

دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية
في شركات التامين
دراسة حالة في شركة التامين الوطنية

المدرس المساعد هدى ابراهيم نادر
جامعة بغداد

المستخلص

تعد ادارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة التي حققت نجاحاً باهراً في كافة الميادين بمختلف القطاعات الصناعية والخدمية في الدول المتقدمة ، من ضمنها قطاع التأمين ، واصبحت المعلومات مورداً جوهرياً لشركات التأمين في العصر الراهن فلكي تحافظ تلك الشركات على بقائها ، يلزم ان تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كميات كبيرة من البيانات والمعلومات ، أما اذا ارادت التطور والحصول على حصة سوقية كبيرة فيلزمها ان تؤدي هذه الوظائف على مستوى افضل مما يقوم به المنافسين .

وتهدف هذه الدراسة الى تعزيز دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. طبقت هذه الدراسة في شركة التأمين الوطنية على مدرء الاقسام والشعب والوحدات العاملين في الشركة ، وقد استخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات كانت اهمها وجود علاقة واثر بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية . وقدمت الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات الى الشركة المبحوثة استناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها وكان من ابرزها على الادارة العليا في الشركة استحداث قسم أو وحدة في الهيكل التنظيمي تعني بادارة المعرفة .وبعين لها مدير يكون لديه القابلية على استثمار المعلومات.

Abstract

The Management of Knowledge is considered one of the modern management concepts that achieved tremendous success in all fields of different industrial and servitude sectors in the advanced countries . The insurance sector is one of them . Currently ,the information has become an essential source for the insurance companies to preserve their continuance . These companies have to collect, choose , save and use great amounts of data and information .if they wanted to develop and to obtain large marketing share ,they should do these works better than the other competitors .

This study aims at supporting the role of managing the knowledge processes in accomplishing the competitive quality . This study was applied at the National Insurance Company on the managers of the departments, sections, and units there, and on the employees working at the company . A questionnaire form was used as a method for collecting information . This study reached to many conclusions. One of the important conclusions is finding a relation between the process of managing the knowledge and the competitive quality in the insurance companies . Finally ,the researcher presented some recommendations to the 'studied' company based on the concluded results which one of them is the necessity for the high management to open a new department or unit in their organizing framework concerned with managing the knowledge , and a manager who has the ability to invest the knowledge should be appointed to it .

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها ومنها القطاع التأميني موجه من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية ، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الامثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات الانترنت .

ان تبني ادارة المعرفة في شركات التأمين يعد أمراً مهماً وجوهرياً أذا ما تم تطبيقه بفعالية ، فإنه سيؤدي حتماً الى تميز شركات التأمين في قدرتها على اتخاذ القرارات والعمل على تطوير الخدمات التأمينية.

منهجية البحث

مشكلة البحث

تعد المعرفة عنصراً اساسياً من عناصر الانتاج بالمنظمة اضافة لرأس المال والعمل وعنصراً استراتيجي تنافسي وذلك لتحقيق ميزة تنافسية ، ونظراً لقلّة الاهتمام بأدارة المعرفة في قطاع التأمين مما ادى الى تشخيص مشكلة الدراسة في السؤال الاتي الا وهو ما دور ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة الحالية في :-

- ١- محدودية الدراسات التي تناولت موضوع ادارة المعرفة في قطاع التأمين .
- ٢- انها تناولت موضوع ادارة المعرفة الذي يعد احد الاتجاهات الادارية الحديثة في البيئة العربية بصفة خاصة .
- ٣- تناول موضوع مهم وهي ادارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية بالنسبة لقطاع التأمين الذي يتسم بدرجة كبيرة من التنافس نتيجة السماح للقطاع الخاص بالدخول في الاسواق العراقية بعد صدور قانون رقم (١٠) لسنة ٢٠٠٥ الذي سمح بالشركات الخاصة والاجنبية بممارسة نشاطها في العراق ، لذا يتطلب من شركات التأمين امتلاكها ميزة تنافسية للمصمود امام هذه الشركات .

أهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:-

- ١- التعرف على مدى تطبيق شركات التأمين لعمليات ادارة المعرفة .
- ٢- تسليط الضوء على اهمية عمليات ادارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية في شركات التأمين .
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين ادارة المعرفة وعملياتها والميزة التنافسية في شركات التأمين .
- ٤- وضع المقترحات الضرورية لتعزيز دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

فرضيات البحث

تعكس فرضيات البحث العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية باعتبارهما المتغيرين لموضوع البحث ،

الفرضية (١)

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية

الفرضية (٢)

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

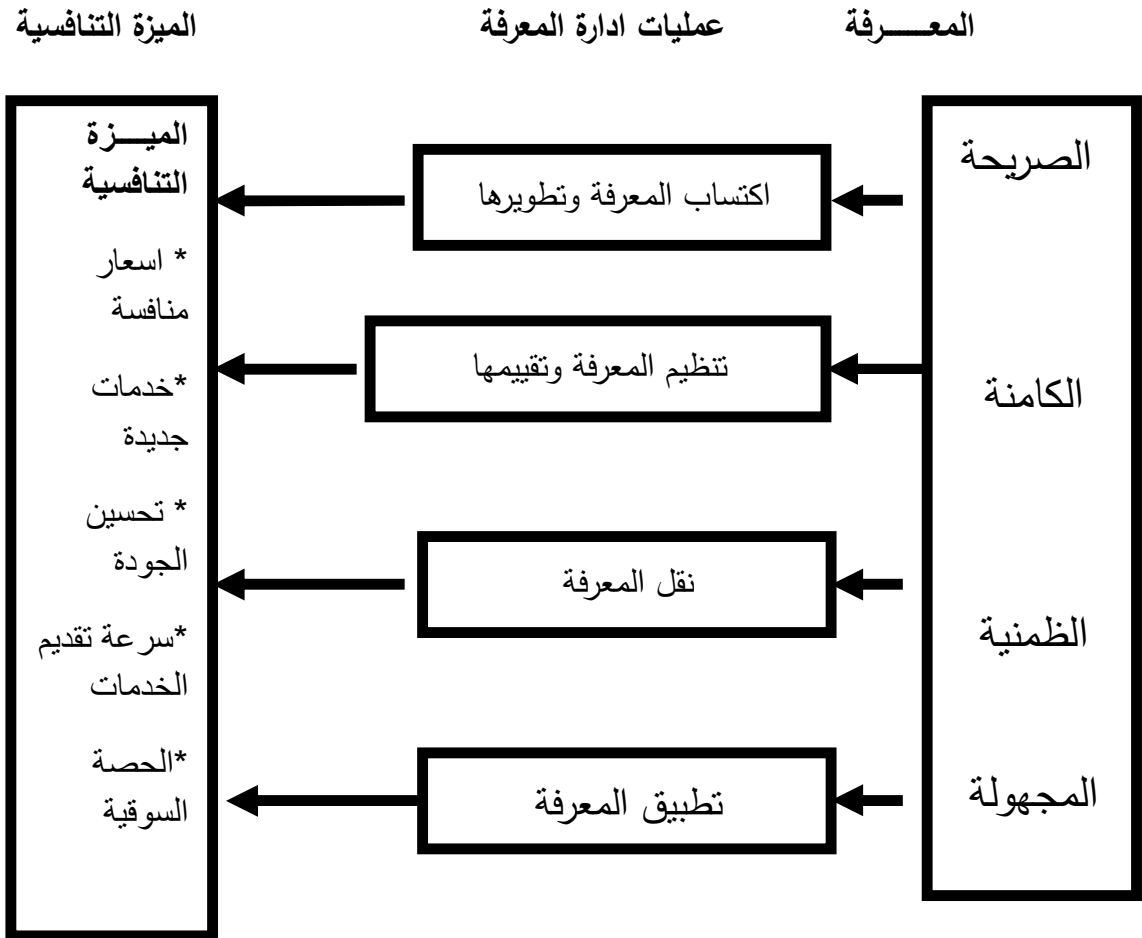
متغيرات البحث

تتضمن الدراسة متغيرين رئيسيين هي :-

- ١- المتغير المستقل (التفسيري) :- تتمثل بعمليات ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها ، تنظيم المعرفة وتقييمها ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة)
- ٢- المتغير التابع (الاستجابي) :- تتمثل بالميزة التنافسية

نموذج الدراسة

يمثل نموذج البحث صورة واضحة لفكرته وطبيعة العلاقات والاتجاهات بين متغيراته ، فقد بني هذا النموذج استنادا لمشكلة وأهداف البحث



شكل (١) أنموذج البحث

منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، لأنه يعد ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية إذ يقوم بوصف الظواهر وتقديم البيانات عنها مبيناً أسبابها ونتائجها وتحليلاتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها ، بقصد التوصل الى استنتاجات وتقديم توصيات بشأنها ، ولقد اختيرت عينة حجمها (30) فرداً من مدرء ومسؤولي شعب في شركة التأمين الوطنية . وكانت وسيلة جمع البيانات هي (استمارة الاستبانة) لأراء العينة.

حدود البحث

يتم تحديد حدود البحث من خلال الآتي :-

أ- الحدود المكانية :- شركة التأمين الوطنية كموقع للبحث .

ب-الحدود الزمانية :- تم توزيع استمارة الاستبانة خلال عام ٢٠١٣

أساليب جمع وتحليل البيانات

بسبب تنوع البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث من جهة وتعدد أساليب الحصول عليها ووسائلها من جهة أخرى ، الأمر الذي أدى الى استخدام أكثر من وسيلة لجمع البيانات والمعلومات لعينة البحث وتحليلها وبحسب الآتي :-

أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على عدد من الوسائل التي من خلالها تم جمع البيانات والمعلومات حول عينة الدراسة وتحليلها وبحسب الآتي :-

١- **الجانب النظري** :- تم تغطية الجانب النظري بوساطة الاستعانة بالكتب والمؤلفات والدوريات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع فضلاً عن استخدام الشبكة الدولية (الانترنت)

٢- **الجانب العملي** :- جمعت البيانات الخاصة بالجانب العملي من مصادر عدة وعلى النحو الآتي:-

أ- **المقابلات الشخصية**:- قامت الباحثة بأجراء مقابلات شخصية مع اغلب أفراد عينة البحث، وذلك لشرح

الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان وكيفية ملء الاستمارة .

