

تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة  
المعرفة والتوجه نحو الزبون: دراسة استطلاعية  
مقارنة في منظمات الأعمال العراقية

الاستاذ الدكتور صلاح الدين عواد كريم  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد

المدرس عبد الستار ابراهيم دهام  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الفلوجة



**المستخلص:**

يروم هذا البحث إلى بلوغ مجموعة اهداف تتمحور في مضمونها حول بناء تصور واضح عن البُعد المفاهيمي والفلسفي والعملية للروابط والتجاذبات والتأثيرات بين إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية وصولاً إلى بناء إطار عمل لأنموذج واقعي عبر ايجاد حل ناجع لمشكلة الميدان وتساؤلاتها والتي من بينها التساؤل الرئيس عن دور ادارة المعرفة والتوجه نحو الزبون في تنافسية منظمات الأعمال. ولتحقيق هذه الغاية كان لا بد اولاً من اجراء مراجعة وتأطير نظري لمتغيرات البحث للخروج بتصوير واضح لبناء أنموذج فرضي يتضمن فرضيات تمثل اختبارات اثباتها في الشركتين المبحوثة اجابات عن التساؤلات التي أثرت في مشكلة البحث إذ تتمحور هذه الفرضيات حول وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي بين متغيرات البحث (إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية) اجمالاً وعلى مستوى الابعاد. وقد اعتمدت هذه الدراسة منهجين الاول، المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج إذ استهدف البحث عينة من (78) فرد تمثل مجتمع الدراسة من مديرين ومهندسين وفنيين. والثاني المنهج المقارن لمقارنة النتائج بين الشركتين المبحوثة. وجرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الادوات الاحصائية الملائمة مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى المتغيرات في الشركتين ومعاملات ارتباط (Spearman) لاختبار العلاقات بين المتغيرات ومعادلة الانحدار البسيط لاختبار التأثير. وقد اظهرت النتائج صحة اغلب فرضيات البحث وبالاعتماد عليها صيغت عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي توصي بضرورة اعطاء مزيد من الاهتمام لإدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون من قبل الشركتين المبحوثة ومنظمات الأعمال العراقية لزيادة قدرتها التنافسية.

**الكلمات الرئيسية:** إدارة المعرفة، التوجه نحو الزبون، تنافسية منظمات الاعمال

**Abstract**

The research aims to reach a set of objectives concerning creation a clear vision about conceptual, philosophical and practical dimension of relations, and effects between knowledge management, costumer orientation and competitiveness to construct a framework of a pragmatic model as a solution to research problem and its questions which the main one is about the role of knowledge management and costumer orientation in competitiveness of business organizations.

To achieving this goal, it was necessary to make, in priory, a review and discussion to the theoretical dimension of research variables to have a clear vision about constructing hypostatical research model implying a set of hypotheses which, by proving them in companies studied, represent answers to questions posed in research problem. These hypotheses were about the existence of relations and effects between research variables.

This research has adopted two approaches: first, analytic approach to analysis the questionnaire starting from theoretical hypotheses. Second, comparative approach to compare results between the two company studied. This questionnaire targets a sample of (78) persons who are managers, engineers, and technicians. The research conducted data analysis and test hypotheses using appropriate statistical tools such as means and standard deviation to evaluate level of variables, Spearman correlations to test variables relation and regression to test effects.

Validity of the most of research hypotheses was founded. Based on these findings, a set of conclusions were formulated and a set of recommendations target the two companies studied and business organizations to have more attention, efforts, and programs to manage knowledge and costumer orientation to increase its competitive ability.

**Key words:** knowledge management, costumer orientation and competitiveness of business organizations

## المقدمة

تزايد اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين في ظل بيئة الأعمال المعاصرة بالتنافسية بوصفها مؤشر لأداء منظمات الأعمال، وأصبح التنافس بين منظمات الأعمال بشكل متزايد على مستوى عالمي. هذه التغيرات تزامنت مع تحوّل الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة إذ أصبحت المعرفة الموجود الأعلى قيمة تنافسية مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بإدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها لخلق منتجات وخدمات إبداعية تمتاز بقدرات تنافسية عالية ليس فقط على مستوى الأسواق المحلية وإنما على مستوى الأسواق العالمية. وأصبح رضا الزبون المعيار الرئيسي لنجاح المنظمات، وان معرفة الزبون والتوجه نحوه أصبح المحور الأساسي للتنافسية بين المنظمات.

من هنا جاءت فكرة البحث والتي تتمثل في التعرف على مستوى كل من إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية في الشركتين ميدان البحث باستخدام الاستبانة ومقارنة النتائج بينهما بهدف الجواب على السؤال الرئيس: ما هو دور إدارة المعرفة في تنافسية منظمات الأعمال عبر التوجه نحو الزبون؟. وهناك حاجة لدراسة هذا الموضوع في منظمات الأعمال العراقية التي تُعد ناشئة في اطار قطاع خاص عراقي حديث البنية والتكوين وقد تقتصر منظماته إلى النماذج المعاصرة وتحتاج إلى تبني هذه الموضوعات وممارستها من اجل تجسيدها واستخدامها عمليا في تلك المنظمات. وبناء على ذلك، ارتأى الباحث اولا، ان يجعل ميدان دراسته في منظمات أعمال قطاع خاص بوصفها أكثر ملائمة لدراسات إدارة الأعمال من منظمات القطاع العام، وثانيا، ان تكون الدراسة في منظمة صناعية لاهمية القطاع الصناعي في بناء الاقتصاد العراقي ولحاجته إلى دراسات من هذا النوع، وثالثا، ان تكون المنظمات كبيرة الحجم نسبيا واخيرا، ان تكون في بيئة اعمال تتوفر فيها عوامل السوق التنافسية. ولذلك، وبحكم تواجد الباحث في اربيل كمنزح تم اختيار شركتين لانتاج حديد التسليح، بوصفهما الشركتين الوحيدتين في اربيل (شركة اربيل ستيل وشركة GK ستيل)، كميدان تطبيقي لهذه الدراسة ولكونهما يطابقان المعايير التي وضعها الباحث للاختيار لاجراء ذلك تطلب الامر أولا صياغة منهجية البحث في المبحث الاول، وتغطية الاطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات البحث في المبحث الثاني، وعرض وتحليل النتائج عبر المبحث الثالث، والخروج بجملة استنتاجات وتوصيات.

## المحور الاول - منهجية البحث

سيجري في هذا المحور طرح مشكلة البحث واهدافه واهميته وانموذجه فرضياته والمقاييس المستخدمة وكالاتي:

## اولا- مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث في اختبار مستوى التنافسية بين المنظمات المبحوثة الناتجة عن قدرة مديري هذه المنظمات على إدارة موجوداتها الفكرية والمعرفية عبر عمليات توليد وتطوير المعرفة وخبزنها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، وبما يجسد رغبات ومطالب الزبون في منتجات تضاهي أو تنافس المنتجات الاجنبية في السوق. وتتمحور مشكلة البحث الميدانية حول التساؤل الرئيس المتمثل في كيفية فحص واختبار ومقارنة تنافسية الشركتين المبحوثة من خلال الدور الذي يمكن ان تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق رغبات ومطالب الزبون؟ إذ ينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات الآتية المرتبطة بواقع حال الشركتين المبحوثة:

- أ- هل توجد لدى الشركتين المبحوثة إي مبادرات أو ممارسات مقصودة أو غير مقصودة لإدارة المعرفة؟ وإيهما أعلى مستوى؟
- ب- هل توجد لدى الشركتين المبحوثة إي توجهات، ممارسات أو مبادرات لتوفير المتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق مطالب الزبون؟ وإيهما أفضل؟
- ت- هل تمتلك الشركتين المبحوثة إي مقومات في الربحية والانتاجية والحصة السوقية والكلف تمكنها من الصمود بوجه التحديات التنافسية؟ وإيهما أفضل؟
- ث- هل هناك علاقة ودور لعمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن، نشر، تطبيق) في بناء القدرة التنافسية للشركتين المبحوثة؟
- ج- ما هي طبيعة دور وعلاقة عمليات إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون؟
- ح- ما هو دور التوجه نحو الزبون في امتلاك الشركتين المبحوثة لفرص التفوق التنافسي (الربحية الأعلى، الكفاءة الإنتاجية، الحصة السوقية الأكبر، الكلف الاوطأ)؟

### ثانيا- أهمية البحث والحاجة اليه:

- لم يكن هناك الا القليل من البحث في ربط ادارة المعرفة بالتنافسية، فضلا عن عدم وجود دراسات تربطهما بالتوجه نحو الزبون بحسب علم الباحث. ومن هنا تأتي اهمية هذا البحث كما يستمد أهميته مما يأتي:
- أ- يمثل محاولة رائدة لدراسة العلاقة بين متغيراته الرئيسة الثلاث، إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية.
- ب- يتصدى لدراسة متغيرات مهمة لما تؤديه من دورا حاسما في نجاح وبقاء منظمات الاعمال في ظل الاسواق التنافسية العالمية المعاصرة، إذ يعزز بحثها في البيئة العراقية الاكاديمية والعملية الرصيد المعرفي وينشر المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال ادارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية والتي تفتقر اليها المكتبة العراقية.
- ت- تتم هذه الدراسة في منظمات تخضع لمنافسة عالمية شديدة وبيئة اعمال معقدة ومثارة بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية السريعة، ويحتاج مديرها والعاملين فيها إلى ادراك أهمية مثل هذه المفاهيم وترسيخ ثقافة إدارة المعرفة وثقافة التوجه نحو الزبون وثقافة التنافسية إذ لا زالت منظمات الأعمال العراقية تفتقر إلى مثل هذه الثقافات.
- ث- ويستمد هذا البحث اهميته من أهمية الشركتين ميدان البحث للقطاع الصناعي العراقي الذي لا زال يعاني من تخلف وتلكؤ كبيرين، إذ ستسهم، بلا شك، مثل هذه الدراسات في لفت انتباه مديري هذه الشركات إلى ضرورة الاهتمام بتفعيل مفاهيم واساليب عمل معاصرة مثل إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون لامتلاك القدرة التنافسية، الامر الذي سيسهم بالنهوض بالصناعة العراقية لتتف بوجه تحديات اقتصاد المعرفة والعولمة والتنافسية العالمية الشديدة.

ثالثاً- أهداف البحث: يسعى هذا البحث على ضوء طروحات المشكلة وتساؤلاتها نحو تحقيق مجموعة أهداف تتصل في جوهرها بالكشف عن مستوى وحقيقة العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية لتبديد الغموض الذي انتاب هذه العلاقة واختبارها ميدانياً وكالاتي:

أ- الاسهام في تأطير نظري وفلسفي لمتغيرات البحث يستند الى تأصيل فكري وعملي للاسهامات السابقة على مستوى منظورات ومداخل مختلفة.

ب- الكشف عن طبيعة ومستوى ادارة المعرفة في الشركتين المبحوثه، وتحديد الشركة الأعلى مستوى.

ت- التعرف على مدى توجه الشركتين المبحوثه نحو الزبون، والكشف عن الشركة الأكثر توجهاً.

ث- تحديد مدى امتلاك الشركتين المبحوثه لمقومات القدرة التنافسية، ومعرفة الشركة الأكثر قدرة تنافسية.

ج- اختبار مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن، نشر، تطبيق) في بناء القدرة التنافسية للشركتين المبحوثه؟

ح- اختبار مدى مساهمة إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون في الشركتين المبحوثه.

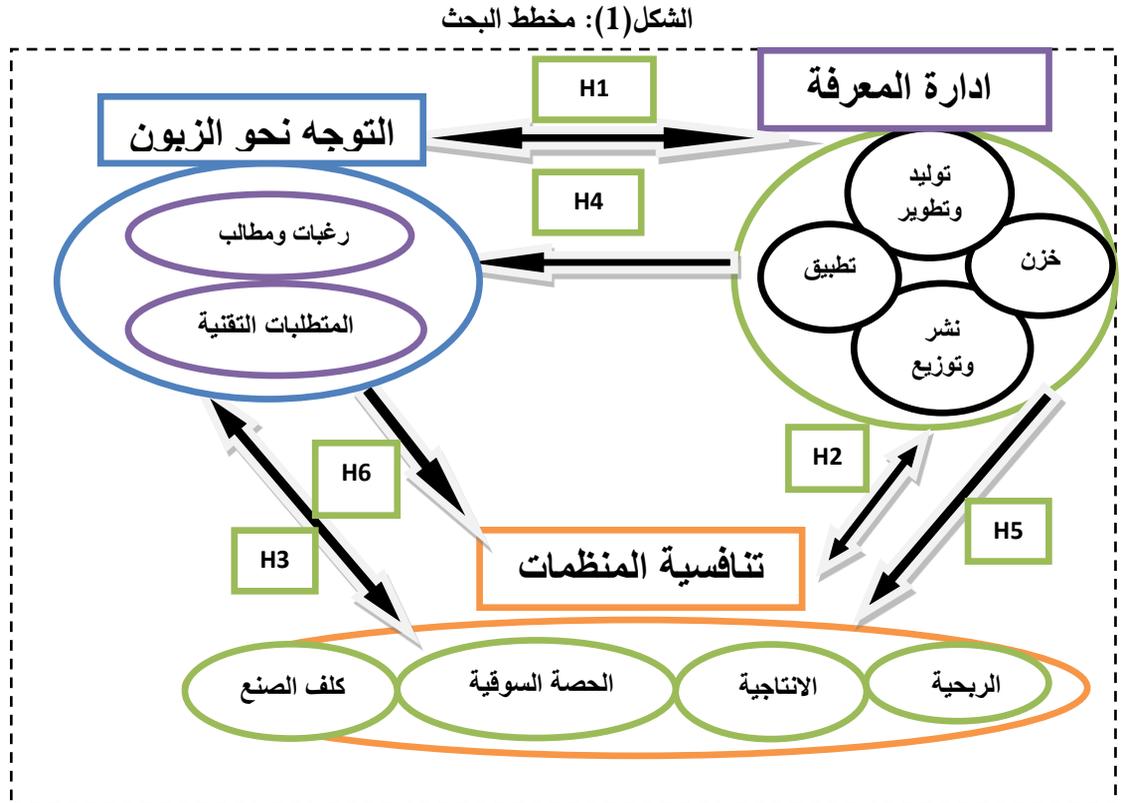
خ- اختبار مدى مساهمة التوجه نحو الزبون في امتلاك الشركتين المبحوثه لفرص التفوق التنافسي (الربحية الاعلى، الكفاءة الإنتاجية، الحصة السوقية الاكبر، الكلف الاوطأ).

د- وضع ملامح أنموذج واقعي ومتكامل يعبر عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث بما ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية.

ذ- الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات للمنظمات الصناعية العراقية في مجال ادارة المعرفة والتوجه نحو الزبون والتنافسية.

#### رابعاً- أنموذج البحث:

صُم أنموذج البحث من خلال توظيف بعض النماذج المفاهيمية المقترحة في ادبيات الباحثين في محاور البحث الحالي لتقديم إطاراً رابطاً يجمع متغيرات البحث على مستوى المفاهيم بموجب أوامر مشتركة. فقد اعتمد انموذج البحث في تقييم إدارة المعرفة على أنموذج (Heisig & Vorbeck , 2000) للأبعاد الأساسية الأربعة لإدارة المعرفة (توليد، خزن، نشر، تطبيق)، بينما استند متغير التوجه نحو الزبون على توظيف أبعاد وظيفة نشر الجودة (QFD) (مطالب الزبون، المتطلبات التقنية)، أما متغير التنافسية فقد استند إلى (Oughton,1997) إذ حدد اربعة ابعاد لتقييم التنافسية (الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، الكلف). واستناداً إلى الاستجابة المتوقعة لمعالجة مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه، يفترض أنموذج البحث ان إدارة المعرفة ترتبط وتؤثر من خلال ابعادها الأساسية في أبعاد التنافسية من جهة، وفي ابعاد التوجه نحو الزبون من جهة ثانية. ويفترض الأنموذج كذلك ان التوجه نحو الزبون يرتبط ويؤثر من خلال ابعاده في ابعاد التنافسية. كما يفترض أنموذج البحث إمكانية تأثير إدارة المعرفة من خلال ابعادها بصورة غير مباشرة في التنافسية عبر التوجه نحو الزبون. ويمكن تصميم مخطط البحث الذي تظهر فيه الهيكلية للاطار العملي للبحث في معالجة مشكلته وسلوكيات متغيراته من حيث الارتباط والتاثير وفقاً لفرضيات البحث، وكما هو مبين في الشكل (1)



#### خامسا- فرضيات البحث:

ينتج عن النموذج المفترض فرضيات رئيسة تُعد اثباتاتها عمليا اجابات عن التساؤلات التي أُثيرت في مشكلة البحث انسجاما مع الطروحات الفكرية ومفسرة لثلاثة تصورات عن سلوكيات متغيرات الانموذج الفرضي المتمثلة بالارتباط والتأثير ، كما يتضح من الجدول(1):

الجدول (1): فرضيات البحث

اسم الفرضية	نص الفرضية
الفرضية الرئيسية الأولى	"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون"
الفرضية الرئيسية الثانية	"توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ادارة المعرفة وتنافسية المنظمات"
الفرضية الرئيسية الثالثة	"توجد علاقة معنوية بين التوجه نحو الزبون وتنافسية المنظمات"
الفرضية الرئيسية الرابعة	"يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون"
الفرضية الرئيسية الخامسة	" يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة في التنافسية"
الفرضية الرئيسية السادسة	"يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه نحو الزبون في التنافسية"

المصدر: اعداد الباحث

سادسا-مقاييس البحث: اعتمد البحث المقاييس الآتية:

أ- مقياس إدارة المعرفة: تم توظيف العمليات الأربعة لأنموذج (Heisg & Vorbeck, 2000) كمقاييس ادراكية لإدارة المعرفة من خلال الاستبانة والمتمثل بتوليد وتطوير،خزن، نشر وتوزيع، وتطبيق المعرفة.

