

أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص: دراسة حالة شركة الحياة الاستثمارية

روان عبد الرحمن محمد السيف

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن
rawan.alsfo@gmail.com

الفیصل عبد الحمید محمد، فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية، ولغرض تحقيق ذلك سلكت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة قوامها (86) فرد من منتسبي الشركة تم استجابة (65) فرد منهم وهذه النسبة تشكل 74%، وقد تم الاعتماد على تطبيق "SPSS" Statistical Package for the Social Sciences لعمل التحليلات الوصفية والتحليلية للبيانات، وذلك بعد أن ثبت ثبات أداة الدراسة وصدقها عبر معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون، وقد توصلت الدراسة وجود مستوى عالي من إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية بصفة عامة، وتفصيلاً فإن بعد توليد المعرفة لا يؤثر على الميزة التنافسية على غرار باقي أبعاد إدارة المعرفة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العملي، مع وجود فروق محدود تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة من 5-10 سنوات، لكن هذه الفروق تنحصر على تطبيق المعرفة، والميزة التنافسية فقد ولا توجد فروق إحصائية تجاه متغير سنوات الخبرة تجاه أي بعد آخر. وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: ضرورة تبني طرق جديدة من قبل الشركة في التسويق، واستهداف أسواق جديدة، وابتكار أساليب ترويجية حديثة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، القطاع الخاص، الشركات الاستثمارية.

The Impact of Knowledge Management on Competitive Advantage in Private Sector Companies: A Case Study of Al-Hayat Investment Company

Rawan Abdul Rahman Muhammad Al-Saif

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University
rawan.alsfo@gmail.com

Alfaisal Abdelhameed Mohamed, Fayez Ali Jrad

College of Management, Midocean University

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of knowledge management in achieving competitive advantage in Al-Hayat Investment Company. For the purpose of achieving this, the researcher followed the descriptive analytical approach in its social survey style, where an electronic questionnaire was distributed to a sample of (86) individuals from the company's employees, and (65) individuals responded. Of them, this percentage constitutes 74%. The "SPSS" Statistical Package for the Social Sciences application was relied upon to perform descriptive and analytical analyzes of the data, after the stability and validity of the study tool was proven through the Cronbach's alpha reliability coefficient and the Pearson correlation coefficient. The study found a high level of knowledge management and competitive advantage at Al-Hayat Investment Company. The study also found that there is a positive moral effect of knowledge management on the competitive advantage at Al-Hayat Investment Company in general. In detail, the dimension of knowledge generation does not affect competitive advantage similar to the rest of the dimensions of knowledge management that have proven effective in Enhancing competitive advantage. The study also found that there are no statistical differences attributable to the variables of gender and practical qualification, with limited differences attributable to the years of experience variable in favor of the 5 – 10 year group,

but these differences are limited to the application of knowledge, and the competitive advantage is lost and there are no statistical differences. Towards the variable of years of experience towards any other dimension. The study concluded with some recommendations, the most important of which are: the need for the company to adopt new methods of shopping, target new markets, and innovate modern promotional methods.

Keywords: Knowledge Management, Competitive Advantage, Private Sector, Investment Companies.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يحظى مفهوم إدارة المعرفة باهتمام متزايد خلال السنوات القليلة الماضية، وعلى وجه الخصوص في مجال إدارة الأعمال في المنظمات بمختلف أنواعها بدءاً بالمشروعات الصغيرة مروراً بالمنشآت المتوسطة والكبيرة وفي الشركات المحلية والدولية وحتى الشركات العالمية؛ وذلك لكون إدارة المعرفة من أكثر الممارسات العملية التي تتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، كما أنها تعتبر من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسات والشركات من إحداث التغيير والتطوير، وتحقيق الميزة التنافسية، وتزويد الحاجة إليها في ظل وجود منافسة قوية حيث غدت الشركات والمؤسسات تتسابق على مواكبة كل حديث خاصة في مجال التكنولوجيا والإدارة لغرض التفوق على المنافسين في سوق العمل. (معتوق وزيان ، 2021م).

لغدت المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، لقدرتها على إحداث نقلات نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، والعمل كذلك على ربط إدارة المعرفة بالأداء، ويعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة والحيوية، ومحط نظر الباحثين الذين سعوا لبحث علاقة إدارة المعرفة بالعديد من الظواهر الأخرى، كما تعد إدارة المعرفة من أهم المصادر التي تحقق للمؤسسات ميزات تنافسية وهذا ما يمنحها تفوقاً تنافسياً وقد اتسق نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية (القرشي والزهراني ، 2015م).

إن المؤسسات بحاجة ماسة إلى إدارة المعرفة وخاصة في ظل بيئة الأعمال الديناميكية، فهي بحاجة إلى تنفيذ أعمالها بأفضل طريقة ممكنة، علاوة على ذلك تشير النتائج إلى وجود دور أساسي لإدارة المعرفة

عبر البيانات الضخمة، وتكنولوجيا المعلومات، وزيادة التحولات الرقمية المستمرة، وهذا ما يعرف بترابط المجتمعات. (Paschek & Draghici, 2018).

2.1 مشكلة الدراسة

إن الوحدات الإدارية على الرغم من اختلاف صفاتها من حيث النوع والحجم ليست بمعزل عن التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، كما أنها تتأثر بالعديد من العوامل المتعلقة بالموارد البشرية وكفاءتها وخبرتها ومستوى معرفتها، بالإضافة إلى تأثير البيئة التي تعمل بها المنظمة، فالمنافسة بين الشركات التي تعمل في الدول المتقدمة تتسم بالشراسة مقارنة بالشركات التي تعمل في دول نامية، وذلك لما تملكه الشركات من إمكانيات بشرية، ومالية، ولوجستية، وتكنولوجية في جميع القطاعات ويعد قطاع الاستثمار من أبرز القطاعات التي يحظى بالمنافسة نظراً لقوة المنافسين وسباقهم نحو اكتساب ما يميزهم عن نظرائهم في سوق العمل خاصة فيما يتعلق بإدارة المعرفة والاستفادة منها، وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة كدراسة (معتوق وزيان ، 2021م) ودراسة (الشريف ، هويدي ، و سالم ، 2021م) تبين للباحثة وجود فجوات مكانية، وإحصائية حيث تبين عدم وجود دراسة تناولت الموضوع في قطاع الاستثمار السعودي والذي يختلف تماماً عن البيئة الجزائرية والليبية وبهذا ظهرت الحاجة إلى عمل هذه الدراسة التي يمكن بيان مشكلتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المعرفة على التفوق التنافسي لدى شركة الحياة الاستثمارية في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي للتالي:

ما تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية في المملكة العربية السعودية؟
وتتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية؟
- هل تساهم عملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية؟
- هل يوجد دور لعملية نقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية؟
- إلى أي مدى يساهم تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية؟

4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام للدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى بيان تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاستثمار في المملكة العربية السعودية دراسة حالة شركة الحياة الاستثمارية.

وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. التعرف على تأثير توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.
2. التعرف على تأثير تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.
3. التعرف على تأثير نقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.
4. التعرف على تأثير تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.
5. التحقق من وجود فروق إحصائية بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية للعينة المتمثلة بالنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

5.1 أهمية الدراسة

يعد قطاع الاستثمار بنوعيه المباشر وغير المباشر من أهم القطاعات الاقتصادية التي تسهم في دعم الاقتصادات بصفة عامة واقتصاد المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل وجود استثمارات عملاقة داخل المملكة وذلك تماشياً مع أهداف رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وعدم الاكتفاء بالإيرادات النفطية، وفي الوقت الحالي يشهد السوق السعودي تنافساً نشطاً بين شركات الاستثمار المحلية والأجنبية، فكل منها يسعى إلى اكتساب ميزات تنافسية وبهذا فإن لهذه الدراسة أهمية بالغة على الصعيدين العلمي والعملي والتي يمكن إبرازها من خلال الآتي:

(1) الأهمية العلمية: تبين النقاط التالية الأهمية العلمية لهذه الدراسة:

- نظراً لكون إدارة المعرفة من أهم المداخل والأساليب الإدارية التي يجب تعريف المدراء والعاملين بأهميته في تحقيق المزايا التنافسية للشركة.
- أهمية دراسة إدارة المعرفة في قطاع الاستثمار لكون هذا القطاع من أنشط القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.
- تفيد الدراسة الحالية مدراء الشركات والمهتمين بالعلوم الإدارية لكونها تتناول موضوعاً يساهم في إثرائهم معرفياً فيما يتعلق بإدارة المعرفة.

(2) الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

- تسهم الدراسة الحالية في تعريف الشركات بشكل عام وشركات القطاع الخاص بالاهتمام بإدارة المعرفة وهذا ينعكس إيجاباً على أداء الشركات ويمنحها ميزات تنافسية متعددة.
- توضح الدراسة الحالية لأصحاب الشركات بصفة عامة وللشركة محل الدراسة أهمية الحفاظ على المعرفة وتطويرها والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة كما تبين لهم أهمية نقل المعرفة وتخزينها للاستفادة منها لاحقاً وتطويرها مما يؤدي إلى منح الشركة قوة معرفية تمكنها من الحفاظ على مميزاتها التنافسية.
- تفيد الدراسة الحالية شركة الحياة الاستثمارية حيث توضح الدراسة مستوى إدارة المعرفة فيها وهذا يمكن الإدارة من بحث السبل المناسبة فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيها.