ب- **السجلات المعتمدة**:- وتضمنت البيانات التي حصلت عليها الباحثة من داخل الشركة والمتعلقة بنشأة الشركة

ت- **استمارة الاستبانة** :- تم تصميم استمارة الاستبانة واستخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة

بالاعتماد على الكتب والبحوث والرسائل الجامعية المتعلقة بموضوع البحث ، اضافة الى عرضها على

اساتذة ومختصين (محكمين) وكذلك على المقابلات الشخصية مع الاساتذة المختصين والمدرء والخبراء في

شركة التأمين . وجاءت في قسمين الأول تناول بيانات ديموغرافية ، والقسم الثاني تناولت محورين الاول

محور ادارة المعرفة (عمليات ادارة المعرفة) والثاني محور الميزة التنافسية وقد عرضت جميعها باستخدام

مقياس ليكرت (Likert) ذي الخيارات خماسية الأبعاد والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم

الإدارية والاجتماعية والمتدرج من اتفق تماماً (ويقابلها الوزن ٥) ولا اتفق تماماً (ويقابلها الوزن ١) . وكانت

عدد الاستبانات الموزعة (٣٢) استبانة على مدرء اقسام وشعب ومسؤولي الوحدات في شركة التأمين

الوطنية وبلغ عدد المسترجع الصالح للتحليل الاحصائي منها (٣٠) استمارة اي بنسبة (93,75 %) .

القسم الاول :- خصائص عينة الدراسة

جدول (١) يوضح وصف عينة البحث .

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|------------------|
| ٤٦,٦٦% | ١٤ | ذكر |
| ٥٣,٣٣% | ١٦ | أنثى |
| النسبة المئوية | التكرار | العمر |
| ٣,٣٣% | ١ | اقل من ٣٠ |
| ٣٠% | ٩ | ٣٠-٥٠ |
| ٦٦,٦٦% | ٢٠ | ٥٠ فأكثر |
| النسبة المئوية | التكرار | التحصيل الدراسي |
| ٣,٣٣% | ١ | ديوم فما دون |
| ٩٣,٣% | ٢٨ | بكالوريوس |
| ٣,٣٣% | ١ | دراسات عليا |
| النسبة المئوية | التكرار | عدد سنوات الخدمة |
| ٣,٣٣% | ١ | ١-١٠ |
| ١٠% | ٣ | ١٠-٢٠ |
| ٣٠% | ٦ | ٢٠-٣٠ |
| ٦٦,٦٦% | ٢٠ | ٣١ فأكثر |

يبين الجدول رقم (١) ان نسبة الاناث في العينة اكثر بقليل من الذكور ، حيث بلغ عدد الاناث (١٦) فرداً اي ما نسبته (٥٣,٣٣%) اما الذكور بلغت (١٤) فرد ونسبة (٤٦,٦٦%) . كما لوحظ من الجدول ان معظم افراد العينة كانوا من الفئة العمرية ٥٠ عام فأكثر ، حيث بلغ عدد افراد العينة ضمن هذه الفقرة (٢٠) فرداً ونسبتهم (٦٦,٦٦%) . كما نلاحظ ان معظم افراد العينة من حملة الشهادة الجامعية الاولية . حيث بلغت نسبتهم (٩٣,٣%)، اما سنوات الخبرة فكانت تشير ان معظم افراد العينة تقع ضمن الفئة من (٣١ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (٦٦,٦٦%) وهذه النسبة تشير الى تركيز الشركة على ذوي الخبرات العالية .

القسم الثاني :- يتضمن محورين وهما :-

اولاً: - محور ادارة المعرفة

وتناولت عمليات ادارة المعرفة والمبينة كالاتي :-

١- اكتساب المعرفة وتطويرها

تم بناء العبارات الخاصة بهذه العبارة وتضمنت الفقرات (١٠-١) .

٢- تنظيم المعرفة وتقييمها

تم بناء العبارات الخاصة بهذه العبارة وتضمنت الفقرات (١١-١٨) .

٣- نقل المعرفة

تم بناء العبارات الخاصة بهذه العبارة وتضمنت الفقرات من (١٩-٢٣) .

٤- تطبيق المعرفة

تم بناء العبارات الخاصة بهذه العبارة وتضمنت الفقرات (٢٤-٣١) .

ثانياً:- محور الميزة التنافسية

وتضمن هذا المحور (١٦) عبارة والمتمثلة من (١-١٦).

وسائل تحليل البيانات

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات التي تم جمعها حسب أغراض البحث .

١- التكرارات والنسب المئوية لها .

٢- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي.

٣- معامل ارتباط بيرسون.

٤- معامل الانحدار .

٥- اختبار T واختبار F.

صدق اداة الدراسة

تم التأكد من صحة الاداة ومن مصداقياتها وصحة الفقرات المعدلة ، فقد تم عرضها على عدد من الاكاديميين المتخصصين ، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجات كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه . ويعد اجراء المعالجة الاحصائية تبين ان معاملات الارتباط دالة في جميع الفقرات عند موازنتها بقيمة الارتباط الجدولية البالغة (٠,٣٦) عند مستوى (٠,٠٥) ودرجة حرية ٢٨ والجدول رقم (٢) يوضح ذلك .

١- فقرات عمليات ادارة المعرفة

يبين الجدول (٢) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس عمليات ادارة المعرفة

| ت | معامل الارتباط | ت | معامل الارتباط | ت | معامل الارتباط |
|----|----------------|----|----------------|----|----------------|
| ١ | ٠,٦٢٢ | ١٢ | ٠,٥٣٠ | ٢٣ | ٠,٥٩١ |
| ٢ | ٠,٤١٣ | ١٣ | ٠,٣٩٧ | ٢٤ | ٠,٥٩٥ |
| ٣ | ٠,٥٩٦ | ١٤ | ٠,٧٠٩ | ٢٥ | ٠,٥٩٩ |
| ٤ | ٠,٦٢١ | ١٥ | ٠,٨١٢ | ٢٦ | ٠,٨٠٤ |
| ٥ | ٠,٧٩٢ | ١٦ | ٠,٥٧٧ | ٢٧ | ٠,٧٢٠ |
| ٦ | ٠,٤٩٤ | ١٧ | ٠,٧٨٢ | ٢٨ | ٠,٨٠٢ |
| ٧ | ٠,٦١٢ | ١٨ | ٠,٧٥٩ | ٢٩ | ٠,٩٠٢ |
| ٨ | ٠,٧٩٩ | ١٩ | ٠,٥٥٤ | ٣٠ | ٠,٥٦٥ |
| ٩ | ٠,٨٥٠ | ٢٠ | ٠,٦٨٢ | ٣١ | ٠,٦٧٤ |
| ١٠ | ٠,٧٨٣ | ٢١ | ٠,٦٨٥ | | |
| ١١ | ٠,٤٩٠ | ٢٢ | ٠,٧٢٧ | | |

٢- فقرات الميزة التنافسية

يبين الجدول (٣) علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية لمقياس الميزة التنافسية

| ت | معامل الارتباط | ت | معامل الارتباط |
|---|----------------|----|----------------|
| ١ | ٠,٦٧٧ | ٩ | ٠,٧٢٥ |
| ٢ | ٠,٦٢٦ | ١٠ | ٠,٧٤٨ |
| ٣ | ٠,٨٨٠ | ١١ | ٠,٧٢٨ |
| ٤ | ٠,٨٢٨ | ١٢ | ٠,٥٨٩ |
| ٥ | ٠,٧٢٧ | ١٣ | ٠,٧٠٧ |
| ٦ | ٠,٨٥٢ | ١٤ | ٠,٧٥٨ |
| ٧ | ٠,٨١٦ | ١٥ | ٠,٧٨٦ |
| ٨ | ٠,٧٧٨ | ١٦ | ٠,٥٨٤ |

ثبات الاستبانة

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٤)

جدول رقم (٤)

| المقياس | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------|--------------------|
| عمليات ادارة المعرفة | ٠,٩٦ |
| الميزة التنافسية | ٠,٩٤ |

الفصل الاول

اولاً:- ادارة المعرفة ، مفهومها ، اهميتها ، اهدافها في شركات التامين

ان صناعة التامين صناعة عالمية وجزء لا يتجزء من الحياة الاقتصادية الدولية فيتوجب على هذه الصناعة مواكبة ومرافقة تلك الحياة والسير معها جنباً الى جنب لكي تتفاعل مع تفاعلاتها المختلفة في اطار النظم الدولية أيا كان شكلها وتوجهاتها ، ولكي يرقى بها بشكل مستمر بما يوافق التطورات الهائلة في المجالات التقنية والاقتصادية والدولية ، ولكي تتمكن من مواكبة هذه التطورات في مبادئها واسسها ونظرياتها وتطبيقاتها العملية . ونظرا لما يشهده التامين من تطور وانتشار ولاهيمته المتزايدة بالنسبة للافراد والمؤسسات والاقتصاد بشكل عام جعل مجاله يتميز بالمنافسة الشديدة التي يمكن ملاحظتها من خلال الاعداد المتزايدة لشركات التامين التي دخلت اسواق التامين ، الامر الذي يدفعها الى تولي اهتماما خاصا بخدماتها التامينية المقدمة كوسيلة تمكنها من مواجهة هذه المنافسة (نادر ، ٢٠١٢، ٢٨٢) .

وتعد ادارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة التي حققت نجاحاً باهراً في كافة الميادين بمختلف القطاعات الصناعية والخدمية في الدول المتقدمة ، من ضمنها قطاع التامين فهي قوة منظمات الاعمال وهي السبيل لحل مشكلات الاعمال ولا تسمى المعرفة معرفة مالم تقوم المنظمة باستثمارها وتحويلها الى قيمة وثروة من خلال تطبيقها ولذلك فهي تعد ميزة تنافسية لشركات التامين .

أ- تعريف ادارة المعرفة

يعود الاصل في كلمة " معرفة " الى اشتقاقها من الفعل عرف ، ومعرفة الشيء هو ادراكه بأحد الحواس (الزطمة ، ٢٠١١ ، ٣٢) .

