

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية/نينوى

د. ناهدة إسماعيل عبدالله^(١)

المخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وتشخيصها على مستوى عينة البحث منطلقا من أنموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقات وأبعادها بين متغيرات البحث المتمثلة بعمليات إدارة المعرفة (التوليد ، الخزن ، التوزيع ، التطبيق) والميزة التنافسية التي تشمل (ستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى ، استراتيجية التمايز ، استراتيجية التركيز) ، واسترشادا بهذا الأنموذج تم بناء فرضيتين رئيسيتين تنبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية ، ولاختبار الفرضيات تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصل البحث إلى استنتاجات مهمة منها إثبات فرضياته واقتراح مجموعة من التوصيات التي تركز على دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية.

Abstract

This research aims at determining the role of knowledge management operations in reinforcing competitive privilege and its identification. According to a sample based on hypothetical type taking into consideration the nature and the variables of the research and their dimensions. This is represented by knowledge management operations, i.e generating, storing, distribution and application. The competitive advantage includes the strategy of the lowest cost, the strategy of differentiation and the strategy of concentration. Accordingly, two main hypotheses have been put from which more sub-sectional hypotheses will appear. In order to choose the hypotheses, we depend on a series of statistical methods. The paper concludes some important conclusions which support the hypotheses and some recommendations which concentrate on the role of knowledge management operation in the reinforcement of competitive advantage.

(١) مدرس، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل.

المقدمة :

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي الذي يعد من أحدث المفاهيم الإدارية بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها وجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة واحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان في هذا العالم الكبير وعدّها السلاح الإستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز .

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال وليس الأرض وإنما هي المعرفة فهي بوابة للولوج إلى النجاح الاستراتيجي ، ولتزايد أهمية المعرفة تحفز عدد من الباحثين لدراساتها محاولين التآطير الفكري لها معتمدين مداخل واستراتيجيات ونماذج لإدراتها، وادركت اغلب المنظمات ان القابلية على ادارة المعرفة هي الخاصية التي ستؤكد عليها الان ومستقبلا. فالمعرفة في غالبيتها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها والى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ومن ثم استعمالها بالتطبيق واعادة استعمالها مرات عدة.

وعلى وفق ذلك تكمن أهمية البحث بوصفه محاولة لتقديم اطار فكري وميداني لدور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها فضلا عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمات والباحثين في هذا الموضوع مستقبلا .

المبحث الأول

الخلفية النظرية للبحث

أولاً : عمليات ادارة المعرفة

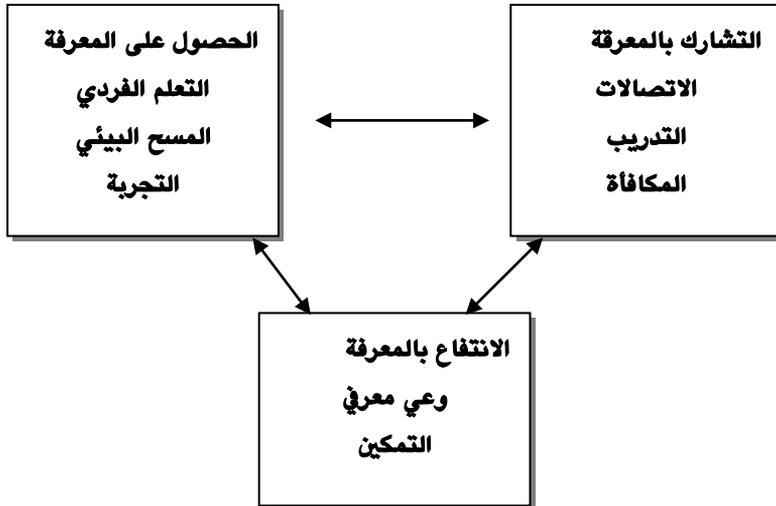
المفهوم

تناولت اغلب المداخل والمفاهيم ادارة المعرفة على انها عملية ، وقد اشار اغلب الباحثين في حقل ادارة المعرفة إلى ذلك ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق واعادة الاستخدام (الكبيسي ، ٢٠٠٢ ، ٦٧) ويشير (Loudon,2000, 435) إلى ان المعرفة تصبح

موجودة استراتيجيا فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها ، وأكدت (Martin, 2000, 74) على عمليات اكتساب المعرفة والمشاركة بها ورفعها واستعمالها ثانية ، لكن (Wick, 2000, 517) أوضح أن عمليات ادارة المعرفة تختلف تبعا لمداخل دراستها فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكد على ان عمليات ادامة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها واعادة استخدامها ، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فيؤكدان على عملية ابتكار المعرفة الجديدة وتوليدها ويشير (Mcshane & Glinow, 2000, 20) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من اجل البقاء والنجاح ، وان المنظمات التي تتبع ذلك يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة لأنها تتعلم عن بيئتها الداخلية والخارجية من اجل البقاء والنجاح ، وان القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة تنظيمية وهياكلها وقيمها والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة ، (الشكل ١) ، يوضح العناصر المكونة لعمليات إدارة المعرفة .

الشكل (١)

عناصر عمليات إدارة المعرفة



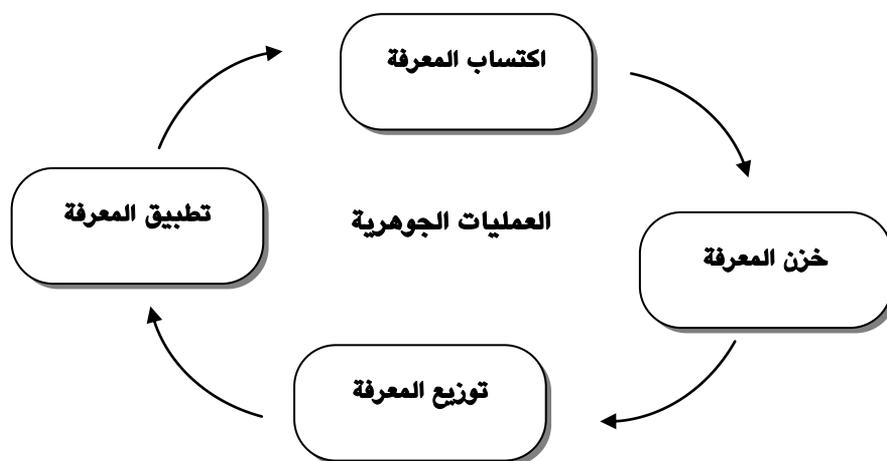
Source: (Mcshane & Glinow,2000,21).

ويرى (السياني) ان المعرفة لا تمثل في حد ذاتها هدفاً أو مهمة بالنسبة لإدارة المعرفة ، بل في كيفية إدارتها إدارة سليمة وبما يخدم الأهداف إذ يتوجب على إدارة المعرفة القيام بعمليات عديدة تتكامل فيما بينها ، هذه العمليات يمكن تقسيمها إلى جزأين رئيسيين ، الجزء الأول ويشمل ما يسمى بالعمليات الاساية لإدارة المعرفة Central Processes وهي وهي تلك العمليات التي تتعامل مع امور المعرفة في شكل عملياتي وتنفيذي Operational Activities ، اما الجزء الثاني فيشمل ما يسمى بالعمليات التحكمية Control Processes فهي التي تعمل على ربط موضوع المعرفة الاستراتيجية المعرفية لإدارة المعرفة ، (السياني ، ٢٠٠١ ، ٦) .