6.1 فرضيات الدراسة

لهذه الدراسة فرضيتان رئيسيتان الأولى سببية والثانية فرقية وتتفرع من كلاً منهما فرضيات فرعية وفيما يلي تفصيل لفرضيات الدراسة:

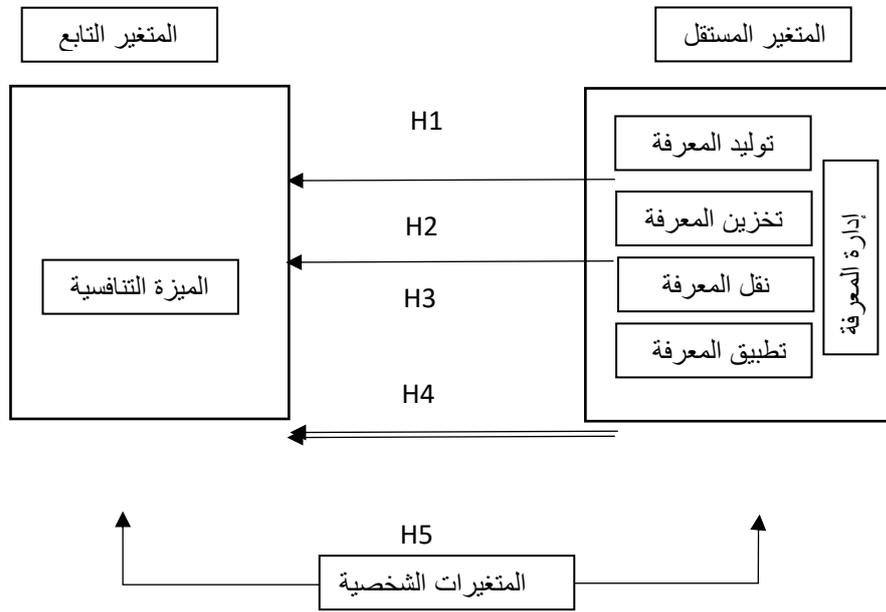
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية:

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى H1:** يوجد أثر معنوي لتوليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.
- **الفرضية الفرعية الثانية H2:** يوجد أثر معنوي لتخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة H3:** يوجد أثر معنوي لنقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة H4:** يوجد أثر معنوي لتطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة تجاه أبعاد الدراسة، وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية تعنى كل فرضية منها بمتغير من المتغيرات الشخصية المذكورة.

7.1 أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Matougui & Benzian , 2021)

8.1 حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاستثمار.
- الحدود المكانية: شركة الحياة الاستثمارية - الرياض المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: مدراء وموظفي شركة الاستثمار والبالغ عددهم (110) فرد.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 1445هـ الموافق 2024م.

9.1 مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: عبارة عن عمليات تساعد المنظمات والدول والمجتمعات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، من خلال السعي إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم للخبرات، وحثهم على التعلم الذاتي والجماعي، وتطوير القدرة على التكيف والابتكار. (سيد علي، 2013م).

التعريف الإجرائي: هي كلما يساهم في مساعدة بنك الراجحي على اكتساب وتطوير وتخزين واستغلال المعارف، والاستفادة منها على الواقع العملي لغرض الاستفادة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتي تتمثل بتراكم المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

تراكم المعرفة: هو عملية تتعلق بنمو مخزون المعرفة المتاح، أي أنه خاصية من خصائص المعرفة (Eugenio, 2019).

إجرائياً: هي تلك المعارف التي امتلكها العاملين في مجال الصرافة لدى بنك الراجحي والتي تراكم منذ بدء ممارسة البنك لنشاطه وحتى الحظة.

نقل المعرفة: هو تبادل المعرفة بين شخصية أحدهما ينقل المعرفة والآخر يستقبلها، ويتم التركيز على رأس المال البشري والتفاعل بين الأفراد. (Dan & Kai, 2019)

إجرائياً: هو عملية تبادل ونقل المعارف المرتبطة بالمهام والإجراءات والممارسات التي يحتاجها موظفو بنك الراجحي فيما بينهم، وفيما بين الأقسام، والفروع التابعة للبنك.

تطبيق المعرفة: هي جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (القرشي والزهراني، 2015م).

تخزين المعرفة: هي تلك العمليات التي تشمل المحافظة على المعرفة وإدامتها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتسيير سبل استرجاعها (غضبان وعريف، 2018م).

التنافسية: هي تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية التي تمارسها المنظمات من أجل تقديم منتجات وخدمات مميزة (كبابي، 2008م).

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة

يتكون هذا الفصل من قسمين رئيسيين يتضمن القسم الأول الإطار النظري للدراسة والذي بدوره يتكون من مبحثين المبحث الأول خاص بإدارة المعرفة بينما يتخصص المبحث الثاني بالميزة التنافسية، أما القسم الثاني فسيتم فيه عرض الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا القسم المرتكزات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث ستفرد الباحثة مبحثاً يختص بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة"، ومبحثاً خاص بالمتغير التابع "الميزة التنافسية" وذلك كما يلي:

1.2 إدارة المعرفة

يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة، وأهمية إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة وذلك كما يلي:

1.1.2 مفهوم إدارة المعرفة

في عالم إدارة المعرفة هناك العديد من المصطلحات المختلفة التي تطير حولها، بعضها أكثر أهمية ويستخدم بصورة متكررة، من البعض الآخر، كنقل المعرفة، وتبادل المعرفة، وحواجز المعرفة، ويتم استخدام نقل المعرفة ومشاركة المعرفة أحياناً بشكل مترادف، أو يعتبران متداخلان، في المحتوى، ويعتبر نشر المعرفة جزء أساسي في إدارة المعرفة علماً أن هناك فرق كبير بين تبادل المعرفة، ونقل المعرفة، فتبادل المعرفة بين الأفراد وفيما بينهم، وداخل الفرق والوحدات التنظيمية وفيما بينها، وقد يكون هذا التبادل مركزاً أو غير مركز، لكنه عادة لا يكون له هدف مسبق وواضح، فتبادل المعرفة بين شخصية أحدهما ينقل المعرفة وآخر يستوعبها، أي لا يمكن تقاسم المعرفة (Dan & Kai, 2019)

توجد وجهات نظر مختلفة في تحديد مفهوم محدد لإدارة المعرفة، لكنها تتسم بميزتين رئيسيتين الأولى أن لديها استراتيجية التدوين، وهذا يعتمد بشكل كبير على حلول تكنولوجيا المعلومات، وقواعد البيانات، والتصنيف، والثانية إمكانية النشر أو ما يعرف باستراتيجية نشر المعرفة من خلال التنشئة الاجتماعية، والاجتماعات الشخصية (Oskar & Victor , 2017)

وتعرف إدارة المعرفة بأنها "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويلها والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة" (عليان ، 2015م ص 152).

أما الظاهر (2014م) فقد عرفها بأنها "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة على مستويات مختلفة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع للحصول على المعلومات المناسبة في سياق منظم خلال وقت زمني محدد"

2.1.2 أهمية إدارة المعرفة

من خلال إدارة المعرفة نستطيع جمع وترتيب المعلومات الدقيقة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وذلك باعتبار المعرفة كل شيء يخص ثقافة وقيم سير العمل، وتسعى إدارة المعرفة إلى زيادة

كفاءة أداء الموظف، وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة في مجال الأعمال إلا أن لها أثرها الهام والفعال على نجاح الأعمال، وذلك لكونها سبباً رئيسياً لنجاح المنظمات وحسب دراسة الساعد وحريم (2004) فإن أهمية إدارة المعرفة تبرز من خلال النقاط التالية:

- حاجة المؤسسات لها في ظل حدة المنافسة بالأسواق، بالتزامن مع الاستحداث الناشئة جراء تكنولوجيا المعلومات.
- لكونها تساهم في عمليات إدارة المنتجات والسلع والخدمات المعقدة والتي يطرأ عليها الكثير من التغييرات.
- دورها الفاعل في الحفاظ على العملاء، والموردين، والعاملين.
- مساهمتها في توفير وفورات مالية من خلال دورها الفاعل في تخفيض التكاليف.
- فاعليتها في عملية الموائمة من خلال قدرتها على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاياته.
- تمكن المؤسسات من كسب عملاء جدد.
- تقضي إدارة المعرفة على هدر الوقت وتمكن العاملين من الحصول على معلومات جديدة.

3.1.2 أنواع المعرفة

لا يوجد للمعرفة نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وذلك لكونها لا تملك شكلاً محدداً، ويصعب وضعها في إطار واحد، فالمنظمات حين تقدم خدماتها أو منتجاتها وخبراتها، لا تقديم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد والذي يسهل تقليده، لكن المعرفة الأكثر أهمية تبقى داخل المنظمة في أفرادها وعلاقاتها المتميزة ودأب فرق العمل فيها، بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بها في فهم الأشياء والقيام بالمهام، والتي تتراكم خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين أهداف المنظمة الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية، وهذا يعرف بالمعرفة المركزية التي تتميز بها كل منظمة عن غيرها من المنظمات (محمد والحاج ، 2018).

ولا يعني أنه لا يمكن تحديد المعرفة في إطار واحد عدم القدرة على تصنيف المعرفة فقد وردت العديد من التصنيفات التي بينت أهم أنواع المعرفة منها ما ذكره العلي (2016) والتي تتمثل بالآتي:

- **المعرفة الجوهرية:** هو أقل مستوى من المعرفة الذي تتطلبه الصناعة، ولكن هذا النوع لا يضمن للمنظمة البقاء للمنافسة طويلة الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة أو بتقديم الخدمة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة أو تقديم الخدمة.

- **المعرفة المتقدمة:** يمكن هذا النوع المنظمة من البقاء ومع أنها تملك بشكل عام ذات المستوى من المعرفة الذي يمتلكه منافسوها، إلا أنها تتميز عنهم في كونها تعول على قدرتها في التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وبهذا يمكن هذا النوع من المعرفة من تحقيق المنظمة لمركز تنافسي في السوق خاصة في القطاع التي تزاوول فيه المنظمة نشاطها.

- **المعرفة الابتكارية:** يمكن هذا النوع من المعرفة المنظمات من قيادة صناعتها ومنافسيها، فهو يميزها بدرجة كبيرة عن منافسيها، ما أن هذا النوع يجعل المنظمات قادرة على تغيير قواعد اللعبة فيما يتعلق في منتجاتها وخدماتها.

