها بشكل مباشر بأهداف تحقيق الميزة التنافسية.
- تعزيز التكامل بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وتعميق العلاقة بين المعرفة والتنافسية واستخدام نتائج هذه الدراسة لإعداد مؤشرات أداء تقيس مدى تأثير إدارة المعرفة على تحسين الكفاءة والجودة.

- تعزيز التعاون مع الشركات والمؤسسات الأخرى لتبادل المعرفة والخبرات.
- استكشاف الفرص لتحسين الأداء التنافسي من خلال تطبيق أفضل الممارسات المستخلصة من السوق.

قائمة المراجع

اولاً الكتب

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- إبراهيم بدر شهاب الصبيحات " إدارة المعرفة: منحنى تطبيقي " دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٨
- أحمد زعدار، " المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية "، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١١.
- أسامة محمد سيد علي اتجاهات إدارية معاصرة - إدارة المعرفة - "، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر، ٢٠١٣.
- أكرم أحمد الطويل " إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية "، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٨.
- أكرم سالم الجنابي، " إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية "، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- إيناس أبو بكر الهوش " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعلم العالي "، دار حميترا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠١٩.
- ثروت عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية "، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٩.
- حسن عبد الرحمن الشيعي، "إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩.
- حسن محمد علوم يماني أحمد عنوم، "إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن ٢٠١٨
- محمد فاتح محمود البشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٢٠.
- مصطفى بودرامة " أبجديات العولمة لصناعة من المنتج الوطني إلى المنتج العالمي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٩.

مصطفى محمد أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦.

مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر ٢٠١٧.

ناصر محمد سعود جرادات "إدارة المعرفة"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١١.

نجم عبود نجم "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.

نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة "عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠١٤.

ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧.

ثانيا المذكرات والأطروحات

أحلام عباسية آمنة العياش ميمونة العياش، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ٢٠١٨ ٢.

أحمد البشير الشريف، عبد القادر محمد هويدي، & عبد الفتاح جمعة سالم. (٢٠٢١). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بطرابلس. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*. 162-190, (18)

إريدر. (2019). *عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية* (Doctoral dissertation, Abdelhafid boussouf university Centre mila).

أحمد محمد عيسى يوسف، & سهام فرحات حسن فرحات. (٢٠٢٤). تقييم واقع تطبيق إدارة المعرفة في صناعة الإسمنت ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة *African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS)*, 74-87.

أحمدي، عبد الكريم، الدباغي، عصام عبد المالك، فودوا، & محمد/مؤطر. (2022). دور إدارة المعرفة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

أنس أيوب محمد بوادي "علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العامة في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة الأردنية، الأردن، ٢٠٠٩.

ايمان عبد محمد. (٢٠١٣). علاقة إدارة المعرفة الاستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في شركة اسياسيل للاتصالات في الموصل *Journal of Prospective Researches*, (41), 1-47.

بن عمر، آسيا. (٢٠٢١). مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: دراسة عينة من البنوك.

بهلول، & لطفي. مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (Master's thesis).

بوسهوه، & نذير. (2008). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة يحيى فارس المدية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

بوشمال شيماء، & بلعزلة منال. (٢٠٢٣). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

بونوة شيماء، & طويجين سامية. (2023). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة كوندور (Doctoral dissertation, جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريرج-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

جزار، وهيبة، مزريق، & عاشور. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع (GRHYD)-أكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. 49-59, (5)14 ,

جلال شحاتة، ش. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للسباحة. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. 783-826, (5)51 ,

جوبر محمد "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر ٢٠١٢

حسن بوزناق "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"، رسالة ماجستير، (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ٢٠١٣.

حسن، & أسماء سيد. (٢٠٢٤). إدارة المعرفة كمدخل تخطيطي لتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات التكنولوجية المصرية. *دراسات في الخدمة الاجتماعية*. 67(3) , 591-632 ,

حسين الحميدي. م. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 442-480 , 35(5) ,
حسين داسي، وهيبه. (2007). *إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية* (Doctoral dissertation, سوريا).

حياة قمري. (٢٠٢١). دور الإستراتيجية القائمة على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مجمع صيدال. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية* -399 , 22(1) , 416

داسي وهيبه. (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. *el-Bahith Review*, 11(1), 165-176 .

رومي، & سهاد محمد. (٢٠١٦). إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل.

ريما مصطفى محاحي. (٢٠١٩). قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 157-129 , 3(13) ,

سارة مصطفى مروح هيوتي. (2024). *تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الشركات السياحية الفلسطينية*. (Doctoral dissertation, Al-Quds University)

سمية بروبي " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠١١.

صغير، زهية، مخلوف، & وهيبة. (2020). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

عاشور، م. م. ع. أ.، & محمود محمد عبد الحليم. (٢٠٢٤). دور إدارة المعرفة التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية (بالنظر إلى الشركات العاملة في قطاع السلع المعمرة بمحافظة سوهاج). مجلة سوهاج لشباب الباحثين. 1-15، 4(1) ،

عبد الحكيم عبد الله النور " الأداء التنافسي لشركات الصناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي "، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد (منشورة) كلية الاقتصاد جامعة تشرين، سوريا، ٢٠٠٩.