وهناك عدة نماذج تصف عمليات ادارة المعرفة منها ما جاء به (Heisig, 2001) من ان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها ، (الكبيسي ، ٢٠٠٢ ، ٦٨) والتي يوضحها الشكل (٢) .
وسيتم بحثنا هذه العمليات ذاتها كونها الاشمل من بين كل النماذج في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد اهدافها .

الشكل (٢)

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر : الكبيسي ، ٢٠٠٢ ، ٦٨

١. توليد المعرفة Generating Knowledge

يقصد بتوليد المعرفة تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها الى الحصول على المعرفة ، وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل (٣) (Martensson, 2000, 209) .

شكل (٣)
مصادر المعرفة التنظيمية

ضمنية

- الخبراء المختصون
- المعرفة التنظيمية الحالية
- المنافسون
- رؤية عملاء المنظمة
- معلومات خارجية
- قواعد البيانات
- ارشيف المنظمة

صريحة

ولا يعني توليد المعرفة ، حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على ابداع المعرفة ، ويشير ابداع المعرفة الى قدرة المنظمة على تطوير افكار مبتكرة باعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق جديدة ويتفق الحكم على كون المعرفة الجديدة ، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل اكثر فاعلية .

وطبقا لهذا النموذج ، فان المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه من دورة لابداع المعرفة ، وتتضمن عملية تحويل المعرفة اربع عمليات فرعية هي : (Nonaka & Takeuchr , 1995,76-73)

١. التنشئة : وهي العمليات التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والافكار والمهارات الفنية بين الافراد وبعضهم البعض .
٢. التجسيد : أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة ، ويتم ذلك من خلال عمليات الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي .
٣. الضم : حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة .
٤. خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق اضافة الصفة الذاتية عليها ، والتي تتم عن طريق عملية التعلم ، وتستخدم معرفة صريحة مثل الارشادات والادلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما امكن ذلك .

٢. تخزين المعرفة Storage of knowledge

قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في توليد المعرفة ، الا انها قد تكون عرضة لان تفقدها سواء بالنسيان او تعثر سبل الوصول اليها ، ومن هنا فان تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر ادارة المعرفة ، ويشار الى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية ، وهو اصطلاح افتراضي يشير الى خزن وحفظ رأس المال الفكري ، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الافراد فضلا عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة (McShane & Glinow, 2000, 23) ، ويتفق مع هذا الاتجاه ، (السياني ، ٢٠٠١ ، ١٣) . اذ يرى انه لضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمنظمة في المستقبل وعدم فقدانها ، فمن الضروري حفظ هذه المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة في أي وقت تحت أي ظرف ، ولهذا الغرض ينبغي على إدارة المعرفة تأسيس الذاكرة التنظيمية .

وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات ايجابية أو تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي ، ومن أمثلة التأثيرات الايجابية ان خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية ، كما انها تساعد على اعادة تطبيق حلول عملية بشكل متقن وإجراءات محددة من شأنها تجنب اهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار اعمال وإجراءات ثبت نجاحها ، أما التأثيرات السلبية فتتمثل بالتمسك بالماضي والمحافظة على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير ، ولا شك في ان

لتكنولوجيا المعلومات أثراً كبيراً على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم ادارتها بما يؤدي الى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها . (McShane & Glinow, 2000, 23)

٣. توزيع المعرفة Knowledge Distribution

المعرفة في حاجة الى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في ارجاء المنظمة ، فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة ، لان العقلية الادارية القائمة على الامر والاشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات المعرفة ، كما ان الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على اسس يبروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها ، فاصدار الاوامر ينقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفا لن يسمح بتدفقها بشكل فعال ، وعلى العكس من ذلك ، اما اذا اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي اساسه الثقة والتعاون سيتم نقل المعرفة بشكل اسرع واكثر فعالية ، يساعد في ذلك استخدام وسائل تكنولوجيا متطورة (السياني ، ٢٠٠١ ، ١٢) .

ويشير (McShane & Glinow, 2000, 23) الى ان المنظمة تستطيع انجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك وان البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح ، الا ان اغلب عمليات انتشار التشارك المعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الاسرع والاكثر مرونة وسيولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة .

ويرى الباحث ان عملية نقل المعرفة تعد صميم عمليات ادارة المعرفة وحجر الارتكان التي تضمن وصول المعرفة إلى الأفراد جميعهم داخل المنظمة وان هذه العملية لا تتم بشكل صحي ما لم تتوفر النزاهة والشفافية والانفتاح على المنظمة .

٤. تطبيق المعرفة Knowledge Application

يعني تطبيق المعرفة جعلها اكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة واكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها ، ان الادارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة

المتوافرة في الوقت المناسب ، ودون ان تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة (الكبيسي ، ٢٠٠٢ ، ٧٦) ، وتشير الكثير من الادبيات بشكل ضمنى الى تطبيق المعرفة عند مناقشتها لتخزين المعرفة وتقاسمها وليس على اساس كونها عملية منفصلة ، ويمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة هي :

١. التوجيهات : ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والاجراءات والتعليمات التي يتم وصفها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء .
٢. الروتين : يشير الى وضع انماط للاداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين .
٣. بناء فرق العمل ذات المهام المحدودة ذاتيا ، يتم استخدامها في الموقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات او الروتين بشأنها ، وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات (Martensson, 2000, 211) .

ثانيا : الميزة التنافسية

١. مفهوم الميزة التنافسية

تسبب جذور الميزة التنافسية في حقل الادارة الاستراتيجية الى فترة الستينات من القرن العشرين ، وتجسد ذلك في كتابات الاعلام امثال Andreuws, Christensen, Learned, Cuth ، ومن بين ذلك التأكيد على التهديدات والفرص ، والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية ، وبينما تعزى المجموعة الاولى (التهديدات) الى قوى خارج المنظمة ، ويشار الى القوة على انها ما تحوزه داخليا ويعبر عن الميزة التنافسية (1 , Schendel, 1994) .

كما تجسد ذلك في التأكيد على ان المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية ولاجل بناء الاستراتيجية لا بد اولا من تقديم الموارد والقدرات لتحديد ما تتميز وتتفوق فيه المنظمة على منافسيها ، وذلك تعبير اخر عن فكرة الميزة التنافسية (Peteraf, 1993, 179).

وبرز في الثمانينات التأكيد على الهيكل التنافسي (وضمنه العمليات Processes) وظهرت النظرة المستندة للموارد Resource-Based View للمنظمة ، وكان ذلك تعزيزاً وتطويراً لمفهوم الميزة التنافسية في الجانب النظري والادوات (Schendel, 1994, 2) . ولقد وضع كل من (Day & Proter) الجيل اللاحق لمفهوم الميزة التنافسية اذ انهما لم يعدوها مجرد شيء ما يستخدم ضمن الاستراتيجية اذ نظر للميزة التنافسية بعدّها هدفاً للاستراتيجية ومتغيراً معتمداً ، ان المنطق الكامن وراء هذه الفكرة هو ان الاداء الفائق هو عامل مرتبط بالميزة التنافسية وان تحقيق الميزة سيقضي الى اداء عال بصورة تلقائية (اليوزبكي ، ٢٠٠١ ، ٤٢) .