4.1.2 عمليات إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية يمكن من خلالها الوصول إلى الخبرة والمعرفة والخبرة والتي تولد مهارات جديدة، تمكن العاملين من أداء العمل بكفاءة أعلى، كما أنه تعتبر مصدراً من مصادر الابتكار، وتساهم أيضاً في خلق قيمة للعملاء، أي يمكننا القول بأن إدارة المعرفة عملية معرفية تشمل إنشاء المعرفة، ومشاركتها، وتخزينها، ونقلها وتطبيقها، والتي بدورها تستند على المهارات، ودعم الإدارة العليا، التي تقوم بتشجيع كلما سبق، (اليوبي ، 2018).

وحسب الجمعة والمغربي (2020 م) فإن عمليات إدارة المعرفة تنقسم إلى الآتي:

- **تشخيص المعرفة:** هو أهم برامج إدارة المعرفة، فعبه يتم وضع سياسيات وبرامج العمليات الأخرى المرتبطة بإدارة المعرفة، كما أن هذه العملية حتمية لكونها تهدف إلى اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

- **تخطيط المعرفة:** وذلك من خلال رسم الخطط المختلفة المرتبطة بإدارة المعرفة، لغرض دعم أهدافها والأنشطة الفردية والتنظيمية المرتبطة بها، والعمل على توفير القدرات والإمكانات اللازمة لتسيير الأعمال بجودة عالية، وتوفير الكادر الخبير من أصحاب الاختصاصات والعمل على تسهيل مهامهم.

- **نشر المعرفة:** وذلك بتسخير كلما له دور في عملية إيصال المعلومات إلى المستهدفين.

- **توليد واكتساب المعرفة:** تهتم هذه العملية بابتكار، واكتشاف، واستخلاص والاستحواذ على المعرفة، والتي يمكن إنشاءها من خلال العديد من العمليات كالإبداع، وعمليات البحث والتحسين المستمر.

- **تخزين المعرفة:** تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطر فقد المعرفة الذين يحملها الأفراد العاملون معها في حال يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها

أمر بالغ الأهمية، خاصة في كون المنظمات تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، وبعضها يعتمد على عقود مؤقتة قابله للإلغاء في أي لحظة.

- **تنظيم المعرفة:** وذلك بأرشفتها وتصنيفها زمنياً وموضوعياً، وتفسيرها ونشرها بفاعلية، ويستلزم توزيع المعرفة وجود وسيلة لنقلها، سواءً كانت بشرية أو غير بشرية، ووجود حافز لنقلها.

- **تطبيق المعرفة:** بتحويلها من عمليات إلى عمليات تنفيذية، بتوجيه المساهمين مباشرة نحو تحسين الأداء التنظيمي عند صنع القرار والأداء الوظيفي.

2.2 الميزة التنافسية

يختص هذا المبحث في بيان المرتكزات النظرية الخاصة بالميزة التنافسية، حيث سيتم التطرق إلى مفهوما، وأبعادها، وخصائصها ومصادرها، استراتيجياتها وذلك كما يلي:

1.2.2 مفهوم الميزة التنافسية

لقد تم استخدام العديد من المصطلحات لغرض التعبير عن الميزة التنافسية كالقدرة التنافسية والتفوق التنافسي، والتميز التنافسي، والنجاح التنافسي، لكن هذه المصطلحات وإن كانت تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلا أنها في الحقيقة تتفاوت في بعض الأمور فالميزة التنافسية هي في الحقيقة يتم الوصول عبرها إلى نجاح وتفوق تنافسي، ولقد تم تعريف الميزة التنافسية بالعديد من التعريفات منها ما يلي:

ومن وجهة نظر صالح (2014 م) فإن الميزة التنافسية هي جوهر التفكير الاستراتيجي، وذلك لكونها مزيجاً من الأصول المادية والمعنوية التي تمتلكها الوحدة التنظيمية، أو تحصل عليها عبر الشراء، أو بأي طريقة كانت، ويتوافق هذا المزيج مع توجه الوحدة التنظيمية وأهدافها ويقصد بالميزة التنافسية قدرة الوحدة الاقتصادية على جذب العملاء وارتقاء مكانة عالية بين المنافسين، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم، وذلك من خلال خفض التكلفة الكلية وتحقيق عوائد أعلى من حيث السعر مقارنة بالمنافسين في سوق العمل.

لقد تم تعريف الميزة التنافسية بالعديد من التعريفات منها:

يعتبر كلاً من Barney و Peteraf من أوائل الباحثين الذين عرفوا الميزة التنافسية فقد عرفها بأنها: قدرة المنظمة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها في سوق منتجاتها (2021)

عرف بأنه: الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات مرموقة من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، وما ينتج منها من إنجازات تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في سوق العمل (مصطفى ، 2021).

وعرفه البديري (2017) بأنه مجموعة من الإمكانيات والعوامل التي تمكن الوحدة الاقتصادية من التفوق على منافسيها في سوق العمل، وعبرها يتم تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، والاستيلاء على حصة سوق كبيرة، وكسب رضا العملاء ورفع مستوى الأداء المالي.

من خلال التعريفات السابقة يتبين أن الميزة التنافسية كلما له علاقة بتحسين مستوى المؤسسة والدفع بها للتفوق على منافسيها في نفس مجالها.

2.2.2 أنواع الميزة التنافسية

لقد تم تصنيف الميزة التنافسية وفق العديد من المزايا فمنها ما يدور حول المنتج كالتكلفة والتميز، منها ما يتعلق بالفترة الزمنية فمن الناحية الزمنية فقد قسم Huang وآخرون الميزة التنافسية إلى تنافسية مؤقتة ومستدامة وتفصيلها فيما يلي: (Huang & Dyerson , 2015)

- **الميزة التنافسية المؤقتة:** هي ميزة لكنها لا تدوم باستمرار مع المؤسسة، ليس من ناحية البقاء ولكن لكون المنافسين قادرين على الحصول عليها وتقليدها مع الوقت، كالمنتجات الجديدة، أو تقليد لشكل منتج، أو ابتكار نظام توزيع متطور، وتتأثر الميزة التنافسية المؤقتة.

- **الميزة التنافسية الدائمة:** وهي تلك الموارد ذات السمات القيمة والنادرة والتي يصعب على المنافسين تقليدها، فهي غير قابلة للتقليد أو الاستبدال من قبل المنافسين، وقد يتكون هذا النوع من المزايا التنافسية نتيجة لتراكم المزايا المؤقتة نتيجة لمرور الوقت أو من خلال انتقال المؤسسات من مزايا تنافسية مؤقتة إلى مزايا مستدامة، عبر تحول الموارد والقدرات إلى سمات قيمة ونادرة فريدة من نوعها غير قابلة للاستبدال أو التقليد.

وقد صنفت حسب التكلفة والتميز إلى صنفين: (معتوق وزيان ، 2021)

- **قيادة التكلفة:** يهدف هذا النوع إلى الوصول إلى أقل تكلفة في السوق أو القطاع، كما يهدف إلى تطوير النوع من الميزة التنافسية وذلك سعي لتحقيق وفورات في الحجم والتحكم في النقاط العامة، وخفض التكلفة.

- **التمايز:** في هذا النوع تهدف المؤسسة إلى التميز على منافسيها في ذات المنتجات المقدمة للزبون، وذلك من خلال تقديم مزايا غير متعلقة بالتكلفة، أو السعر، كميزات الجودة، أو

التكنولوجيا العالية، أو الخدمات المتفوقة النادرة، أو من خلال تقديم تقنيات المساعدة، أو عبر علامة تجارية قوية أو اتباع نظام توزيع متطور أو بتوسعه خطوط الإنتاج.

أما مصطفى (2021) فإنه يرى أن التميز التنافسي يتمثل بالأنواع التالية:

- **تميز إداري (قيادي):** وذلك لدور الإدارة الكبير والمباشر في الدفع بعجلة أداء المنظمة والوصول بها إلى درجة عالية من التميز، عبر تنمية قدرات العاملين وتحسين الإجراءات وتبني برامج التحفيز والتشجيع على الابتكار وإتاحة جو المنافسة بين العاملين.
- **التميز الخدمي:** وذلك من خلال الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وتلبي رغبات العملاء، والتميز عبر تقديم خدمات مميزة كتقديم خدمات نادرة في سوق العمل، بالإضافة إلى تقديم خدمات إضافية كخدمات بعد البيع، ويجب على المنظمة الاستمرار بابتكار العديد من الخدمات وتقديم الكثير من المزايا للتغلب على المنافسين في سوق العمل.
- **التميز البشري:** يسهم الكادر البشري في تحقيق المزايا التنافسية، بل تعد الموارد البشرية عاملاً رئيسياً في التميز التنافسي بين المنظمات وخاصة في القطاع الخدمي.

3.2.2 خصائص الميزة التنافسية

في الحقيقة أن المزايا التنافسية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك نظراً لاختلاف طبيعة النشاط الذي تزاوله تلك المؤسسات، ومع ذلك فإن هناك العديد من خصائصها المشتركة بين المؤسسات من أهمها ما ذكره الغالي وإدريس (2009م)

- **الاستمرارية:** أن تكون مستمرة ودائمة أي أن تكون سمة لها القدرة على تحقيق التميز على المدى الطويل للمؤسسة وليس على المدى القصير.
- **النسبية:** تتسم الميزة التنافسية بالنسبية في حال تم مقارنتها بين فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تقعد فهم المزايا التنافسية.
- **التجدد:** فالمزايا التنافسية تتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من ناحية ومن قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من ناحية أخرى.
- **المرونة:** وذلك لكون المزايا التنافسية قابلة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر وذلك تماشياً مع التغييرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.
- **التناسبية:** وذلك بأن تكون المزايا التنافسية متناسبة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة سواءً على المدى الطويل أو القصير.