عبد الرحمن مجري العنزي " أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظات في دولة الكويت"، رسالة ماجستير (غير منشورة كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة آل بيت، عمان، الأردن،

عبد المالك بوركو "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ٢٠١٢.

عبد النعيم، ي. م. أ.، & ياسمين محمد أحمد. (٢٠٢٤). تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب وإدارة المعرفة في شركات الأدوية التابعة للقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث الإدارية. 42(2) ،

عقون، عبد الله. (٢٠١٥). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن (SOTRAMET)

علي أحمد فايز هزيمة. (٢٠٢٢). أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري في المستشفيات الأردنية الخاصة في إربد. (2017-2018) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية

علي سيف سعود اليعربي. (٢٠٢١). أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية-المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجاً- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 98-124، 5(3) ،

عمر، الشريف، قمرى، & حياة. (٢٠١٦). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

عيساوي سهام، & زيد جابر. مساهمة إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية للبنوك العمومية دراسة حالة وكالات البنوك العمومية بولاية بسكرة.

فاتن نبيل محمد أبو رزيق دور " عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية ". رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة السياسية لدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

قداري، بوعبد الله، ليندة، عبد القادر، & مدادي. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

قرين، ربيع. (٢٠١٧). تقييم جودة إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

قوري، آسية. (٢٠١٧). تفعيل إدارة المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة في الجزائر.

كنوش، & محمد. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الإلكتروني في ولايتي سطيف و برج بوعريج (Doctoral dissertation).

لقرع، & سهيلة. (2018). دور ادارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة المؤسسة الجزائرية للسباكة ولاية تيارات.

محمد فوزي علي علوم، " رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير، (منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

مختار محمد المهدي إسميو، & عوض محمد اسميو عوض. (٢٠١٩). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركتي لبييانا والمدار الجديد . مصراتة مجلة البحوث الأكاديمية. 13, 494-530 ,

مسون، محمود، عlish، عبد القادر، قسول، & ف. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

مقدم علال. (2011). تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر ٣. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

منصور ورقية " دور نظام المعلومات في تعزيز التنافسية للمؤسسة الجزائرية "، رسالة ماجستير،
(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة،
٢٠٠٨.

ثالثا - المجلات

سعيد جردى فوزية مقاش، " أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي
بالميلية "، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد ٠٦، العدد ٠٢، جامعة محمد
بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠٢١.

سمات بن العلام، إدارة المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية "، مجلة الحكمة الدراسات الفلسفية،
المجلد ١٠، العدد ٠٢ جامعة الجزائر ٠٣، الجزائر، ٢٠٢٢.

عبد الهادي داودي " أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية "،
مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٠٥، العدد ٠٣، المركز الجامعي عبد الحفيظ
بوالصوف، ميلة، الجزائر، ٢٠٢١.

العلوان محمد أمحمود العلوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات
صناعية الأدوية في الأردن "، مجلة المعارف المجلد ١٥ العدد ٠٢ جامعة اكلي محند أولحاج
البويرة، الجزائر، ٢٠٢٠.

عوض الرفاعي غالب، مدخل إشارات السوق وإدارة المعرفة " مجلة الزيتونة لدراسات والبحوث
العلمية، المجلد ٠٣ العدد ٠٢ جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٣.

معمر عقيل عبيد " دور إدارة المعرفة في تمكين الموظفين في المؤسسات العامة "، مجلة واسط
للعلوم الإنسانية، المجلد ١١، العدد ٢٩، جامعة واسط، العراق، ٢٠١٥.

المراجع الأجنبية:

Gupta, A., & McDaniel, J. (2002). Creating competitive advantage by
effectively managing knowledge: A framework for knowledge
management. *Journal of knowledge Management practice*, 3(2), 40-
49.

- Mahdi, O. R., Almsafir, M. K., & Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9912.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of business research*, 94, 320–334.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International letters of social and humanistic sciences*, 3(14), 80–91.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management*, 21(2), 151–165.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge management and competitive advantage. In *Information and Knowledge Management* (Vol. 2, No. 7, pp. 37–43).
- Sook-Ling, L., Choo-Kim, T., & Razak, S. F. A. (2013). The knowledge management activities for achieving competitive advantage: a conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 8(23), 1.
- Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Santos-Rodrigues, H. (2018). The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453–472.

الملاحق

الاستبيان

الاخ/ت..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

تهدف الدراسة الموسومة بـ **اثر ادارة المعرفة في تحقق الميزة التنافسية - دراسة حالة عن شركة لبساء للمقاولات**، ولتحقيق هدف البحث ووفقاً للمنهجية التي اتبعها الباحث، فقد صمم - معتمداً على عدد من المصادر والمراجع العلمية والدراسات المتعلقة بالموضوع - أداة مكونة من محورين، وهما: المحور الأول: **ادارة المعرفة**، والمحور الثاني: **الميزة التنافسية**، إضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة المستهدفين بالدراسة، نأمل تعاونكم وتكرمكم الإجابة على فقرات الاستبيان ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب ممتناً لتعاونكم وما ستبذلونه من جهد ووقت في ذلك، ونؤكد لكم أن جميع المحاور والفقرات المطلوبة فقط لغرض البحث العلمي، وستعامل إجاباتكم بالسرية الكاملة.