ب- مقياس التوجه نحو الزبون: وظف الباحث تقنية نشر وظيفة الجودة(QFD)لقياس مؤشر التوجه نحو الزبون في الشركتين المبحوثة من خلال بُعديه مطالب الزبون والمتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق هذه المطالب.

ت- مقياس التنافسية: تم اعتماد مقياس (Oughton,1997) إذ اشار الى أربعة مؤشرات للتنافسية على مستوى المنظمة وهي: الربحية،الانتاجية،الحصة السوقية،كلف الانتاج، الثلاثة الاولى منها تُعد مؤشرات نتائج والرابع يمكن ان يُعد مؤشر لمدى استغلال الموارد المستخدمة.

سابعا-الاساليب المستخدمة في جمع البيانات: تم جمع البيانات من خلال اسلوبين رئيسين: الاستبانة، وإجراء المقابلات مع الزبائن وبعض المديرين لجمع إي معلومات اخرى عن الشركتين المبحوثة ، فضلا عن ملاحظات الباحث من خلال زيارته المتكررة للشركتين.

ثامنا- اختبارات الصدق والثبات: أ-اختبارات الصدق (Validity):

يعرف الصدق بأنه قدرة اداة التقييم المستخدمة(الاستبانة)على تمثيل كمية الخصائص المراد تقييمها في الظاهرة المدروسة ولفهم ما إذا كانت البيانات التي تم الحصول عليها من العينة ملائمة أم لا لعناصر التحليل الأساسية(5: 2008: YAŞAR) لقياس الصدق الظاهري اعتمد الباحث على عدد من المحكمين، وقد أخذ الباحث بأغلب ما أبدوه من ملاحظات ومع ذلك قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله وقد تم ذلك طبقاً ل(ابو النيل، 1985)من خلال ترتيب مجاميع الاجابات عن عبارات المقياس تنازلياً او تصاعدياً إذ يتم تقسيمها الى مجموعتين متساويتين، وتؤخذ(27%)من اعلى الدرجات و(27%) من أدناها ثم يقاس الفرق بين المجموعتين عبر حساب الوسط والانحراف المعياري لمجموعتي الدرجات العليا والدنيا وإجراء اختبار(t)عليها ويكون المقياس صادقاً اذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين(الكبيسي، 2002: 20) وبعد حساب قيمة(t) تتم مقارنتها بالقيمة الجدولية عند مستوى معنوية معين ودرجات حرية(2-2n1+n2) فإذا كانت قيمة(t)المحسوبة مساوية او اكبر من القيمة الجدولية دل ذلك على وجود فروق معنوية بين المجموعتين وهذا يعني صدق المقياس اما اذا كانت اقل منها فان ذلك يدل على عدم صدق المقياس ويعكس الجدول(2) قيم(t)المحسوبة التي تدل جميعها على وجود فروق معنوية بين المجموعتين ولكافة المقاييس المستخدمة في الاستبانة مما يجعلها صادقة وبإمكانها التمييز بين المجاميع المختلفة.

جدول (2): قيم (t) المحسوبة للمقاييس المستخدمة في الاستبانة (ن - 78)

ت	المقاييس	قيمة (t) المحسوبة
1	إدارة المعرفة	10.427
6	التوجه نحو الزبون	8.237
9	التنافسية	10.970
مستوى المعنوية 0.01		
درجات الحرية 40 = 21 + 21 - 2		
قيمة (t) الجدولية 1.67		

## ب- اختبارات الثبات:

يقصد بالثبات ان المقياس لو طبق على مجموعة الافراد نفسها بعد فترة من الزمن فانه يعطي النتائج ذاتها، ولهذا الاختبار طرائق عدة منها: اعادة الاختبار أي ان يتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع المراد بحثه ويتم توزيع المقياس عليهم ثم يُعاد المقياس على ذات المجموعة بعد فترة من الزمن، لكن هذه الطريقة يكتنفها بعض الصعوبات وأهمها صعوبة الوصول الى نفس الافراد. لذلك لجأ الباحث الى طرائق اخرى منها:

## (1) طريقة التجزئة النصفية (Split Half):

وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية وبين الاسئلة الزوجية في الاستبانة، ويتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون (Spearman- Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة سبيرمان براون فانه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها كما يشير (Calinage, 1989) (الكبيسي، 2002: 21). وحيث ان معامل ارتباط بيرسون لنصف الاستبانة (0.73) وبعد ان تم تصحيحه بمعادلة (سبيرمان براون) اصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (0.84) وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائياً. هذا يعني ان استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ويمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها، وكانت معادلة سبيرمان براون كالاتي:

$$\text{Reliability Coefficient} = \frac{2r}{1+r}$$

$$\text{معامل الثبات} = (0.73 \times 2) / (0.73 + 1) = 0.84$$

## (2) طريقة معامل ثبات كرونباخ الفالفا Cronbach's Alpha:

وتقيس هذه الطريقة مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم مع بعضها (YAŞAR, 2008:10) إي اختبار مدى قدرة فقرات الاستبانة على قياس الظاهرة التي يفترض ان تقيسها. ووفق هذه الطريقة تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ الاجمالي إذ بلغ (0.77) وهو معامل ثبات جيد ويدل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع بعضها لتكون قادرة على قياس الظاهرة المدروسة، وبلغ (0.86) لإدارة المعرفة وهو معامل ثبات جيد جدا و(0.61) للتوجه نحو الزبون وهو بمستوى مقبول في البحوث العلوم الادارية و(0.67) للتنافسية وهو بمستوى جيد، وجميعها تدل على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، كما في الجدول(3).

الجدول(3): احصاءة معامل ثبات ألفا كرونباخ الاجمالي وعلى مستوى المتغيرات الرئيسية

الاجمالي والمتغيرات الرئيسية	Cronbach's Alpha
الاجمالي	0.77
إدارة المعرفة	0.86
التوجه نحو الزبون	0.60
التنافسية	0.67

## المحور الثاني-إطار نظري حول متغيرات البحث

سيجري في هذا المحور تأطير مفاهيمي ونظري لكل من متغيرات البحث وكالاتي:

## اولا- إدارة المعرفة:

تباينت المنظمات في مدى ادراكها لاهمية المعرفة وكيفية إدارتها مما حفز الباحثين والممارسين للتأطير لمفهومها والبحث عن نظرياتها وعملياتها لادارتها. وستهتم هذه الفقرة المنطلقات الفكرية والفلسفية لظهور مفهوم إدارة المعرفة ونظرياتها وعملياتها، وكالاتي:

1- مفهوم إدارة المعرفة: اختلف الباحثون في تعريف إدارة المعرفة تبعا لاختلافهم في تحديد عملياتها أو في مدى تركيزهم على البُعد التقني أو البُعد البشري لإدارة المعرفة إذ يعرفها (Dubois & Wilkerson, 2008: 11) بانها العملية النظامية التي يتم بموجبها توليد، مسك، مشاركة، ورفع المعرفة المطلوبة لنجاح المنظمة. في حين يركز (Prusak) من شركة استشارات (McKinsey) على البعد الإنساني والمعرفة الضمنية إذ يعد إدارة المعرفة جهود لاكتشاف الموجودات المخفية في عقول الافراد وتحويل هذه الكنوز المخفية إلى موجودات تنظيمية لجعلها قابلة للوصول والاستخدام من قبل مدى واسع من الافراد المعنيين في اتخاذ القرارات (Ghasemi, et al., 2013: 1108). ويحاول (Jennex, 2005) أن يكون أكثر تحديدا إذ يصف إدارة المعرفة بانها ممارسة لتطبيق المعرفة في أنشطة اتخاذ القرار الحالية والمستقبلية وذلك بهدف تحسين فاعلية المنظمة، ويركز على البُعد التقني إذ يعرف إدارة المعرفة بانها إدارة نظام تم إنشائه لمسك أو لاستيلاء (capture) و تخزين (storage) واسترجاع (retrieval) وإعادة استخدام (reuse) المعرفة (Jennex, 2007: 4). ولكن، يؤكد الباحث بان تعريف إدارة المعرفة لا ينطوي على الجانب التقني المتمثل بدعم نظم المعلومات (IS) وتكنولوجيا المعلومات (IT) فحسب، ولكن على مضامين تنظيمية وسلوكية للتعامل مع العقل البشري الحامل للمعرفة. ولذلك، يشير (Ermine, 2006: 35) إلى ان إدارة المعرفة تُعد عملية ثقافية طويلة يتم انجازها وتطويرها تدريجيا في العمل اليومي.

ولذلك، يقترح الباحث تعريف إدارة المعرفة في الإطار الشامل، على انها تلك الأنشطة والعمليات ذات البعد التقني المتمثل بدعم تكنولوجيا المعلومات، والبعد البشري المتمثل بإدارة المعرفة الضمنية والتعلم الفردي والمنظمي، والبعد الاجتماعي المتمثل بإدارة شبكة العلاقات المعرفية التفاعلية، والبعد المعلوماتي المتمثل بإدارة المعرفة الظاهرة ونظم المعلومات، والبعد الاستراتيجي المتمثل بالتوافق مع استراتيجيات الأعمال والتعامل مع المعرفة بوصفها مورد استراتيجي، إذ يمكن ان تنتوع هذه العمليات لكنها تبقى في إطار اربعة عمليات مزدوجة اساسية تتمثل بتوليد/اكتساب المعرفة، خزن /استرجاع المعرفة، نشر/مشاركة المعرفة، تطبيق/تحويل المعرفة إلى منتجات تضيف قيمة للزبون وتحقق قدرة تنافسية للمنظمات.

2- أهمية إدارة المعرفة: عُدت إدارة المعرفة في الاونة الاخيرة واحدة من الاتجاهات الادارية المهمة الواسعة الانتشار اذ خرجت عن كونها افكار نظرية وفلسفية إلى ممارسات واقعية، واصبحت تلعب دورا في تحقيق اهداف واستراتيجيات منظمات الاعمال المعاصرة. وفي وقت مبكر، اشار (Drucker) إلى ان " المساهمة الاكثر اهمية التي تحتاج الإدارة ان تقوم بها في القرن الحادي والعشرون هي زيادة انتاجية عمل المعرفة وصنّاع المعرفة" (Talisayon, 2013:6). فالفكرة الكبيرة المتعلقة بإدارة المعرفة هي انه في زمن التحرك السريع وفي عالم التنافس المتزايد، تعد المعرفة المصدر الوحيد للميزة بالنسبة للمنظمة (Birkinshaw,

(11: 2001). ويرى الباحث بأنه قد تنبثق أهمية إدارة المعرفة من أهمية المعرفة ذاتها للمنظمات المعاصرة. فالمعرفة، لاسيما تلك التي تتحول الى سلع وخدمات جديدة، أصبحت المصدر الرئيس للثروة وللميزة التنافسية المستدامة. ويدعم (O'Brien, et al., 2011: xiv) ذلك بتأكيد على عدّ المعرفة مفتاح الى قدرة الشركات على النجاح في الابداع، ويتفق (Ermine, 2006:23) على عدّ المعرفة موجود اقتصادي أساسي ومورد استراتيجي ومصدر ميزة تنافسية حاسمة.

3- **نظريات إدارة المعرفة:** في ظل غياب الاتفاق على نظرية موحدة لإدارة المعرفة (Edwards, 2011: 297)، اشار بعض الباحثين الى ثلاثة نظريات لدراسة إدارة المعرفة: (Janus-Hiekkaranta, 2009: 11-15)، (Firestone & McElroy, 2005: 3) وهي: **النظرية المستندة إلى المعرفة للمقدرات التنظيمية**، وهي تستند إلى منظور المقدرات الديناميكية للمنظمة (Teece, 1980, 1982; Prahalad & Hamel 1990; Hayes & Wheelwright 1984). وقد أخذت هذه النظرية الكثير من المدخل المستند إلى الموارد (RBV) الذي طوره (Anderson, Barney, 1986; Chandler, 1966; Wernerfelt, 1984). **ونظرية التعقيد** (Anderson, Lewin and Volberda, 1999; Zack, 1999) وهي تستند إلى مفهوم نظام التكيف المعقد (CAS) (Holland, 1995; Kauffman, 1995)، الذي يشير إلى عناصر متباينة أفراد، مجموعات تعمل في ذات البيئة وتتفاعل مع بعضها. هذه العناصر تتغير وتتكيف مع بعضها، وتتطور مسببة التحول في بيئتها والذي يعود ويؤثر في هذه العناصر، وهكذا. وطبقا لـ (Zack, 1999) إن التعقيد هو واحد من مشكلات معالجة المعرفة إذ إن اللاتأكد المتعلق بمقدار ونوعية المعلومات، والغموض في فهمها، والالتباس في أطرها المفاهيمية، فضلا عن التعقيد الثقافي المرتبط باقتصاد المعرفة، كل ذلك يجعل التعقيد يمثل مشكلة حقيقية في إدارة المعرفة (Janus-Hiekkaranta, 2009: 47). **ونظرية نقل المعرفة الديناميكي** أي دمج خبرة الفرد، المجموعة، والمنظمة وفق نموذج نوناكا (Nonaka's SECI model) إذ ان خبرة الفرد هي معرفة ضمنية شخصية من الصعوبة التعبير عنها أو ابصالها. وان نقل هذه المعرفة يعد جوهر توليد المعرفة. فالمعرفة الضمنية تصبح ظاهرة إذا تم ادراكها، وصفها، ومشاركتها الآخرين. ان نموذج نوناكا (SECI) (التنشئة، اظهار، تجميع، تضمين) يزود بمخطط واضح يصف عمليات توليد، مشاركة المعرفة، وتحويلاتها في وبين الافراد، المجموعات والمنظمات، التي تتفاعل جميعها مع بعضها.

4- **عمليات إدارة المعرفة:** اشار الباحثون إلى عدد من عمليات إدارة المعرفة تمثل دورة حياة إدارة المعرفة وتتمحور جميعها حول عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج (Heisig & Vorbeck, 2000: 4) إذ يتضمن اربعة عمليات اساسية لإدارة المعرفة وهي كالآتي:

أ - **توليد وتطوير المعرفة**، اذ تتضمن عمليات ثانوية أو مرادفة مثل تجميع، بناء، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، مسك، انتاج، وغريلة، وتطوير المعرفة إذ يمكن ان تكون مصادر المعرفة داخلية من خلال تعظيم المعرفة الضمنية من خلال عملية التنشئة والتعلم بتحويلها إلى اشخاص آخرين وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة جديدة ظاهرة، أو مصادر خارجية يتم اكتسابها مثل معرفة الزبائن ومعرفة المنافسين ومن خلال عمليات المقارنة المرجعية. ويتضمن توليد المعرفة عمليات التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، كما تمت الاشارة اليه آنفا في انموذج (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- ب- **خزن المعرفة**، إذ تتعلق بعمليات الاحتفاظ، الادامة، الترميز، امكانية الوصول، الامن، الحماية، والاسترجاع، وتتضمن رعاية والمحافظة على الاشخاص حاملي المعرفة والخبرة.
- ت- **نشر وتوزيع المعرفة**، إذ تتمثل بعمليات توزيع، النقل، النشر، الانتقال، التبادل، التحويل، والتدفق المعرفة باستخدام وسائل تكنولوجية والكترونية مختلفة مثل الانترنت داخل المنظمة والانترنت خارج المنظمة. وهي العملية التي تسمح لاجزاء المنظمة بالوصول الى المعرفة الجماعية للمنظمة واستعمالها (Sarvary, 1999).
- ث- **تطبيق المعرفة**، إذ تتضمن اتخاذ قرارات وتنفيذ مهام واجراءات لتجسيد المعرفة في سلع، خدمات، سياقات عمل.