ويعرف (الزغبى) الميزة التنافسية بانها خاصية او مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها ويمكنها التفوق على منافسيها فيما تقدم للمشتريين (الزغبى ، ١٩٩٩ ، ٥٩) .

اما (Czepiel) فيرى ان الميزة التنافسية هي تلك القدرة في المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة انشطة القيمة ادنى او القيمة المقدمة للمشتريين اعلى مقارنة مع المنافسين ، ويرى اخرون ان الميزة التنافسية تتحقق عندما يقيم المشترون منتجات او خدمات المنظمة افضل من البدائل المنافسة (في القيمة او السعر) وشراء ما يمكن منها بسعر يفوق الكلفة بحيث تحقق المنظمة قيمة للمساهمين (Czepiel, 1992, 40) وتبعاً لذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بانها عبارة عن كل نشاط تؤديه المنظمة يجعلها تفوق على منافسيها .

استناداً الى المفاهيم السابقة نستخلص ان الميزة التنافسية توصف بالآتي:

١. انها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
٢. انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين .
٣. انها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
٤. انها تنعكس في كفاءة اداء المنظمة لانشطتها او في قيمة ما تقدم للمشتريين او كلاهما .
٥. انها يجب ان تؤدي للتأثير في المشتريين وادراكهم للافضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها .
٦. انها تحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

٢. انواع المزايا التنافسية

لقد قدم العديد من الباحثين نماذج متعددة من الاستراتيجيات التنافسية الى ان النموذج الذي وصفه (Porter) للاستراتيجيات التنافسية العامة يعد من النماذج التي نالت تقدير كل من المجتمعين الاكاديمي والعملي على السواء وفيما ياتي توضيح لهذه الاستراتيجيات (Porter, 1980, 35-41) ، (Pitts & Lie, 1996, 69-70) .

١. استراتيجية قيادة الكلفة الادنى

تركز هذه الاستراتيجية على كلفة مدخلات الانتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لاي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة .

تعد هذه الاستراتيجية الاكثر اعتمادا في اغلب المنظمات الصناعية في العالم ، وبخاصة في عقد السبعينات وذلك اثر ظهور منحنيات الخبرة ، ان اتباع هذه الاستراتيجية يحقق للمنظمة مركزا تنافسيا افضل عائداً على للاستثمار ، ويؤدي تطبيق استراتيجية تحقيق الكلفة الى مواجهة المنظمة لقوى المنافسة بشكل فاعل ، كما ان امكانيات المساومة ترتفع في مواجهة معظم المشتريين لمنتجاتها من خلال المرونة السعرية التي تتمتع بها والتي يمكن ان تحقق لها اداء افضل من المنافسين داخل الصناعة ، كما انها تتمكن من مجابهة المجهزين من خلال الاستفادة من مزايا الشراء التي يقدمها المجهز في ظل الموازنة بين تكاليف الطلبات والتخزين وبعبارة اخرى ان هذه الإستراتيجية تتمثل في تركيز الإدارة العليا على تخفيض تكاليف أنشطتها كالإنتاج والمالية والافراد والتسويق ، والبحث والتطوير من اجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة .

ولا يخلو اعتماد إستراتيجية قيادة الكلفة من مشاكل وجوانب سلبية قد تتعرض لها المنظمة منها :

١. ان الاستثمارات الكبيرة للمنظمة تتمثل في اصول وتقنيات انتاج غير مرنة وبالتالي يصعب تكيفها للتغيرات التي تطرأ على طرق الصنع وتقنيات الانتاج .
٢. من السهل تقليد اساليب تخفيض التكاليف من قبل منظمات اخرى وبالتالي لابد من استمرار التطوير لاساليب تخفيض الكلف .

٣. قد تفقد المنظمات التغيرات الأخرى في السوق مثل زيادة الطلب على أنواع مختلفة من المنتجات 44 , 1996 , Pitts & Lie

٢. استراتيجية التمايز .

تمثل استراتيجية التميز ، الاستراتيجية التنافسية العامة الثانية التي تتبعها منظمات الأعمال في مجال التمييز بين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها في السوق ، واختلافها عن المنافسين بحيث يتم ادراكها داخل الصناعة بأنها منفردة ، وتأخذ استراتيجية التميز اشكالاً عديدة منها . (مرسي ، ١٩٩٤ ، ٢٢٧)

- أ. شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على اداء المنتج النهائي وجودته .
- ب. الاهتمام بالسيطرة النوعية والمواصفات .
- ج. نظام تسليم بأقصر زمن .
- د. جهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الانتاج بحيث تؤدي الى تحسين الجودة .
- هـ. تقديم تصاميم وخصائص افضل وتنوع تشكيلة المنتج وتقديم منتجات جديدة في زمن قصير او اقل من المنافسين .

ان انتهاج استراتيجية التمايز تسمح للمنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين في الصناعة وليس عليها ان تشترك في المنافسة السعرية التي تجري في الصناعة . وقد لاحظت بعض الدراسات ان انتهاج تلك الاستراتيجية يؤدي الى زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الربحية ، ويشكل تمايز المنظمة في النوعية عوائق وحواجز امام الداخلين الجدد للصناعة حيث يجعل من الصعب على الداخلين الجدد منافسة المنظمة في السمعة التي تمتلكها المنظمات الموجودة في السوق .

اما نقاط ضعفها فيلخص بالاتي

١. قد لا تعطي ميزة مستمرة للمنظمة حيث يمكن تقليد المنتجات وتقديم منتجات افضل .
٢. التكاليف العالية التي تتحملها المنظمات نتيجة التطوير الذي تقوم به قد يصبح نقطة ضعف حقيقية عندما يتم تقليد المنتجات بكلف اقل او تدخل البدائل في السوق (Pitts and lie , 1996 , 99) .

٣. استراتيجية التركيز :

تتمثل الفكرة الاساسية من هذه الاستراتيجية هو تخصص المنظمة بطرق لا تتمكن المنظمات القائدة في الكلفة او المتمتعة بالتمايز من تحقيقها وان المنظمة يمكن ان تطور موانع دخول خاصة بها تمنع المنظمات الاخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها، وهي قد تسعى الى بناء ميزتها التنافسية من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشترين او بالتركيز على سوق جغرافي محدد او التركيز على استخدامات معينة للمنتوج او يمكن ان تكون استراتيجية التركيز مناسبة عندما يكون هناك مجموعات مختلفة متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة او يستخدمون المنتوج بطرق مختلفة وعندما لا يحاول أي منافس اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف او عندما لا تسمح موارد المنظمة الا بتغطية قطاع سوقي معين (مرسي ، ١٩٩٤ ، ٢٢٨-٢٢٩) .

ان المداخل التي تم الاشارة اليها لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكلف او التمايز يمكن ان تستخدم هنا لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع سوقي تركز عليه المنظمة ، وتمكن هذه الاستراتيجية من ابتعاد المنافسين الكبار في الصناعة عن المنظمة لانهم يتمكنون من خدمة ذلك الجزء الصغير من السوق بكفاءة بالاضافة الى ان هذه الاستراتيجية تمكن المنظمة من الابتعاد عن المنافسة السعرية التي تستخدم في الصناعة ، الا انه من جانب اخر فان المنظمة تتعرض لمخاطر توجه هذا السوق الصغير تدريجيا بخصائصه باتجاه السوق الاوسع، إذ ان الاذواق المتميزة والسمات الخاصة للسوق قد تتغير وتضمحل مع مرور الزمن.