وردت تعاريف عديدة للمعرفة نذكر منها هي " مجموعة من المهارات والقابليات التي يستعملها الاشخاص لحل مشكلة وتعتمد المعرفة على البيانات والمعلومات وترتبط بالافراد دائماً وهي تبنى على توقعاتهم حول السبب (zotto .2003.30) . اما ادارة المعرفة عرفت على انها عملية اعمال معقدة ، يعتمد نجاحها على عدد من العوامل بضمنها كيفية استخدام مخرجات النظام (المعرفة المبتكرة) في موقف عمل معين فعندما يستعمل هذا المخرج على نحو مناسب يمكن لنظام ادارة المعرفة المنظمة ان يكون تنافسيا وقادراً على بناء ميزة تنافسية مستدامة (العنزي ومحمد، ١٦، ٢٠٠٦) . وعرفت ايضاً على انها العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية الى موارد ذات قيمة عالية من اجل تطوير قابليات الافراد والمنظمات لغرض تحقيق اهدافها (Jillinda, 2001, 28)

ب- انواع المعرفة

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد انواع المعرفة وتصنيفاتها وبحسب وجهات نظرهم ويصنفها (حمود ، ٢٠١٠ ، ٦٢) الى اربعة انواع كالآتي :-

١- المعرفة الظاهرة :- وتمثل المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها وتحويلها . ويمكن للافراد الوصول اليها واستخدامها ، كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الافراد باعتبارها معرفة رسمية من خلال الندوات والكتب واللقاءات والاجتماعات وغيرها .

٢- المعرفة الضمنية: وتتمثل بالمعلومات في فكر الانسان والتي يتم الوصول اليها من خلال الاستعلام والمناقشة ، وهي معرفة غير رسمية تتامت لدى الفرد عن طريق التجارب وتعتمد على الخبرة والحكم الشخصي ويستفاد منها حاملها فقط .

٣- المعرفة الكامنة :- وهي معرفة في عقول الافراد يتم التوصل اليها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال الاستنباط والاستنتاج المعرفة ومتابعة السلوك الانساني .

٤- المعرفة المجهولة :- وتتمثل بالمعرفة المبتكرة او التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب او من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة .

ج- اهمية ادارة المعرفة في المنظمات (شركات التامين)

تحدد أهمية ادارة المعرفة بالنقاط الآتية (Egbu et al ,2005)

- ١- قدرة محسنة على ادامة الميزة التنافسية للمنظمة (شركات التامين) .
- ٢- تطوير وتحسين مستمر للخدمات التنافسية طويلة الامد .
- ٣- تعزيز قدرة المنظمة (شركات التامين) للاحتفاظ بالاداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
- ٤- تسهم في تحفيز المنظمات (شركات التامين) لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

- ٥- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات (شركات التامين) لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد اليرادات الجديدة .
- ٦- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق انشطة المنظمة (شركة التامين) المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها .
- ٧- تعد ادارة المعرفة اداة المنظمات (شركات التامين) الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري ، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للاشخاص الاخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة .
- ٨- تعزيز الاداء والانتاجية .

د- اهداف ادارة المعرفة في شركات التامين

- تهدف ادارة المعرفة في المنظمة (شركة التامين) بشكل عام الى :- (الشرفا ،٢٠٠٨، ص٣٨) (القيسي ، 2008 ، ٧،
- ١- خلق التعاون الوثيق في توليد ومشاركة المعرفة ، لتكون القرارات متخذة على اساس معرفي ، من اجل تعظيم الفرص .
- ٢- جعل المعرفة تخص بمناقشة الجميع وجعلها متاحة لاعادة استخدامها في محتوى جديد .
- ٣- تنقيب المعلومات الداخلية والخارجية وتحويلها الى معرفة باستخدام ادوات ادارة المعرفة ، زيادة كفاءة كل من الافراد والفرق والمنظمة من خلال المناقشات العامة .
- ٤- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة او الغير ضرورية .
- ٥- تحسين خدمة الزبائن عن طريق أختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- ٦- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الافكار بحرية .
- ٧- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية اكبر .
- ٨- تفعيل المعرفة وراس المال الفكري لتحسين طرق ايصال الخدمات .
- ٩- تحسين صورة المنظمة (شركة التامين) وتطوير علاقاتها بمثيلاتها .
- ١٠- ايجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من واثاء الممارسة اليومية .
- ١١- تمكن ادارة المعرفة من المساهمة في رفع اداء الموظفين .
- ١٢- ادارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ومستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير .

ثانياً:- عمليات ادارة المعرفة

خلص الباحثون الى مجموعة من العمليات الجوهرية لادارة المعرفة المتكونة من :- (محمد ،٢٠١١، ص٩) :-

١- اكتساب المعرفة وتطويرها

وتعني جميع الانشطة التي تسعى المنظمة (شركة التامين) من خلالها الحصول على المعرفة وأقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية . ويؤكد (Egbu et al ,2005,p11) ان

الحصول على المعرفة هي عملية اضافة القيمة على المعرفة السابقة من خلال الابتكار والايجاد ، واذا لم تحصل المنظمة على المعرفة الجديدة فأنها لن تبقى على قيد الحياة ، ان المهارات الجديدة والكفاءات الجديدة للموظفين تمتلك دوراً حيويًا لكي تلعبه في بقاء المنظمة .

فعلى شركات التامين ان تبحث عن المعرفة من افضل مصادرها المتاحة للحصول على المعرفة الجديدة وكذلك على تطوير المعارف الموجودة من خلال تشجيع الابداع وتطوير الافكار .

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح Coakes (٢٠٠٣) تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة: (. ابو فارة وعليان) (<http://abufara.net/index.php/>) .

▪ إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

▪ استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون.

▪ ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.

▪ استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية.

▪ إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.

▪ استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم Quinn (1996) أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:

▪ تعزيز مقدره الأفراد في حل المشكلات.

▪ التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.

▪ التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.

▪ تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية

ان تطوير المعرفة يعدّ قسماً مكملاً لاقتناء المعرفة ، ويهتم بتطوير وتنمية قدرات وخبرات جديدة بالمنظمات ،

وتشمل كافة الانشطة الادارية التي تهدف انتاج قدرات غير متواجدة فيها (القيسي، 2008، 19)

٢- تنظيم المعرفة وتقييمها

ويقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف الى تصنيف وفهرسة أو تبويب المعرفة والاحتفاظ بها والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل الوصول اليها وتيسير سبل استرجاعها ، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للشركة .

وأكد الكثير من الباحثين على اهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لان مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفا ان لم يكن معدوما.(الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ٨٠) .

٣- نقل المعرفة

تعني عملية أستيعاب وترجمة وتداول المعرفة ثم تبادلها بين الافراد أي نشر ومشاركة المعرفة بين افراد المنظمة (شركات التامين) حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق اساليب كالتدريب والحوار ، اما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم .وهناك اربعة شروط لنقل المعرفة هي :- (الكبيسي ،٢٠٠٥، ص٧٦)

- يجب ان تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة ، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا اخر .
- يجب ان تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرا ايضا على نقلها .
- يجب ان تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك
- يجب الا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي

٤- تطبيق المعرفة

وهي غاية ادارة المعرفة وتكمن اهمية المعرفة في امكانية تطبيقها ، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة (شركة التامين) حيث يجب ان توظف في حل المشكلات التي تواجه الشركة ويجب ان يستهدف هذا التطبيق تحقيق اهداف واغراض المنظمة (شركة التامين) . وبين (الفارس،٢٠١٠،ص٧١) ان تطبيق المعرفة لا بد من توفر شروط اهمها :-

- أ- ان يدرك العاملون انهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات .
- ب- ان يكون العاملون قادرين على ايجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها .
- ت- ان يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم .

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 وعلى المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد (الكبيسي ،٢٠٠٥،ص٧٨). ان المعرفة المتاحة للمنظمة يجب ان تكون قابلة للاستفادة منها بشكل كفاء ، اذ ان الهدف والغاية من المعرفة ليس ان تكون متاحة فقط ، وانما يجب ان ينتفع العاملون منها في التطبيق (السياني ، ٢٠٠١،ص١٣) .

ثالثا:- متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في شركات التامين

يتطلب تطبيق ادارة المعرفة في أي منظمة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الاساسية من اهمها (حنونة والعوضي ،٢٠١١، ص١٠) :-

١-توافر البنية التحتية والمتمثلة بالتقنية اللازمة

تتمثل بتوفير اجهزة الحاسوب والبرامجيات الخاصة بذلك مثل برامجيات ومحركات البحث الالكتروني وجميع الامور ذات العلاقة ، وهذه تشير بطريقة أو باخرى الى تقنية وانظمة المعلومات .

٢- توفير الموارد البشرية اللازمة

وتعد الموارد البشرية من اهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح ادارة المعرفة في تحقيق اهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها ، بالإضافة الى القيام باعداد البرامجيات اللازمة .

٣- الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الاساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الابداعات الكافية لدى الموظفين . ولابد ان يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة اطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة .

٤- العامل الثقافي

يتطلب تطبيق ادارة المعرفة خلق ثقافة ايجابية لانتاج المعرفة وتقاسمها وتأمين بيئة تنظيمية تقوم على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة .

٥- الالتزام الاستراتيجي المستدام

وتعني التزام الادارة العليا بدعم الجهود الهادفة باتجاه المعرفة بشكل عام ،ولابد وان تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة ، ولابد من ان يشجع المديرين جميع انواع السلوك المؤدي الى ايجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف .

٦- رابعا :- الميزة التنافسية

تكمن قدرة المنظمات وحيويتها وبقائها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع الى المتحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية الاكثر قدرة على توليد العوائد الاعلى من المعدل، ومهما كانت المنظمة صغيرة ام كبيرة فانها تبحث عن الوسائل التي تحقق لها التفوق في بيئتها من خلال امتلاكها ميزة معينة يصعب على المنافسين تقليدها ، ولعل التفوق بنوع معين من المزايا التنافسية للمنظمة يجعلها اقدر على مواجهة هذه التحديات .(البكري وسليمان، ٢٠٠٦، ص١٦) . وهناك عدة تعريفات تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر من بينها:-

عرفت على انها المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما تقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون (محمد ، ٢٠١١، ص١٠)

كما عرفها (صالح، ٢٠٠٩، ص٢٣) على انها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط .

خامسا:-أساليب تحقيق الميزة التنافسية

ان الاساليب الاساسية التي تؤدي الى تحقيق التميز عن الاخرين يمكن ان تتحقق بأحدى الوسائل التالية :-
(الشوكي ، 1661 /http://eco.najah.edu/ar/gradproj/

١-الكفاءة المتفوقة :- وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لانتاج مخرجات معينة ، فالانتاجية العالية تقود الى تحقيق كفاءة متفوقة ، كما ان الاستراتيجية التنافسية ، والهيكلة التنظيمية المناسب ، وانظمة التحكم التي تتبعها المنظمة(شركة التامين) كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية ، مقارنة مع المنافسين .

٢-الجودة المتفوقة :- تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن (المؤمن لهم) ومستوى اداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها ان تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرفه في اصلاح عيوب المنتج بل يجب النظر اليها على انها وسيلة لاسعاد المستهلك وأرضائه بما يجعله اكثر ارتباطاً بالسلعة او الخدمة .

٣-الابداع والتفوق :- يتحقق من خلال تقديم منتج جديد او العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين .

٤-الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن :- وتعني الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالزبائن اولاً ، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن ادراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين ، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات الزبائن ، كما يجب ان يكون قادراً على التشكيل السريع مع تطور الاحتياجات والاذواق والا اصبح المنتج الذي يقدمه راكداً وغير مطلوب من الزبائن .

سادسا:- اهمية القدرة التنافسية في الصناعة التامينية

في شركة التامين تستلزم المعرفة والتحكم في التقنيات التكنولوجية ، شبكة التوزيع ، القيود التنظيمية / المنافسة والزبائن . فمهمة المؤمن تركز على المعرفة والكفاءة ، التحكم في التوليفة (منتج /زبون) لخلق القيمة المضافة ومواجهة المنافسة . على هذا الاساس تختلف شركات التامين عن غيرها من الشركات الصناعية ببعض الخصوصيات اهمها :-

١-لا ملموسية منتجاتها .

٢-تأثير كبير للسلطة الحكومية على النشاط ، باعتبار اجبارية شراء الضمانات في اغلب الاحيان .

٣-يشكل عنصر المخاطرة جزءا مهما من النشاط التأميني لايمكن الاستغناء عنه .

٤-يؤثر التطور الاقتصادي والاجتماعي بصفة كبيرة على اداء شركات التامين .

٥-مستوى المعرفة والثقافة التامينية للزبائن تبقى محدودة وضعيفة.

ومن اهم العوامل التي ساعدت في ترويج الاهمية التنافسية في الخدمات التامينية :-

١-التطور التكنولوجي ، ان التطور التكنولوجي المرتبط بالخدمات المالية يشجع الفاعلين في القطاع على البحث

عن الفرص الاكثر ربحية ، اضافة الى تخفيض تكاليف دخول منافسين جدد من خلال التسهيلات التكنولوجية .

٢-تزايد المنافسة ادت الى الاتساع في تقديم خدمات تأمينية جديدة وجودة افضل .

- ٣- التوسع الكبير في قائمة الخدمات المالية زادت من الضغوط التنافسية على شركات التأمين ، بحيث أصبحت هذه الاخيرة تسعى الى ابتكار خدمات مالية تأمينية جديدة لتعزيز تنافسيتها .
- ٤- تقليل التكاليف ، فمن اكبر المشاكل في الصناعة التأمينية هي تقدير هيكله التكاليف على مختلف فروع النشاط والاقسام ، وبذلك التقليل منها اكبر مايمكن .في كثير من الاحيان تحدد التكلفة في الصناعة التأمينية على اساس الحكم الشخصي للخدمة المقدمة للزبون ، دون معرفة التكاليف الحقيقية التي يتم انفاقها ، وعدم المعرفة بالتكاليف يؤثر على سعر المنتج التأميني والتقاءه مع بقية المنافسين . لتجنب هذه المشاكل تلجأ اغلب شركات التأمين الى بعض التقنيات كالتكلفة المتوسطة المرجحة حسب الفروع التأمينية وتحليلها بالاعتماد على قاعدة بيانات خاصه بها .
- ٥- سرعة الاداء الناتجة عن التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصال ، اثر بشكل كبير على توقيت الحصول على الخدمة التأمينية وبالتالي على أداء شركة التأمين وتنافسيتها .
- ٦- توقعات سعر الخدمة من الاقساط ، وهو المقابل الذي تحصل عليه شركة التأمين جراء تأدية خدماتها .(حسين ، ٢٠١٠)

سابعاً:- اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين

يعد الربط بين الاستراتيجية التنافسية وادارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة الى تحقيقها ، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية . وان تحقيق ذلك لا بد ان يتم بالاستناد الى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في ان الربط بين ادارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقة فوائد استراتيجية مهمة . وان التطبيق السليم للربط بين ادارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية سيقود حتما الى تحقيق الميزة التنافسية . (محمد ، ٢٠١١، ص١٠) . واستنادا الى البحث الذي اجراه (Zack) والذي تضمن (٢٥) منظمة تم التوصل الى ان الربط بين ادارة المعرفة والمزايا الاستراتيجية للمنظمات (شركات التأمين) ، كما ان تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المنظمات (شركات التأمين) لا بد ان تقود الى تحقيق مزايا التنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة افضل وتطبيق أنسب للاستراتيجية التنافسية لها ، المعتمد على العناية والاهتمام بميادين المعرفة الاستراتيجية التي تصح فيها ادارة المعرفة مسألة استراتيجية وما تحققه من دعم مباشر للاستراتيجية التنافسية للمنظمة ، كما ان التركيز على المسألة التي تشير الى ان كلا من الاستراتيجية وادارة المعرفة يأتيان معا تنطلق اساسا من حقيقة فهم الطبيعة الاستراتيجية للمعرفة نفسها ، وان الاستراتيجيين في المنظمات يدركون الدور الاستراتيجي للمعرفة ، وهم يتمكنون اعتمادا على ذلك من توجيه التركيز الاستراتيجي للمعرفة ومن ثم التعلم الذي يقع ضمن مسؤولياتهم الادارية والاستراتيجية في المنظمة ، كما ان المنظمات تدرک وتقتنع بالعلاقة فيما بين الاستراتيجية التنافسية وادارة المعرفة التي يفترض بها تأكيد على مسألة التكامل والارتباط فيما بين المنفذين لادارة المعرفة وضرورة تعاونهم مع الاستراتيجيين فيها لضمان الوصول الى تحقيق المزايا التنافسية المنبثقة عن عمليات ادارة المعرفة (داسي ، ٢٠١٢).

الفصل الثاني - الجانب العملي

أ- نبذة تاريخية عن موقع الدراسة

تأسست شركة التامين الوطنية بموجب القانون رقم (٥٦) لسنة ١٩٥٠ . تمارس الشركة جميع انواع التامين العام (التامين البحري ، التامين من الحريق والحوادث ، التامين على السيارات ،التامين الزراعي ، التامين الهندسي) والتامين على الحياة واعادة التامين . تستثمر الشركة اموالها في مختلف أوجه الاستثمار (الاستثمار العقاري ، الودائع والحوالات ، الاكتتاب باسهم للشركات ، الاقراض والعقاري) . تمتلك الشركة ثمانية فروع متخصصة وخمسة فروع جغرافية منتشرة في محافظة بغداد ، والبصرة ونيوى وبابل وكركوك . وتمتلك هذه الافرع أربعين مكتبا ، ثلاثة منها متخصصة وسبعة وثلاثون مكتبا جغرافيا .

ب- عرض وتحليل عناصر ومتغيرات البحث :-

تم عرض نتائج تحليل اجابات العينة حول عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة التامين الوطنية .

اولاً :- عمليات ادارة المعرفة

١ - اكتساب المعرفة وتطويرها

يوضح الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاجابات عينة الدراسة .

الجدول (٥) التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم أوساط وانحرافات والوزن النسبي لاستجابات المدراء لفقرة اكتساب المعرفة وتطويرها في شركة التأمين الوطنية

| ت.ع.ع | المؤشرات الاحصائية | | | مقياس الاجابة | | | | العنصر والفقرات الكونه له | ت | |
|-------|--------------------|-------------------|---------------|----------------|------------|--------------|--------------|---------------------------|----|--|
| | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً | | اكتساب المعرفة وتطويرها |
| ٤ | ٧٠,٠٠٠ % | ٠,٩٧ | ٣,٥٠ | - | ٥ ١٦,٧ | ١٠ ٣٣,٣ | ١٠ ٣٣,٣ % | ٥ ١٦,٧ % | ١ | هناك دعم للافكار الجيدة والابداعية لتنمية القدرة التنافسية |
| ١ | ٧٤,٦٧ % | ٠,٩٤ | ٣,٧٣ | - | ٤ %١٣,٣ | ٦ %٢٠ | ١٤ ٤٦,٧ % | ٦ %٢٠ | ٢ | يوجد قسم داخل الشركة لتقديم البحوث والدراسات |
| ٦ | ٦٧,٣٣ % | ١,١٣ | ٣,٣٧ | ٢ ٦,٧ | ٦ %٢٠ | ٤ ١٣,٣ | ١٥ %٥٠ | ٣ %١٠ | ٣ | يبيدي العاملون في الشركة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في اذهانهم الى معرفة واضحة وصريحة تعزز اداء أنشطة الشركة. |
| ٧ | ٦٤,٦٧ % | ١,٠٤ | ٣,٢٣ | ١ ٣,٣ | ٨ ٢٦,٧ | ٦ %٢٠ | ١٣ ٤٣,٣ | ٢ ٦,٧ | ٤ | تسمح للعمال بالمساعدة في مواجهة المشاكل التي تواجه الشركة |
| ٩ | ٦٢,٠٠ % | ١,٠٩ | ٣,١٠ | - | ٤ %١٣,٣ | ٤ ١٣,٣ % | ٧ ٢٣,٣ % | ١٥ %٥٠ | ٥ | تشجع الشركة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بانشطتها في النشرات العلمية |
| ٣ | ٧١,٣٣ % | ٠,٩٠ | ٣,٥٧ | - | ٦ %٢٠ | ٣ %١٠ | ١٩ ٦٣,٣ % | ٢ %٦,٧ | ٦ | تحتفظ الشركة بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها |
| ٥ | ٦٨,٠٠ % | ٠,٩٧ | ٣,٤٠ | ١ %٣,٣ | ٤ %١٣,٣ | ١٠ ٣٣,٣ % | ١٢ %٤٠ | ٣ %١٠ | ٧ | تعمل الشركة على اعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في الشركة |
| ١٠ | ٦٢,٠٠ % | ٠,٩٦ | ٣,١٠ | ١ %٣,٣ | ٧ %٢٣,٣ | ١٢ %٤٠ | ٨ ٢٦,٧ % | ٢ %٦,٧ | ٨ | تشجع الشركة الحوار العلمي بين منتسبي الشركة لتبادل الافكار والمقترحات |
| ٨ | ٦٤,٦٧ % | ١,٠٧ | ٣,٢٣ | ٢ %٦,٧ | ٦ %٢٠ | ٧ ٢٣,٣ % | ١٣ ٤٣,٣ % | ٢ %٦,٧ | ٩ | تعمل الشركة على تطوير موجودات المعرفة لديها لتواكب التطورات |
| ٢ | ٧٢,٠٠ % | ١ | ٣,٦٠ | ١ %٣,٣ | ٥ %١٦,٧ | ٢ %٦,٧ | ١٩ ٦٣,٣ % | ٣ %١٠ | ١٠ | تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة في الشركة |
| | ٦٧,٦٦ % | ١,٠٠٧ | ٣,٣٨٣ | | | | | | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعام |

نلاحظ من الجدول (٥) ان الوسط الحسابي العام بلغ (٣،٣٨٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قدره (١،٠٠٧) وبوزن نسبي (٦٧،٦٦%) . وعند النظرالى الفقرات بصورة تفصيلية نجد ان الفقرة (٢) (يوجد قسم داخل الشركة لتقديم البحوث والدراسات) حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (٣،٧٣) وبانسجام جيد نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠،٩٤) واهمية نسبية بلغت (٧٤،٦٧%) حيث أجابت (٢٠%) من افراد العينة ب(اتفق تماما) و(٤٦،٧%) ب(اتفق) و(٢٠%) محايد و(١٣،٣) لا اتفق ، في حين لم يجب أي من افراد العينة ب(لا اتفق تماما) فكانت النسبة (صفر%) ،

بينما حصلت الفقرة (٨) (تشجع الشركة الحوار العلمي بين منتسبي الشركة لتبادل الافكار والمقترحات) على ادنى وسط حسابي بلغ (٣،١٠) وهي اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠،٩٦) واهمية نسبية (٦٢%) حيث اجابت (٦،٧%) من افراد العينة ب(اتفق تماما) و(٢٦،٧%) ب(اتفق) و(٤٠%) محايد و(٢٣،٣%) لا اتفق و(٣،٣%) ب(لا اتفق تماما) .

٢- تنظيم المعرفة وتقييمها

يوضح الجدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاجابات عينة الدراسة .

الجدول (٦) التوزيع التكراري وقيم أوساط وانحرافات والوزن النسبي لاستجابات المدراء لفقرة تنظيم المعرفة وتقييمها في شركة التامين الوطنية

| الترتيب | المؤشرات الاحصائية | | | مقياس الاجابة | | | | العنصر وال فقرات الكونه له | ت | |
|---------|--------------------|-------------------|---------------|----------------|------------|-----------------|-----------------|----------------------------|--|------------------------|
| | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً | | تنظيم المعرفة وتقييمها |
| ٤ | ٦٩,٣٣ | ٠,٩٠ | ٣,٤٧ | ١ %٣,٣ | ٢ %٦,٧ | ١٢ %٤٠ | ١٢ %٤٠ | ٣ %١٠ | تستخدم الشركة قاعدة بيانات للوصول الى المعرفة اللازمة بسرعة | ١ |
| ١ | ٧٢,٦٧ | ٠,٨١ | ٣,٦٣ | - | ٣ %١٠ | ٨ ٢٦,٧ % | ١٦ ٥٣,٣ % | ٣ %١٠ | تعمل الشركة على تصنيف المعرفة المتوفرة لديها ثم تخزينها حتى يسهل استرجاعها | ٢ |
| ٣ | ٦٩,٣٣ | ٠,٨٢ | ٣,٤٧ | - | ٣ %١٠ | ١٣ ٤٣,٣ % | ١١ ٣٦,٧ % | ٣ %١٠ | تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الاصول المعرفية بفاعلية | ٣ |
| ٦ | ٦٦,٦٧ | ١ | ٣,٣٣ | ١ %٣,٣ | ٦ %٢٠ | ٨ ٢٦,٧ % | ١٢ %٤٠ | ٣ %١٠ | تحديد مستويات انجاز اعلى لكافة الموظفين | ٤ |
| ٧ | ٦٦,٠٠ | ١,٠٦ | ٣,٣٠ | ١ %٣,٣ | ٧ %٢٣,٣ | ٧ %٢٣,٣ | ١٢ %٤٠ | ٣ %١٠ | يجري دمج المعرفة الواردة للشركة من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها | ٥ |
| ٢ | ٧٠,٦٧ | ٠,٨٢ | ٣,٥٣ | ١ %٣,٣ | ٢ %٦,٧ | ٨ ٢٦,٧ % | ١٨ %٦٠ | ١ ٣,٣ % | تقوم الشركة باستمرار بتقييم الموجودات المعرفية لديها | ٦ |
| ٥ | ٦٦,٦٧ | ٠,٧٦ | ٣,٣٣ | ١ %٣,٣ | ٢ %٦,٧ | ١٣ ٤٣,٣ % | ١٤ ٤٦,٧ % | - | وجود نظام دائم في الشركة لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها | ٧ |
| ٨ | ٦٣,٣٣ | ٠,٨٣ | ٣,١٧ | ١ %٣,٣ | ٥ %١٦,٧ | ١٢ %٤٠ | ١٢ %٤٠ | - | تقييم مستويات اداء الموظفين تتم وفق نظم مشاركة المعرفة | ٨ |
| | ٦٨,٠٧ | ٠,٨٧ | ٣,٤٠ | | | | | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعام | |

نلاحظ من الجدول (٦) ان الوسط الحسابي العام بلغ (٣,٤٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وياتسجام عالي في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قدره (٠,٨٧) ووزن نسبي (٦٨,٠٧٩%).

وعند النظر الى الفقرات بصورة تفصيلية نجد ان الفقرة (٢) (تعمل الشركة على تصنيف المعرفة المتوفر لديها ثم تخزينها حتى يسهل استرجاعها) حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (٠,٦٣) وبانسجام عالي في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٨١) واهمية نسبية بلغ (٧٢,٦٧ %) حيث أجابت (١٠ %) من افراد العينة ب(اتفق تماما) و(٥٣,٣%) ب(اتفق) و(٢٦,٧) محايد و(١٠%) ب(لا اتفق) في حين لم يجب أي من افراد العينة ب(لا اتفق تماماً) .

بينما حصلت الفقرة (٨) (تقييم مستويات اداء الموظفين تتم وفق نظم مشاركة المعرفة) على ادنى وسط حسابي بلغ (٣,١٧) وهي اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٨٣) واهمية نسبية (٦٣,٣٣%) حيث اجابت (٤٠%) من افراد العينة ب(اتفق) و(٤٠%) ب(محايد) و(١٦,٧%) لا اتفق و(٣,٣%) ب(لا اتفق تماما) .

٣- نقل المعرفة

يوضح الجدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاجابات عينة الدراسة لعنصر نقل المعرفة.

الجدول (٧) التوزيع التكراري وقيم أوساط وانحرافات والوزن النسبي لاستجابات المدراء لفقرة نقل المعرفة في شركة التامين الوطنية

| ت | العنصر والفقرات الكونه له | مقياس الاجابة | | | | | | المؤشرات الاحصائية | |
|---|---|---------------|-------------|-------------|-------------|----------------|---------------|--------------------|--------------|
| | | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي |
| ١ | هناك تسهيل لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث | ٢ %٦٠,٧ | ١٦ %٥٣,٣ | ١١ %٣٦,٧ | ١ %٣,٣ | - | ٣,٦٣ | ٠,٦٧ | %٧٢,٦٧ |
| ٢ | تتوفر في الشركة وسائل اتصال تكفل تحقيق الاتصالات المهنية التي تنشر المعرفة المرتبطة بالانشطة بين كادر الشركة في المستويات كلها. | ٤ %١٣,٣ | ٨ %٢٦,٧ | ١٠ %٣٣,٣ | ٨ %٢٦,٧ | - | ٣,٢٧ | ١,٠١ | %٦٥,٣٣ |
| ٣ | تعقد الشركة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة في الافكار المرتبطة بانشطتها. | - | ٨ %٢٦,٧ | ٨ %٢٦,٧ | ١٣ %٤٣,٣ | ١ %٣,٣ | ٢,٧٧ | ٠,٩٠ | %٥٥,٣٣ |
| ٤ | تعقد الشركة ورش عمل وندوات وغير ذلك مما له علاقة بالمعرفة لتنمية قدرات العاملين | - | ١٠ %٣٣,٣ | ٨ %٢٦,٧ | ٩ %٣٠ | ٣ %١٠ | ٢,٨٣ | ١,٠٢ | %٥٦,٦٧ |
| ٥ | تقوم الشركة وبشكل مستمر بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين داخليا وخارجيا | ٣ %١٠ | ١٤ %٤٦,٧ | ٥ %١٦,٧ | ٥ %١٦,٧ | ٣ %١٠ | ٣,٣٠ | ١,١٨ | %٦٦,٠٠ |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعام | | | | | | ٣,١٦ | ٠,٨٢ | %٦٣,٢ |

نلاحظ من الجدول (٧) ان الوسط الحسابي العام بلغ (٣,١٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) بقليل وبانسجام عالي في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قدره (٠,٨٢) وبوزن نسبي (%٦٣,٢) . وعند النظر الى الفقرات بصورة تفصيلية نجد ان الفقرة (١) (هناك تسهيل لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث) حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (٣,٦٣) وبانسجام عالي في اجابات مفردات

العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٦٧) ووزن نسبي بلغ (٧٢,٦٧ %) حيث أجابت (٦,٧ %) من افراد العينة ب(اتفق تماما) و(٥٣,٣ %) ب(اتفق) و(٣٦,٧ %) محايد و(٣,٣ %) لا اتفق في حين لم يجب أي من افراد العينة ب (لا اتفق تماما) .