### ثانياً- التوجه نحو الزبون:

سيجري في هذه الفقرة مناقشة مفهوم التوجه نحو الزبون واهميته وابعاده، وكالاتي:

- 1- **مفهوم التوجه نحو الزبون**: تجد الابحاث العملية الحديثة المتعلقة بتوجه المنظمات نحو الزبون جنورها في فلسفة الإدارة المعروفة بـ "المفهوم التسويقي" (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater 1990) (Junkkari, 2014: 20) إذ أصبح المفهوم التسويقي حجر الزاوية في نظام الانتاج منذ ان اكد (Drucker, 1954) بان " هناك تعريف واحد صحيح لغرض الأعمال وهو ايجاد سوق ينظر اليه من وجهة نظر الزبون (Kosuge, 2006:3) . وأشار (Strong and Harris, 2004) ان اول من استخدم مفهوم التوجه نحو الزبون هو (Levitt) في (1960s) ومنذ ذلك الحين استخدم هذا المفهوم بوصفه مكون اساسي لنظرية وممارسة التسويق (Junkkari, 2014: 4). ان المنظمة المتوجهة نحو الزبون هي تلك التي يكون فيها كل عامل ملتزم بخلق القيمة للزبون وبفهم وتلبية حاجات الزبون. ويعتقد (Narver & Slater, 1990: 21) ان التوجه نحو الزبون هو الفهم الكافي للمشتريين المستهدفين من قبل المنظمة للتمكن من خلق قيمة لهم بشكل مستمر، ليس فقط في الوقت الحاضر ولكن كذلك عبر الزمن المستقبلي لمواكبة التطورات الخاضعة لديناميكيات السوق. الأمر الذي يتطلب، كما يعتقد الباحث، بناء مقدرات ديناميكية تتمكن من مواجهة تغيرات السوق وحاجات الزبون لخلق القيمة لكل من المنظمة والزبون بصورة مستمرة إذ ان قيمة الزبون يتم تحقيقها بطريقتين: إما بواسطة زيادة منافع الزبون بالنسبة للتكلفة التي يتحملها أو بتخفيض الكلف التي يتحملها بالنسبة إلى المنافع التي يحصل عليها. ويعرّف (Chih et al., 2009: 2) التوجه نحو الزبون بأنه الدرجة التي تركز فيها المنظمة أو العاملون جهودهم على فهم الزبون وتحقيق رضاه. ويؤكد ذلك (Brown et al., 2002) ويعرّف التوجه نحو الزبون بأنه ميل شخصي لإشباع حاجات الزبون في بيئة العمل (Kim et al., 2014: 24) (Junkkari, 2014: 1). واستناداً إلى ذلك، يعرف الباحث التوجه نحو الزبون بأنه تلك الجهود والسلوكيات الصادرة من المنظمة وافرادها والمستندة إلى معرفة السوق والهادفة إلى فهم وتلبية مطالب الزبون ورغباته الحالية والمحتملة من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك وبما يحقق رضا الزبون ويتوافق مع فلسفة واهداف واستراتيجيات وعمليات المنظمة.

2- أهمية التوجه نحو الزبون: قد اثبتت العديد من الدراسات الميدانية مثل، (Narver & Slater,1990;Jaworski & Kohli,1993) الاهمية الاقتصادية الكامنة للتوجه نحو الزبون. ويؤيد (Junkkari, 2014: 21) هذه التوجهات بتاكيد ان التوجه نحو الزبون يمكّن المنظمة من خلق قيمة عالية لزبائنها من خلال الفهم الأفضل لحاجاتهم، ومن ثم ينعكس ذلك ايجابيا على القيمة الاقتصادية التي تحصل عليها المنظمة. ويعتقد باحثون امثال (Sinkula,1994; Slater and Narver,1995) ان التوجه نحو الزبون ينبغي ان يجعل المنظمة تتوقع الحاجات التي يمكن ان تتطور مستقبلا وتستجيب اليها باضافة منتجات وخدمات إبداعية مما يعطي للتوجه نحو الزبون ميزة سرعة وفاعلية الاستجابة للفرص والتحديات (Mei, 2012: 1).

ويؤيد الباحث هذا الرأي، سيما وان التوجه نحو الزبون ليس سلوك استجابي ناتج عن ردة فعل لطلبات الزبون فحسب، انما هو ينبغي ان يكون سلوك استباقي يستند إلى البحث في ديناميكيات السوق وتوجهاته ومعالجة هذه المعلومات وإدارة هذه المعرفة لاكتشاف طلبات الزبائن الحالية والمستقبلية والاستجابة الابداعية لذلك بما يلبي بل يفوق احيانا توقعات الزبون ويحقق القيمة العالية لكل من الزبون والمنظمة، وخير مثال على ذلك ابداعات شركة Microsoft, iphone, Sony,Toyota، وغيرها.

3- ابعاد التوجه نحو الزبون: بالاستناد إلى وظيفة نشر الجودة (QFD) يجد الباحث ان هناك بُعدين رئيسين للتوجه نحو الزبون احدهما يرتبط بالزبون وهو مطالب ورغبات الزبون، والآخر مرتبط بالشركة وهو المتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق مطالب الزبون وقد اعتمد الباحث هذين البُعدين لقياس التوجه نحو الزبون من خلال توظيف تقنية نشر وظيفة الجودة، وهما كالآتي:

أ - **مطالب ورغبات الزبون (WHATs):** يجب ان يكون فهم مطالب الزبائن جزء متكامل مع قرارات التمركز السوقي للمنظمة وغاياتها الاستراتيجية، وان تحديد مطالب الزبون يحتاج إلى استخدام تقنيات مناسبة لدراسة بيئة الأسواق. وهناك انواع عديدة من المعلومات الاولية المرتبطة بالزبون والتي قد تكون مفيدة لهذا الغرض (George, 2003: 70-71). والغرض من جمع تلك المعلومات هو التأكد من ان الشركة تتحدث بلغة (صوت) الزبون إذ ينبغي جمع صوت الزبون من خلال تحديد الزبائن وحاجاتهم للسلع أو الخدمات، اجراء بحث الزبون بواسطة بحوث السوق، وتحليل المعلومات. وهناك طريقتين اساسيتين لجمع معلومات صوت الزبون: طريقة ردة الفعل، بمعنى ان المعلومات تأتي إلى الشركة خلال مبادرة الزبون (شكاوى، استفسارات، دعم تقني، مبيعات، وغيرها)، و/أو الطريقة الاستباقية، بمعنى ان تبادر الشركة في الاتصال بالزبائن ( الاستبانات، المقابلات، الزيارات، ملاحظات وغيرها). ويبقى الهدف الاستراتيجي هو ليس فقط تحقيق اهداف الزبائن وإنما تجاوز توقعاتهم. ويركز الاستخدام الاستراتيجي لصوت الزبون على ردود فعل الزبائن اتجاه تصاميم، خصائص، وظائف سلعة أو خدمة محددة، ومدى توافق اولويات الشركة مع حاجات الزبون (George, 2003: 76-78).

ب- **المتطلبات التقنية (HOWs):** تعرّف الـ (QFD) بانها تحويل مطالب وحاجات الزبون إلى خصائص تقنية تمكّن المنظمة من تلبية ما يريده الزبون (YAMAMOTO et al.,2005:4162). ان نجاح منتج أو خدمة يعتمد بشكل كبير على مدى مقابلة حاجات وتوقعات الزبون. وبالنتيجة، فانه ينبغي بذل جهود في الحصول على المعلومات الضرورية لتحديد الرغبات والمطالب الحقيقية للزبون وترجمتها إلى متطلبات تقنية

للمنتوج ومواصفات للنظام الإنتاجي والاداري اذ تحتاج المنظمة لتلبية هذه المطالب توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك ابتداء من تصميم العملية مروراً بالعمليات الإنتاجية حتى تسليم البضاعة للزبون. وان تحديد المتطلبات التقنية تعني تحديد الكيفية التي يتم فيها تلبية مطالب الزبون. وهذه المتطلبات التقنية يمكن تحديدها من خلال العصف الذهني للفريق المكلف وقد تشمل كافة اقسام المنظمة من التصميم، الادارة العليا، التسويق، الإنتاج، وحتى تسليم البضاعة وقد يكون ذلك باستخدام آلية السبب والتأثير بما ينتج عنه تحديد المتطلبات التقنية اللازمة لإنجاز مطالب الزبون (Homkhiew et al., 2012:665)

### ثالثاً - تنافسية منظمات الاعمال:

رغم قديم ظهور مصطلح التنافسية Competitiveness، فقد انتشر تداوله بشكل واسع بين الباحثين الاكاديميين والممارسين على مستوى المنظمات والصناعات والدول في العقود الاخيرة من القرن المنصرم إذ أصبحت التنافسية اداة تستعمل لوصف القوة الاقتصادية للبلدان، أو موقع منظمة معينة بالنسبة لمنافسيها في السوق أو موقع صناعة بالنسبة لصناعة منافسة اخرى أو بلد بالنسبة لبلدان اخرى. وبغض النظر عن امتدادات مفهوم التنافسية على مستوى الصناعات والبلدان، فان دراسة التنافسية في هذا البحث لتكسر للتنافسية على مستوى منظمات الأعمال من خلال التأطير النظري لمفهومها واهميتها وابعادها.

1- مفهوم تنافسية منظمات الأعمال: لعل الجذور الأولى لمصطلح التنافسية تعود إلى المراجع الأولى في ادب الاستراتيجية أمثال (Chandler, 1962) وكتابه "الاستراتيجية والهيكل" و(Ansoff, 1965) وكتابه "استراتيجية الشركة" إذ يعرف الميزة التنافسية بانها ميزة التوقع الاستباقي لاتجاهات السوق بشكل أفضل من المنافسين وتعديل التجهيز وفق هذا التوقع (Hoskisson, et al., 1999: 422). هذا التعريف يركز على مضامين السوق، ولكن القدرة على التنافس يمكن ان تكون ثمرة الكفاءات المتميزة التي تستند إلى المجالات الوظيفية والادارية والتخصصية المتميزة وفق المنظور المستند إلى الموارد (RBV) (Coase, 1937; Penrose, 1959) (Barney, 1986, 1991) (Amit, 1993: 35)، (Peteraf & Kellogg, 1993: 313). ومن منظور استراتيجية الاعمال، تعتمد قدرة المنظمات التنافسية على المداخل والموارد والمقدرات التي تستخدمها للتنافس مع بعضها (Porter, 1980; Barney, 1991; Yip, 1992; Hamel and Prahalad, 1994) (Wignaraja, 2003: 18) من خلال تغيير وتطوير اتجاهات استراتيجية جديدة وتبني تنوع ديناميكي من الاستراتيجيات التنافسية يمتد من استراتيجية قيادة الكلفة إلى استراتيجية التميز و/أو التركيز للحفاظ على أو زيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية (Porter, 1980) أو زيادة العائد على الموجودات (Dess & Davis, 1984: 484). ويميل الباحث الى ما طرحه (Chen, 1996) (Hoskisson, et al., 1999: 30) بان القدرة التنافسية هي ثمرة التكامل بين منظور خارج-داخل ل (Porter, 1980) واطار عمله للقوى الخمسة للصناعة، ومنظور داخل-خارج للمدخل المستند إلى الموارد (RBV). وقدم (Pace and Stephan, 1996) تعريفاً للتنافسية على انها قدرة المنظمة على البقاء في الأعمال وحماية استثماراتها لكسب العوائد على هذه الاستثمارات وذلك من خلال القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية (Akimova, 2000: 4). ويرى (Depperu & Cerrato, 2006: 4) بان التنافسية على مستوى المنشأة تشير إلى تصميم ونتاج وتسويق منتجات أكثر تفوقاً من تلك التي يقدمها المنافسون إذ يمكن تقييم التفوق من خلال عوامل متعددة مثل السعر، الجودة، التقدم التكنولوجي، وغيرها.

ولأغراض هذا البحث يعرف الباحث التنافسية على انها مدى قدرة المنظمة على مقابلة رغبات وحاجات الزبائن بفاعلية مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تقدم سلع أو خدمات مماثلة من خلال تحقيق معدلات إنتاجية عالية، وكلف واطئة وربحية وحصة سوقية أفضل من المنافسين.

2- أهمية التنافسية: ان دراسة تحليل المنافس وتنافسية المنظمات ( Porter,1980,1985; Porac & Thomas,1990; Hamel & Prahalad,1990; MacMillan et al.,1985; Barney,1991) أصبحت تحتل موقع مركزي في الاستراتيجيات الناجحة (Chen,1996: 100)، إذ درس الباحثون التنافسية في إطار صياغة الاستراتيجية انطلاقا من السوق أو الصناعة (Porter,1980) أو من المدخل المستند إلى الموارد (Barney,1991). وأصبحت التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم، واصبح لها استراتيجيات ومؤشرات، وتقدم تقارير عنها لمجالس إدارة المنظمات إذ باتت تُعد المعيار لنجاح المنظمات في ظل البيئة المعاصرة المضطربة. وأصبح تحقيق مركز تنافسي قوي هو القاعدة للبقاء في سوق مشبع بالمنافسين المحليين والعالميين إذ ان امتلاك المنظمة للعناصر التي تولد التنافسية يُعد أمر مهم للمنظمة لإيجاد الطريقة الأفضل لتطوير المنتجات والعمليات واستخدام الممارسات الأفضل فيما يتعلق بالكلف والجودة لخدمة حاجات الزبائن بشكل أفضل، وبما يؤدي إلى أداء أفضل تحقيقا للأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Roman et al., 2012: 26).

3- مقاييس وابعاد تنافسية منظمات الأعمال: اشار الباحثون إلى عدد من المقاييس لا مجال لذكرها وسيقتصر التركيز على مقياس (Oughton,1997)، إذ اشار الى أربعة مؤشرات للتنافسية على مستوى المنظمة وهي: الربحية، الانتاجية، الحصة السوقية، كلف الإنتاج إذ تم تبني هذا المقياس في هذا البحث كونه يغطي ضمنا اغلب أبعاد التنافسية التي اشار إليها الباحثون الآخرون. ولذلك سيتناولها الباحث بشيء من التفصيل كالآتي:

أ- الربحية، كل منظمات الأعمال تحاول تعظيم ارباحها إذ يمكن حسابها بواسطة هامش الربح أو العائد على الموجودات لفترة معينة، وهي تعد مؤشر جيد للتنافسية إذ تعبر عن مستوى القيمة المضافة. ويشير (Grouit & Zalewska, 2006: 4-5) يمكن حساب مؤشر الربحية بطرق مختلفة مثل معدل العائد الداخلي (IRR) معدل المحاسبي للعائد (ARR) والعائد على الموجودات (ROA) والعائد على المبيعات (ROS) أو هامش الربح. ويرى الباحثان ان مؤشر الربحية كلما كان عالي مقارنة بالمنافسين كلما يؤشر ذلك إلى مستوى جيد للتنافسية ان لم يكن مفرط بسبب الاحتكار والاسعار العالية أو بسبب كونه اعلى من كلفة رأس المال.

ب- الانتاجية: يعرف مجلس سياسات التنافسية الامركي (1998) التنافسية بانها القدرة على انتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالمية تستطيع التنافس في الأسواق العالمية ( Cetindamar & Kilitcioglu, 2013: 8) ، هذه القدرة يعبر عنها بالانتاجية، وهنا يتعلق الامر بالانتاجية الكلية لقياس العلاقة بين كمية الإنتاج السنوي وجميع عناصر الإنتاج التي اسهمت في انتاجه. وهي تعبر عن الفاعلية التي تحوّل بها المنظمة مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات او خدمات، أو تعبر عن كفاءة استخدام الموارد (المدخلات) مقارنة بالمرجرات. وكلما كانت الانتاجية عالية مقارنة بالمنافسين كلما يشير ذلك إلى قدرة تنافسية جيدة لدى المنظمة.

ت- الحصة السوقية: تشير التنافسية إلى قدرة المنظمة على التنافس في سوق معينة لزيادة حصتها السوقية والدخول إلى الأسواق الدولية من خلال التصدير لتحقيق نمو وربحية مستدامة ( Cetindamar & Kilitcioglu, 2013: 9). وتعني الحصة السوقية الاستحواذ او الحصول على جزء من السوق الداخلية و/او الخارجية. وتوصل (Gumbau & Maudos,2000: 3) إلى ان الكفاءة الإنتاجية تزيد من الحصة السوقية وتؤدي بالتالي إلى ارباح اعلى. وكلما كانت الحصة السوقية عالية مقارنة بالمنافسين كلما يشير ذلك إلى امتلاك الشركة تنافسية عالية.