المبحث الثاني

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث وأهميته وأهدافه

مشكلة البحث:

إن مشكلة البحث تتجسد في عدم اهتمام مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى . بتحليل عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لما لهذه العوامل من دور فاعل ومهم في توليد وخرزنها وتوزيعها وتطبيقها المعرفة التي يمكن الوصول اليها بسهولة والتي تساعد على رفع مستوى العاملين وزيادة خيراتهم ومهاراتهم ، وانطلاقا من ذلك يمكن تلخيص أبعاد المشكلة من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

١. الى أي مدى تتباين عمليات إدارة المعرفة للمنظمات عينة البحث ؟
٢. هل تمتلك عينة البحث تصورا واضحا عن عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ؟
٣. ما هي طبيعة علاقات الارتباط ونوعها وما الأثر بين كل من عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية ؟
٤. ما هي العناصر التي تعتمدها المنظمات مجتمع البحث في عمليات ادارة المعرفة ؟

□ هدف البحث

يسعى البحث الى تحديد دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وتشخيصها واظهارها على مستوى عينة البحث ، وبتحديد ادق يهدف البحث الى تحقيق الجوانب الرئيسة الآتية :

١. وصف عمليات ادارة المعرفة وتشخيصها والميزة التنافسية لعينة البحث .
٢. دراسة العلاقة والاثريين عمليات ادارة المعرفة الميزة التنافسية .
٣. تحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات ادارة المعرفة بالنسبة للمديرين في المنظمات مجتمع البحث وذلك في تعظيم قدرة منظماتهم لتبني الميزة التنافسية .
٤. عرض العلاقة بين متغيرات البحث بهدف تطبيقها ميدانيا وصولا الى النتائج التي تثبت فرضيات هذا البحث او تنفيها ولتؤشر من بعد مدى اتفاق هذه النتائج مع البحوث الأخرى او اختلافها عنها .

ثانيا : أنموذج البحث وفرضياته :

اولا : أنموذج البحث .

لغرض تحقيق اهداف البحث تطلب الامر صياغة أنموذج افتراضي يأخذ بنظر

الاعتبار طبيعة العلاقات وأبعادها بين متغيرات البحث الآتية :

١. عمليات ادارة المعرفة ، وتأخذ بالتحديد المتغيرات الآتية :

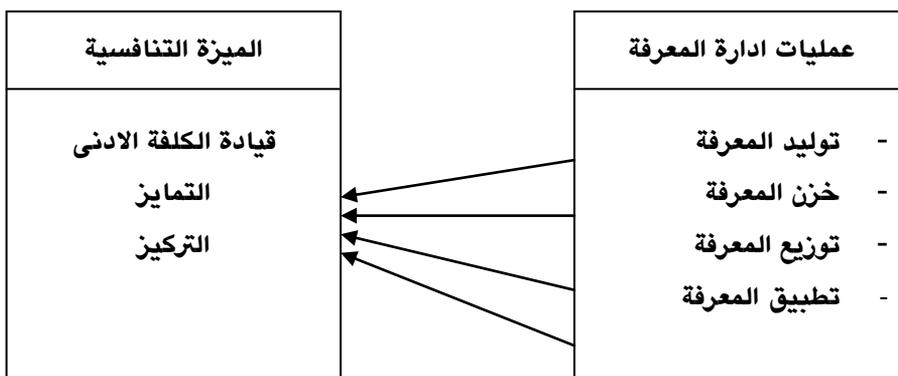
توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة .

٢. الميزة التنافسية وسيتم الاعتماد على نموذج (Porter) للاستراتيجيات التنافسية ويشمل :

ستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى – استراتيجية التمايز – استراتيجية التركيز .
وهذا ما يوضحه الشكل (٤)

الشكل (٤)

أنموذج البحث الفرضي



ثانيا : فرضيات البحث

استرشاداً بأنموذج البحث الافتراضي فقد تم بناء الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقات ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية

للمنظمات مجتمع البحث وتنبثق عنها الفرضيات الآتية :

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية .
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين خزن المعرفة والميزة التنافسية .
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية .
٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية .

الفرضية الرئيسية الثانية :

هناك تأثير معنوي لعمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية وتتبع عنها

الفرضيات الاتية .

١. وجود تأثير معنوي بين توليد المعرفة والميزة التنافسية .
٢. وجود تأثير معنوي بين خزن المعرفة والميزة التنافسية .
٣. وجود تأثير معنوي بين توزيع المعرفة والميزة التنافسية .
٤. وجود تأثير معنوي بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية .

ثالثا : اساليب جمع البيانات

تم الاعتماد وعلى عدة أساليب لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض

اختبار صحة الفرضيات ومن أهم هذه الأساليب :

١. الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث اضافة الى الوثائق الرسمية والمعلومات المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) .
٢. استمارة الاستبانة ، إذ تم الاعتماد بصورة اساسية على هذه الاستمارة التي صممت على وفق ما جاء في الجانب النظري الخاص بموضوع البحث والادبيات المتعلقة ، اشتملت استمارة الاستبيان في تصميمها على ثلاثة اجزاء ، تضمن الجزء الاول منها على المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالافراد المبحوثين ويركز الجزء الثاني من الاستبانة على المقاييس الخاصة بعمليات ادارة المعرفة اعتمادا على دراسة (Nonaka & Takeuchi , MC Shane & Glinow ، الكبيسي ، السيانبي) ويشمل الجزء الثالث من الاستبانة مقاييس الميزة التنافسية اعتمادا على (Pitts , Lie & Porter).

وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي او خصص لكل خيار نقطة ويعطي الباحث

لإجابات المبحوثين (١-٢-٣) اذ كانت اجاباتهم مؤيدة للاتجاه (اتفق ، اتفق لحد ما ، لا اتفق).

على ان العبارات الواردة في استمارة الاستبيان تم اعدادها بما يتناسب مع طبيعة البحث بالاعتماد على بعض المقاييس المستخدمة من قبل الباحثين بعد اجراء بعض التغيرات عليها .

رابعاً : اساليب التحليل الاحصائي :

تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار فرضية البحث ومن هذه الاساليب ، النسب المئوية والتكرارات ، والاساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية والتي افاد منها الباحث بشكل اساسي في وصف وتشخيص عينة البحث ومتغيراته، كما تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير المتعدد . كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط المتعدد للاستفادة منه في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد وقد سهلت البرمجيات الجاهزة (SPSS For WINDOWS) في ايجاد نتائج الاساليب اعلاه .

خامساً : وصف مجتمع وعينة البحث .

- وصف المنظمات مجتمع البحث

يكتسب تحديد القطاع الذي يجري فيه البحث اهمية كبيرة او تتضح متغيرات البحث واهدافه في ضوء التحديد الصحيح للقطاع مجتمع البحث وقد وقع اختيارنا على القطاع العام لاجراء البحث وذلك للمسوغات الاتية .