4.2.2 مصادر الميزة التنافسية

إن مصادر التفوق التنافسي عبارة عن عوامل تمكن المنظمة من التغلب على المنافسين بفعالية في السوق، هذه المصادر قد تكون مادية أو معنوية، داخلية أو خارجية وهي متعلقة بالجودة العالية للمنتجات والخدمات، والابتكار المستمر، وكذلك الكفاءة التشغيلية، والعلامة التجارية القوية، والموارد البشرية الماهرة، ومن خلال تطوير مصادر التفوق التنافسي تستطيع الشركات تعزيز مكانتها التنافسية في سوق العمل، وتحقيق النمو المستدام وحسب (Wang 2011) فإن أهم مصادر الميزة التنافسية تتمثل بالآتي:

- 1. التكنولوجيا والابتكار:** يعد الابتكار مهماً في بناء الميزة التنافسية، وقد يكون على مستويات متنوعة كالخدمات والمنتجات، أو فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية والإدارية، فالمنظمات التي تتبنى الابتكار تستفيد من تقنيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة تحظى في الغالب على مزايا تنافسية لكون التكنولوجيا تقلل من التكاليف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والإدارية والتشغيلية، كما أنها توفر الكثير من الوقت والجهد، كما أن الابتكار الناتج عن عمليات البحث المستمر.
- 2. الموارد البشرية:** هي من أهم مصادر الميزة التنافسية، ولكي تحافظ المنظمات عليها لا بد من العناية بالموارد البشرية، وجعلها ممارساتها وسياساتها صعبة التقليد والتي تتمثل بالآتي:
 - الفرص الوظيفية الداخلية: وذلك من خلال الاعتماد على التوظيف الداخلي بدل الاستقطاب الخارجي.
 - أنظمة التدريب: والذي عبره يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة ونقل المعرفة، وتبادل الملكات وبالتالي الحصول على كادر يمكن المنظمة من التفوق التنافسي على أقرانها.
 - أنظمة تقييم الأداء: والتي تساهم في الكشف عن مستويات الأداء وبالتالي العمل على رفع الأداء من خلال معرفة تعزيز مواطن الضعف واستدامة نقاط القوة.
- 3. الهيكل التنظيمي:** لاختيار الهيكل التنظيمي دور كبير في بناء الميزة التنافسية، كما أنه يسمح بالتخصيص الصريح للوظائف والعمليات المختلفة عبر الضغط التنافسي المتزايد الذي يجبر المنظمات على التركيز على كفاءاتها الأساسية، وإعادة رسم حدودها حول ما يشكل ويدعم ميزتها التنافسية، وتساهم مرونة الهيكل التنظيمي في تحسين كفاءة العمل بين الوحدات داخل المنظمة، كما أن تقسيم وتوزيع المهام بين الأفراد له دوره الفاعل في تحقيق مزايا تنافسية كثيرة والمتمثلة بتحسين الإجراءات.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة (معتوق و زيان ، 2021م) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الأسمت عين التوتة - باتنة - الجزائر)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بشركة الأسمت عين التوتة بباتنة من خلال إدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر إدارتها وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي حيث قاما بتوزيع استبيان وتوزيعه على عينة مديراً ومساعد مدير 54 إطاراً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية مع وجود أثر معنوي دال إحصائياً لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، كما أفادت العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بميزة تنافسية وهي من أحد اهتماماتها الأساسية على مستوى السوق.

(2) دراسة (الشريف ، هويدي ، و سالم ، 2021م) بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة على الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بطرابلس)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة في طرابلس، وقد اعتمد الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، والتي وزعت على عينة قوامها 47 فرد من المديرين بالإدارتين العليا والوسطى ومساعدتهم وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً لاتباع أسلوب إدارة المعرفة والالتزام بعملياتها في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة حيث أن اتباع الشركة لأسلوب إدارة المعرفة والالتزام بعملياتها مسئول عن تفسير (73.1%) من التغيير الحاصل في مستوى تحقيقها لميزة تنافسية، وأصت الدراسة بضرورة دعم ممارسات القادة الإداريين بالشركة فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة بما يساعد على حسن استثمار المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون بها.

(3) دراسة اليعربي (2021م) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية - المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان نموذجاً

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة المعرفة على الأداء في العمل ومدى تحقيق الميزة التنافسية بشمال الشرقية بسلطنة عمان، وقد بدأ الباحث بالكشف عن واقع إدارة المعرفة وما مدى إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة وما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية وما

المقترحات لتطوير الأداء المؤسسي في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية في ضوء عمليات إدارة المعرفة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة سلك الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي وتوصل إلى العديد من النتائج أبرزها، تبين أن درجة تأثير واقع إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة فيما كانت درجة تأثير إدراك الموظفين الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة عالية أما تأثير عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حالياً في مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية من حيث التشخيص، وضع الأهداف التوليد، التخزين، النشر التطبيق جاءت بدرجة متوسطة حيث يتم تخزين المعرفة والمعلومات إلكترونياً بسهولة استرجاعها مع ضرورة الاهتمام أكثر بأن تقوم القيادة بالعمل على مكافأة الموظفين وفق إسهاماتهم في نشر المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال مستوى التميز في الأداء المؤسسي لصالح مؤهل علمي دبلوم، وأوصت الدراسة بإنشاء فريق مساند لقسم الجودة يمثل مختلف الدوائر من أجل العمل على نشر مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عملياتها، والعمل على إدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية للدوائر، وكذلك العمل على خلق ثقافة داعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها واستثمارها، بالإضافة إلى اعتماد إدارة المعرفة كمعيار تقييم إدارة الموظفين والدوائر.

(4) دراسة علي، المخلافي، زيد، الشميري (2024م) أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز اليمنية دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وقياس واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في تلك الجامعات، وقد سلك الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوبه المسحي الاجتماعي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في ست جامعات خاصة في مدينة تعز المعنية بالدراسة، وقام الباحثون بعمل مسح شامل لمجتمع الدراسة وتم تحديد عينة قوامها (138) إدارياً وأكاديمياً، تم استرجاع (106) رداً، وكان الصالح منها للتحليل (101) رد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة بأبعادها الخمسة، في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أن واقع إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في الجامعات الخاصة في مدينة تعز كانت عالية، كذلك الحال مع الميزة التنافسية لكل الجامعات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(1) دراسة (2017) Oskar & Victor بعنوان:

Improving the Knowledge Management Structures at A Swedish Construction Company A Case Study Investigating the New and Expansive Construction Company Serneke

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيفية تحسين عمليات إدارة المعرفة والأدوات والأساليب في مكتبة المنطقة الشرقية التابع لشركة البناء السويدية، SernekeK واعتمد الباحثان في دراستهما لغرض التوصل إلى نتائج دقيقة على النتائج التجريبية، والتحليل والمناقشة والاستنتاج، عبر جمع البيانات من خلال إجراء المقابلات بعد اختيار الأشخاص المناسبين للمقابلات، وتم تصميم أسئلة المقابلة بناءً على الإطار النظري للدراسة، وفقاً للنهج شبه المنظم كما أن الباحث لم يسمح للمشاركين بالاطلاع الأولي على الأسئلة، وقد تكونت قائمة أسئلة المقابلة من ثلاث فئات مختلفة بناءً على موقف العمل تتكون المجموعة الأولى من مشاركين يعملون بشكل مباشر أو غير مباشر في إنتاج مشاريع البناء، أما المجموعة الثانية فتتألف من أصحاب مناصب إدارية تمثلت بالرئيس التنفيذي للشركة، والمدير الإقليمي للمنطقة الشرقية، أما المجموعة الثالثة فتمثلت بمن لهم علاقة في الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز ودعم الإدارة العليا والعمليات الرسمية هي عوامل مهمة لتحسين إدارة المعرفة.

(2) دراسة (2018) Rao, & Nawz بعنوان:

The Impact of Knowledge Management, Informational Technology, and HRM on Employee Performance: Evidence from Banking Sector

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، في القطاعات المصرفية الباكستانية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لعمل هذه الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة 80 موظفاً تم اختيارهم بالطريقة المنتظمة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة، وفق معيار ليكرت الخماسي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد وجود أثر قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة البنوك الباكستانية بضرورة إدارة المعرفة بالشكل الأمثل ليتسنى كونها دافعاً جيداً يدفع بالأداء الوظيفي بدرجة كبيرة.

(3) دراسة (2019) Marek بعنوان:

**Information and knowledge management in higher education institutions:
the Polish case "إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: الحالة البولندية"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الطريقة التي تدار بها مصادر المعرفة لمؤسسة التعليم العالي، وذلك لغرض تحديد كيفية تشكيل نظام المعلومات وكيفية استخدام المعلومات والمعرفة في عمليات إعداد التقارير وكفاءة صنع القرار، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحث باستخدام أداتين للدراسة تمثلت الأولى بالاستبيان والذي تم توزيعه على 38 موظفاً يعملون في ست مؤسسات للتعليم العالي في بولندا، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في بولندا تواجه معوقات في نقل المعرفة، وجمعها ومعالجتها واستخدامها بصورة جيدة، تمثلت هذه المعوقات عدم احترام إنجازات العلماء السابقين، والوضع القانوني الغير مستقر، وكثرة البيانات الوصفية في وحدات جمع المعلومات، وغياب الاستراتيجيات الواضحة تجاه إدارة المعرفة، لذا تم اقتراح أربع خصائص لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العليا لغرض توضيح العلاقة بين ثقافة المعلومات للمؤسسة وحجمها وهيكلها.

(4) دراسة (2023) Anzie & Iepura بعنوان:

**Knowledge sharing and competitive advantage of media establishments in
rivers state, Nigeria**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين تبادل المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسات الإعلامية في ولاية ريفرز، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم البحث الارتباطي، واستخدمت استبيان منظم لجمع البيانات الأولية، وقد تمثل مجتمع الدراسة بـ 516 إعلامياً يبتعون المؤسسات الإعلامية بولاية ريفرز، تم استخلاص عينة قوامها 225 من مجتمع الدراسة، وقد استندت التحليلات النهائية في الدراسة إلى بيانات تم جمعها من 203 مشاركاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن تبادل المعرفة يرتبط بالميزة التنافسية من حيث وضع السوق وتفرد المنتج، وبهذا خلصت الدراسة إلى أن تبادل المعرفة يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات الإعلامية في ولاية ريفرز، وأوصت الدراسة بأن تطبق المؤسسات الإعلامية ممارسات تبادل المعرفة إذا كانت تسعى إلى تحقيق نتائج الميزة التنافسية المرغوبة مثل تحسين وضع السوق، وتفرد المنتج.