ث- كلف الإنتاج: وهي تمثل الموارد أو المدخلات المستخدمة في الإنتاج وهي تسلك اتجاه معاكس للأبعاد الأخرى إذ كلما كانت اقل مقارنة بالمنافسين كلما يشير ذلك إلى قدرة تنافسية أفضل للشركة. والكلف هي من محددات السعر التنافسي وبالتالي يمكن ان تؤثر في هامش الربح والربحية والحصة السوقية والانتاجية لاسيما كلف العمل (Faux, 1997:99).

### المحور الثالث - الجانب العملي: عرض وتحليل النتائج

#### اولا- عرض وتحليل النتائج للشركتين:

تهدف هذه الفقرة إلى عرض وتحليل النتائج لكل شركة ومقارنتها على مستوى متغيرات البحث (إدارة المعرفة، التوجه نحو الزبون، والتنافسية)، وعلى مستوى الأبعاد وكالاتي:

#### 1- نتائج متغير إدارة المعرفة:

يعرض الجدول (4-15) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات عينة كل شركة على مستوى الأبعاد والفقرات إذ حقق هذا المتغير مستوى عال في كلا الشركتين إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي لشركة اربيل (4.16) مقابل (3.97) لشركة GK ، اما بصدد الانسجام في اجابات العينة، فكانت اجابات عينة اربيل اعلى انسجام إذ بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.22) ومعامل الاختلاف الاجمالي (5.29%)، مقارنة باجابات عينة شركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.66) ومعامل الاختلاف الاجمالي (16.62%). أما على صعيد الأبعاد، فقد قيس هذا المتغير بأربعة ابعاد (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة)، كانت نتائجها كالاتي:

أ- نتائج توليد المعرفة: حقق هذا البعد القيمة الاعلى في كلا الشركتين، مع تفوق لصالح شركة اربيل بوسط حسابي عام (4.49) مقابل (4.10) لشركة GK مما يؤكد وجود مبادرات لتوليد المعرفة في كلا الشركتين من خلال تشجيع الأفكار الجديدة من العاملين والزبائن ودراساتها. اما بصدد الانسجام في اجابات العينة، فكان اقل تشتت لهذا البعد في عينة شركة اربيل إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.43) ومعامل الاختلاف العام (9.58%) مما يؤشر الى انسجام عالي في اجابات عينتها، مقارنة بشركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.56) ومعامل الاختلاف العام (13.66%). أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (1-5) وتشير النتائج حولها الى أعلى قيمة

جدول (4-15): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات العينة حول إدارة المعرفة لكل شركة

المتغيرات	ت	الفقرات	شركة اربيل ستيل (n=44)			شركة GK ستيل (n=34)		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
توليد المعرفة	1	تهتم الشركة بالافكار الجديدة من العاملين والزبائن لاضافة قيمة	4.64	0.53	11.42	4.18	0.76	18.18
	2	تهتم الشركة بعمليات البحث والتطوير لاضافة قيمة	4.43	0.79	17.83	3.97	0.76	19.14
	3	يتعلم العاملون من الخبراء لزيادة قيمة معرفة الموارد البشرية	4.57	0.55	12.04	4.06	0.81	19.95
	4	تجري الشركة جلسات حوارية بين الخبراء والعاملين	4.41	0.76	17.23	3.94	0.95	24.11
	5	تحرص الشركة على جذب وتعيين اصحاب الخبرة والمهارة	4.39	0.58	13.21	4.35	0.65	14.94
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتوليد المعرفة								
خزن المعرفة	6	تمتلك الشركة قواعد بيانات الكترونية ذات قيمة لمعرفتها	4.34	0.71	16.36	4.26	0.67	15.73
	7	تحرص الشركة على توثيق تقارير سير العمل لزيادة قيمة معرفة انشطتها	4.48	0.55	12.28	4.18	0.63	15.07
	8	تقوم إدارة الشركة بتوثيق قصص نجاح انجارات الشركة	4.50	0.55	12.22	3.71	1.09	29.38
	9	تقيم الشركة خزنها المعرفي(قاعدة البيانات) دوريا	4.55	0.50	10.99	3.97	1.11	27.96
	10	تحرص الشركة على تعزيز قيمة قاعدة بياناتها	4.55	0.50	10.99	3.91	1.06	27.11
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لخزن المعرفة								
نشر وتوزيع المعرفة	11	تحفز الشركة الخبراء ماديا ومعنويا لمشاركة الآخرين بمعرفتهم لاضافة قيمة	4.32	0.56	12.96	3.71	1.00	26.95
	12	يستطيع العاملون الوصول إلى المعلومات والمعرفة المطلوبة بسهولة	3.02	0.90	29.80	3.38	1.30	38.46
	13	تعتمد الشركة برامج تدريبية لنشر المعرفة وزيادة قيمة مواردها البشرية	4.36	0.53	12.16	3.47	1.19	34.29
	14	توفر الشركة شبكة معلومات داخلية	2.48	1.13	45.56	4.26	1.08	25.35
	15	يعقد خبراء الشركة جلسات نقاش مع العاملين لتبادل المعرفة والمعلومات	4.52	0.51	11.28	3.71	1.09	29.38
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لنشر وتوزيع المعرفة								
			3.74	0.30	8.02	3.71	0.93	25.07

المتغيرات	ت	الفقرات	شركة اربيل ستييل (n=44)			شركة GK ستييل (n=34)		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
تطبيق المعرفة	16	تركز الشركة على الانشطة التي تضيف قيمة	4.52	0.55	12.17	3.97	1.00	25.19
	17	تقوم الشركة بتوظيف معرفتها لزيادة قيمة عملياتها الانتاجية	4.43	0.50	11.29	4.26	0.86	20.19
	18	تعمل الشركة على تفعيل العمل الفرقي	4.43	0.62	14.00	4.03	0.83	20.60
	19	تحرص الشركة على توظيف معرفتها لتطوير منتجات جديدة تضيف قيمة	1.57	0.85	54.14	3.85	0.86	22.34
	20	تحت الشركة خبرائها ومدبريها لتقديم حلول ابداعية للمشاكل بوصفها فرصة لاضافة قيمة	4.64	0.49	10.56	4.18	0.76	18.18
		الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتطبيق المعرفة	3.92	0.26	6.63	4.06	0.62	15.27
		الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي لإدارة المعرفة	4.16	0.22	5.29	3.97	0.66	16.62

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد إلى النتائج الاحصائية

حققتها الفقرة (1) " تهتم الشركة بالافكار الجديدة من العاملين والزبائن لاضافة قيمة" تفوقت فيها شركة اربيل بوسط حسابي (4.64) بينما بلغت أعلى قيمة (4.35) لشركة GK حققتها الفقرة(5) "تحرص الشركة على جذب وتعيين اصحاب الخبرة والمهارة". اما على صعيد التشتت في اجابات العينة فكان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل بصدد الفقرة (1) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.53) ومعامل الاختلاف (11.42). ووجد الباحث مثل هذا الاهتمام بالافكار الجديدة لدى شركة اربيل مثل فكرة لمعاون مدير الإنتاج باخذ عينة من ذات المنتج وفحصها في مختبرات مختلفة للتأكد من مطابقتها للمواصفات، وغيرها.

ب- نتائج خزن المعرفة: حقق هذا البعد قيمة اعلى في شركة اربيل بوسط حسابي عام عالي جدا(4.48) مقابل (4.01) لشركة GK، إذ لاحظ الباحث وجود قواعد بيانات لدى الشركتين لكنها على مستوى بعض الاقسام وليس على مستوى الشركة ككل مع وجود قسم لتكنولوجيا المعلومات لدى شركة اربيل. اما بصدد الانسجام في اجابات العينة، فكان اقل تشتت لهذا البعد في عينة شركة اربيل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.35) ومعامل الاختلاف(7.81%) مما يؤشر الى انسجام عالي جدا في اجابات عينتها، مقارنة بشركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري (0.74) ومعامل الاختلاف (18.45%). أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (6-10) وتشير النتائج حولها الى أعلى قيمة تفوقت فيها شركة اربيل حققتها الفقرتين (9) و(10) "تقيم الشركة خزنها المعرفي دوريا" و "تحرص الشركة على تعزيز قيمة قاعدة بياناتها" بوسط حسابي (4.55) مقابل أعلى قيمة بالنسبة لشركة GK حققتها الفقرة(6) " تمتلك الشركة قواعد بيانات الكترونية ذات قيمة لمعرفتها" بوسط عالي جدا بلغ(4.26). أما بصدد التشتت فكان اقل تشتت في الاجابات لصالح شركة اربيل بصدد الفقرتين (9) و (10) بانسجام عالي جدا يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (0.50)(10.99) على التوالي،

مقارنة بأقل تشتت في الاجابات في شركة GK للفقرة (7) "تحرص الشركة على توثيق تقارير سير العمل لزيادة قيمة معرفة انشطته" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.63) ومعامل الاختلاف (15.07%). ويرى الباحث انه بالرغم من تفوق شركة اربيل من حيث قيم فقرات هذا البُعد الا ان القيم التي حققتها شركة GK تُعد قيم عالية لما تمتلكه من أدوات الكترونية لخزن المعرفة.

ت-نتائج نشر وتوزيع المعرفة: حقق هذا البُعد اقل قيمة في كلا الشركتين، بتفوق بسيط لصالح شركة اربيل بوسط حسابي عام (3.74) مقابل (3.71) لشركة GK، اما بصدد التشتت، فكان أقل تشتت لصالح اجابات عينة شركة اربيل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.30) ومعامل الاختلاف (8.02%)، مما يدل على انسجام عالي جدا في اجابات افراد العينة مقارنة باجابات عينة شركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري (0.93) ومعامل الاختلاف (25.07%) تدل على انسجام مقبول، ولعل هذه النتيجة بقيمة الاوساط الحسابية تعكس الواقع إلى حد ما إذ لاحظ الباحث وجود حالة من التحفظ على تداول المعلومات والمعرفة لدى الشركتين. أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد بالفقرات (11-15) وكانت النتائج حولها تتحصر بالنسبة لشركة اربيل بين أعلى قيمة حققتها فقرة (15) "يعقد خبراء الشركة جلسات نقاش مع العاملين لتبادل المعرفة والمعلومات"، بوسط حسابي (4.52) واقل قيمة حققتها الفقرة (14) في شركة اربيل "توفر الشركة شبكة معلومات داخلية" بوسط حسابي ضعيف بلغ (2.48)، بينما حققت هذه الفقرة أعلى قيمة بالنسبة لشركة GK بوسط (4.26). اما بصدد التشتت فقد حققت الفقرة (15) اقل تشتت في اجابات العينة في شركة اربيل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.51) ومعامل اختلاف (11.28%)، وهو يدل على انسجام عالي جدا ، مقارنة باقل تشتت في اجابات عينة شركة GK حققتها الفقرة (11) " تحفز الشركة الخبراء ماديا ومعنويا لمشاركة الآخرين بمعرفتهم لاضافة قيمة" إذ بلغ الانحراف المعياري (1.00) ومعامل الاختلاف (26.95%).

ث-نتائج تطبيق المعرفة: تفوقت شركة GK في هذا البُعد بوسط حسابي عام (4.06) مقابل (3.92) لشركة اربيل، مما يؤكد وجود ممارسات إدارة معرفة وان كانت بصورة غير ممنهجة. أما بصدد التشتت في الاجابات، فكان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.26) ومعامل الاختلاف (6.62%). اما على صعيد الفقرات، فقد قيس هذا البعد بالفقرات (16-20) وكانت النتائج حولها، بالنسبة لشركة اربيل، تتحصر بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (16) "تركز الشركة على الأنشطة التي تضيف قيمة" بوسط حسابي (4.52). أما أعلى قيمة لشركة GK، فقد حققتها الفقرة (17) "تقوم الشركة بتوظيف معرفتها لزيادة قيمة عملياتها الإنتاجية" بوسط حسابي (4.26)، إذ تم بالفعل توظيف بعض المعرفة والافكار مثل، اجراء تحسين في طريقة ربط لفة الشيش، وتغيير نقشة الشيش من حلزونية إلى نقشة "البقلاوة" المرغوبة كونها تزيد من قوة الشيش، واجراء تحسينات في نظام سحب الدخان من الافران بطريقة تراعي المحافظة على البيئة. أما اقل قيمة فقد حققتها الفقرة (19) " تحرص الشركة على توظيف معرفتها لتطوير منتجات جديدة تضيف قيمة" بوسط حسابي (1.57)، وهذه النتيجة منطقية لانه لا يوجد إي برنامج لتطوير منتجات جديد في الوقت الحاضر. اما بصدد التشتت، فتشير النتائج إلى اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل حققتها الفقرة (17) "تقوم الشركة بتوظيف معرفتها لزيادة قيمة عملياتها الإنتاجية" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.50) ومعامل

الاختلاف (11.29%)، بينما اقل تشتت في اجابات شركة GK حقيقته الفقرة (20) "تحث الشركة خبراءها ومديريها لتقديم حلول ابداعية للمشاكل بوصفها فرصة لاضافة قيمة" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.76) ومعامل اختلاف (18.18%).

## 2-نتائج متغير التوجه نحو الزبون:

يعرض الجدول(4-16) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات عينة كل شركة وعلى مستوى الابعاد وال فقرات، إذ حقق هذا المتغير مستوى جيد ومتقارب في كلا الشركتين مع تفوق بسيط لشركة GK بقيمة وسط حسابي اجمالي(3.85) مقابل (3.83) لشركة اربيل. أما بصدد التشتت فقد كان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل إذ بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.14) ومعامل الاختلاف الاجمالي(3.66%) مما يدل على انسجام عالي جدا في اجابات العينة مقارنة باجابات عينة GK إذ بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.39) ومعامل الاختلاف الاجمالي(10.13%)، وتتسم هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج التحليل الكمي إذ اظهرت مستوى جيد كذلك ولكن مع تفوق بسيط لشركة اربيل. أما على صعيد الابعاد، فقد قيس هذا المتغير بـعدين (رغبات ومطالب الزبون، والمتطلبات التقنية)، كل منها يتكون من (12) فقرة، وكانت نتائجها كالآتي:

أ-نتائج رغبات ومطالب الزبون: تفوقت شركة GK في هذا البُعد بوسط حسابي عام (4.01) مقابل (3.78) لشركة اربيل، مما يشير إلى وجود استجابة بمستوى عالي لمطالب الزبون لدى الشركتين لاسيما شركة GK إذ لاحظ الباحث سعي مديري التسويق والمبيعات إلى لقاء الزبائن في السوق وفي مواقع البناء لفهم رغباتهم وحاجاتهم. أما بصدد التشتت، فقد كانت اجابات شركة اربيل اقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.15) ومعامل الاختلاف العام (3.97%) مما يدل على انسجام عال جدا في اجابات افراد العينة، مقارنة باجابات شركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.37) ومعامل الاختلاف العام (9.23%). أما على صعيد الفقرات، فقد قيس هذا البُعد بالفقرات (21-32)، إذ انحصرت بالنسبة لشركة اربيل بين أعلى قيمة حقيقته فقرة (27) "انتظام قضبان الحديد باللفة" بوسط حسابي عالي جدا بلغ(4.61) واقل قيمة حقيقته الفقرة(30) "انتاج أنواع اخرى من الحديد" بوسط حسابي ضعيف جدا بلغ(1.27)، وهذه النتيجة تتوافق مع واقع الحال إذ ليس لدى الشركة منتجات اخرى من الحديد في الوقت الحاضر. أما بالنسبة لشركة GK فقد انحصرت بين أعلى قيمة حقيقته الفقرة (29) " السعر المناسب" بوسط حسابي عالي جدا(4.62)، إذ تخفض سعرها اقل ب (5) دولار عن سعر شركة اربيل، واقل قيمة حقيقته الفقرة(32) " خدمة توصيل البضاعة للزبون" بوسط حسابي ضعيف جدا(2.21)، وهي نتيجة منطقية لان الشركتين لا تقدمان مثل هذه الخدمة. أما بصدد تشتت الاجابات فتشير النتائج ان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل حول الفقرة(21) " تقديم شهادة بالموصفات العالمية" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.50) ومعامل الاختلاف (10.89)، بينما اقل تشتت في اجابات عينة شركة GK فقد كان حول الفقرة(28) " قوة تحمل ومرونة قضبان الحديد" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.50) ومعامل الاختلاف (11.79%)، وهذه النتائج منطقية إذ يوجد بالفعل انسجام بين افراد العينة حول هذه المطالب للزبون.