1. اهمية الدور الذي تمارسه المنظمات المبحوثة في البناء الاقتصادي والاجمالي .
 2. يتسم القطاع العام في محافظة نينوى بالعراق ، فصناعة السمنت مثلا تعود الى اواخر الثلاثينات من القرن العشرين وكذلك صناعة الغزل والنسيج والسكر والألبان وغيرها مما يدل على التراكم في الخبرة لدى القطاع وهكذا شأن معظم المنظمات المبحوثة .
- وقد تم تحديد المنظمات مجتمع الدراسة في قيام الباحث بحصر عدد من المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى وكانت كالآتي :

1. الشركة العامة للسمنت الشمالية .
2. الشركة العامة لمنتجات الألبان .

٣. الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة .

٤. الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية .

٥. معمل الغزل والنسيج .

- وصف عينة البحث .

شملت عينة الافراد المبحوثين مدراء المنظمات مجتمع البحث ومعاونيهم ، ومدراء التسويق والمبيعات والانتاج ، والبحث والتطوير والتخطيط والدراسات إذ تم توزيع (٦٠) استمارة استبيان على الافراد المبحوثين في مواقع عملهم مما تطلب الوقت والجهد ، وقد تم استرداد (٥٤) استمارة صالحة أي بنسبة ٩٠٪ وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة وغير الصالحة ١٠٪ .

يوضح الجدول (١) اهم السمات والخصائص لافراد عينة البحث من حيث الجنس ، العمر التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة ، المركز الوظيفي .

- يوضح الجدول (١) ان نسبة الذكور هي اكبر بكثير من نسبة الاناث حيث بلغت نسبتهم المئوية (٧٥.٩٪) مقابل (٢٤.١٪) وهذا يؤكد طبيعة القطاع الصناعي الذي يفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هكذا نشاط .

- وبخصوص الفئات العمرية فقد ظهر ان ما يقارب (٥٠٪) من افراد العينة تقع اعمارهم ضمن الفئات العمرية التي تزيد على (٥٠) سنة و (٢٤٪) ضمن الفئة العمرية (٤١-٥٠) واخيرا (دون ال ٤٠) اذ بلغت نسبتها (١٦.٧) وتعكس هذه النتائج على النضج ، وهذا كان متوقعا قي بيئة مثل بيئة الصناعة التي تتخذ الاقدمية معيارا وحيدا لتولي المناصب العليا في المنظمة .

- اما ما يخص التحصيل الدراسي فان (٧٧.٨٪) من الافراد المبحوثين يحملون مؤهلات اكااديمية عالية ، اذ بلغ خريجي الكليات والدبلوم العالي (٦٦.٧٪) والذين يحملون شهادة تخصصية عليا (الماجستير والدكتوراه) (١١.١٪) وهذا مؤشر جيد اعتماد ذوي المؤهلات العلمية العالية لتولي المناصب الادارية العليا في القطاع الصناعي .

- وتعد سنوات الخدمة إحدى المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة ، فقد تبين (٢٧.٧٪) من افراد عينة البحث لديهم خدمة في المنظمة هم الفئة (٢٢-٢٨) سنة و

(٢٢.٣٪) سنة بلغت لفئة (١٥-٢١) ، وتعكس هذه النتائج خبرة مضافة على خبرة الافراد المبحوثين .

- بخصوص المركز الوظيفي يتضح ان الإدارة الوسطى تمثل (٥٧.٥٪) من اجمالي الأفراد عينة البحث في حين تمثل الإدارة العليا (٤٢.٥٪) من الافراد المبحوثين .

جدول (١) وصف افراد عينة البحث .

المركز الوظيفي				الجنس					
ادارة وسطى		ادارة عليا		انثى		ذكر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٣١	٥٧.٥	٢٣	٤٢.٥	١٣	٢٤.١	٤١	٧٥.٩		
التحصيل الدراسي									
ماجستير ودكتوراه		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		اعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٦	١١.١	١٢	٢٢.٢	٢٤	٤٤.٥	٢	٣.٧	١٠	١٨.٥
سنوات الخدمة									
٢٩-فاكثر		٢٢-٢٨		١٥-٢١		٨-١٤		١-٧	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٩	١٦.٧	١٥	٢٧.٧	١٢	٢٢.٣	١٠	١٨.٥	٨	١٤.٨
الفئات العمرية									
٥٠ فاكثر		٤١-٥٠		٣١-٤٠		٣٠ فاقل			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٢٧	٥٠	١٣	٢٤	٩	١٦.٧	٥	٩.٣		

المبحث الثالث

وصف متغيرات البحث وتشخيصها وتحليل العلاقات

يركز هذا المبحث على وصف متغيرات البحث واختبار صحة فرضياته الموضوعية وعلى النحو الآتي .

اولاً : وصف متغيرات البحث :

يشمل هذا الجزء وصفاً لعناصر المتغيرين الرئيسيين للبحث (عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية) وكما يأتي :

١. وصف عناصر متغير عمليات ادارة المعرفة
- توليد المعرفة :

تشير معطيات الجدول (٢) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر العامل (x_4-x_1) إذ تشير النسب إلى ان (٦٨.٢٩) من المبحوثين متفقون مع عناصر هذا العامل و(١٧.٠٧٪) منهم غير متفقين مع عناصر هذا العامل و (١٤.٦٤٪) متفقون إلى حد ما وذلك بوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٨) ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (٣) على مساحة المقياس ، لذلك فان النتائج تشير إلى ان مستوى توليد المعرفة في المنظمات مجتمع البحث من وجهة نظر أفراد العينة هو (فرق المتوسط بقليل) وهذا يشير إلى ان أكثر من نصف حجم العينة بقليل متفقون مع عناصر هذا العامل وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مجتمع البحث .

- تخزين المعرفة :

تعكس معطيات الجدول (٢) وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن عناصر هذا المتغير (٦٣.٤٪) تدعمه قيمة الوسط الحسابي (٣.٦٣) وبدلالة الانحراف المعياري (١.١١) في مقابل (٤٣.٩٠٪) من آراء المبحوثين بمستوى (لا اتفاق) و (١٤.٦٪) متفقون إلى حد ما. وهذا يعني ان الوسط الحسابي الفرضي أعلى من الوسط المعياري بقليل ، هذا يشير إلى ان لخزن المعرفة دوراً واهمياً في تحقيق الميزة التنافسية الذي تتبناها المنظمات مجتمع البحث .