بينما حصلت الفقرة (٣) (تعقد الشركة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة في الافكار المرتبطة بانشطتها) على ادنى وسط حسابي بلغ (٢,٧٧) وهي اقل من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٩٠) ووزن نسبي (٥٥,٣٣ %) حيث اجابت (٢٦,٧ %) من افراد العينة ب(اتفق) و(٢٦,٧ %) ب(محايد) و(٤٣,٣ %) لا اتفق و(٣,٣ %) ب(لااتفق تماما) . وهذا يعني ان الشركة لم تولي اهمية لعقد جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة في الافكار بين الموظفين العاملين .

٤- تطبيق المعرفة

يوضح الجدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاجابات عينة الدراسة حول فقرة تطبيق المعرفة .

الجدول (٨) التوزيع التكراري وقيم أوساط وانحرافات والوزن النسبي لاستجابات المدراء لفقرة تطبيق المعرفة في شركة التأمين الوطنية

| ت.ع.ع.ع. | المؤشرات الاحصائية | | | مقياس الاجابة | | | | العنصر والفقرات الكونه له | ت | |
|----------|--------------------|-------------------|---------------|----------------|-------------|--------------|--------------|---------------------------|---|---|
| | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | اتفق تماماً | تطبيق المعرفة | | |
| ٢ | ٦٨,٠٠٠ % | ٠,٩٣ | ٣,٤٠ | ١ ٣,٣ % | ٤ ١٣,٣ % | ٩ ٣٠ % | ١٤ ٤٦,٧ % | ٢ ٦,٧ % | ١ | تشجع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه الشركة |
| ١ | ٦٨,٠٠٠ % | ٠,٨٦ | ٣,٤٠ | ٢ ٦,٧ % | ١ ٣,٣ % | ١٠ ٣٣,٣ % | ١٧ ٥٦,٧ % | - | ٢ | تشجع الشركة الموظفين على التأكد من وجود المعرفة قبل البدء بأي عمل |
| ٦ | ٦٢,٦٧ % | ٠,٧٨ | ٣,١٣ | ١ ٣,٣ % | ٤ ١٣,٣ % | ١٥ ٥٠ % | ١٠ ٣٣,٣ % | - | ٣ | تعمل الشركة على تحويل المعرفة الى خطط عمل قابلة للتطبيق |
| ٣ | ٦٥,٣٣ % | ٠,٩١ | ٣,٢٧ | ١ ٣,٣ % | ٦ ٢٠ % | ٧ ٢٣,٣ % | ١٦ ٥٣,٣ % | - | ٤ | المديرون في الشركة يحثون العامون على تطبيق المعرفة |
| ٧ | ٦٢,٦٧ % | ٠,٩٤ | ٣,١٣ | ١ ٣,٣ % | ٦ ٢٠ % | ١٣ ٤٣,٣ % | ٨ ٢٦,٧ % | ٢ ٦,٧ % | ٥ | تمنح الشركة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة |
| ٤ | ٦٤,٦٧ % | ٠,٩٧ | ٣,٢٣ | ١ ٣/٣ % | ٦ ٢٠ % | ١٠ ٣٣,٣ % | ١١ ٣٦,٧ % | ٢ ٦,٧ % | ٦ | تعمل الشركة على ازالة العوائق امام تطبيق المعرفة في الشركة |
| ٨ | ٥٩,٣٣ % | ٠,٨٩ | ٢,٩٧ | ٢ ٦,٧ % | ٦ ٢٠ % | ١٣ ٤٣,٣ % | ٩ ٣٠ % | - | ٧ | تكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية |
| ٥ | ٦٣,٣٣ % | ٠,٩٥ | ٣,١٧ | ٢ ٦,٧ % | ٥ ١٦,٧ % | ٩ ٣٠ % | ١٤ ٤٦,٧ % | - | ٨ | تسهيل وصول الموظفين الى قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركة |
| | ٦٤,١٥ % | ٠,٩٠ | ٣,٢١ | | | | | | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لعام |

نلاحظ من الجدول (٨) ان الوسط الحسابي العام بلغ (٣,٢١) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبتانسجام عالي في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قدره (٠,٩٠) ووزن نسبي

(٦٤,١٥%) وعند النظر الى الفقرات بصورة تفصيلية نجد ان الفقرة (٢) (تشجع الشركة الموظفين على التأكد من وجود المعرفة قبل البدء بأي عمل) حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (٣,٤٠) وبانسجام عالي في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٨٦) وبوزن نسبي بلغ (٦٨%) حيث اجابت (٥٦,٧%) من افراد العينة ب(اتفق) و(٣٣,٣%) محايد و(٣,٣%) لا اتفق و(٦,٧%) ب(لا اتفق تماما). بينما حصلت الفقرة (٧) (تكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية) على ادنى وسط حسابي بلغ (٢,٩٧) وهي اقل من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٨٩) وبوزن نسبي (٥٩,٣٣%) حيث اجابت (٣٠%) من افراد العينة ب(اتفق) و(٤٣,٣%) ب(محايد) و(٢٠%) لا اتفق و(٦,٧%) ب(لا اتفق تماما). وهذا يعني ان الشركة لم تقوم بتشكيل فرق عمل من اصحاب الخبرة لتقديم الاستشارات العلمية للموظفين.

ثانيا :- محور الميزة التنافسية

يوضح الجدول (٩) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاجابات عينة الدراسة حول فقرة الميزة التنافسية.

الجدول (٩) التوزيع التكراري وقيم اوساط وانحرافات والوزن النسبي لاستجابات المدراء لفقرة الميزة التنافسية في شركة التامين الوطنية

| ت.ع.ع. | المؤشرات الاحصائية | | | مقياس الاجابة | | | | | العنصر والفقرات الكونه له |
|---------------------|--------------------|-------------------|---------------|----------------|---------|---------|----------|-------------|--|
| | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | اتفق | اتفق تماماً | تقييم المعرفة وتقييمها |
| اسعار منافسة | | | | | | | | | |
| ٥ | ٧٧,٣٣ % | ٠,٨٢ | ٣,٨٧ | - | ٢ %٦,٧ | ٦ %٢٠ | ١٦ %٥٣,٣ | ٦ %٢٠ | ١ تقدم الشركة خدماتها للزبائن بأسعار منافسة مقارنة بشركات التامين الأخرى |
| ٨ | ٧٦,٠٠ % | ٠,٨٩ | ٣,٨٠ | ١ %٣,٣ | ١ %٣,٣ | ٦ %٢٠ | ١٧ %٥٦,٧ | ٥ %١٦,٧ | ٢ تقدم الشركة عروضاً تشجيعية على اسعار خدماتها لزيائنها |
| خدمات جديدة | | | | | | | | | |
| ٦ | ٧٧,٣٣ % | ٠,٨٦ | ٣,٨٧ | ١ %٣,٣ | ١ %٣,٣ | ٤ %١٣,٣ | ١٩ %٦٣,٣ | ٥ %١٦,٧ | ٣ تسعى الشركة الى تقديم خدمات جديدة لزيائنها باستمرار |
| ١١ | ٧٦,٦٧ % | ١,٠٢ | ٣,٨٣ | ١ %٣,٣ | ٣ %١٠ | ٣ %١٠ | ١٦ %٥٣,٣ | ٧ %٢٣,٣ | ٤ تسعى الشركة الى تقديم خدمات متطورة ومتنوعة لزيائنها مقارنة بالشركات الأخرى |
| ١٥ | ٧٤,٦٧ % | ٠,٦٤ | ٣,٧٣ | - | ٢ %٦,٧ | ٥ %١٦,٧ | ٢٢ %٧٣,٣ | ١ %٣,٣ | ٥ تسعى الشركة الى تسهيل عمليات البحث والتطوير |

| ت.ع.ع | المؤشرات الاحصائية | | | مقياس الاجابة | | | | العنصر والفقرات الكونه له | | ت | | |
|---------------------------|--------------------|-------------------|---------------|----------------|---------|-------|--------|---------------------------|------------------------|--------|---|--|
| | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا أتفق تماماً | لا أتفق | محايد | أتفق | أتفق تماماً | تقييم المعرفة وتقييمها | | | |
| تحسين الجودة | | | | | | | | | | | | |
| ٤ | ٧٩,٣٣ % | ٠,٧٢ | ٣,٩٧ | - | ١ %٣,٣ | ٥ | ١٦,٧ % | ١٨ | ٦٠ % | ٦ %٢٠ | تسعى الشركة الى تحسين وتطوير جودة الخدمات التأمينية التي تقدمها لزيائنها وبما يتلائم ورغبات الزبائن وحاجاتهم. | |
| ٩ | ٧٦,٦٧ % | ٠,٩١ | ٣,٨٣ | ٣ | ١٠ % | ٥ | ١٦,٧ % | ١٧ | ٥٦,٧ % | ٤ %٣,٣ | تقوم الشركة بتقييم جودة خدماتها التأمينية وتطويرها باستمرار بموازاة المنافسين والسواق | |
| ١٢ | ٧٥,٣٣ % | ٠,٩٧ | ٣,٧٧ | ١ | ٣,٣ % | ٣ | ١٠ % | ٣ | ١٨ % | ٦٠ % | ١٦,٧ % | سعت الشركة الى تمييز خدماتها التأمينية عن المنافسين لها . |
| سرعة تقديم الخدمات | | | | | | | | | | | | |
| ١٣ | ٧٤,٠٠ % | ٠,٩٩ | ٣,٧٠ | - | ٦ %٢٠ | ٢ | ٦,٧ % | ١٧ | ٥٦,٧ % | ١٦,٧ % | ٥ % | تحقق الشركة خدماتها بسرعة المنافسة |
| ١٤ | ٧٤,٠٠ % | ٠,٩٩ | ٣,٧٠ | - | ٥ | ٥ | ١٦,٧ % | ١٤ | ١٦,٧ % | ١٤ %٢٠ | ٤٦, %٧ | تقوم الشركة بمقارنة وقت تقديم الخدمة التأمينية للزبائن بالشركات التامين الاخرى من اجل تحسينه |
| ٧ | ٧٧,٣٣ % | ١ | ٣,٨٧ | - | ٤ | ٥ | ١٣,٣ % | ١٢ | ١٦,٧ % | ٤٠ % | ٩ %٣٠ | تعد الشركة سرعة تقديم الخدمة التأمينية لزيائنها جزء لا يتجزأ من الخدمة ذاتها |
| الحصة السوقية | | | | | | | | | | | | |
| ٣ | ٧٩,٣٣ % | ٠,٧٢ | ٣,٩٧ | - | ١ %٣,٣ | ٥ | ١٦,٧ % | ١٨ | ٦٠ % | ٦ %٢٠ | ٥ % | تمتلك الشركة حصة سوقية منافسة |
| ١٠ | ٧٦,٦٧ % | ٠,٩٢ | ٣,٨٣ | ١ | ٣,٣ % | ٢ | ٦,٧ % | ١٩ | ١٠ % | ١٩ % | ٦٣,٣ % | تسعى الشركة باستمرار في الحفاظ على حصتها السوقية |
| ٢ | ٨١,٣٣ % | ٠,٦٩ | ٤,٠٧ | - | ١ %٣,٣ | ٣ | ١٠ % | ١٩ | ٦٣,٣ % | ٧ % | ٢٣,٣ % | تشكل الحصة السوقية للشركة مصدرا اساسيا لنقطة الزبون بالشركة |
| ١٦ | ٧٢,٦٧ % | ١ | ٣,٦٣ | ١ | ٣,٣ % | ٣ | ١٠ % | ٧ | ٢٣,٣ % | ١٤ % | ٤٦, %٧ | تعمل الشركة على زيادة حصتها السوقية من خلال فتح اسواق جديدة |
| ١ | ٨٢ % | ٠,٩٢ | ٤,١٠ | ١ | ٣,٣ % | ١ | ٣,٣ % | ٢ | ١٦ % | ١٠ % | ٣٣,٣ % | تحافظ الشركة على وضعها المالي وبما يحقق تزايد في حصتها السوقية |
| | ٧٦,٩٣ % | ٠,٨٨ | ٣,٨٥ | | | | | | | | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|
| | | | | | | | | | | لعام |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------|