الجدول (4-16): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حول التوجه نحو الزبون لكل شركة

المتغيرات	ت	الفقرات	شركة اربيل ستيل (n=44)			شركة GK ستيل (n=34)		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
رغبات ومطالب الزبون	21	تقديم شهادة بالموصفات العالمية	4.59	0.50	10.89	4.44	0.56	12.61
	22	التزام الشركة بمواعيد التسليم للمنتجات لزيادة قيمة الزبون	4.52	0.55	12.17	4.26	0.57	13.38
	23	تقديم تسهيلات للدفع	4.27	0.69	16.16	4.32	0.73	16.90
	24	التعامل المباشر مع الزبون النهائي	3.16	0.71	22.47	3.79	0.91	24.01
	25	تقديم قياسات متنوعة لقضبان الحديد	4.39	0.54	12.30	4.44	0.61	13.74
	26	تتحمل الشركة أي خطأ أو خلل يظهر في منتجاتها المباعة	4.43	0.50	11.29	4.24	0.70	16.51
	27	انتظام قضبان الحديد باللفة	4.61	0.54	11.71	4.21	0.64	15.20
	28	قوة تحمل ومرونة قضبان الحديد	4.34	0.53	12.21	4.24	0.50	11.79
	29	السعر المناسب	4.16	1.03	31.25	4.62	0.60	12.99
	30	انتاج انواع اخرى من الحديد	1.27	0.95	74.80	3.18	1.38	43.40
	31	نظافة الحديد من الصدأ	4.27	1.15	26.93	4.15	0.78	18.80
	32	خدمة توصيل البضاعة للزبون	1.39	1.10	79.14	2.21	1.25	56.56
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمطالب الزبون			3.78	0.15	3.97	4.01	0.37	9.23
المتطلبات التقنية	33	وجود شعبية للرقابة على الجودة	4.43	0.50	11.29	3.59	1.13	31.48
	34	دقة خلط المكونات وكفاءة مكانن السحب	4.48	0.51	11.38	3.91	0.87	22.25
	35	تمنح الشركة ضمان للزبون عن منتجاتها	4.61	0.49	10.63	4.29	0.76	17.72
	36	استخدام قوالب متنوعة وفق المواصفة العالمية	4.59	0.50	10.89	4.32	0.77	17.82
	37	مخازن نموذجية تراعي الظروف المناخية	4.59	0.50	10.89	3.59	0.86	23.96
	38	تحرص الشركة على تحسين عمليات سلسلة التجهيز	4.61	0.54	11.71	3.94	0.89	22.59
	39	تعتمد الشركة الائمة في عمليات الرزم واليات التحميل للمنتج	4.57	0.59	12.91	3.32	0.94	28.31
	40	توفر الشركة مركبات لشحن البضاعة للزبون	1.09	0.60	55.05	3.03	1.45	47.85
	41	لدى الشركة برامج لتخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة	4.34	0.71	16.36	3.91	1.00	25.58
	42	تعمل شركتنا على تحديد فترة تحصيل مناسبة	4.68	0.60	12.82	3.74	0.83	22.19
	43	تعمل الشركة على توسيع منافذ البيع	3.41	0.79	23.17	3.76	0.96	25.53
	44	تقوم الشركة باستحداث خطوط منتجات اخرى	1.05	0.30	28.57	2.79	1.09	39.07
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتطلبات التقنية			3.87	0.19	4.91	3.68	0.49	13.32
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي للتوجه نحو الزبون			3.83	0.14	3.66	3.85	0.39	10.13

المصدر: اعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي

ب- نتائج المتطلبات التقنية: تفوقت شركة اربيل في هذا البعد بوسط حسابي عام (3.87) وهي قيمة عالية مقابل (3.68) وهي عالية ايضا لشركة GK ، مما يشير إلى وجود جهود لتوفير اغلب المتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق مطالب الزبون لدى الشركتين، لاسيما شركة اربيل إذ لاحظ الباحث اهتمام المديرين بذلك. أما بصدد التشتت، فقد

كانت اجابات شركة اربيل حول هذا البُعد اقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.19) ومعامل الاختلاف العام (4.91%) مما يدل على انسجام عال جدا في اجابات افراد العينة، مقارنة باجابات شركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.49) ومعامل الاختلاف العام (13.32%). أما على صعيد الفقرات، فقد قيس هذا البُعد بالفقرات (33-44)، إذ انحصرت بالنسبة لشركة اربيل بين أعلى قيمة حققتها فقرة (42) "تعمل شركتنا على تحديد فترة تحصيل مناسبة" بوسط حسابي (4.68)، إذ تحدد الشركة فترة تحصيل تصل إلى (30) يوم، وقل قيمة حققتها الفقرة (44) "تقوم الشركة باستحداث خطوط منتجات اخرى" بوسط حسابي ضعيف جدا بلغ (1.05)، وهذه النتيجة تتوافق مع واقع الحال إذ ليس في برنامج الشركة في الوقت الحاضر استحداث خطوط لانتاج منتجات اخرى من الحديد. أما بالنسبة لشركة GK فقد انحصرت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (36) "استخدام قوالب متنوعة وفق المواصفة العالمية" بوسط حسابي عالي جدا بلغ (4.32)، إذ تنتج الشركة اغلب القياسات المطلوبة، وقل قيمة حققتها الفقرة (44) "تقوم الشركة باستحداث خطوط منتجات اخرى" بوسط حسابي حول الوسط (2.79)، وتتوافق هذه النتيجة مع واقع الحال إذ ليس في برنامج استحداث خطوط إنتاج جديدة كما وجد الباحث ذلك خلال زيارته للشركة. أما بصدد تشتت الاجابات فتشير النتائج ان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل حول الفقرة (44) المذكورة اعلاه إذ بلغ الانحراف المعياري (0.30) ومعامل الاختلاف (28.57)، وهو يدل على انسجام عالي جدا بالمقارنة مع اقل تشتت في اجابات عينة شركة GK فقد كان حول الفقرة (35) "تمنح الشركة ضمان للزبون عن منتجاتها" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.76) ومعامل الاختلاف (17.72%)، وهذه النتائج منطقية إذ يوجد بالفعل انسجام بين افراد العينة حول هذه المتطلبات التقنية.

### 3- نتائج متغير التنافسية:

يعرض الجدول (4-17) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات عينة كل شركة وعلى مستوى الابعاد والفقرات، إذ حقق هذا المتغير مستوى عالي لكلا الشركتين مع تفوق لصالح شركة اربيل بقيمة وسط حسابي اجمالي (3.84) مقابل (3.53) لشركة GK. أما بصدد التشتت فقد كان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل إذ بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.24) ومعامل الاختلاف الاجمالي (6.25%) مما يدل على انسجام عالي جدا في اجابات العينة مقارنة باجابات عينة GK إذ بلغ الانحراف المعياري الاجمالي (0.45) ومعامل الاختلاف الاجمالي (12.75%)، وتتسجم هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج التحليل الكمي إذ اظهرت مؤشرات التنافسية إلى تفوق واضح لشركة اربيل لاسيما في مؤشر الحصة السوقية. أما على صعيد الابعاد، فقد قيس هذا المتغير بأربعة ابعاد (الربحية، الإنتاجية، الحصة السوقية، والكلف)، كل منها يتكون من (4) فقرات، وكانت نتائجها كالآتي:

**أ- نتائج الربحية:** تفوقت شركة اربيل في هذا البُعد بوسط حسابي عام (4.42) مقابل (3.74) لشركة GK، وهذا يدل على سعي الشركتين لاسيما شركة اربيل إلى زيادة ربحيتها من خلال التأكيد على الجودة وخفض التكاليف وبناء علاقات جيدة مع الزبون، وتتوافق هذه النتائج إلى حد بعيد مع نتائج التحليل الكمي. أما بصدد التشتت، فقد كانت اجابات شركة اربيل حول هذا البُعد اقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.29) ومعامل الاختلاف العام (6.56%) مما يدل على انسجام عال جدا في اجابات افراد العينة، مقارنة باجابات شركة GK إذ بلغ

الانحراف المعياري العام (0.69) ومعامل الاختلاف العام (18.45%). أما على صعيد الفقرات، فقد قيس هذا البُعد بالفقرات (45-48)، إذ انحصرت بالنسبة لشركة اربيل بين أعلى قيمة حققتها فقرة (47) "يجري تقييم دوري لاسعار منتجات الشركة" بوسط حسابي عالي جدا(4.61)، وتعكس هذه النتيجة واقع الحال إذ تحدد الشركة السعر دوريا على أساس سعر سوق الحديد التركي، وقل قيمة حققتها الفقرة(45) "تشير التقارير إلى تزايد ربحية الشركة سنويا" بوسط حسابي (4.25)، وقد لا تتوافق هذه النتيجة مع واقع الحال إذ بالرغم من القيمة العالية التي حققتها هذه الفقرة، فإن نتائج التحليل الكمي لا تشير إلى تزايد سنوي لربحية الشركة. أما بالنسبة لشركة GK فقد انحصرت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (48) " تبحث الشركة عن بدائل أفضل للمواد والتكنولوجيا المستخدمة" بوسط حسابي عالي (4.03)، إذ تحاول استخدام مواد اولية متطورة مستوردة بما يؤدي إلى تخفيض الكلفة وتحسين الجودة، كما اشار إلى ذلك مدير عام شركة GK، وقل قيمة حققتها الفقرة(45) "تشير التقارير إلى تزايد ربحية الشركة سنويا" بوسط حسابي (3.50)، وتعكس هذه النتيجة حقيقة ان ربحية الشركة لا تتزايد سنويا، كما اشارت إلى ذلك نتائج التحليل الكمي. أما بصدد تشتت الاجابات فتشير النتائج ان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل حول الفقرة(47) "يجري تقييم دوري لاسعار منتجات الشركة" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.49) ومعامل الاختلاف (10.63)، وهو يدل على انسجام عالي جدا بالمقارنة مع اقل تشتت في اجابات عينة شركة GK للفقرة (47) ذاتها إذ بلغ الانحراف المعياري (0.74) ومعامل الاختلاف (18.78%)، وهذه النتائج منطقية إذ يوجد بالفعل انسجام بين افراد العينة حول هذه الفقرات.

الجدول (4-17): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حول التنافسية لكل شركة

المغيرات	ت	الفقرات	شركة اربيل سنيل (n=44)			شركة GK سنيل (n=34)		
			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الربحية	45	تشير التقارير إلى تزايد ربحية الشركة سنويا	4.25	0.75	17.65	3.50	1.08	30.86
	46	تعد الربحية الهدف الرئيسي لتوجهات الشركة	4.34	0.75	17.28	3.50	0.93	26.57
	47	يجري تقييم دوري لأسعار منتجات الشركة	4.61	0.49	10.63	3.94	0.74	18.78
	48	تبحث الشركة عن بدائل أفضل للمواد والتكنولوجيا المستخدمة	4.48	0.55	12.28	4.03	0.80	19.85
الانتاجية	الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للربحية		4.42	0.29	6.56	3.74	0.69	18.45
	49	تتزايد انتاجية الشركة دوريا	4.39	0.72	16.40	3.59	0.89	24.79
	50	تحرص الشركة على استغلال كامل طاقتها الانتاجية لاضافة قيمة	4.48	0.55	12.28	4.00	0.85	21.25
	51	تتمتع الشركة بمرونة انتاجية لاضافة قيمة	4.43	0.55	12.42	3.59	0.99	27.58
	52	تمتلك الشركة القدرة على ادخال منتجات جديدة ذات قيمة	2.30	0.93	40.43	2.65	1.04	39.25
	الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للانتاجية		3.90	0.45	11.54	3.46	0.71	20.52
الحصة السوقية	53	تواجه الشركة ضغوط تنافسية في السوق	1.73	0.45	26.01	1.56	0.66	42.31
	54	تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق	4.39	0.49	11.16	4.03	0.58	14.39
	55	تحرص الشركة على تعظيم حصتها السوقية لاضافة قيمة	4.41	0.54	12.24	3.76	0.74	19.68
	56	تقوم إدارة الشركة بدراسة السوق وتحليل بيئتها الخارجية	4.55	0.59	12.97	3.76	0.89	23.67
	الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للحصة السوقية		3.77	0.29	7.69	3.28	0.39	11.89
كف التصنيع	57	تحدد الشركة السعر على اساس الكلفة	2.14	0.90	42.06	3.62	0.95	26.24
	58	يعد السعر اساس تنافسية الشركة	2.18	0.79	36.24	3.91	0.71	18.16
	59	تعمل الشركة على ادخال تخفيضات في الكلف من خلال الغاء الانشطة التي لا تضيف قيمة	4.39	0.65	14.81	3.74	0.79	21.12
	60	تحرص الشركة على ادخال الامتمة في العمليات لتخفيض الكلف واطافة قيمة	4.45	0.55	12.36	3.35	1.04	31.04
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكف التصنيع		3.29	0.42	12.77	3.65	0.48	13.15	
الوسط العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي للتنافسية		3.84	0.24	6.25	3.53	0.45	12.75	

المصدر: اعداد الباحث استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي

ب- نتائج الانتاجية: تفوقت شركة اربيل في هذا البعد بوسط حسابي عام (3.90) مقابل (3.46) لشركة GK، وهذا يدل على سعي الشركتين لاسيما شركة اربيل إلى زيادة انتاجيتها من خلال حسن استخدام المدخلات، وتتوافق هذه النتائج إلى حد بعيد مع نتائج التحليل الكمي التي اشارت مؤشر إنتاجية بواقع حوالي (2) طن لكل (1000) دولار للشركتين، مع فروقات بسيطة لصالح شركة GK. أما بصدد التشتت، فقد كانت اجابات شركة اربيل حول هذا البعد اقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.45) ومعامل الاختلاف العام (11.54%) مما يدل على انسجام عال جدا في اجابات افراد العينة، مقارنة باجابات شركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.71) ومعامل الاختلاف العام (20.52%). أما على صعيد الفقرات، فقد قيس هذا البعد بالفقرات

(49-52)، إذ انحصرت بالنسبة لشركة اربيل بين أعلى قيمة حققتها فقرة (50) "تحرص الشركة على استغلال كامل طاقتها الانتاجية لاضافة قيمة" بوسط حسابي عالي جدا(4.48)، وتعكس هذه النتيجة واقع الحال إذ تحرص شركة اربيل على استغلال كامل طاقتها الانتاجية، وقل قيمة حققتها الفقرة(52) "تمتلك الشركة القدرة على ادخال منتجات جديدة ذات قيمة" بوسط حسابي (2.30)، وقد تتوافق هذه النتيجة مع واقع الحال إذ قد لا تمتلك الشركة القدرة اللازمة والكافية لادخال منتجات جديدة إذ لم يجد الباحث ان في برنامجها ادخال منتجات جديدة. أما بالنسبة لشركة GK فقد انحصرت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (50) المذكورة أعلاه كذلك بوسط حسابي عالي(4.00)، وقل قيمة حققتها الفقرة(52) المشار اليها أعلاه كذلك بوسط حسابي حول الوسط(2.65)، وتعكس هذه النتيجة توافق نتائج الفقرتين المذكورة أعلاه في الشركتين. أما بصدد تشتت الاجابات فتشير النتائج ان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل حول الفقرة(50) "تحرص الشركة على استغلال كامل طاقتها الانتاجية لاضافة قيمة" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.55) ومعامل الاختلاف (12.28)، وهو يدل على انسجام عالي جدا بالمقارنة مع اقل تشتت في اجابات عينة شركة GK لذات الفقرة (50) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.85) ومعامل الاختلاف (21.25%)، هذا التشتت في اجابات عينة شركة GK يعكس تباين آراء افراد العينة سيما وان الإنتاج الفعلي (133-150) طن هو اقل بكثير من الطاقة الإنتاجية البالغة (250) طن.

ت-نتائج الحصة السوقية: تفوقت شركة اربيل في هذا البُعد بوسط حسابي عام (3.77) مقابل (3.28) لشركة GK ، وهذا يدل على سعي الشركتين لاسيما شركة اربيل إلى زيادة حصتها السوقية من خلال استغلال كامل طاقتها الإنتاجية أو توسيعها، وتتوافق هذه النتائج نوعا ما مع نتائج التحليل الكمي التي اشارت نسب معينة من الحصة السوقية، مع فروقات لصالح شركة اربيل. أما بصدد التشتت، فقد كانت اجابات شركة اربيل حول هذا البُعد اقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.29) ومعامل الاختلاف العام (7.69%) مما يدل على انسجام عال جدا في اجابات افراد العينة، مقارنة باجابات شركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري (0.39) ومعامل الاختلاف (11.89%). أما على صعيد الفقرات، فقد قيس هذا البُعد بالفقرات (53-56)، إذ انحصرت بالنسبة لشركة اربيل بين أعلى قيمة حققتها فقرة (56) "تقوم إدارة الشركة بدراسة السوق وتحليل بيئتها الخارجية" بوسط حسابي عالي جدا(4.55)، وقل قيمة حققتها الفقرة(53) "تواجه الشركة ضغوط تنافسية في السوق" بوسط حسابي ضعيف جدا(1.73)، ولان هذا السؤال عكسي فان قيمته القليلة هذه تعني ان الشركة تواجه ضغوط تنافسية وتعكس حقيقة هذه الضغوط سيما وان هناك منافسة شديدة لحديد التسليح التركي في السوق المحلي. أما بالنسبة لشركة GK فقد انحصرت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (54) "تتمتع الشركة بسمعة جيدة في السوق" بوسط حسابي عالي(4.03)، وقل قيمة حققتها الفقرة(53) المذكورة أعلاه بوسط حسابي ضعيف جدا(1.56)، ولكون هذا السؤال عكسي فان هذه النتيجة تعكس حقيقة مواجهة شركة GK لضغوط تنافسية شديدة من قبل شركة اربيل والحديد المستورد. أما بصدد تشتت الاجابات فتشير النتائج ان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل حول الفقرة(53) ذاتها إذ بلغ الانحراف المعياري (0.45) ومعامل

الاختلاف (26.01)، وهو يدل على انسجام عالي جدا بالمقارنة مع اقل تشتت في اجابات عينة شركة GK لذات الفقرة (54) المذكورة اعلاه إذ بلغ الانحراف المعياري (0.58) ومعامل الاختلاف (14.39%).