جدول (٢)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لمتغيرات عمليات ادارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		مقياس الاجابة توليد المعرفة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٠.٨٥	٤.٢٢	٤.٨٨	٢	١٢.٢٠	٥	٨٢.٩٢	٣٤	X1
٠.٨٤	٤.٠٥	٢.٤٤	١	٢٤.٣٩	١٠	٧٣.١٧	٣٠	X2
٠.٩٧	٣.٠٨	١٤.٦٣	٦	١٢.٢٠	٥	٧٣.١٧	٣٠	X3
١.٢٦	٣.٠٥	٤٦.٣٤	١٩	١٢.٢٠	٥	٤١.٤٦	١٧	X4
٠.٩٨	٣.٧٨	١٧.٠٧	٧	١٤.٦٤	٦	٦٨.٢٩	٢٨	%١٠٠
								خزن المعرفة
١.١٦	٣.٨٣	٢١.٤٥	٩	٢.٤٤	١	٧٥.٦١	٣١	X5
١.٢٥	٣.٢	٣٤.١٥	١٤	١٧.٠٧	٧	٤٨.٧٨	٢٠	X6
١.٢٢	٣.٩٩	٣٦.٥٨	١٥	١٩.٥١	٨	٤٣.٩٠	١٨	X7
١.٠٥	٣.٩٥	١٤.٦٣	٦	١٢.٢٠	٥	٧٣.١٧	٣٠	X8
١.٠٧	٣.٧٣	١٢.٢٩	٥	٢١.٩٥	٩	٦٥.٨٥	٢٧	X9
٠.٩٩	٣.٩٠	١٢.٢٠	٥	٩.٧٦	٤	٧٨.٠٤	٣٢	X10
١.٠٦	٣.٨٥	٤٣.٩٠	١٨	١٧.٠٧	٧	٣٩.٠٢	١٦	X11
١.١١	٣.٦٣	٢٢	٩	١٤.٦	٦	٦٣.٤	٢٦	%١٠٠
								توزيع المعرفة
١	٥.٥٩	١٤.٦٣	٦	٢٦.٨٣	١١	٥٨.٥٤	٢٤	X12
١.٠٨	٣.٥٤	٢١.٢٥	٩	١٧.٠٧	٧	٦٠.٩٨	٢٥	X13
٠.٨٥	٤.٢٢	٢١.٩٥	٩	-	-	٨٢.٩٢	٣٤	X14
٠.٩٣	٣.٦٨	١٤.٦٣	٦	١٢.٢٠	٥	٧٣.١٧	٣٠	X15
٠.٨٨	٣.٣٤	١٧.٠٧	٧	٣٤.١٥	١٤	٤٨.٧٨	٢٠	X16
٠.٨٤	٤.٠٥	١٢.٢٠	٥	٩.٧٦	٤	٧٣.١٧	٣٠	X17
٠.٩٩	٣.٦٤	١٧.٠٧	٧	١٧.٠٧	٧	٦٥.٨٦	٢٧	%١٠٠
								تطبيق المعرفة
٠.٥٠	٤.٧٣	-	-	٢.٤٤	١	٩٧.٥٦	٤٠	X18
٠.٨٨	٤.٣٢	٧.٣٢	٣	٤.٨٨	٢	٨٧.٨٠	٣٦	X19
٠.٥٣	٤.٢٢	-	-	٤.٨٨	٢	٩٥.١٢	٣٩	X20
٠.٥٩	٤.٤١	-	-	٤.٨٨	٢	٩٥.١٢	٣٩	X21
٠.٨٨	٤.٠٢	٤.٨٨	٢	١٦.٦٣	٦	٨٠.٤٨	٣٣	X22
٠.٦٧	٢.٢٤	٢.٤٤	١	٧.٣٢	٣	٩٠.٢٤	٣٧	%١٠٠

- توزيع المعرفة :

تشير معطيات الجدول إلى اتفاق (٦٥.٨٦٪) من المبحوثين بشأن متغير العوامل المتعلقة في مقابل (لا اتفق) بمعدل (١٧.٠٧٪) وبوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٩) ولعل افضل العناصر التي اسهمت في الارتفاع النسبي لهذا المتغير هو : تعتمد المنظمة على وثائق ونشرات داخلية في التوزيع المعرفي (X١٤) إذ جاء باتفاق (٨٢.٩٢٪) من اجابات المبحوثين تدعمه قيمة الوسط الحسابي (٤.٢٢) وبانحراف معياري (٠.٨٥) وجاءت بقية العناصر لتؤكد اهميته ولكن بنسبة متفاوتة .

- تطبيق المعرفة :

توضح نتائج هذا المتغير ارتفاع نسبة العناصر المكونة له التي اسهمت في اغناؤه إذ بلغ معدل معدل الاتفاق على هذه العناصر (٩٠.٢٤٪) من اراء المبحوثين في مقابل (٢.٢٤٪) فهم غير متفقين مع عناصر هذا العامل و (٧.٣٢٪) متفقون إلى حد ما تدعمه قيمة الوسط الحسابي (٤.٢٤) والانحراف المعياري (٠.٦٧) وكان من ابرز العناصر التي اسهمت في اغناء هذا العامل هو : غالبا ما يعمل الخبراء في المنظمة على تطبيق افكارهم بشكل عملي (X18) إذ جاء باتفاق (٩٧-٥٦٪) من اجابات المبحوثين تدعمه قيمة الوسط الحسابي (٤.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٥٠) وجاءت بقية العناصر الاخرى لهذا العامل بمعدلات متفاوتة في المساهمة في تحديد تطبيق المعرفة ، وهذا ينعكس بدوره على تبني الميزة التنافسية في المنظمات مجتمع الدراسة .

٢. وصف متغيرات الميزة التنافسية

- استراتيجية قيادة الكلفة الادنى

يشير الجدول (٣) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي لعناصر استراتيجية قيادة الكلفة الادنى على مستوى المنظمات مجتمع الدراسة . إذ تشير نسب التوزيع التكراري إلى ان (٨٥.٣٦) من اراء المبحوثين عند مستوى (اتفق) مما يعكس ان المنظمات تتبنى هذه الاستراتيجية في مقابل عدم اتفاق (٩.٧٦٪) تدعمه قيمة الوسط الحسابي للمتغير الكلي التي بلغت (٤.١٦) وبانحراف معياري (٠.٨٥) ولعل من اهم العناصر التي ادت إلى اغناء هذه الاستراتيجية هو : تمارس رقابة شديدة ومركزية على الانفاق في

المنظمة (X27) وباتفاق (92.68%) وبوسط حسابي (٤.٤٢) وانحراف معياري (٠.٧٧) على التوالي وهذا يعني ان مستوى الاستراتيجية هو فوق الوسط بكثير ، وهذا يمثل مستوى اهتمام المنظمات مجتمع البحث الى الاستقلال العالي للطاقت الانتاجية لتقليل التكاليف ومحاولة الاستفادة من اقتصاديات الحجم في بناء الطاقات الانتاجية واجراء التوسعات فيها .

- استراتيجية التمايز :

يلاحظ من الجدول (٣) إلى انخفاض معدل اتفاق اراء المبحوثين حول عناصر استراتيجية التمايز ، فقد بلغ (٥٦.١٠٪) ويوسط الحسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري (١١.١) ومن ابرز العناصر التي ساهمت في انخفاض معدل اتفاق اراء المبحوثين هو : عدم تمكن المنظمات مجتمع الدراسة إلى امتلاك شبكات توزيع واسعة (X31) ، إذ جاءت باتفاق معدل ضئيل نسبيا (٣٦.٥٩٪) وتدعمه قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢.٨١) والانحراف المعياري لهذا المتغير والبالغ (١.١٧) .

بناءً على ما تقدم من نتائج يتضح ان المنظمات مجتمع البحث تميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية الكلفة الأدنى بنسبة أكبر من الميل إلى الاعتماد لمتغيرات استراتيجية التمايز وقد يعود إلى بعض تاثيرات البيئة المحلية .

- إستراتيجية التركيز :

ان نتائج تحليل اجابات العينة حول مدى تركيز المنظمات باعتماد إستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى أو التمايز اظهر ان (٥٣.٦٦٪) من اراء المبحوثين متفقين حول عناصر هذه الإستراتيجية وبوسط حسابي (٣.٢٠٪) وانحراف معياري (١.٢٥) وهذا يعني ان هناك تبايناً في اراء المبحوثين حول مساهمة هذا الإستراتيجية في المنظمات مجتمع البحث .