التعليق على الدراسات السابقة

لقد أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية خاصة في القطاعات الصناعية والخدمية، كما أنها أكدت على أهمية دور القيادة في دعم وتشجيع ممارسات إدارة المعرفة، كما أن الدراسات السابقة أشارت إلى الحاجة إلى تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، وقد أشارت الدراسات السابقة إلى وجود دور بارز لتكنولوجيا المعلومات في دعم إدارة المعرفة، إلا أن بعض الدراسات السابق كانت ذات نطاق محدود وهذا يقلل من تعميم النتائج، كما أن بعضها لم تتناول دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بشكل عميق، وقد ركزت بعضها على جوانب محددة من إدارة المعرفة، مثل عمليات التوليد والتخزين والنشر، بينما تناولت دراسات أخرى أبعاداً أخرى مثل الثقافة التنظيمية والبنية التحتية وفيما يلي نستعرض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه الاتفاق:

تتفق هذه الدراسة منهجياً مع أغلب الدراسات السابقة كما أنها تتفق معها من حيث أداة الدراسة المستخدمة والمتمثلة بالاستبيان عدى دراسة (2017) Oskar & Victor الذي اتبعت على النتائج التجريبية، واعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة (2023) Anzie & Lipura التي اعتمدت على تصميم البحث الارتباطي، كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من الناحية الموضوعية حيث تدور الدراسات حول العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

أوجه الاختلاف:

كما ذكرنا سابقاً أن الدراسة الحالية تختلف منهجياً مع دراسة (2017) Oskar & Victor الذي اتبعت على النتائج التجريبية، واعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة (2023) Anzie & Lipura التي اعتمدت على تصميم البحث الارتباطي، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث العينة والحدود المكانية، كما أنها تختلف معها في أن أغلبها ركزت على قطاعات محددة مثل القطاع المصرفي وقطاع التعليم العالي بينما تستهدف الدراسة الحالية شركة في قطاع الاستثمار. وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في كونها تناولت أبعاداً محددة لإدارة المعرفة مثل دراسة (2023) Anzie & Lipura التي ركزت على عملية تبادل ونقل المعرفة لكنها لم تتطرق إلى توليد، وتخزين المعرفة وتطبيقها.

أوجه الاستفادة:

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالعديد من الجوانب أهمها:

- تحديد الفجوة البحثية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة.
- الاستئارة في الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الدراسة.
- الاستئارة بالدراسات السابقة وبناء أداة الدراسة المتمثلة بالاستبيان.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

يتضمن هذا الفصل إجراءات ومنهجية الدراسة والتي تتمثل بمجتمع الدراسة وعينتها وأداتها، وبيانات الدراسة، كما سيتم في هذا الفصل بيان المقياس المتبع فيا لدراسة، وخطوات بناءه وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي، وذلك لإمكانية تحقيق أهدافها والتحقق من فرضياتها وذلك لما يمتاز به هذا المنهج من خصائص كثيرة تمكن الباحث من الحصول على نتائج دقيقة وفق طرح علمية وإحصائية حديثة، فمن الناحية الوصفية تم الرجوع إلى بعض الأدبيات والكتب والمقالات العربية والأجنبية وذلك لغرض بناء متن الدراسة واكتشاف الفجوة البحثية، والاستئارة بها في بناء نموذج الدراسة وأداتها، أما ما يتعلق بالجانب التحليلي فسيتم عمل استقصاء ومسح على عينة من موظفي شركة الحياة الاستثمارية لغرض جمع آراءهم حول العلاقة المدروسة، عبر استبيان إلكتروني، وذلك لما يتميز به الاستبيان من فعالية في سرعة جمع البيانات، كما يمكن عبره قياس الكثير من المقاييس المتعلقة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى سهولة استخدامه من قبل عينة الدراسة ويعرف المحمودي (2019م) هذا المنهج بأنه: "دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين".

2.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من (110) فرد، وهذا العدد يشمل المدراء والموظفين العاملين في شركة الحياة الاستثمارية، تم الحصول على هذا العدد من خلال التواصل مع إدارة الشركة.

3.3 عينة الدراسة

تماشياً مع مجتمع الدراسة فإن عينة الدراسة تتمثل (86) فرد من مجتمع الدراسة سيتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم تحديد هذا العدد عبر إدخال مجتمع الدراسة إلى موقع Raosoft المعني بحساب

العينة، وذلك عند مستوى ثقة 95%، تم استهدافهم باستبيان إلكتروني وقد تحصلت الباحثة على 65 رداً وهذا يمثل 76.47% من العينة والجدول التالي يوضح خصائص العينة.

جدول (1.3): تفصيل عينة الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	42	64.6
		أنثى	23	35.4
2	المؤهل العلمي	ثانوي	0	0
		جامعي	53	81.5
		دراسات عليا	12	18.5
3	سنوات الخبرة	من سنة وحتى 5 سنوات	23	35.4
		أكثر من 5 وحتى 10 سنوات	27	41.5
		أكثر من 10 سنوات	15	23.1
	إجمالي العينة		65	100%

يظهر الجدول الخاص بتوزيع النوع أن أغلبية العينة هم من الذكور بنسبة 64.6%، بينما تشكل الإناث نسبة 35.4%. وبناءً على توزيع المؤهل العلمي، نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة جامعية تصل إلى 81.5% بينما تبلغ نسبة الحاصلين على دراسات عليا 18.5% ولا يوجد بين العينة من يملك مؤهل دراسي ثانوي. وفقاً لتوزيع سنوات الخبرة، نجد أن نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 1 و5 سنوات هي الأعلى حيث تصل إلى 35.4%، يليها المشاركون الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 41.5%، وأخيراً المشاركون الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 23.1%، ومن خلال جميع القيم السابقة يتبين أن عينة الدراسة تملك مستوى متقدم بما يتعلق بالمستوى الدراسي والخبرات العملية.

4.3 أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وذلك لما يمتاز به من خصائص، فعبه يمكن قياس الكثير من الجوانب المتعلقة بالدراسة، وبالإمكان عبه جمع الكثير من الآراء خلال فترة زمنية قصيرة، كما أنه لا يكلف المجيب الكثير من الوقت خاصة وأنه تم بناءه عبر نماذج Google Drive على شكل رابط إلكتروني وهذا يسهل على العينة الإجابة على فقراته وقد تم بناء الاستبيان من خلال العديد من المراحل الموضحة كالتالي:

أ. خطوات بناء أداة الدراسة:

عند بناء أداة الدراسة اتبعت الباحثة العديد من الخطوات أهمها:

- دراسة تساؤلات الدراسة ووضع أطر معرفية لفقرات الاستبيان لغرض عدم الخروج من موضوع الدراسة.

- الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة والاستئناس بها لتقسيم محاور الاستبيان وصياغة فقراته.

- استنباط بعض الفقرات من خلال الرجوع إلى العديد من الأدبيات السابقة.

ب. الاستبيان بصورتها النهائية:

تتكون أداة الدراسة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية اختص القسم الأول بالمتغيرات الشخصية للدراسة والتي تنقسم إلى ثلاثة متغيرات تمثلت بالنوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فخاص بالمتغير المستقل للدراسة "إدارة المعرفة" والذي يتفرع إلى أربعة محاور اختص المحور الأول بتوليد المعرفة بواقع (5) فقرات، والمحور الثاني بتخزين المعرفة بواقع (5) فقرات، والمحور الثالث بنقل المعرفة بواقع (5) فقرات، والمتغير الرابع بنقل المعرفة بواقع (5)، أما القسم الثالث فخاص بالمتغير التابع الميزة بواقع (8) فقرات وبهذا فإن إجمالي فقرات الاستبيان (31) فقرة. تشمل فقرات المتغيرات الشخصية علماً أنه تم بناء الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والوضحة بدائله في الجدول التالي:

جدول (2.3): مدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البديل	5	4	3	2	1
المدى	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

5.3 الأساليب الإحصائية

تم إجراء العديد من العمليات واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لغرض الكشف عن تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية، فبعد أن تم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني باستخدام نماذج Google Drive، تم نقل هذه البيانات إلى تطبيق Excel وترميزها وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث تم استبدال موافق بشدة بالرقم (5) وموافق بالرقم (4) ومحايد بالرقم (3) وغير موافق بالرقم (2) وغير موافق بشدة بالرقم (1) وكذلك ترميز المتغيرات الشخصية والتعبير عن الفئات بأرقام لغرض حساب التكرارات والنسب المئوية، ومن ثم نقل البيانات إلى تطبيق SPSS وتم استخدام المعاملات الإحصائية التالية:

1. معامل بيرسون Pearson Correlation: لحساب الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان.

2. معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لقياس ثبات الاستبيان.
3. المتوسط الحسابي Mean: لحساب مدى موافقة العينة على فقرات الاستبيان.
4. الانحرافات المعيارية: St. Deviation لمعرفة مدى تركيز إجابات العينة.
5. معامل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression: لحساب تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

6.3 ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ والجدول (2.3) يوضح نتائج هذا البحث:

جدول (3.3): ثبات أداة الدراسة

م	المحور	قيمة الثبات
1	توليد المعرفة	.89
2	تخزين المعرفة	.81
3	نقل المعرفة	.84
4	تطبيق المعرفة	.79
5	الميزة التنافسية	.89
	الثبات الكلي للاستبيان	.91

تبين من نتائج الجدول (2.3) أن جميع المحاور حصلت على ثبات عالي حيث جاءت جميع القيم أعلى من 0.70، وتبين كذلك أن الثبات الكلي للاستبيان عالي جداً، لذا فإن القيم أعلاه تشير إلى ثبات النتائج في حال تكرار الدراسة.

7.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاستبيان عبر مرحلتين وذلك كما يلي:

أ. **الصدق الظاهري:** تم بناء الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابق، ومن ثم عرض الاستبيان على (3) من ذوي الخبري في مجال البحث العلمي وموضوع البحث ومن ثم العمل على تعديل الاستبيان على ضوء ملاحظاتهم.