نلاحظ من الجدول (٩) ان الوسط الحسابي العام بلغ (٣،٨٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قدره (٠،٨٨) وبوزن نسبي بلغ (٧٦،٩٣)%. وعند النظر الى الفقرات بصورة تفصيلية نجد ان الفقرة (١٦) (تحافظ الشركة على وضعها المالي وبما يحقق تزايد في حصتها السوقية) حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (٤،١٠) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠،٩٢) وبوزن نسبي بلغ (٨٢) % حيث أجابت (٣٣،٣) % من افراد العينة ب(اتفق تماما) و(٥٣،٣) % ب(اتفق) و(٦،٧) % محايد و(٣،٣) % لا اتفق و(٣،٣) % لا اتفق تماما .

بينما حصلت الفقرة (١٥) (تعمل الشركة على زيادة حصتها السوقية من خلال فتح اسواق جديدة) على ادنى وسط حسابي بلغ (٣،٦٣) وهي اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (١) وبوزن نسبي (٧٢،٦٧) % حيث اجابت (١٦،٧) % من افراد العينة ب(اتفق تماما) و(٤٦،٧) % ب(اتفق) و(٢٣،٣) ب(محايد) و(١٠) % لا اتفق و(٣،٣) % ب(لا اتفق تماما) ، ومن خلال تحليل اجابات أفراد العينة حول تطبيق عمليات ادارة المعرفة في شركة التامين الوطنية ، نستنتج أن عنصر تنظيم المعرفة وتقييمها حصلت على أعلى وسط حسابي . وان عنصر نقل المعرفة حصل على أدنى وسط حسابي، وكما مبين في الجدول (١٠) الآتي :-

جدول (١٠) ترتيب عمليات ادارة المعرفة حسب تقييمها من قبل عينة البحث

| العمليات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-------------------------|---------------|-------------------|---------|
| تنظيم المعرفة وتقييمها | ٣،٤٠ | ٠،٨٧ | ٦٨% |
| اكتساب المعرفة وتطويرها | ٣،٣٨ | ١،٠٠ | ٦٧،٦٦% |
| تطبيق المعرفة | ٣،٢١ | ٠،٩٠ | ٦٤،١٥% |
| نقل المعرفة | ٣،١٦ | ٠،٨٢ | ٦٣،٢% |

ثانيا - اختبارات فرضيات الدراسة

الفرضية (١)

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات ادارة المعرفة على المستوى الكلي والميزة التنافسية

جدول (١١) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين متغير عمليات ادارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية

| الميزة التنافسية | عمليات ادارة المعرفة | | |
|------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| ٠,٧٥٣** | ١ | معامل ارتباط بيرسون | عمليات ادارة المعرفة |
| ٠,٠٠٠ | ٠ | مستوى الدلالة | |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | |
| ١ | ٠,٧٥٣** | معامل ارتباط بيرسون | الميزة التنافسية |
| ٠ | ٠,٠٠٠ | مستوى الدلالة | |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | |

دل احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لفحص هذه الفرضية فقد استخرجت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عمليات ادارة المعرفة من جهة والميزة التنافسية من جهة اخرى ، ويتضح من الجدول (١١) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٧٥٣) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) وبذلك يمكن القول ان الفرضية الصفرية لم تتحقق ، وتحققت الفرضية البديلة ، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية .

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :-

الفرضية الفرعية ١-١ : - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اكتساب المعرفة وتطويرها وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (١٢) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين متغير اكتساب المعرفة وتطويرها ومتغير الميزة التنافسية

| الميزة التنافسية | عملية اكتساب المعرفة وتطويرها | | |
|------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| ٠,٦٤٢** | ١ | معامل ارتباط بيرسون | عملية اكتساب المعرفة وتطويرها |
| ٠,٠٠٠ | ٠ | مستوى الدلالة | |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | |
| ١ | ٠,٦٤٢** | معامل ارتباط بيرسون | الميزة التنافسية |
| ٠ | ٠,٠٠٠ | مستوى الدلالة | |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | |

دل احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لفحص هذه الفرضية فقد استخرجت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من جهة والميزة التنافسية من جهة اخرى ، ويتضح من الجدول (١٢) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٦٤٢) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٠٥) وبذلك يمكن القول ان الفرضية الصفرية لم تتحقق ، وتحققت الفرضية البديلة ، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية بين عملية اكتساب المعرفة وتطويرها والميزة التنافسية .

الفرضية الفرعية ١-٢:- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين تنظيم المعرفة وتقييمها وتحقيق الميزة التنافسية .

جدول (١٣) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين متغير تنظيم المعرفة وتقييمها ومتغير الميزة التنافسية

| عملية تنظيم المعرفة وتقييمها | الميزة التنافسية | معامل ارتباط بيرسون | عملية تنظيم المعرفة وتقييمها |
|------------------------------|------------------|---------------------|------------------------------|
| ٠,٧٢٨** | ٠,٧٢٨** | معامل ارتباط بيرسون | عملية تنظيم المعرفة وتقييمها |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ | مستوى الدلالة | عملية تنظيم المعرفة وتقييمها |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | عملية تنظيم المعرفة وتقييمها |
| ٠,٧٢٨** | ٠,٧٢٨** | معامل ارتباط بيرسون | الميزة التنافسية |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ | مستوى الدلالة | الميزة التنافسية |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | الميزة التنافسية |

دل احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)

لفحص هذه الفرضية فقد استخرجت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عملية تنظيم المعرفة وتقييمها من جهة والميزة التنافسية من جهة اخرى ، ويتضح من الجدول (١٣) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٧٢٨) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٠٥) وبذلك يمكن القول ان الفرضية الصفرية لم تتحقق ، وتحققت الفرضية البديلة ، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية بين عملية تنظيم المعرفة وتقييمها والميزة التنافسية .

الفرضية الفرعية ١-٣:- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين نقل المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية .

جدول (١٤) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين متغير نقل المعرفة ومتغير الميزة التنافسية

| عملية نقل المعرفة | الميزة التنافسية | معامل ارتباط بيرسون | عملية نقل المعرفة |
|-------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| ٠,٧٦١** | ٠,٧٦١** | معامل ارتباط بيرسون | عملية نقل المعرفة |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ | مستوى الدلالة | عملية نقل المعرفة |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | عملية نقل المعرفة |
| ٠,٧٦١** | ٠,٧٦١** | معامل ارتباط بيرسون | الميزة التنافسية |
| ٠,٠٠٠ | ٠,٠٠٠ | مستوى الدلالة | الميزة التنافسية |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | الميزة التنافسية |

دل احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)

لفحص هذه الفرضية فقد استخرجت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عملية نقل المعرفة من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى ، ويتضح من الجدول (١٤) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٧٦١) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) وبذلك يمكن القول ان الفرضية الصفرية لم تتحقق ، وتحققت الفرضية البديلة ، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية بين عملية نقل المعرفة والميزة التنافسية .

الفرضية الفرعية ١-٤:- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية .

جدول (١٥) معاملات الارتباط البسيط للعلاقة بين متغير تطبيق المعرفة ومتغير الميزة التنافسية

| الميزة التنافسية | عملية تطبيق المعرفة | | |
|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ٠,٦٨٠** | ١ | معامل ارتباط بيرسون | عملية تطبيق المعرفة |
| ٠,٠٠٠ | ٠ | مستوى الدلالة | |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | |
| ١ | ٠,٦٨٠** | معامل ارتباط بيرسون | الميزة التنافسية |
| ٠ | ٠,٠٠٠ | مستوى الدلالة | |
| ٣٠ | ٣٠ | العدد | |

دل احصائيا عند مستوى دلالة (a≤0.05)

لفحص هذه الفرضية فقد استخرجت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عملية تطبيق المعرفة من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى ، ويتضح من الجدول (١٥) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (٠,٦٨٠) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) وبذلك يمكن القول ان الفرضية الصفرية لم تتحقق ، وتحققت الفرضية البديلة ، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية .

الفرضية (٢)

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) بين عمليات ادارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. في شركة التامين الوطنية

جدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر تطبيق عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولية | مستوى الدلالة | معامل التحديد (R2) | معامل الارتباط R |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------------|------------------|
| الانحدار | ٢٠٩٧,٢٩٧ | ٤ | ٥٢٤,٣٢٤ | ١٢,٦٥١ | ٢,٧٦ | ٠,٠٠٠ | ٠,٦٦٩ | ٠,٨١٨ |
| الخطأ | ١٠٣٦,١٦٩ | ٢٥ | ٤١,٤٤٧ | | | | | |
| المجموع | ٣١٣٣,٤٦٧ | ٢٩ | | | | | | |

دال عند مستوى (٠,٠٥)

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (١٦) ، حيث ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢,٦٥١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٧٦) عند درجات حرية (٤-٢٥) ومستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) . وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود

أثر لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، ويؤكد النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (٠,٠٠٠) حيث انه اقل من (٠,٠٠٥) مستوى الدلالة المعتمد .
وان القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.669$) وهي قوة تفسيرية عالية ، مما يعني ان ابعاد المتغير المستقل (ادارة المعرفة) تفسر ما مقداره ٦٧% من المتغير التابع (الميزة التنافسية) .
وللتعرف على الاسهام النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة (اكتساب المعرفة وتطويرها ، تنظيم المعرفة وتقييمها ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ، فقد تم استخراج قيمة معامل بيتا (Beata) والجدول (١٧) يوضح ذلك .

جدول (١٧) نتائج الارتباط المتعدد والانحدار الخطي وقيمة معامل بيتا

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | قيمة معامل Beata | القيمة التائية المحسوبة | الارتباط البسيط | الارتباط المتعدد | معامل التحديد R2 |
|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| الميزة التنافسية | اكتساب المعرفة وتطويرها | -٠,٠٣٣ | -٠,١٣٣ | ٠,٦٤٢ | ٠,٨١٨ | ٠,٦٦٩ |
| | تنظيم المعرفة وتقييمها | ٠,٤٩٦ | ٢,١٤٥ | ٠,٧٢٨ | | |
| | نقل المعرفة | ٠,٥٤٧ | ٣,٠٨٤ | ٠,٧٦١ | | |
| | تطبيق المعرفة | -٠,١٢٦ | -٠,٤٤٠ | ٠,٦٨٠ | | |

القيمة التائية الجدولية عند مستوى (٠,٠٠٥) تبلغ (١,٩٦)

من معطيات الجدول رقم (١٧) يشير ان القيمة التائية المحسوبة لمتغيري اكتساب المعرفة وتطويرها ومتغير تطبيق المعرفة عند مقارنتها مع القيمة التائية الجدولية عند مستوى (٠,٠٠٥) والتي تساوي (١,٩٦) اقل من القيمة التائية الجدولية وان اسهامهم غير دال احصائيا في الميزة التنافسية ، بينما نرى ان القيمة التائية المحسوبة لمتغيري تنظيم المعرفة وتقييمها ،ومتغير نقل المعرفة هي اعلى من القيمة التائية الجدولية وان اسهام المتغيرين تنظيم المعرفة وتقييمها ، ونقل المعرفة دال احصائيا حيث بلغ اسهام تنظيم المعرفة وتقييمها (٤٩,٥%) في الميزة التنافسية ، بينما بلغ اسهام نقل المعرفة (٥٤,٥%) في الميزة التنافسية وهي اعلى من اسهام تنظيم المعرفة وتقييمها .

الاستنتاجات

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات وسيتم عرضها كما يلي -

- ١- أظهرت نتائج الدراسة ان عمليات ادارة المعرفة تطبق في شركة التأمين الوطنية بمستويات جيدة ، الامر الذي يتطلب منه بذل المزيد لتعزيز جميع هذه العمليات ومحاولة ترسيخها بصورة عالية لدى العاملين في الشركة .
- ٢- أظهرت نتائج الدراسة ان عنصر تنظيم المعرفة وتقييمها حصل على اعلى متوسط حسابي ثم تلاه عنصر اكتساب المعرفة وتطويرها ويليهما عنصر تطبيق المعرفة واخرها عنصر نقل المعرفة .
- ٣- اظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات ادارة المعرفة على المستوى الكلي والميزة التنافسية . وهذا يعني أن توافر عمليات ادارة المعرفة في شركة التأمين الوطنية ستحقق الميزة التنافسية للشركة .

- ٤- أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين عمليات ادارة المعرفة على المستوى الفرعي (اكتساب المعرفة وتطويرها ، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية . مما يعني أن أي عنصر من هذه العناصر الاربعة في حالة توفرها في شركة التامين الوطنية ستزيد من الميزة التنافسية للشركة
- ٥- أظهر التحليل وجود تأثير معنوي بين عمليات ادارة المعرفة على المستوى الكلي في تحقيق الميزة التنافسية . مما يدل على أن عمليات ادارة المعرفة في شركة التامين الوطنية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للشركة
- ٦- أظهر التحليل وجود اسهام دال احصائيا لعنصري تنظيم المعرفة وتقييمها وعنصر نقل المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .
- ٧- أظهر التحليل عدم وجود اسهام دال احصائيا لعنصري اكتساب المعرفة وتطويرها وعنصر تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية . للشركة .

التوصيات

- مما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات ، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بأنها قد تكون مناسبة وهي :-
- ١- ضرورة العمل على استحداث قسم أو وحدة في الهيكل التنظيمي تعني بإدارة المعرفة .ويعين لها مدير يكون لديه القابلية على استثمار المعرفة .
- ٢- أن تعمل شركة التامين على بذل المزيد من الجهود للاهتمام بالعاملين من ذوي الكفاءات والخبرة في قطاع التامين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم في العمل من خلال تحسين الظروف المعاشية والمادية والمعنوية لهم وتحسيسهم بأنهم شخصيات هامة .
- ٣- نشر ثقافة المعرفة بين العاملين لانجاز مهامهم بمستوى يلبي طموح الشركة والزبائن .وكذلك ترسيخ ثقافة تقدر الخبرة في العمل .
- ٤- ضرورة قيام الشركة بتوسيع العلاقة بينها وبين اساتذة الجامعات والمعاهد الفنية من خلال عقد الندوات والدورات والمؤتمرات العلمية في مجالات عمليات ادارة المعرفة ،
- ٥- تعيين الموظفين المتقاعدين الكفوئين الذين لديهم خبرة لا تعوض كمستشاريين في الشركة لتقديم استشاراتهم للعاملين .
- ٦- ضرورة العمل على تفعيل استخدام اجهزة الحاسوب في الشركة من خلال ربطها بشبكات داخلية تساعد على تبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين بسرعة وسهولة .
- ٧- تشجيع الابداع والابتكار من خلال وضع نظام للحوافز يشجع العاملين على السعي الى تطوير قدراتهم المعرفية من خلال التعلم الذاتي والتعليم المستمر .

المصادر

- ١- ابو فارة ،يوسف وعليان،حمد خليل ، " دور عمليات ادارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية " (<http://abufara.net/index.php/>)
- ٢-البكري ،ثامر ياسر وسليمان ،احمد هاشم ،" ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية " ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثاني/جامعة العلوم التطبيقية الاردنية /كلية الاقتصاد والعلوم الادارية /نيسان ٢٠٠٦ .
- ٣-الزطمة ، نضال محمد ، " ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء " رسالة ماجستير منشورة مقدمة للجامعة الاسلامية في غزة ، ٢٠١١
- ٤-السياني ، محمد ، " المعرفة المعلوماتية والادارة الالكترونية :الاهمية الاقتصادية المتزايدة لادارة المعرفة في المنشآت الحديثة " ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة فيلادلفيا الاردنية ، ٢٠٠١
- ٥-الشرفا ،سلوى محمد " دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية"في المصارف العاملة في قطاع غزة " ، رسالة ماجستير منشورة ، ٢٠٠٨
- ٦-الشويكي ، اركان وهاني،الجابي ،" دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين العاملة في مدينة نابلس ، ٢٠١١ <http://eco.najah.edu/ar/gradproj>
- ٧-العززي ،سعد ومحمد،خميس ، " " التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة " ،مجلة العلوم الاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
- ٨-الفارس ، سليمان ،"دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات _دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية"الخاصة بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مجلد ٢٦ ، العدد ٢ ، ٢٠١٠
- ٩-القيسي ،بلال " تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات ادارة المعرفة وادارة علاقات الزبون " ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة لكلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد ، ٢٠٠٨
- ١٠-الكبيسي ،صلاح الدين " ادارة المعرفة " منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية /القاهرة ، ٢٠٠٥
- ١١-حسين ، حساني " مدخل التسعير لتدعيم التنافسية في الصناعة التأمينية ،اشارة للتجربة الجزائرية" ، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من ٨-٤/نوفمبر /٢٠١٠ /كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير /الجزائر
- ([http://abocolloques 5, voila .net /51 Hassani Hocine](http://abocolloques5.voila.net/51HassaniHocine))
- ١٢-حمود ،خضير كاظم ، " منظمة المعرفة " ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٠
- ١٣-حنونه ،سامي والعضوي ،رأفت محمد ،"تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة منطقة غزة التعليمية ، يوليو ٢٠١١،
- ١٤-داسي ،وهيبية ، " دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية _دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية " ، مجلة الباحث ، عدد ٢٠١٢/١١ سوريا
- ١٥-صالح ، رضا ابراهيم ، " راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات " ، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية للفترة من ١-٤ نوفمبر /٢٠٠٩ ، الرياض
- ١٦-محمد ،فلاق ،" عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية" ، مجلة ادارة الاعمال ، مجلد ٧ ، العدد٤،الجامعة الاردنية ،تشرين لاول ، ٢٠١١

- ١٧- نادر ، هدى ابراهيم ، "ادارة الجودة الشاملة في شركات التامين /دراسة ميدانية في شركة التامين العراقية ،مجلة دراسات محاسبية ومالية -المجلد السابع -العدد ١٨ الفصل الاول /٢٠١٢
- 18- Egbu .C,Hari .S, and Renukappa.S,(2005) ,Knowledge management sustainable competitive in small and medium surveying “, Emerald Group publishing Limited ,vol.23,no.1.
- 19-Jillinda,J.,Kidwell &Karen M. vander Linde & Sandra L. Johnson (2001) , “Applying Corporate Knowledge Management “ , practices in Higher Education Quarterly , No. 4 .
- 20-Zotto , Cinzia , (2003) , “ Strategic Knowledge Management “ May www.unibz.it/web4archivobjectsinf_do