جدول (٣)

التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		مقياس الاجابة
								قيادة الكلفة الادنى
٠.٨٤	٤.٤٦	٢.٤٤	١	٧.٣٢	٣	٩٠.٢٤	٣٧	X23
٠.٧٨	٤.٢٧	٤.٨٨	٢	٤.٨٨	٢	٩٠.٤٢	٣٧	X24
٠.٨٦	٤.٠٥	٩.٧٦	٤	٤.٨٨	٢	٨٥.٣٦	٣٥	X25
٠.٩٤	٤.١	٩.٧٦	٤	٩.٧٦	٤	٨٠.٤٩	٣٣	X26
٠.٧٧	٤.٤٢	٤.٨٨	٢	٢.٤٤	١	٩٢.٦٨	٣٨	X27
٠.٨٩	٤	٩.٧٦	٤	٩.٧٦	٤	٨٠.٤٩	٣٣	X28
٠.٩١	٣.٨٥	١٤.٦٣	٦	٤.٨٨	٢	٨٠.٤٩	٣٣	X29
٠.٨٥	٤.١٦	٩.٧٦	٤	٤.٨٨	٢	٨٥.٣٦	٣٥	%100
								استراتيجية التمايز
٠.٩٣	٣.٤٦	٢١.٩٥	٩	١٧.٠٧	٧	٦٠.٩٨	٢٥	X30
١.١٧	٢.٨١	٥٦.٠٩	٢٣	٧.٣٢	٣	٣٦.٥٩	١٥	X31
١	٣.٤٤	٢٦.٨٣	١١	١٢.٢٠	٥	٦٠.٩٧	٢٥	X32
١.٢١	٣.٣٢	٣١.٧٠	١٣	١٢.٢٠	٥	٥٦.٠٩	٢٣	X33
١.٢٢	٣.٣٩	٣١.٧٠	١٣	٤.٨٨	٢	٦٣.٤١	٢٦	X34
١.١١	٣.٢٢	٣٤.١٤	١٤	٩.٧٦	٤	٥٦.١٠	٢٣	%١٠٠
								استراتيجية التركيز
١.٢٣	٣.٤٦	٣٦.٥٨	١٥	٤.٨٨	٢	٥٨.٥٤	٢٤	X35
١.١٤	٣.٠٩	٣٩.٠٢	١٦	٩.٧٦	٤	٥١.٢٢	٢١	X36
١.١٥	٢.٨١	٤١.٤٦	١٧	١٩.٥١	٨	٣٩.٠٢	١٦	X37
١.٢٨	٣.٣٤	٣١.٧٠	١٣	٩.٧٦	٤	٥٨.٥٣	٢٤	X38
١.٤٩	٣.٣٢	٣٦.٥٨	١٥	٤.٨٨	٢	٥٨.٥٣	٢٤	X39
١.٢٥	٣.٢٠	٣٦.٥٨	١٥	٩.٧٦	٤	٥٣.٦٦	٢٢	%١٠٠

ثانيا : اختبار انموذج البحث وفرضياته

تحقيقا لمتطلبات البحث ومدى سريان انموذجة واختبار فرضياته الرئيسية والفرعية نعرض طبيعة علاقة عمليات ادارة المعرفة بالميزة التنافسية وتأثيرها فيها في منظمات القطاع العام في محافظة نينوى ، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المناسبة .

١. العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية

يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها التي مفادها وجود علاقة ارتباط معنوية لعمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية اذ عدت عمليات ادارة المعرفة مستقلة والميزة التنافسية معتمدة وعلى المستوى العام لمنظمات القطاع العام في محافظة نينوى .

تشير معطيات الجدول (٤) ومن خلال المؤشر الكلي الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من الكلفة الادنى والتركيز مع متغيرات عمليات ادارة المعرفة وبمعاملات ادارة المعرفة مجتمعة وبمعاملات ارتباط (٠.٦٠) و (٠.٣٧) على التوالي ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط البسيط يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الكلفة الادنى وكل متغيرات عمليات ادارة المعرفة مجتمعة وبمعاملات ارتباط تراوحت بين (٠.٤٠) و (٠.٥٢) مما يشير الى اهمية استراتيجية الكلفة الادنى تجاه المتغيرات التي تعد من العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية كما يشير الجدول اعلاه الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمايز وتطبيق المعرفة وبمعامل ارتباط (٠.٣٧) وتشير هذه العلاقة الى زيادة اهمية استخدام المعرفة ، فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة لاستراتيجية التركيز مع كل من توليد المعرفة وتوزيعها وبمعاملات ارتباط (٠.٣٩) و (٠.٤٤) .

وتوفر هذه النتائج دعما كافيا لاثبات صحة الفرضية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها وهذا يعني ان المنظمات ركزت على عمليات ادارة المعرفة والتي تتلائم مع الاستراتيجية التي تتبناها لتحقيق الميزة التنافسية .

جدول (٤)

نتائج علاقات الارتباط بين عوامل عمليات ادارة المعرفة الميزة التنافسية

المؤشر الكلي	عمليات ادارة المعرفة				الميزة التنافسية
	تطبيق واستخدام المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة	
*٠.٦٠	*٠.٤٦	*٠.٥١	*٠.٤٠	*٠.٥٢	الكلفة الادنى
*٠.٣٠	٠.٣٧	٠.٢٣	٠.١٦	٠.٢٤	التمايز
*٠.٣٧	٠.٢٧	*٠.٤٤	٠.١١	*٠.٣٩	التركيز

0.05 P ≤ *

N=54

ثالثاً : تأثير عمليات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية .

يمثل مضمون هذا التأثير التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تنص على وجود تأثير معنوي بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية، وتوضح نتائج الاختبار للمنظمات مجتمع البحث وعلى المستوى العام كما يأتي:

تشير نتائج تحليل الانحدار ومن الجدول (٥) الى وجود تأثير معنوي لعوامل عمليات ادارة المعرفة مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (٦.٤٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٢.٦١) وعند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجتي حرية (٤.٣٦) ومن اجل تحديد مستوى اكثر كل عامل داخل في نموذج الانحدار ، ومن متابعة نتائج معاملات B واختبار t لها يتضح ان اكثر العوامل اهمية من حيث التأثير في الميزة التنافسية هي توليد المعرفة والبالغة (٠.٣٤) ، وبلغت t المحسوبة (٢.٢٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يدل على ان تبني استراتيجية الكلفة الادنى في المنظمات مجتمع البحث يتأثر بمدى قدرة المنظمات على القيام بتوليد المعرفة . كما افرزت نتائج التحليل الى وجود تأثير معنوي لعوامل ادارة المعرفة مجتمعة في استراتيجية التركيز ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (٤.١١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبلغ معامل التحديد R2 (٠.٣١) ومن اجل تحديد مستوى اثر اكثر كل عامل مستقل داخل في نموذج الانحدار فلاحظ معاملات B واختيار (t) لها ان اكثر العوامل اهمية والتي ساهمت بشكل اكبر في هذا التأثير هي توليد المعرفة (٠.٧٦) وبلغت t المحسوبة (٢.٣٩) وهي قيمة معنوية ، ومن بعد اثر عامل توزيع المعرفة في استراتيجية التركيز (٠.٦٦) وبلغت t المحسوبة (2.25) وهي قيمة معنوية في حين اثر خزن

المعرفة سلبيا في استراتيجية التركيز (-0.05) وبلغت t المحسوبة (-1.85) وهي قيمة معنوية .