ب. **الصدق الداخلي:** يتم التحقق من الصدق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور مع متوسط المحور وذلك بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون ويوضح الجدول (3.3) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

جدول (4.3): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

نقل المعرفة			تخزين المعرفة			توليد المعرفة		
درجة الارتباط	قيمة الارتباط	رمز الفقرة	درجة الارتباط	قيمة الارتباط	رمز الفقرة	درجة الارتباط	قيمة الارتباط	رمز الفقرة
عالية	.809**	C1	عالية	.773**	B1	عالية	.775**	A1
عالية	.803**	C2	عالية	.734**	B2	عالية	.822**	A2
عالية	.682**	C3	عالية	.718**	B3	عالية	.759**	A3
عالية	.808**	C4	عالية	.740**	B4	عالية	.775**	A4
عالية	.820**	C5	عالية	.550**	B5	عالية	.727**	A5
الميزة التنافسية			الميزة التنافسية			تطبيق المعرفة		
درجة الارتباط	قيمة الارتباط	رمز الفقرة	درجة الارتباط	قيمة الارتباط	رمز الفقرة	درجة الارتباط	قيمة الارتباط	رمز الفقرة
عالية	.572**	E6	عالية	.801**	E	عالية	.769**	D
عالية	.492**	E7	عالية	.787**	E1	عالية	.721**	D1
			عالية	.845**	E2	عالية	.670**	D2
			عالية	.868**	E3	عالية	.635**	D3
			عالية	.602**	E4	عالية	.588**	D4
			عالية	.822**	E5	عالية	.742**	D5

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

تبين من خلال بيانات الجدول (3.3) أن جميع فقرات الاستبيان تملك ارتباطاً قوياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وجميع القيم السابقة تؤكد قوة الاتساق الداخلي للفقرات وفعالية الاستبيان في قياس تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الحياة للاستثمار.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا الفصل بيان مستويات كلاً من إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية وذلك باستخدام الاختبارات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سيتم فيه اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاختبارات التحليلية وذلك لبيان تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في الشركة وذلك على النحو الآتي:

1.4 الاختبارات الوصفية

سيتم بيان الاختبارات الوصفية لأبعاد إدارة المعرفة ومن ثم سيتم الانتقال إلى بيان الكشف عن واقع الميزة التنافسية في محل الدراسة وذلك على النحو الآتي:

1.1.4 الاختبارات الوصفية لتوليد المعرفة

جدول (1.4): نتائج الاختبارات الوصفية لتوليد المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	البديل
1	تشجع الشركة على توليد المعرفة من خلال جهات فاعلة مختلفة	3.87	.57	3	موافق
2	تسعى الشركة إلى الوصول إلى الأفكار والمعلومات الجديدة وجمعها واكتسابها من مصادر خارجية متنوعة	4.10	.73	2	موافق
3	تسعى الشركة إلى اكتساب المعرفة حول الخدمات الجديدة داخل نشاطها	4.41	.74	1	موافق بشدة
4	تقيم الشركة العديد من الندوات المعرفية المتعلقة بالمهام الوظيفية	3.61	.94	4	موافق
5	توفر إدارة الشركة العديد من المواد العلمية المتاحة التي تساهم في الإثراء المعرفي في الشركة	3.58	.96	5	موافق
المتوسط العام		3.91	متوسط الانحرافات	0.78	

بناءً على بيانات الجدول أعلاه اتضح أن الموظفين يؤكدون أن الشركة تقوم بعملية توليد المعرفة بدرجة مرتفعة نسبياً حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا المجال مرتفع نسبياً بواقع 3.91 وهو أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة المقدر ب (3)، كما يشير متوسط الانحرافات البالغ 0.78 إلى عدم تباين الآراء حول فقرات هذا المجال بصفة إجمالية مع وجود تباين واضح للفقرتين الرابعة والخامسة وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات هذا المجال:

- جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.41 وفيه دلالة على أن العينة تؤكد وبشدة بأن شركة الحياة الاستثمارية تسعى لاكتساب المعرفة حول الخدمات الجديدة داخل نشاطها، كما يشير الانحراف المعياري لهذه الفقرة إلى عدم وجود تباين في آراء العينة حولها.

- حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.10 وانحراف معياري منخفض بلغ 0.73 وفي هاتين القيمتين دلالة إحصائية على أن العينة تؤكد بأن الشركة تسعى إلى الوصول إلى الأفكار والمعلومات الجديدة وجمعها واكتسابها من مصادر خارجية متنوعة.

- حلت الفقرة الأولى من فقرات هذا المجال في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري منخفض بواقع 0.57 وهو يشير إلى تركيز إجابات الموظفين في شركة الحياة الاستثمارية حول هذه الفقرة ومن خلال القيم الإحصائية نجد بأن العينة تؤكد بأن الشركة تشجع على توليد المعرفة من خلال جهات فاعلة مختلفة.

من المهم ملاحظة أن الانحراف المعياري مرتفع نسبياً لبعض الفقرات، مما يشير إلى وجود تباين في آراء الموظفين حول هذه الفقرات. على سبيل المثال، يمتلك البند الذي يتعلق بـ "توفير إدارة الشركة العديد من المواد العلمية" أعلى انحراف معياري بلغ 0.97 مما يدل على تباين كبير في آراء الموظفين حول ما إذا كانت إدارة الشركة توفر بالفعل مواد علمية تساهم في الإثراء المعرفي.

لذا يجب إجراء تحليل أعمق لفهم أسباب هذا التباين في الآراء، حيث يمكن أن يساعد ذلك الشركة على تحسين استراتيجيات التعلم والتطوير الخاصة بها. على سبيل المثال، قد ترغب الشركة في إجراء مقابلات مع الموظفين أو إجراء مجموعات بؤرية لفهم أفضل لاحتياجات الموظفين فيما يتعلق بالمواد العلمية وبرامج التعلم والتطوير الأخرى.

2.1.4 الاختبارات الوصفية لمجال تخزين المعرفة

جدول (2.4): نتائج الاختبارات الوصفية لتخزين المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	البديل
1	تمتلك الشركة عمليات داخلية مصممة لتحسين وتنظيم وتخزين المعرفة التي تم جمعها	3.84	.75	2	موافق
2	تقوم الشركة بتوثيق الأشياء التي يتم عملها أو تعلمها	4.03	.91	1	
3	تقوم الشركة بتقييم حالات الفشل والنجاح واستخلاص الدروس المستفادة	3.61	.94	3	
4	تمتلك الشركة قواعد بيانات تستعين بها وقت الحاجة والتي توفر المعلومات المتعلقة بالمهام داخلها	3.58	.89	4	
5	يتم تنظيف وأرشفة البيانات والمعلومات داخل الشركة بطريقة حديثة يمكن الوصول إليها	3.49	1.20	5	
المتوسط العام		3.71	متوسط الانحرافات	0.93	

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن الشركة تملك نهج قوي لإدارة المعرفة، حيث أنها تركز على توثيق المعرفة وتقييم حالات النجاح والفشل، وكذلك الحفاظ على العمليات الداخلية المصممة لتحسين المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، ومع ذلك لا يزال هنالك مجالاً للتحسين فيما يتعلق بضمان سهولة الوصول إلى المعلومات المؤرشفة، وبصفة عامة فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي عام بلغ 3.71 وهو يشير إلى موافقة العينة على ما نصت عليه الفقرات، إلا أن الانحراف المعياري لهذا المجال مرتفع بواقع 0.93 وهو يشير إلى تباين آراء العينة حول بعض الفقرات وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات هذا المجال:

- حصلت الفقرة الثانية على أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بواقع 4.03 وانحراف معياري بلغ 0.91 وهاتين القيمتين تشيران إلى أن الشركة تولي توثيق المعرفة أهمية بالغة حيث تقوم بتوثيق الأشياء التي يتم عملها أو تعلمها حسب ما أكدت عليه العينة.

- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بواقع 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.75 ومن خلال هذه القيم يتبين أن الشركة تمتلك عمليات داخلية مصممة لتحسين وتنظيم وتخزين المعرفة التي تم جمعها.

3.1.4 الاختبارات الوصفية لنقل المعرفة

جدول (3.4): نتائج الاختبارات الوصفية لنقل المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	البديل
1	تستخدم الشركة آليات ووسائل لتبادل المعرفة بين العملاء والجهات التنظيمية الفاعلة	3.98	.48	3	موافق
2	يتبادل الموظفون بالشركة الوظائف والمهام ويتشاركونها وهذا يؤدي إلى توزيع المعرفة والخبرات بينهم	3.73	.50	5	
3	يقوم الموظفون في الشركة بإبلاغ بعضهم البعض بانتظام عن التجارب الإيجابية وأساليب العمل الناجحة.	3.84	.88	4	
4	يتم تزويد المنتسبين الجدد بمهارات متعلقة بمهامهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة	4.13	.78	2	
5	تستخدم الإدارة وسائل حديثة في نقل المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية إلى الموظفين	4.13	.74	1	
المتوسط العام		3.96	متوسط الانحرافات	0.67	

استناداً إلى بيانات الجدول أعلاه يتضح أن الشركة تستخدم مجموعة متنوعة من ممارسات نقل المعرفة والذي يعد أحد أبعاد إدارة المعرفة، ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أيضاً أن الشركة تركز على نقل المعرفة بين الموظفين الجدد والقادمي كما أنها تركز على تسخير الوسائل الحديثة في نقل المعرفة، وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي العام البالغ 3.96 يشير إلى أن العينة تؤكد بأن إدارة المعرفة محط اهتمام الشركة، كما أن الانحراف المعياري يشر إلى تركيز إجابات العينة حول الفقرة وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات هذا المجال:

- جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.74 وفي هاتين القيمتين دلالة إحصائية على أن الشركة تستخدم وسائل حديثة لنقل المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية.