ث- نتائج كلف الصنع: تفوقت شركة GK في هذا البُعد بوسط حسابي عام (3.65) مقابل (3.29) لشركة اربيل، وهذا يدل على سعي الشركتين لاسيما شركة GK إلى تخفيض الكلف، وتتوافق هذه النتائج مع نتائج التحليل الكمي التي اشارت إلى تحقيق شركة GK مستوى اقل من الكلف بالمقارنة مع شركة GK. أما بصدد التشتت، فقد كانت اجابات شركة اربيل حول هذا البُعد اقل تشتت إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.42) ومعامل الاختلاف العام (12.77%) مما يدل على انسجام عال جدا في اجابات افراد العينة، مقارنة باجابات شركة GK إذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.48) ومعامل الاختلاف العام (13.15%). أما على صعيد الفقرات، فقد قيس هذا البُعد بالفقرات (57-60)، إذ انحصرت بالنسبة لشركة اربيل بين أعلى قيمة حققتها فقرة (60) " تحرص الشركة على ادخال الامتمة في العمليات لتخفيض الكلف وازافة قيمة" بوسط حسابي عالي جدا (4.45) وهي نتيجة منطقية لان شركة اربيل تستخدم الامتمة بشكل واسع، واكل قيمة حققتها الفقرة (57) "تحدد الشركة السعر على اساس الكلفة" بوسط حسابي ضعيف (2.14)، وتعكس هذه النتيجة واقع الحال إذ لا يحدد السعر على أساس الكلفة وإنما على أساس سعر السوق لاسيما سعر سوق الحديد التركي. أما بالنسبة لشركة GK فقد انحصرت بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (58) "يعد السعر اساس تنافسية الشركة" بوسط حسابي (3.91)، وهذه النتيجة قد تتوافق مع واقع الحال سيما إذا ما اخذنا بالاعتبار ان شركة GK تباع بسعر اقل بـ (5) دولار من شركة اربيل، واكل قيمة حققتها الفقرة (60) " تحرص الشركة على ادخال الامتمة في العمليات لتخفيض الكلف وازافة قيمة" بوسط حسابي (3.35)، وقد تعكس هذه القيمة الواقع سيما وان هناك بعض المراحل تتم بشكل يدوي. أما بصدد تشتت الاجابات، فتشير النتائج ان اقل تشتت في اجابات عينة شركة اربيل حول الفقرة (60) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.55) ومعامل الاختلاف (12.36)، وهو يدل على انسجام عالي جدا بالمقارنة مع اقل تشتت في اجابات عينة شركة GK لذات الفقرة (58) "يعد السعر اساس تنافسية الشركة" إذ بلغ الانحراف المعياري (0.71) ومعامل الاختلاف (18.16%).

#### ثانيا- عرض وتحليل نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

سيجري في هذه الفقرة عرض وتحليل اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث عبر ثلاث فقرات، إذ تركز الفقرة الأولى لعرض وتحليل اختبار علاقات ارتباط إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون، وتخصص الفقرة الثانية لعرض وتحليل اختبار علاقات ارتباط إدارة المعرفة بالتنافسية، اما الثالثة فتعرض وتحليل اختبار علاقات ارتباط التوجه نحو الزبون بالتنافسية. وسيتم إظهار العلاقات من خلال قيم معاملات ارتباط (Spearman) تحت مستوى معنوية ( $P < 0.01$ ) و ( $P < 0.05$ ) فقط، وكالاتي:

#### 1- علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة وبين التوجه نحو الزبون اجمالا وعلى مستوى الابعاد:

انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من توقع وجود علاقة معنوية بين ادارة المعرفة والتوجه نحو الزبون. وقد اظهر الجدول (4-19) علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة والتوجه نحو لزبون اجمالا وعلى مستوى الابعاد. وكانت النتائج كالاتي:

أ- أظهرت عملية توليد وتطوير المعرفة (2) نموذج معنوية ايجابية مع أبعاد التوجه نحو الزبون من اصل ثلاثة نماذج، إي ما نسبته (67%)، منها واحد تحت معنوية (0.01) مع المتطلبات التقنية بدرجة متوسطة، والأنموذج الثاني تحت معنوية (0.05) مع اجمالي التوجه نحو الزبون بدرجة ضعيفة، مما يدل على ان المديرين والمهندسين يسعون إلى توليد وتطوير المعرفة لتوفير المتطلبات التقنية اللازمة لتلبية مطالب الزبون. وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين توليد وتطوير المعرفة والتوجه نحو الزبون).

الجدول(4-19): علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون (n=78)

العلاقات المعنوية		اجمالي التوجه نحو الزبون	المتطلبات التقنية	رغبات ومطالب الزبون	التوجه نحو الزبون / إدارة المعرفة	
الاهمية النسبية	العدد				توليد وتطوير المعرفة	إدارة المعرفة
%67	2	*0.28	**0.39	0.15	توليد وتطوير المعرفة	
%67	2	*0.23	**0.38	0.11	خزن المعرفة	
%100	3	**0.51	**0.48	**0.39	نشر وتوزيع المعرفة	
%100	3	**0.46	**0.46	**0.37	تطبيق المعرفة	
%100	3	**0.48	**0.51	**0.37	اجمالي إدارة المعرفة	
-	13	5	5	3	العدد	العلاقات المعنوية
%87		%100	%100	%60	الاهمية	

\* \* مستوى معنوية 0.01

\* مستوى معنوية 0.05

ب- أظهرت عملية خزن المعرفة (2) نموذج معنوية ايجابية مع أبعاد التوجه نحو الزبون من اصل ثلاثة نماذج، إي ما نسبته (67%)، منها واحد تحت معنوية (0.01) مع المتطلبات التقنية بدرجة متوسطة، والأنموذج الثاني تحت معنوية (0.05) مع اجمالي التوجه نحو الزبون بدرجة ضعيفة، مما يؤكد وجود عملية خزن للمعرفة المتوفرة لاسيما بناء قواعد بيانات تعزز المتطلبات التقنية. وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين خزن المعرفة والتوجه نحو الزبون).

ت- أظهرت عملية نشر وتوزيع المعرفة (3) أنموذج معنوية مع أبعاد التوجه نحو الزبون من اصل ثلاثة نماذج، إي ما نسبته (100%)، جميعها ايجابية تحت معنوية (0.01) بدرجة متوسطة، وهذا يدل ان للمديرين وسائل فعالة لنشر وتوزيع المعرفة المتعلقة والمعززة لمطالب الزبون. هذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين نشر وتوزيع المعرفة والتوجه نحو الزبون).

ث- أظهرت عملية تطبيق المعرفة (3) نماذج معنوية مع أبعاد التوجه نحو الزبون من اصل ثلاثة نماذج، إي ما نسبته (100%)، جميعها ايجابية تحت معنوية (0.01) بدرجة ضعيفة مع رغبات ومطالب الزبون ومتوسطة مع المتطلبات التقنية واجمالي التوجه نحو الزبون، وهذا يدل على قيام المديرين والمهندسون والفنيون بممارسة المعرفة المتوفرة لديهم في توفير المتطلبات التقنية اللازمة لتلبية مطالب الزبون. هذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين نشر وتوزيع المعرفة والتوجه نحو الزبون).

ج- أظهر اجمالي إدارة المعرفة (3) نماذج معنوية مع أبعاد التوجه نحو الزبون من اصل ثلاثة نماذج، إي ما نسبته (100%)، جميعها ايجابية تحت معنوية (0.01) بدرجة ضعيفة مع رغبات ومطالب الزبون ومتوسطة مع المتطلبات التقنية واجمالي التوجه نحو الزبون. هذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين ادارة المعرفة والتوجه نحو الزبون). ويظهر الجدول (13) علاقة معنوية من اصل (15) أي ما نسبته (87%).

وهذه النتيجة تتسجم مع الطروحات الفكرية ودراسات الباحثين حول دور إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون من خلال إدارة واستخدام معلومات الزبون وإدارة علاقات الزبون، مثل (Ofek & Sarvary, 2001)، (Dalkir, 2005: 242)، (Shanks & Tay, 2001)، (Hinze, 2012: 87)، مما يدل على وجود ممارسات تتعلق بمعرفة الزبون لدى الشركتين المبحوثتين ومشاركة المعرفة والخبرة عن الزبون، واجراء تغييرات هيكلية لموائمة أساليب العمل وعمليات الأعمال مع المتطلبات التقنية اللازمة لتحقيق حاجات الزبون، كذلك تتلقى الشركتين معلومات التغذية العكسية والمقترحات التي تمثل معرفة الزبون التي ينبغي إدارتها بما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة تتجسد في تلبية مطالب الزبون.

## 2- علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة وبين تنافسية المنظمات اجمالا وعلى مستوى الابعاد:

انطلقت الفرضية الرئيسية الثانية من توقع وجود علاقة معنوية بين ادارة المعرفة وتنافسية المنظمات. وقد اظهر الجدول (4-20) معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة وتنافسية منظمات الاعمال اجمالا وعلى مستوى الابعاد. وكانت النتائج كالآتي:

أ- أظهرت عملية توليد وتطوير المعرفة (4) نماذج معنوية مع أبعاد التنافسية من اصل خمسة نماذج، إي ما نسبته (80%)، منها ثلاثة نماذج ايجابية تحت معنوية (0.01) مع الربحية والحصة السوقية بدرجة متوسطة واجمالي التنافسية بدرجة ضعيفة، والأنموذج الثاني علاقة ايجابية تحت معنوية (0.05) مع الإنتاجية بدرجة ضعيفة، مما يدل على ادراك افراد العينة لاهمية عمليات توليد وتطوير المعرفة لامتلاك الشركتين القدرة التنافسية. وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين توليد وتطوير المعرفة والتنافسية).

الجدول(4-20): علاقات الارتباط بين إدارة المعرفة وتنافسية المنظمات (n=78)

العلاقات المعنوية		اجمالي التنافسية	كلف الصنع	الحصة السوقية	الانتاجية	الربحية	تنافسية المنظمات إدارة المعرفة	
الاهمية النسبية	العدد						العدد	الاهمية
%60	3	**0.38	0.06 -	**0.46	*0.26	**0.51	توليد وتطوير المعرفة	
%60	3	**0.30	0.02	**0.37	0.19	**0.32	خزن المعرفة	
%60	3	*0.27	**0.37	0.20	0.10	**0.33	نشر وتوزيع المعرفة	
%40	2	0.18	**0.38	0.05	0.10	*0.24	تطبيق المعرفة	
%80	4	**0.30	*0.23	*0.27	0.13	**0.40	اجمالي إدارة المعرفة	
-	16	4	3	3	1	5	العلاقات	العدد
%64	-	%80	%60	%60	%20	%100	العلاقات المعنوية	الاهمية

\*\* مستوى معنوية 0.01

\* مستوى معنوية 0.05

ب-اظهرت عملية خزن المعرفة (3) نماذج معنوية ايجابية مع أبعاد التنافسية من اصل خمسة نماذج، إي ما نسبته (60%)، جميعها تحت معنوية (0.01) مع الربحية والحصة السوقية واجمالي التنافسية بدرجة ضعيفة. وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين خزن المعرفة والتنافسية).

ت-اظهرت عملية نشر وتوزيع المعرفة (3) نماذج معنوية ايجابية مع أبعاد التنافسية من اصل خمسة نماذج، إي ما نسبته (60%)، اثنان منها تحت معنوية (0.01) مع الربحية بدرجة ضعيفة، وواحد تحت معنوية (0.01) مع اجمالي التنافسية بدرجة ضعيفة. مما يؤكد وجود ممارسات نشر وتوزيع المعرفة بصورة تزيد من القدرة التنافسية للشركتين المبحوثتين، كما ان سعي هذه الشركات إلى التنافس يدفعها إلى الاهتمام بنشر وتوزيع المعرفة. وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين نشر وتوزيع المعرفة والتنافسية).

ث-اظهرت عملية تطبيق المعرفة (2) نموذج معنوية ايجابية مع أبعاد التنافسية من اصل خمسة نماذج، إي ما نسبته (40%)، واحد منها تحت معنوية (0.05) مع الربحية بدرجة ضعيفة، وواحد تحت معنوية (0.01) مع كلف الصنع بدرجة ضعيفة. وهذه النتيجة لا توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين تطبيق المعرفة والتنافسية).

ج-اظهر اجمالي ادارة المعرفة (4) نماذج معنوية مع أبعاد التنافسية من اصل خمسة نماذج، إي ما نسبته (80%)، منها اثنان ايجابية تحت معنوية (0.01) مع الربحية بدرجة متوسطة ومع اجمالي التنافسية بدرجة ضعيفة، وأنموذجين بعلاقة ايجابية تحت معنوية (0.05) مع الحصة السوقية وكلف الصنع بدرجة ضعيفة. ويظهر الجدول (16) علاقة معنوية من اصل (25) إي ما نسبته (64%). وهذه النتائج توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ( وجود علاقة معنوية بين ادارة المعرفة وتنافسية المنظمات). وهي تتسجم مع الطروحات الفكرية ودراسات الباحثين حول دور إدارة المعرفة في تنافسية منظمات الأعمال (3: Maier & Remus, 2001)، (Teece, Ernest-Jones, 2005)، (Prusak, 2000)، (Restogi, 2000: 39-48) 2007: 1339). إذ استنتج هؤلاء الباحثون بان الضغط التنافسي ازداد كثيرا

وبشكل خاص في الاقتصاد المستند إلى المعرفة. وكننتيجة لذلك، فإن الشركات في صناعات مختلفة حول العالم، قد استثمرت اموال كثيرة لبناء انظمة إدارة المعرفة لتصبح تنافسية. وتشير النتائج أعلاه الى ادراك الشركات العراقية ومنها الشركتين المبحوثه لأهمية المعرفة في امتلاك القدرة التنافسية وان لم تكن الممارسات التي تقوم بها في إطار برنامج لإدارة المعرفة.

### 3- علاقات ارتباط التوجه نحو الزبون وتنافسية المنظمات اجمالاً وعلى مستوى الابعاد:

انطلقت الفرضية الرئيسية الثالثة من توقع وجود علاقة معنوية بين التوجه نحو الزبون وتنافسية المنظمات. وقد اظهر الجدول (4-21) معاملات الارتباط بين التوجه نحو الزبون وتنافسية منظمات الاعمال اجمالاً وعلى مستوى الابعاد. وكانت النتائج كالآتي:

أ- أظهرت رغبات ومطالب الزبون (1) أنموذج معنوية ايجابية مع أبعاد التنافسية من اصل خمسة نماذج، إي ما نسبته (20%)، تحت معنوية (0.01) مع كلف الصنع بدرجة ضعيفة. وهذه النتيجة لا توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على (وجود علاقة معنوية بين رغبات ومطالب الزبون والتنافسية)

الجدول (4-21): علاقات الارتباط بين التوجه نحو الزبون وتنافسية المنظمات (n=78)

العلاقات المعنوية		اجمالي التنافسية	كلف الصنع	الحصة السوقية	الانتاجية	الربحية	تنافسية المنظمات	
الاهمية النسبية	العدد						التوجه نحو الزبون	
20%	1	0.01 -	**0.35	0.11 -	0.01 -	0.14 -	رغبات ومطالب الزبون	
100%	5	**0.39	*0.24	*0.26	**0.31	**0.32	المتطلبات التقنية	
20%	1	0.14	**0.32	0.02 -	0.11	0.05	اجمالي التوجه نحو الزبون	
-	7	1	3	1	1	1	العدد	العلاقات
47%	-	33%	100%	33%	33%	33%	الاهمية	المعنوية

\*\* مستوى معنوية 0.01

\* مستوى معنوية 0.05

ب- أظهرت المتطلبات التقنية (5) نماذج معنوية ايجابية مع أبعاد التنافسية من اصل خمسة نماذج، إي ما نسبته (100%)، تحت معنوية (0.01) مع الربحية والانتاجية واجمالي التنافسية وبدرجة ضعيفة. وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على (وجود علاقة معنوية بين المتطلبات التقنية والتنافسية).