اسم الباحث /.....

البيانات الشخصية

المؤهل العلمي: ثانوي واصل جامعي ماجستير دكتوراه

الجنس: ذكر أنثى

الوظيفة: مدير عام نائب المدير موظف عادي رئيس قسم نائب مدير إدارة مقال

الجزء الاول: ادارة المعرفة

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تنظم الشركة دورات تدريبية خارج الشركة لإعطاء معارف جديدة للموظفين					
٢	تقوم الشركة بتنفيذ بحوث لتطوير توليد المعرفة لدى الموظفين					
٣	تحرص الشركة على توفير كل المستجدات المعرفية لموظفيها بشكل دائم					

٤	تحرص الشركة على تحديث البيانات الخاصة بالشركة باستمرار				
٥	تستخدم الشركة الوسائل التقنية والالكترونية الحديثة لحفظ المعرفة				
٦	تشجع الشركة على تبادل المعرفة بين الموظفين				
٧	تسهل الشركة الاجراءات التي تساعد على تطبيق المعرفة				

الجزء الثاني: الميزة التنافسية

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تمتلك الشركة سياسة تسويقية متميزة لزيادة عدد العملاء					
٢	تستفيد الشركة من معلومات تقويم الاداء مما يساهم في تقليل التكاليف					
٣	تعمل الشركة على تقديم خدمات بأقل وقت ممكن					
٤	تحرص الشركة على تحقيق مستويات الرضا المطلوبة لدى العملاء					
٥	تعمل الشركة على تقديم الخدمات بمواعيد محددة					
٦	تتميز الشركة بمونة عالية في توفير الموارد المطلوبة لمواجهة التغيرات التكنولوجية					
٧	تعمل الشركة على توفير الاحتياطات اللازمة لضمان تحقيق سلامة بيئة العمل					
٨	يسعى موظفي الشركة لابتكار طرق جديدة في انجاز العمل					
٩	تعمل الشركة على توفير بيئة عمل تحفيزية للموظفين					



طلب تطبيق بحث علمي

اسم الطالب: اسماء عواد العمري

رقم الطالب الجامعي: 241002568

حالة الطالب الأكاديمية: مستمر

تاريخ القبول/فصل القبول: 05-02-2024

الجنسية: المملكة العربية السعودية

رقم الهوية/ الإقامة/ جواز السفر: 1094770078

تفيد إدارة القبول والتسجيل وشؤون الطلاب بأن الطالب الموضحة بياناته أعلاه هو أحد الطلاب الملتحقين ببرنامج ماجستير إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن. برجاء التكرم بالموافقة له على تطبيق بحثه العلمي بالمؤسسة لديكم.

وقد أعطيت له هذه الإفادة بناءً على طلبه لتقديمها إلى من يهّمه الأمر دون أدنى مسؤولية على الجامعة.



التاريخ
14-11-2024

مدير القبول والتسجيل



Midocean university, 8764+GH9 Matelec street, BP 684 Moroni, RP 98123 Moroni, Comoros
www.midocean.edu.km

Abstract:

This study aimed to explore the impact of knowledge management on achieving competitive advantage in Lebsa Contracting Company, by analyzing knowledge management practices and their role in enhancing the company's competitive performance. The study adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used to collect data from a sample of the company's employees, as the sample included individuals from different departments and job levels. The results of the study showed that the majority of employees in the company are males, and hold university educational qualifications or higher. It indicated that the level of knowledge management in the company from the point of view of the sample individuals was high, which confirms that the company attaches great importance to this management as a strategic tool to improve its performance and achieve its competitive goals. The results also showed that the level of achieving competitive advantage in the company was high, which reflects the company's success in enhancing its competitive position by applying effective knowledge management practices. The study revealed the existence of a statistically significant positive correlation between knowledge management and achieving competitive advantage. The results confirmed that knowledge management has a tangible and positive impact on achieving the company's competitive advantage, as it was shown that the increasing focus on knowledge management practices directly contributes to enhancing efficiency, quality, innovation, and flexibility in operational processes. In light of these results, the study recommended the need to continue investing in knowledge management by enhancing employee participation in knowledge exchange, developing the supporting technological infrastructure, and intensifying training programs and workshops. It also recommended designing long-term knowledge management strategies that are directly linked to achieving the company's competitive advantage goals. This study provides a scientific and administrative vision that contributes to helping Lebsa Contracting Company, and other companies operating in the sector, to exploit knowledge management as a tool to achieve sustainable competitive superiority.

Keywords: Knowledge management, competitive advantage, contracting companies.

Midocean University

College of Management

Master\ Business Administration



Title in English

**The Impact of Knowledge Management on Achieving
Competitive Advantage: A Case Study of Lebsa Contracting
Company**

Prepared by:

Asmaa Awad Al-Amari

Supervised by:

Asmaa Abu Anza

Year:2024