- جاءت الفقرة الرابع في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بمتوسط حسابي بلغ أيضاً 4.13 إلا أن الانحراف المعياري لهذه الفقرة أعلى جعلها في المرتبة الثانية ومما سبق يتبين أن الشركة تزود المنتسبين الجدد بالمهارات المتعلقة بمهامهم من قبل زملائهم.

4.1.4 الاختبارات الوصفية لتطبيق المعرفة

جدول (4.4): الاختبارات الوصفية لتطبيق المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	البديل
1	تستخدم الشركة المعرفة المتاحة لتحسين خدماتها	3.66	.79	4	موافق
2	تقوم الشركة بتعديل خدماتها ومنتجاتها واستراتيجياتها في ضوء تجاربها السابقة.	3.98	.54	1	
3	تحاول الشركة استخدام المعرفة عبر مشاريع الابتكار المختلفة	3.90	0.72	2	
4	تقوم الشركة بعمل اختبارات دورية للموظفين للتأكد من إمكانياتهم في أداء مهامهم	3.80	.59	3	
5	تجري الشركة مقابلات شخصية على مستويات مختلفة أثناء الترقيات والتعيين	2.98	1.16	5	
المتوسط العام		3.66	متوسط الانحرافات	0.76	

تبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الشركة تظهر التزاماً بتطوير خدماتها ومنتجاتها بناءً على الخبرات السابقة، كما يتبين وجود جهود مبذولة لاستخدام المعرفة في مشاريع الابتكار، ومن خلال المتوسط العام للمحور البالغ 3.66 يتبين أن الشركة تميل إلى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة على مستوى متوسط، وهذا يشير إلى وجود جهود مبذولة في هذا الاتجاه، مع وجود فرص لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بتطبيق المعرفة، كما يشير متوسط الانحرافات والبالغ 0.76 إلى وجود تباين معتدل في الإجابات حول هذه الممارسات، أي أن هناك اتفاق نسبي على بعض الممارسات، بينما توجد اختلافات في تقييم ممارسات أخرى وفيما يلي تفصيل لأهم فقرات هذا المجال:

- حصلت الفقرة الثانية على أعلى متوسط حسابي بواقع 3.98 وانحراف معياري منخفض بواقع 0.54 وفي هذه القيمتين دلالة على أن الشركة تقوم بتعديل خدماتها ومنتجاتها واستراتيجياتها في ضوء تجاربها السابقة.

- جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري 0.72 وهو يشير إلى تباين نسبي في الآراء تجاه هذه الفقرة، إلا أنه من خلال المتوسط الحسابي اتضح أن الشركة تحاول استخدام المعرفة عبر مشاريع الابتكار المختلفة.

5.1.4 الاختبارات الوصفية للميزة التنافسية

جدول (5.4): الاختبارات الوصفية للميزة التنافسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	البديل
1	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات	3.15	1.22	8	موافق
2	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة	3.98	.87	6	
3	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة	3.87	.87	7	
4	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها	4.16	.76	3	
5	تلبى الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية	4.18	.76	2	
6	تسعى الشركة إلى تحليل السوق المستهدف بعناية	4.21	.54	1	موافق بشدة
7	تهتم الشركة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن	4.12	.67	4	موافق
8	تحرص الشركة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين	3.98	.56	5	
المتوسط العام		3.95	متوسط الانحرافات		0.78

تبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن واقع الميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.96 وهو أعلى من المتوسط الفرضي، وانحراف معياري عام بلغ 0.78 وهو يشير إلى وجود بعض التباين على بعض الفقرات، وبالنظر إلى الانحرافات نجد أن الفقرات الثلاث الأولى هي الأكثر ارتفاعاً فيما يتعلق بالانحراف المعياري، وهذا يشير إلى أن العينة تتفاوت آرائها حول ابتكار طرق جديد لزيادة المبيعات، وكذلك ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة وفيما يلي بيان لأهم فقرات هذا المجال.

- حصلت الفقرة السادسة على المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.21 وانحراف معياري منخفض بواقع 0.54 وفي هاتين القيمتين دلالة إحصائية على أن العينة تؤكد وبشدة أن الشركة تسعى إلى تحليل السوق المستهدف بعناية.

- جاءت الفقرة الخامسة بالمرتبة الثانية من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.18 وانحراف معياري منخفض نسبياً بواقع 0.76 وإن كان يشير إلى بعض التباين في آراء العينة، إلا أن العينة تؤكد بأنه الشركة تلبى كل رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.

- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثامنة من بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ 3.15 وهو أقل متوسط حسابي في هذا المجال وهو يشير إلى أن الشركة وإن كانت تبتكر طرق جديدة لزيادة المبيعات إلى أنها بحاجة إلى تحسين تلك الطرق وابتكار طرق إضافية.

2.4 التحقق من فرضيات الدراسة

في هذه الجزئية سيتم التحقق من فرضيات الدراسة وذلك من خلال حساب تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد، وكذلك التحقق من وجود فروق إحصائية بين آراء العينة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية عبر اختبارات الفروق المتمثل باختبار أنوفا واختبار تي وذلك كما يلي:

1.2.4 التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية:

افتترضت الدراسة وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية في الرياض، وتم عمل اختبار الانحدار الخطي المتعدد اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية الخاصة بأبعاد إدارة المعرفة والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (6.4): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

م	المتغير المستقل	Std.Error	B	R	R ²	F	Sig
1	توليد المعرفة	.077	-.183	.415	.510	96.751	.240
2	تخزين المعرفة	.096	.396	.784			.000
3	نقل المعرفة	.077	.214	.699			.040
4	تطبيق المعرفة	.066	.565	.692			.005

تبين من خلال بيانات الجدول أعلاه عدم وجود تأثير لتوليد المعرفة على الميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية؛ حيث جاءت القيمة الاحتمالية لهذا المتغير أعلى من مستوى الدلالة بواقع 0.240 كما أن قيمة معامل B لهذا المتغير سالبة وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود تأثير معنوي لتوليد المعرفة على الميزة التنافسية، أما ما يتعلق بمتغير تخزين المعرفة فقد تبين وجود تأثير معنوي عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا المتغير على الميزة التنافسية حيث جاءت القيمة الاحتمالية له أقل من مستوى الدلالة بواقع 0.000. كما تشير قيمة B أن التغيير في قيمة هذا المتغير بدرجة واحد يسهم في تغيير بنسبة 0.38 % وبالتالي فقد تقرر قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لتخزين المعرفة على الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية، وفيما يتعلق بمتغير نقل المعرفة فقد تبين وجود تأثير إيجابي معنوي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا المتغير على الميزة التنافسية؛ حيث جاءت القيمة الاحتمالية له أقل من مستوى الدلالة بواقع 0.04 كما أن قيمة B تشير إلى أن التغيير في نقل المعرفة بدرجة واحدة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية بمقدار 21% وعليه فقد تقرر قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لنقل المعرفة على الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية، وفيما يتعلق بتطبيق المعرفة فقد كشفت القيمة

الاحتمالية لهذا المتغير وجود تأثير معنوي إيجابي حيث جاءت القيمة الاحتمالية له أقل من مستوى الدلالة بواقع 0.005 ومن خلال قيمة معامل B تبين أن التغيير في تطبيق المعرفة يحدث تغييراً قدره 0.62% في الميزة التنافسية وبالتالي فقد تقرر قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية في شركة الحياة الاستثمارية، وبصفة إجمالية يتبين من خلال قيمة معامل بيرسون "R" وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تبين من خلال قيمة معامل التحديد R^2 أن إدارة المعرفة تعزز من الميزة التنافسية بنسبة 0.51 أما باقي النسبة 0.49 فهي تعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى غير مدرجة ضمن نموذج هذه الدراسة.

2.4.2 التحقق من الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين آراء العينة تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة تجاه أبعاد الدراسة:

1) الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغير النوع:

جدول (7.4): الفروق الإحصائية للعينة حسب متغير النوع

م	المتغير	Std.Error	Mean Difference	F	Sig
1	توليد المعرفة	.14807	-.15072-	.259	.313
2	تخزين المعرفة	.18966	-.46977-	14.983	.005
3	نقل المعرفة	.14402	-.15528-	7.435	.225
4	تطبيق المعرفة	.15229	-.12402-	11.512	.419
5	الميزة التنافسية	.15287	.07156	9.759	.641

تبني من خلال بيانات الجدول أعلاه عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بمتغير توليد المعرفة، مع وجود فروق دالة إحصائية تجاه تخزين المعرفة لصالح الذكور، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكلاً من نقل المعرفة وتطبيق المعرفة والميزة التنافسية حيث جاءت القيمة الاحتمالية لهذه المتغيرات أعلى من مستوى الدلالة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

2) الفروق الإحصائية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (8.4): الفروق الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي

م	المتغير	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig
1	توليد المعرفة	20.864	670	2.090	.153
2	تخزين المعرفة	36.958	.095	.163	.688
3	نقل المعرفة	19.778	.140	.448	.506
4	تطبيق المعرفة	21.942	.063	.183	.671
5	الميزة التنافسية	21.955	.333	.969	.329

تبين من خلال بيانات الجدول (8.4) عدم وجود أي فرق إحصائي تجاه جميع متغيرات الدراسة؛ حيث جاءت جميع القيم الاحتمالية لها أعلى من مستوى الدلالة كما هو موضح في الجدول، لذا نستطيع القول برفض الفرضية المتعلقة بوجود فروق إحصائية تجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3) الفروق الإحصائية تجاه سنوات الخبرة:

جدول (9.4): الفروق الإحصائية لمتغير سنوات الخبرة

م	المتغير	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig
1	توليد المعرفة	20.864	.519	1.623	.206
2	تخزين المعرفة	36.958	1.012	1.796	.174
3	نقل المعرفة	19.778	.022	.069	.934
4	تطبيق المعرفة	21.942	1.592	5.262	.008
5	الميزة التنافسية	21.955	2.078	7.237	.001

تبين من خلال بيانات الجدول أعلاه عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لكلاً من توليد المعرفة وتخزينها، ونقلها؛ حيث جاءت القيم الإحصائية لهذه القيم أعلى من مستوى الدلالة كما هو موضح في الجدول أعلاه، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تجاه أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة تجاه كلاً من تطبيق المعرفة، والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، ولكل ما سبق فقد تقرر قبول الفرضية الفرعية التي تنص على وجود فروق دالة إحصائية بين آراء العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وحسب الاختبار البعدي Isd فإن هذه الفروق كانت للفئة الثانية من 5-10 سنة خبرة.