## ثالثاً- عرض وتحليل اختبار علاقات التأثير لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط اللامعلمي، وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في المتغيرات المستجيبة، اما عن قبول او رفض فرضية التأثير فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من اصل جميع النماذج فإذا حققت اكثر من (50%) تقبل الفرضية، اما اذا كانت النماذج المعنوية اقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، ويتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستويين معنوية (0.05) و(0.01). ويركز هذا المبحث على عرض وتحليل اختبار علاقات التأثير لمتغيرات البحث عبر اربع فقرات، إذ تركز الفقرة الأولى لعرض وتحليل اختبار تأثير إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون، وتخصص الفقرة الثانية لعرض وتحليل اختبار تأثير إدارة المعرفة في التنافسية، والثالثة فتكرس لعرض وتحليل اختبار تأثير التوجه نحو الزبون في التنافسية، أما الرابعة لتحليل دور إدارة المعرفة في التنافسية عبر التوجه نحو الزبون باستخدام تحليل المسار ، وعلى النحو الآتي:

## 1- تأثير إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون:

انطلقت الفرضية الرئيسية الرابعة من توقع وجود تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون. وبغية التحقق من صحة الفرضية من عدمه تم تنفيذ عدد من نماذج الانحدار، وكما هو مبين في الجدول (4-22) وكالاتي:

أ- كان نموذج تأثير توليد وتطوير المعرفة في التوجه نحو الزبون معنوياً تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (22.94) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)$  (0.232) وهذا يعني ان توليد وتطوير المعرفة يفسر ما قيمته (23.2%) من التوجه نحو الزبون وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.254) إي ان تغيير بوحدة واحدة من توليد وتطوير المعرفة يحدث تغييراً بنسبة (25.4%) من التوجه نحو الزبون، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على ( وجود تأثير ذات دلالة معنوية لتوليد وتطوير المعرفة في التوجه نحو الزبون)، وهو يُعد تأثير منخفض نسبياً. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التوجه نحو الزبون (Y)} = 2.740 + 0.254(\text{توليد وتطوير المعرفة})$$

## الجدول (4-22): تأثير إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون باستخدام الانحدار البسيط (n=78)

المتغير المستقل	a	B	F	R <sup>2</sup>	مستوى المعنوية
توليد وتطوير المعرفة	2.740	0.254	**22.94	0.232	معنوي
خزن المعرفة	2.779	0.247	**30.75	0.288	معنوي
نشر وتوزيع المعرفة	2.785	0.282	**58.720	0.436	معنوي
تطبيق المعرفة	2.745	0.274	**19.847	0.207	معنوي
اجمالي إدارة المعرفة	2.292	0.379	**53.922	0.415	معنوي

\*قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = (3.9) \*\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) = (6.8)

ب- كان نموذج تاثير خزن المعرفة في التوجه نحو الزبون معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (30.75) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.288) وهذا يعني ان خزن المعرفة يفسر ما قيمته (28.8%) من التوجه نحو الزبون وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.247) إي ان تغيير بوحدة واحدة من خزن المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (24.7%) من التوجه نحو الزبون، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على ( وجود تأثير ذات دلالة معنوية لخزن المعرفة في التوجه نحو الزبون)، وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التوجه نحو الزبون (Y)} = 2.779 + 0.247(\text{خزن المعرفة}).$$

ت- كان نموذج تاثير نشر وتوزيع المعرفة في التوجه نحو الزبون معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (58.720) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.436) وهذا يعني ان نشر وتوزيع المعرفة يفسر ما قيمته (43.6%) من التوجه نحو الزبون وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.282) إي ان تغيير بوحدة واحدة من خزن المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (28.2%) من التوجه نحو الزبون، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على (وجود تأثير ذات دلالة معنوية لنشر وتوزيع المعرفة في التوجه نحو الزبون)، وهو يعد تاثير عالي نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التوجه نحو الزبون (Y)} = 2.785 + 0.282(\text{نشر وتوزيع المعرفة}).$$

ث- كان نموذج تاثير تطبيق المعرفة في التوجه نحو الزبون معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (19.847) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.207) وهذا يعني ان تطبيق المعرفة يفسر ما قيمته (20.7%) من التوجه نحو الزبون وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.274) إي ان تغيير بوحدة واحدة من تطبيق المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (27.4%) من التوجه نحو الزبون، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على (وجود تأثير ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في التوجه نحو الزبون). وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التوجه نحو الزبون (Y)} = 2.754 + 0.274(\text{تطبيق المعرفة}).$$

ج- كان نموذج تاثير اجمالي إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (53.922) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.415) وهذا يعني ان تطبيق المعرفة يفسر ما قيمته (41.5%) من التوجه نحو الزبون وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.379) إي ان تغيير بوحدة واحدة من اجمالي ادارة المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (37.9%) من التوجه نحو الزبون، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على (وجود تأثير ذات دلالة معنوية لاجمالي إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون)، وهو يُعد تأثير عالي نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التوجه نحو الزبون (Y)} = 2.292 + 0.379(\text{اجمالي ادارة المعرفة}).$$

ويرى الباحث ان هذه النتائج تعكس واقع حال الشركتين المبحوثة إذ تؤثر إدارة المعرفة على المستوى الاجمالي في التوجه نحو الزبون تأثير عالي نسبيا إذ لاحظ الباحث اهتمام المديرين بجمع وتفعيل معلومات ومعرفة الزبائن، اما على مستوى الابعاد، فتظهر النتائج وجود تفاوت واضح في تأثيراتها إذ كان أعلى تأثير لُبعد نشر وتوزيع المعرفة، بينما يمثل تطبيق المعرفة اقل تأثير في التوجه نحو الزبون لدى الشركتين المبحوثة.

## 2- تأثير إدارة المعرفة في التنافسية:

انطلقت الفرضية الرئيسية الخامسة من توقع وجود تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة المعرفة في التنافسية. وبغية التحقق من صحة الفرضية من عدمه تم تنفيذ عدد من نماذج الانحدار، كما يظهر من الجدول (4-23) وكالاتي:

أ- كان نموذج تأثير توليد وتطوير المعرفة في التنافسية معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (24.375) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.243) وهذا يعني ان توليد وتطوير المعرفة يفسر ما قيمته (24.3%) من التنافسية وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.357) إي ان تغيير بوحدة واحدة من توليد وتطوير المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (35.7%) من التنافسية، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ( وجود تأثير ذات دلالة معنوية لتوليد وتطوير المعرفة في التنافسية)، وهو يُعد تأثير عالي نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية (Y)} = 2.167 + 0.357(\text{توليد وتطوير المعرفة}).$$

الجدول (4-23): تأثير إدارة المعرفة في التنافسية باستخدام الانحدار البسيط (n=78)

المتغير المستقل	a	B	F	$R^2$	مستوى المعنوية
توليد وتطوير المعرفة	2.167	0.357	**24.375	0.243	معنوي
خزن المعرفة	2.301	0.329	**28.237	0.271	معنوي
نشر وتوزيع المعرفة	2.601	0.297	**26.187	0.256	معنوي
تطبيق المعرفة	2.463	0.313	**12.665	0.143	معنوي
اجمالي إدارة المعرفة	1.830	0.451	**36.64	0.325	معنوي

\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = (3.9)، \*\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 = (6.8) =

ب- كان نموذج تأثير خزن المعرفة في التنافسية معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (28.237) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.271) وهذا يعني ان خزن المعرفة يفسر ما قيمته (27.1%) من التنافسية، وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.329) إي ان تغيير بوحدة واحدة من خزن المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (32.9%) من التنافسية، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ( وجود تأثير ذات دلالة معنوية لخزن المعرفة في التنافسية)، وهو يُعد تأثير عالي نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية (Y)} = 2.301 + 0.329(\text{خزن المعرفة})$$

ت- كان نموذج تأثير نشر وتوزيع المعرفة في التنافسية معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (26.187) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.256) وهذا يعني ان نشر وتوزيع المعرفة يفسر ما قيمته (25.6%) من التنافسية، وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.297) إي ان تغيير بوحدة واحدة من نشر وتوزيع المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (29.7%) من التنافسية، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ( وجود تأثير ذات دلالة معنوية لنشر وتوزيع المعرفة في التنافسية)، وهو يُعد تأثير عالي نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية (Y)} = 0.297 + 2.601(\text{نشر وتوزيع المعرفة}).$$

ث- كان نموذج تأثير تطبيق المعرفة في التنافسية معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (12.665) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.143) وهذا يعني ان تطبيق المعرفة يفسر ما قيمته (14.3%) من التنافسية، وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.313) إي ان تغيير بوحدة واحدة من تطبيق المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (31.3%) من التنافسية، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ( وجود تأثير ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة في التنافسية)، وهو يُعد تأثير عالي نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية (Y)} = 0.313 + 2.463(\text{تطبيق المعرفة}).$$

ج- كان نموذج تأثير اجمالي ادارة المعرفة في التنافسية معنويا تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (36.64) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.325) وهذا يعني ان اجمالي ادارة المعرفة يفسر ما قيمته (32.5%) من التنافسية، وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.451) إي ان تغيير بوحدة واحدة من تطبيق المعرفة يحدث تغييرا بنسبة (45.1%) من التنافسية، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على (وجود تأثير ذات دلالة معنوية لادارة المعرفة في التنافسية)، وهو يُعد تأثير عالي نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية (Y)} = 0.451 + 1.830(\text{اجمالي ادارة المعرفة}).$$

هذه النتائج تُعد برأي الباحث نتائج منطقية ومتسقة إذ بلغ أعلى تأثير لاجمالي إدارة المعرفة لان الشركات المبحوثة ليس لديها برنامج محدد لإدارة المعرفة إذ تعمل على وفق ممارسات عامة تصب بالنتيجة في إدارة المعرفة. أما على مستوى الابعاد فقد بلغ أعلى تأثير لبعُد خزن المعرفة في التنافسية، وهذا منطقي كذلك إذ ان الممارسة المميزة في الشركات المبحوثة هي اهتمامها ببناء قواعد بيانات الكترونية. والبعُد الاقل تأثير هو بُعُد تطبيق المعرفة وقد يكون ذلك واقعا إذا ما أخذنا بالاعتبار عدم تقديم الشركتين المبحوثة إي منتجات جديدة.

## 3- تأثير التوجه نحو الزبون في التنافسية:

انطلقت الفرضية الرئيسية السادسة من توقع وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه نحو الزبون في التنافسية. وبغية التحقق من صحة الفرضية من عدمه تم تنفيذ عدد من نماذج الانحدار، كما يظهر في الجدول (4-25) وكالاتي:

أ- كان نموذج تأثير رغبات ومطالب الزبون في التنافسية غير معنوي تحت مستوى (0.345) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (0.904) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.012) وهذا يعني ان رغبات ومطالب الزبون لا يفسر الا ما قيمته (1.2%) من التنافسية، وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.142) إي ان تغيير بوحدة واحدة من رغبات ومطالب الزبون يحدث تغييرا بنسبة (14.1%) من التنافسية، وهذه النتيجة لا توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على (وجود تأثير ذات دلالة معنوية لرغبات ومطالب الزبون في التنافسية).

الجدول (4-25): تأثير التوجه نحو الزبون في التنافسية (n=78)

المتغير المستقل	a	B	F	$R^2$	مستوى المعنوية
رغبات ومطالب الزبون	3.158	0.142	0.904	0.012	غير معنوي
المتطلبات التقنية	1.395	0.610	39.036	0.339	معنوي
اجمالي التوجه نحو الزبون	1.394	0.603	18.148	0.193	معنوي

\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = (3.9)$ ، \*\* قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية  $0.01 = (6.8)$

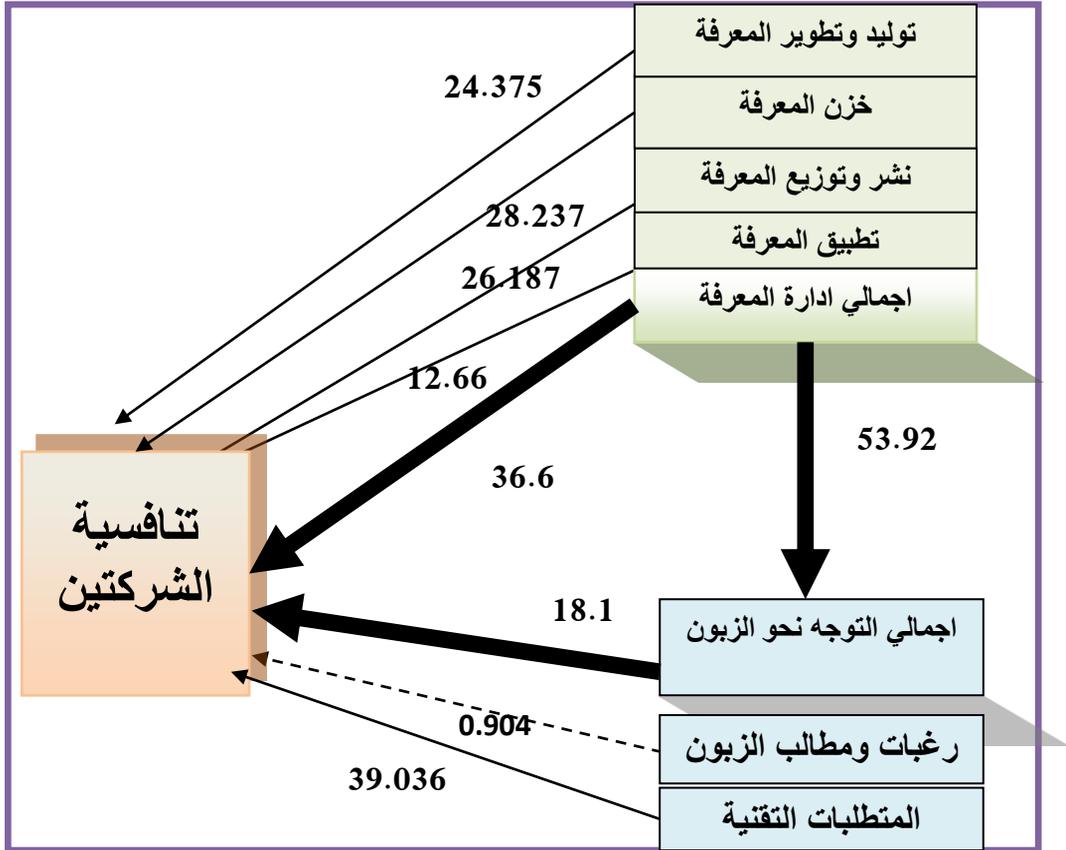
ب- كان نموذج تأثير المتطلبات التقنية في التنافسية معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (39.036) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.339) وهذا يعني ان المتطلبات التقنية تفسر ما قيمته (33.9%) من التنافسية، وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.610) إي ان تغيير بوحدة واحدة من المتطلبات التقنية يحدث تغييرا بنسبة (61%) من التنافسية، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على (وجود تأثير ذات دلالة معنوية للمتطلبات التقنية في التنافسية)، وهو يُعد تأثير عالي جدا نسبيا. وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية (Y)} = 0.610 + 1.395 (\text{المتطلبات التقنية}).$$

ت- كان نموذج تأثير اجمالي التوجه نحو الزبون في التنافسية معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (18.148) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.8) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.193) وهذا يعني ان اجمالي التوجه نحو الزبون يفسر ما قيمته (19.3%) من التنافسية، وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.603) إي ان تغيير بوحدة واحدة من اجمالي التوجه نحو الزبون يحدث تغييرا بنسبة (60.3%) من التنافسية، وهذه النتيجة توفر دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على (وجود تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه نحو الزبون في التنافسية). وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{التنافسية (Y)} = 0.603 + 1.394 (\text{اجمالي التوجه نحو الزبون}).$$

هذه النتائج تشير إلى ان الشركتين المبحوثتين تزيد من قدرتها التنافسية إلى حد ما من خلال التوجه نحو الزبون لاسيما من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لتلبية مطالب الزبون. والشكل (4-13) يبين سريان انموذج التأثير لمتغيرات البحث طبقا لنتائج فرضيات البحث إذ ان جميع المتغيرات تؤثر معنويا في التنافسية عدا رغبات ومطالب الزبون.