وعلى الرغم من عدم وجود تأثير معنوي لعوامل عمليات ادارة المعرفة مجتمعة في استراتيجية التمايز الا انه من متابعة نتائج معاملات B واختبار t لها يتضح ان هناك تأثيراً معنوياً لعامل تطبيق المعرفة فقط في استراتيجية التمايز (0.77) وبلغت قيمة t المحسوبة (1.91) وهي قيمة معنوية ، وتشير هذه النتيجة الى اهمية تطبيق المعرفة في تبني استراتيجية التمايز .. وعليه تدعم الفرضية المشار اليها على المستويين الفرعي والاجمالي .

جدول (٥)

تأثير عمليات ادارة المعرفة في الميزة التنافسية

F		R2	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة		المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة		B4	B3	B2	B1	B0	المتغيرات المعتمدة
2.61	*6.45	0.42	0.29 (1.44)	0.18 (1.28)	0.02 (0.18)	0.34 *(2.26)	0.19 (1.17)	الكلية الادنى
2.61	1.75	0.61	0.77 *(1.19)	-0.08 (-0.28)	-0.02 (-0.07)	0.29 (0.96)	-0.78 (-0.50)	التمايز
2.61	*4.11	0.31	0.02 (0.05)	-0.66 *(2.25)	-0.50 *(-1.85)	0.76 *(2.39)	-0.41 (-0.25)	التركيز

*P=0.05

df(4.49)

N=54

(t المحسوبة)*

الاستنتاجات والتوصيات

١. الاستنتاجات

- توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية وتتمثل في الآتي:
١. أثبتت الدراسة من خلال الجانب النظري على الدور الأساسي والمهم لعمليات إدارة المعرفة في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية الى ميزة تنافسية .
 ٢. على الرغم من ممارسة اغلب المنظمات العمليات الخاصة لإدارة المعرفة الا انه لا يوجد لإدارة المعرفة كيان مستقل وكجزء من الهيكل التنظيمي يسمح للمنظمة امتلاك كادر متخصص مهمته التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة على عمليات إدارة المعرفة .
 ٣. ان إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحصول او الحفاظ على الأصل المعرفي وضمان استخدام هذا الأصل بما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة .
 ٤. تشير النتائج إلى امتلاك غالبية عينة البحث مؤهلا دراسيا جيدا وخبرة طويلة في المنظمة تساعدهم في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات ، وهذا يعكس حجم المعرفة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد.
 ٥. حظي موضوع عمليات إدارة المعرفة باهتمام المفكرين والباحثين في مختلف العصور، ويعد اليوم الأساس الذي تبنى عليه قواعد الإبداع والابتكار والتميز فضلا عن المناقشة.
 ٦. هناك علاقة قوية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات مجتمع البحث .
 ٧. كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة (بعمليات إدارة المعرفة) في المتغيرات المعتمدة (الميزة التنافسية) وعلى المستوى العام للمنظمات مجتمع البحث.

ب. التوصيات :

- استكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسياً على ما توصلنا اليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا انه من المفيد تقديم التوصيات الآتية :
١. لابد لمدراء المنظمات مجتمع البحث من ان يدركوا اهمية خلق المعرفة وتعزيزها ونقلها حتى يتمكنوا من تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم .
 ٢. ان عوامل (المؤهل العلمي) والخبرة والمهارة والتفكير بالاضافة الى العمر لمدراء المنظمات مجتمع البحث ، هي خصائص مهمة ومؤثرة على العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية ، ومن هنا تاتي اهمية الحرص على استقطاب ذوي المؤهلات العالية والخبرات الطويلة والعمل على استمرار تعزيز وتطوير مؤهلاتهم وخبراتهم لانه يسهم في تعزيز معرفة المنظمة .
 ٣. من الضروري ان يعي مدراء المنظمات مجتمع البحث جيدا اهمية المعرفة بما يستخدمه المنافسون من تكنولوجيا وكذلك تطلعاتهم المستقبلية ان ارادوا ان يحققوا ميزة تنافسية .
 ٤. ضرورة تحويل اهتمامات الصناعة العراقية من كيفية خلق زيادات في راس المال وقوة العمل الى التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز راسمالها الفكري .
 ٥. ضرورة تفعيل اقسام البحث والتطوير واستحداث مثل هذه الاقسام في المنظمات التي لا تمتلك مثلها لحد الان وضرورة تحديث تسميتها باقسام المعرفة والبحث والتطوير .
 ٦. وضع سياسات من قبل مدراء المنظمات في تعزيز عمليات ادارة المعرفة وقدرتهم على تحفيز الآخرين للمشاركة في المعرفة .
 ٧. ضرورة تركيز هذه المنظمات جهودها حول رفع مستوى المعرفة الخاصة بالزبون ، التقنية ، الموردين ، المنافسين .

المصادر

١- المصادر العربية :

١. الزغبى ، حسن علي عبد ، ١٩٩٩ ، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد.
٢. السيانى ، محمد 2001، المعركة المعلوماتية والادارة الالكترونية: الاهمية الاقتصادية المتزايدة لادارة المعرفة في المنشآت الحديثة ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث كلية العلوم الادارية والمالية. جامعة فيلادفيا الأردن.
٣. الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، 2002 ، ادارة العرقه واثرها في الابداع والتنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
٤. مرسي: نبيل ١٩٩٤ التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر.
٥. اليوزبكي ، بسام عبد الرحمن يوسف ، ٢٠٠١ ، اثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة ، دراسة ميدانية لاراء عينة من مديري المصارف الحكومية ، والاهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل.

٢- المصادر الاجنبية :

1. Czepiel, John A., (1992) Competitive marketing strategy, prentice Hall, Englewood cliffs.
2. Laudon, K.C. & Laudon, J.P. (2000) Management in formation systems organization and Technology in the Net worked Enterprise "prentice Hall international. Inc. 61ed. New Jersey, USA.
3. Martensson, Maria (2000) A critical review of knowledge management as management tool. The Journal of knowledge management Vol. 4, No.3.

4. Martiny, Mariyn, (2000) Knowledge Management at HP consulting, OD, Vol. 27, Issue 2 .
5. McShane, Steven L & Glinow, Mary Ann, 2000 Organizational Behavior, international edition, McGraw-Hill Companies, inc, USA.
6. Nonaka ,I and Takeuchi, H. (1995) The knowledge creating company, How Japanese companies create the Dynamics of innovation' New York, NY University press, Oxford.
7. Peteraf, Margaret A., (1993). The corners ones of Competitive Advantage: Resource Based view, Strategic Management, Journal, Vol. 14.
8. Pitts, R.A. and Lei David (1996), Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage, West publishing company.
9. Porter, Michael (1980) Competitive strategy; Techniques for analyzing industries and Competitors, Free press, New York.
10. Schendel, Dan (1994) Introduction to competitive organizational Behavior: Toward An Organizationally Based Theory of Competitive advantage, strategic management journal, Vol. 15.
11. Wick, Corey (2000), Knowledge Management and leadership opportunities for Technical communicators, TC. November, Vol. 47; Issue 4.