النتائج

1. يوجد أثر معنوي إيجابي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية لدى شركة الاستثمار حيث يساهم كلاً من تخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها على تعزيز الميزة التنافسية فيها.
2. لا يوجد تأثير لتوليد المعرفة على الميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية.
3. لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير النوع تجاه كلاً من إدارة المعرفة والميزة التنافسية لدى شركة الحياة الاستثمارية، كما لا توجد فروق أيضاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. هناك فروق إحصائية بين آراء العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة تجاه كلاً من تطبيق المعرفة، والميزة التنافسية، ولا توجد فروق إحصائية تجاه الأبعاد الأخرى.

5. تقوم شركة الحياة الاستثمارية بتحليل السوق المستهدف بعناية، كما أنها تلبى كل رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.
6. تولي شركة الحياة الاستثمارية إدارة المعرفة أهمية بالغة حيث تسعى إلى الوصول إلى الأفكار والمعلومات الجديدة وجمعها من مصادر خارجية، كما أنها تولي اكتساب المعرفة حول الخدمات الجديدة ضمن نشاطها اهتماماً كبيراً.
7. تعمل الشركة على توثيق الأشياء التي تقوم به، كما أنها تملك عمليات داخلية مصممة لتحسين وتنظيم وتخزين المعرفة.
8. تستخدم إدارة الشركة وسائل حديثة في نقل المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية إلى الموظفين، كما أنها تقوم بتزويد المنتسبين الجدد بمهارات متعلقة بمهامهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة.
9. تقوم الشركة بالاستفادة من تطبيق المعرفة حيث تقوم بتعديل خدماتها ومنتجاتها واستراتيجياتها في ضوء تجاربها السابقة، كما أنها تسعى إلى استخدام المعرفة عبر مشاريع الابتكار المختلفة.

التوصيات

1. وجوب تبني طرق جديدة من قبل شركة الحياة الاستثمارية وذلك لغرض زيادة نسبة الأرباح.
2. إجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين باستمرار لغرض الوصول إلى بعض المقترحات التي تساهم في الحصول على الابتكارات من الموظفين.
3. تفعيل التدوير الوظيفي بشكل دوري لغرض تبادل الموظفين للمهام، وبالتالي المساهمة في نقل معارفهم وذلك لضمان استمرارية الأعمال في حال تغيب أو انتقال أحد الموظفين.
4. تطوير أنظمة الأرشيف للبيانات والمعلومات داخل الشركة واستغلال أحدث الطرق التي تمكن من الوصول إليها بسرعة وفق صلاحيات محددة.
5. على الشركة توفير العديد من المواد العلمية المتاحة التي تساهم في الإثراء المعرفي للموظفين في الشركة خاصة فيما يتعلق بالخدمات الجديدة داخل نشاطها.
6. البحث عن أسواق جديدة مستهدفة، وابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة وذلك لغرض زيادة أرباح الشركة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الشريف. أحمد البشير، هويدي عبد القادر محمد، سالم. وعبد الفتاح جمعة (2021م). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركة الوطنية للمطاحن والأعلاف المساهمة بطرابلس. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية.
- علي. أسامة محمد سيد (2013م). إدارة المعرفة: اتجاهات إدارية معاصرة. مصر القاهرة: دار العلم والإيمان.
- علي. صادق أمين، المخلافي. أمجد سعيد، زيد. جميل أحمد، والشميري. عبد الغني عبد السلام (2024م). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة تعز اليمنية دراسة ميدانية. مجلة البحوث العالمية ريسرش جت.
- غضبان. ليلي، وعريف. إيمان (2018م). أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. جامعة باتنة الجزائر.
- القرشي. سوزان محمد، الزهراني. ابتسام حسين (ديسمبر، 2015م). العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، الصفحات 27- 50.
- كباي. كلثوم (2008م). التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي: دراسة حالة الجزائر والمغرب وتونس. رسالة ماجستير بجامعة باتنة الجزائر.
- معتوق. لطفي، وزيان. إيمان (2021م). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة. مجلة الاقتصاد الصناعة.
- اليعربي. علي سيف سعود (2021م). 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.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Anzie, E., & Iepura, S. (2023). Knowledge sharing and competitive advantage of media establishments in Rivers State, Nigeria. Nigerian Journal of Management Sciences.

Dan, T. P., & Kai, S. (2019, August 1). Knowledge transfer, Knowledge sharing and Knowledge barriers- Three blurry trms in KM. *Jornal of knowledge managment Harvar Business*, pp. 81-91.

Eugenio, P. (2019, March 7). Accumulation of knowledge in para-Scientific areas. The case of analytic Philosophy. *Department of Philosophy University of Milan*, pp. 1-33.

Marek, D. (2019, May 12). Information and knowledge management in higher education institutions: the Polish case. *Journal of management and Business Scinece*.

Matougui, I., & Benzian, L. (2021). The impact of knowledge management in achieving the copetitive advantage in economic. *Industrial Economics Journal- Khezzartech*.

Oskar, B., & Victor, W. (2017). Improving The knowledge management structures at a Swedish constructoin company Acase study investigating the new and expansive construction company Serneke. *Degree Project in ciivle Engineering and Urrban Management*, pp. 1-63.

Paschek, L., & Draghici, A. (2018, May 3). Knoledge Management- The Foundation for a Successful Business Process Management. *Procedia-Social and Behavioral Scienes*, p. 182.

Rao, Y., Hanif, M., & Nawz, K. (2018, June). The Impact of Knowledge Management, Informational Technology, and HRM on Employee Performance: Evidence from Banking Sector. *Inernatinal Journal of Reseach and innovation in social Science*, pp. 52-56.

الملاحق

ملحق (1):

الاستبيان

الأخ/ت.....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بعمل دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص: دراسة حالة شركة الحياة الاستثمارية" وهي الآن في مرحلة جمع البيانات، وتأمل منكم التكرم بالإمعان والإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بحرص، وعناية، كونكم من موظفي الشركة وذلك لكي يتسنى لها الحصول على نتائج دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة، وثق بأن البيانات سرية ولن تستخدم لأي غرض خارج نطاق الدراسة، شاكرة تعاونكم في خدمة البحث العلمي:

الباحثة.

• أولاً: البيانات الشخصية

- النوع:

() ذكر. () أنثى.

- المؤهل العلمي:

() ثانوي. () جامعي. () دراسات عليا.

- سنوات الخبرة:

() من 1 - 5 سنة. () أكثر من 5 وحتى 10 سنة. () أكثر من 10 سنة.

ثانياً: فقرات الاستبيان:

- فقرات البعد الأول: توليد المعرفة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تشجع الشركة على توليد المعرفة من خلال جهات فاعلة مختلفة					
2	تسعى الشركة إلى الوصول إلى الأفكار والمعلومات الجديدة وجمعها واكتسابها من مصادر خارجية متنوعة					
3	تسعى الشركة إلى اكتساب المعرفة حول الخدمات الجديدة داخل نشاطها					
4	تقيم الشركة العديد من الندوات المعرفية المتعلقة بالمهام الوظيفية					
5	توفر إدارة الشركة العديد من المواد العلمية المتاحة التي تساهم في الإثراء المعرفي في الشركة					

- البعد الثاني: تخزين المعرفة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الشركة عمليات داخلية مصممة لتحسين وتنظيم وتخزين المعرفة التي تم جمعها					
2	تقوم الشركة بتوثيق الأشياء التي يتم عملها أو تعلمها					
3	تقوم الشركة بتقييم حالات الفشل والنجاح واستخلاص الدروس المستفادة					
4	تمتلك الشركة قواعد بيانات تستعين بها وقت الحاجة والتي توفر المعلومات المتعلقة بالمهام داخلها					
5	يتم تنظيف وأرشفة البيانات والمعلومات داخل الشركة بطريقة حديثة يمكن الوصول إليها					

- البعد الثالث: نقل المعرفة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم الشركة آليات ووسائل لتبادل المعرفة بين العملاء والجهات التنظيمية الفاعلة					
2	يتبادل الموظفون بالشركة الوظائف والمهام ويتشاركونها وهذا يؤدي إلى توزيع المعرفة والخبرات بينهم					
3	يقوم الموظفون في الشركة بإبلاغ بعضهم البعض بانتظام عن التجارب الإيجابية وأساليب العمل الناجحة.					
4	يتم تزويد المنتسبين الجدد بمهارات متعلقة بمهامهم من قبل زملائهم الأكثر خبرة					
5	تستخدم الإدارة وسائل حديثة في نقل المعارف المتعلقة بالمهام الوظيفية إلى الموظفين					

- البعد الرابع: تطبيق المعرفة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تستخدم الشركة المعرفة المتاحة لتحسين خدماتها					
2	تقوم الشركة بتعديل خدماتها ومنتجاتها واستراتيجياتها في ضوء تجاربها السابقة.					
3	تحاول الشركة استخدام المعرفة عبر مشاريع الابتكار المختلفة					
4	تقوم الشركة بعمل اختبارات دورية للموظفين للتأكد من إمكانيتهم في أداء مهامهم					
5	تجري الشركة مقابلات شخصية على مستويات مختلفة أثناء الترقيات والتعيين					

المتغير التابع الميزة التنافسية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات					
2	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة					
3	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة					
4	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها					
5	تلبى الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية					
6	تسعى الشركة إلى تحليل السوق المستهدف بعناية					
7	تهتم الشركة بتقديم الخدمات المستندة على رغبات الزبائن					
8	تحرص الشركة على جذب أكبر عدد من المستثمرين والموردين					