الشكل(4-13):سريان انموذج التأثير لمتغيرات البحث طبقا لنتائج فرضيات البحث

### الاستنتاجات:

- 1- أظهرت نتائج وتحليل اجابات العينة امتلاك الشركتين مستوى أعلى من المتوسط لإدارة المعرفة، مع تفوق بسيط لشركة اربيل، وقد يكون ذلك ناتجا عن كون اجابات عينة شركة GK أكثر موضوعية من اجابات عينة شركة اربيل اذ هذا المستوى لم ياتي عن برامج مقصودة لإدارة المعرفة لانه لا يوجد لدى الشركتين وحدة تنظيمية مختصة بذلك، وإنما عن ممارسات تصب في إدارة المعرفة على سبيل المثال، استخدام خبراء اجانب مما يوفر فرص لتوليد أو تطوير المعرفة، وبناء قواعد بيانات الكترونية مما يجعل بالامكان خزن المعرفة واسترجاعها، واجراء بعض التطويرات في العمليات الإنتاجية وتشجيع الأفكار الجديدة من العاملين والزبائن ودراساتها.
- 2- تبين ان لدى إدارة الشركتين اهتمام جيد بالتوجه نحو الزبون مع تفوق لشركة GK في، اذ يوجد اهتمام فعلي لدى الشركتين في تقصي رغبات الزبون من خلال اقامة العلاقات واجراء اللقاءات والنقاشات مع الزبائن.

- 3- تبين ان ادارة الشركتين لديها بالمحصلة النهائية استجابة بمستوى جيد لمطالب الزبون من خلال توفيرها المتطلبات التقنية اللازمة لذلك، ومع ذلك تبقى العديد من المطالب لم تلقى الاستجابة اللازمة بسبب عدم توفير الشركة للمتطلبات التقنية مثل مطلب "إنتاج منتجات اخرى من الحديد"، ومطلب "خدمة ايصال البضاعة".
- 4- اظهرت النتائج مستوى فوق المتوسط من القدرة التنافسية للشركتين مع تفوق لشركة اربيل لاسيما في مؤشر الربحية ومؤشر الحصة السوقية، ولكن في واقع الحال تتعرض الشركتين لضغوط تنافسية في السوق من الشركات الاجنبية والشركات المحلية المنافسة.
- 5- تبين ان إدارة الشركتين قد وظفت إدارة المعرفة لتعزيز التوجه نحو الزبون لاسيما في توفير المتطلبات التقنية إذ نالت اهتمام اكبر في توظيف إدارة المعرفة منه في رغبات ومطالب الزبون. وقد لاحظ الباحث ذلك خلال زيارته المتكررة ولقاءاته بمديري الشركتين لاسيما مديري التسويق والمبيعات إذ تمت مقابلة مدير تسويق ومبيعات شركة GK في السوق إذ يعمل على جمع المعلومات عن الزبائن ومطالبيهم.
- 6- تبين ان إدارة الشركتين قد وظفت إدارة المعرفة لتعزيز القدرة التنافسية اجمالا عدا الإنتاجية إذ اخفقت في توظيف كافي لإدارة المعرفة لتعزيزها.
- 7- تبين ان نموذج الارتباط للبحث ساريا في الشركتين ويمكن التعويل على العلاقات الرابطة سيما في توظيف إدارة المعرفة بابعادها في تعزيز فرص تنافسية الشركتين، فضلا عن توجهاتهما نحو الزبون وتوظيف هذا التوجه لتعزيز تنافسيتهما.
- 8- حققت ادارة المعرفة بوصفها متغيرا توضيحيا ، تقدما كبيرا في قدرتها على التأثير في التوجه نحو الزبون بوصفه متغيرا مستجيبا إذ كانت إدارة الشركتين موفقة في توظيف التغيرات التي حصلت لدى الشركتين في اجمالي إدارة المعرفة في ادخال المزيد من التغيرات في التوجه نحو الزبون إذ يسعى مديري التسويق والمبيعات في الشركتين إلى التحري عن الزبائن في السوق والعمل على بناء علاقات وجمع وتبادل المعلومات حول رغباتهم ومطالبيهم ومقترحاتهم.
- 9- ظهر ان إدارة الشركتين قد وظفت التغييرات التي حصلت لدى الشركتين في اجمالي ادارة المعرفة بوصفه متغيرا توضيحيا في ادخال تغييرات مهمة في تعزيز قدرتهما التنافسية بوصفه متغيرا مستجيبا، ويتضح ذلك جليا في كفاحهما من اجل استثمار مقدراتهما ومواردهما في تعزيز ربحيتهما وانتاجيتهما وحصتهما السوقية وتخفيض الكلف دون الاخلال بمعايير الجودة إذ تواجه الشركتين ضغوطات تنافسية فيما بينها ومن قبل الشركات الاجنبية والمحلية الناشئة في السوق العراقية.
- 10- ظهر ان إدارة الشركتين قد وظفت التغييرات التي حصلت لدى الشركتين في التوجه نحو الزبون بوصفه متغيرا توضيحيا في ادخال تغييرات مهمة في تعزيز قدرتهما التنافسية بوصفه متغيرا مستجيبا، ويتضح ذلك جليا في مسعى مديري التسويق والمبيعات في الشركتين إلى التحري عن الزبائن في السوق والعمل على بناء علاقات معهم وجمع وتبادل المعلومات حول رغباتهم ومطالبيهم ومقترحاتهم، وآراءهم في منتجات الشركتين وتقييماتهم لمنتجات المنافسين، حتى ان مدير تسويق ومبيعات شركة GK على سبيل المثال، يقضي معظم وقت دوامه في السوق.
- 11- هناك سريان واضح لنموذج التأثير في الشركتين المبحثتين إذ يمكن التعويل على ان التغييرات الايجابية التي يمكن ان تحدث في توليد المعرفة وخبزها ونشرها وتطبيقها تنعكس بالتاثير بشكل معتدل في التوجه نحو الزبون ويمكن ان يشكل ميلاً واضحاً لادخال المزيد من التغييرات الايجابية في التنافسية.

## التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام الشركتين المبحوثة وكافة الشركات العراقية بإدارة المعرفة بشكل مبرمج ومقصود ومخطط ومن خلال تخصيص وحدة تنظيمية تكون مهمتها إدارة المعرفة وتهتم بأفضل الاساليب والاستراتيجيات لإدارة عمليات المعرفة من توليد وتطوير المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها في إنتاج منتجات وخدمات جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة في العمليات الإنتاجية تضيف قيمة للشركة، إذ أصبح بقاء منظمات الأعمال مرهون بقدرتها على إدارة مواردها المعرفية في ظل تعاظم التحديات التنافسية.
- 2- ضرورة تعزيز توجه الشركتين نحو الزبون وزيادة قيمة الزبون بما ينعكس ايجابيا في قيمة الشركة، وذلك من خلال الاهتمام أكثر بجمع صوت الزبون وفهم رغباته ومطالبه وتحليلها لتوفير المتطلبات التقنية اللازمة للاستجابة لجميع مطالب ورغبات الزبون، فاذا كانت الشركتين قد وفرت المتطلبات الفنية للاستجابة إلى العديد من مطالب الزبون، فمن الضروري ان تهتم أكثر في توفير المتطلبات الفنية للاستجابة إلى بقية مطالب الزبون مثل توسيع خطوط الإنتاج لتحقيق مطلب الزبون في إنتاج منتجات اخرى غير حديد التسليح وتسيير مركبات حمل لتقديم خدمة اصال البضاعة للزبون وتعزيز الاستجابة للمطالب الأخرى إذ لكي تتجح الشركتين في ظل المنافسة الشديدة لابد من العمل على كسب رضا وولاء الزبون وجعله محور العملية الانتاجية.
- 3- ضرورة تبني الشركتين برامج فعالة لتعزيز قدرتهما التنافسية للبقاء والنمو والصمود امام التحديات والتهديدات التنافسية من الشركات المحلية والاجنبية التي تتبع منتجاتها في السوق العراقية، وهذا يتطلب قيام الشركتين ببذل جهود اضافية لتحسين جودة منتجاتهما وفق المقاييس العالمية بما يجعل حديد التسليح الذي تنتجه يضاهاى أو يفوق جودة حديد التسليح التركي إذ يُعد الأعلى جودة في السوق العراقية وتحسين نظافة الشيش وحسن رزم اللفة وانتظامها، فضلا عن الاهتمام أكثر بمواعيد التجهيز والتسليم واستخدام قوالب متنوعة لتوفير المنتجات في كافة القياسات المطلوبة بما يؤدي إلى تحسين قيمة الزبون التي ستعكس ايجابيا في تحسين قيمة الشركة في السوق.
- 4- ضرورة اهتمام الشركتين أكثر في استغلال الفرص التي توفرها جهود إدارة المعرفة في التوجه نحو الزبون من خلال استثمار امكانات الشركتين في إدارة معرفة الزبون ومعلوماته وبناء علاقات جيدة معه بهدف تحقيق قيمة الزبون التي تنعكس ايجابيا في قيمة الشركة.
- 5- ضرورة توظيف المزيد من إدارة المعرفة في رفع القدرة التنافسية للشركتين لاسيما في بُعد الإنتاجية إذ لا زال يحتاج المزيد من الاهتمام إذ اخفقت إدارة الشركتين في توظيف إدارة المعرفة في الإنتاجية.
- 6- ضرورة استمرار إدارة الشركتين في توظيف التغييرات التي حصلت لديهما في التوجه نحو الزبون في ادخال تغييرات مهمة في تعزيز قدرتهما التنافسية.

## المصادر:

- 1- Akimova Irina, 2000, **Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms**, European Journal of Marketing. Bradford: 2000. Vol.34, Iss. 9/10; pg.
- 2- Amit Raphael, 1993, **Strategic Assets and Organizational Rent**, Strategic Management Journal, Vol. 14, 33-46 (1993).
- 3- Barney, J. B., 1991, **Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management**, 17: 99–120.
- 4- **Birkinshaw Julian**, 2001, *Why is Knowledge Management So Difficult?*, Business Strategy Review, 2001, Volume 12 Issue 1, pp 11-18, © London Business School
- 5- Cetindamar Dilek, Hakan Kilitcioglu, 2013, "**Measuring the competitiveness of a firm for an award system**", Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 23 Iss: 1 pp. 7 – 22, <http://dx.doi.org/10.1108/10595421311296597>
- 6- Chen, M.-J. 1996. **Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration**. Academy of Management Review, 21: 100–134.
- 7- Chih Wen-Hai & Yang Tsung-Ju & Huang Ling-Chu & Hsu Che-Hao, 2009, **Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating Roles of Emotional Intelligence**, [whchih@mail.ndhu.edu.tw](mailto:whchih@mail.ndhu.edu.tw), Taiwan
- 8- Depperu Donatella & Daniele Cerrato, **ANALYZING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS AT THE FIRM LEVEL: CONCEPTS AND MEASURES**, [donatella.depperu@unicatt.it](mailto:donatella.depperu@unicatt.it)
- 9- Dess Gregory G. & Davis Peter S., 1984, Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, The Academy of Management Journal, Vol. 27, No. 3 (Sep., 1984), pp. 467-488, <http://www.jstor.org/stable/256040>
- 10- Dubois Nancy & Wilkerson Tricia, 2008, **Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**, Hamilton, ON: National Collaborating Centre for Methods and Tools (NCCMT). [http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper\\_EN.pdf](http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_EN.pdf)
- 11- Edwards, J., 2011, "A Process View of Knowledge Management: It Ain't What you do, it's the way That you do it", The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 9 Issue 4 (pp297-306), available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)
- 12- ERMINE Jean-Louis, 2006, **Introduction to Knowledge Management**, in Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine, 2006.
- 13- Faux Jeff, 1997, **Is there a Good Measure of Compettiveness?** <http://www.iie.com/>
- 14- Firestone Joseph M. & McElroy Mark W., 2005, **Doing Knowledge Management**, *The Learning Organization Journal*, Vol. 12, No.2, © 2005 Emerald Group Publishing, Ltd., also available at <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09696470510583557>

- 
- 15- George Michael L.,2003, **Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions**, MCGRAW-HILL, USA
- 16- Ghasemi Mehdi & Raeisi RasoolSajedi & Seyyed Ali NabaviChashemi, 2013, **The Role of Knowledge Management on Marketing Intelligence of Employees of an Organization(Case Study: Insurance Companies of Mazandaran Province)**, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 2013 Available online at [www.irjabs.com](http://www.irjabs.com), ISSN 2251-838X / Vol, 4 (5): 1107-1114
- 17- Gumbau Mercedes & Maudos Joaquín, 2000, **PROFITABILITY, MARKET STRUCTURE AND EFFICIENCY: AN APPLICATION TO THE SPANISH INDUSTRY**, Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, [mercedes.gumbau@uv.es](mailto:mercedes.gumbau@uv.es)
- 18- Hansen Morten & Nohria Nitin & Tierney Thomas, 1999, **What is your strategy for managing knowledge?**, Harvard Business Review, March-April, 1999.
- 19- Heisig P. & Vorbeck J., 2000, **Benchmarking Survey Results**, in: Mertins K. & Heisig P. & Vorbeck J., **2001, Knowledge Best Practices in Europe**, Springer Verlag Bertin, Heidelberg, Germany.
- 20- Homkhiew Chatree & Thanate Ratanawilai & Klangduen Pochana, 2012, Application of a quality function deployment technique to design and develop furniture products, Songklanakarin J. Sci. Technol. 34 (6), 663-668, Nov. - Dec. 2012
- 21- Hoskisson Robert E. & Hitt Michael A. & Wan William P. & Yiu Daphne, 1999, **Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum**, Journal of Management 1999, Vol. 25, No. 3, 417-456, Downloaded from <http://jom.sagepub.com> at SAGE Publications on May 13, 2009.
- 22- Janus-Hiekkaranta Agnieszka, **2009, DEVELOPING A COMPREHENSIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT APPROACH FOR ICT-BASED PROFESSIONAL SERVICES COMPANIES**, Case study, Department of Business Technology, HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU, HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
- 23- Jennex Murray E., 2007, **Knowledge Management in Modern Organizations**, Idea Group Inc, UK, London.
- 24- Junkkari Mia, 2014, **CUSTOMER ORIENTATION OF SALES PERSONNEL: IMPLICATIONS FOR SERVICE QUALITY**, MASTER'S THESIS, LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY School Of Business International Marketing Management (MIMM).
- 25- Kim BeomCheol & Lim Yumi & Nemeschansky Ben & Hemmington Nigel, 2014, **The impact of a primary service provider on customer satisfaction and engagement behaviour in dining experience: a cross-national study**, Auckland University of Technology, Organizing Committee of 12th APacCHRIE Conference 2014, USA.
- 26- Kosuge Ryusuke, 2006, Internal dynamics of customer-oriented service Organizations, **21COE, University of Tokyo MMRC Discussion Paper No. 103**

- 27- Mei Maggie Qiuzhu, 2012, **CUSTOMER ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL RESPONSIVENESS**, DRUID Academy 2012, University of Cambridge, [mm.ino@cbs.dk](mailto:mm.ino@cbs.dk)
- 28- Narver John & Slatyer Stanley, 1990, **the Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, Journal of Marketing, October 1990
- 29- Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, 1995, **The Knowledge Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, OXFORD UNIVERSITY PRESS, NEW YORK, USA
- 30- O'Brien Emma & Seamus Clifford, Mark Southern, 2011, **Knowledge management for Process, Organizational and Marketing Innovation**, Information science reference, USA.
- 31- Oughton Christine, 1997, COMPETITIVENESS POLICY IN THE 1990s, The Economic Journal, Vol.107, Issue 444, p. 1486-1503, September 1997, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/eoj.1997.107.issue-444/issuetoc>
- 32- Peteraf Margaret A. & Kellogg J.L., 1993, **The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View**, Strategic Management Journal, Vol. 14, 179-191(1993), in 21-Bresser Rudi K. F., 1998.
- 33- Porter, M. E. 1980. **Competitive strategy**. New York: Free Press
- 34- Porter, M., (1985), "**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**", The Free Press, New York.
- 35- Sarvary Miklos, 1999, **Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry**, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW VOL41, NO. 2 WINTER 1999.
- 36- Starovic Danka , Marr Bernard, 2004, **Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital**, Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), technical.services@cimaglobal.com (tel: 020 8849 2275), Cranfield School of Management, UK
- 37- Talisayon Serafin, 2013, **Knowledge Management for the Public Sector**, Asian Productivity Organization, Japan, [www.apo-tokyo.org](http://www.apo-tokyo.org)
- 38- YAMAMOTO Chigako & Kunihiro KISHI & Fumihiro HARA & Keiichi SATOH, 2005, **USING QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT TO EVALUATE GOVERNMENT SERVICES FROM THE CUSTOMER'S PERSPECTIVE**, Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol. 6, pp. 4160 - 4175, 2005
- 39- YAŞAR Metin, 2008, **MATHEMATICS ATTITUDE SCALE CONCERNING HIGH SCHOOL STUDENTS: A RELIABILITY AND VALIDITY STUDY**, [myasar@pau.edu.tr](mailto:myasar@pau.edu.tr)
- 40- Zack, M.H., 1999, **Developing a Knowledge Strategy**, California Management Review, Vol 41, Spring, pp 125-145

41- الكبيسي، صلاح الدين، 2002، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية، 2002، غير منشورة.