

تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة  
 " دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية "

حيدر شاكر نوري

كلية الإدارة والاقتصاد

### المستخلص

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير عمليات إدارة المعرفة متمثلةً بخمسة محاور هي ( توليد ، وتنظيم ، و تخزين ، وتطبيق ، ونشر المعرفة ) ومتغير القدرات المميزة في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى أثر عمليات إدارة المعرفة في خلق وتطوير القدرات المميزة في الشركة . وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتم توزيع (28) نسخة من الاستمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة ( مدير ووكيل مدير ) ، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات المميزة ، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات ، ومنها: معامل الارتباط (Person) بالاطافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد . وجاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث إذ تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين لجميع محاور عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة والتي في ضوءها تمت صياغة مجموعة من التوصيات ، التي يؤمل أن يفيد منها المعنيون في الدراسة الحالية .

المصطلحات الرئيسية في البحث : المعرفة ، إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة ، القدرات المميزة

المبحث الأول:- منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً:- منهجية البحث

1 - مشكلة البحث

تتسم البيئة العالمية بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلاً عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة من الزمن ، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة لمنظمات الأعمال التي ستحتاج بدورها إلى التركيز على العنصر البشري والذي يعد المصدر الرئيس لتوليد المعرفة وإدارتها .

ونتيجةً لقصور فهم وإدراك عينة البحث للمعرفة وكيفية إدارتها كما هو واضح من خلال المقابلات الشخصية فضلاً عن أثرها في تدعيم قدرات الشركة المميزة ، لذا تبلورت مشكلة البحث بإثارة التساؤل الآتي :

**ما دور وأثر عمليات إدارة المعرفة في خلق وتطوير القدرات المميزة لشركة ديالى للصناعات الكهربائية؟.** وينبثق عن التساؤل الرئيس أعلاه التساؤلات الفرعية الآتية .

أ - ما لمقصود بالمعرفة؟ وعمليات إدارة المعرفة؟ والقدرات المميزة؟.

ب - ما مستوى أهمية متغيرات البحث ( متغيرات عمليات إدارة المعرفة الخمسة : توليد ، وتنظيم ، و تخزين ، وتطبيق ، ونشر المعرفة ) ومتغير القدرات المميزة في الشركة المبحوثة؟.

ت- ما نوع العلاقة والأثر بين كل من متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة؟.

ث- هل يؤدي توافر وإدراك عمليات إدارة المعرفة للعينة المبحوثة إلى تطوير قدرات الشركة المميزة؟.

## 2 - أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من فهم أهمية إدارة المعرفة ، على أساس أنها حقل ومجال معرفي يعامل رأس المال الفكري على انه أصول ( موجودات ) يمكن إدارتها . وبسبب عمل المنظمات في بيئة تتميز بالسرعة وكثرة متغيراتها مع زيادة حدة المنافسة في سوقها ، الأمر الذي يدعوها أن تستحث الخطى لإيجاد ميزات تجعلها قادرة على التنافس ، من هنا تنبع أهمية البحث بعده مدخلاً ملائماً للتعامل مع البيئة . فالتركيز على الأفراد على أساس أنهم حاملو المعرفة هو الحل الأنسب للتعامل مع المشكلات التي تواجهها من خلال ربط المعرفة التي تمتلكها المنظمات والتي تُعد مفتاح قدراتها المميزة والتي تقود الأخيرة إلى تحقيق ميزات تنافسية لها ، فضلاً عن أهمية البحث المتمثلة بالآتي .

أ - رُفد المكتبات المحلية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة .

ب إبراز دور وأثر إدارة المعرفة وعملياتها في تطوير القدرات المميزة في المنظمات عامة والشركة المبحوثة خاصة لتأشير ملامح المشكلة ولتقديم التوصيات المقترحة بشأنها .

ت رُفد الشركة بالبيانات والمعلومات عن عمليات إدارة المعرفة والتي تسهم بدورها في تطوير قدراتها المميزة .

## 3 - أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي .

- أ - معرفة مدى إدراك عينة البحث في الشركة لأهمية عمليات إدارة المعرفة في تطوير قدرات الشركة المميزة .
- ب التعرف على مستوى القدرات المميزة في الشركة .
- ت إبراز الحاجة إلى المعرفة وكيفية إدارتها وتطبيق عملياتها في القدرات المميزة .
- ث اختبار العلاقة والأثر المتمثلة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة .

#### 4 - وصف مجتمع وعينة البحث

##### وصف مجتمع البحث :

تم إنشاء شركة ديالى للصناعات الكهربائية عام 1974 باسم ( المجمع الصناعي ) والذي شمل أربعة معامل إنتاجية وهي معمل المقاييس الكهربائية ومعمل المكواة ومعمل شمعات القذح ومعمل المراوح كبدائية للتشغيل التجريبي . ثم تباعاً افتتحت معامل أخرى وجميعها تنتج منتجات وفق امتيازات من شركات عالمية مختلفة ( يابانية والمانية ونمساوية وغيرها ) وبحسب مواصفات عالمية ودولية وتلبي منتجات الشركة أغلب الأذواق .

##### وصف عينة البحث :

تم تحديد عينة البحث الذين وجهت إليهم الاستبانة على أساس المواقع الإدارية في الشركة تمثلت بمديري الأقسام ووكلائهم فضلا عن مديري المعامل الإنتاجية . وقد تم توزيع (28) استمارة بشكل مباشر على الأشخاص عينه البحث واستردت جميعها ، كما روعي تحديد المواصفات المهنية لمعرفة المستوى العلمي والثقافي من خلال تحديد سنوات الخدمة والموقع الوظيفي والتحصيل الدراسي لعينة البحث ، والجدول الآتي يظهر هذه المواصفات ونسبها .

جدول (1) مواصفات عينة البحث

المواصفات	التفاصيل	عدد الأفراد	النسبة المئوية
-----------	----------	-------------	----------------

11%	3	14-5	سنوات الخدمة
25%	7	24-15	
64%	18	35-25	
100%	28	المجموع	
64%	18	مدير	الموقع الوظيفي
36%	10	وكيل مدير	
100%	28	المجموع	
100%	28	بكالوريوس	التحصيل الدراسي

المصدر/ إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

### 5 - مقاييس البحث

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتنقسم إلى جزئيين ، يتعلق الجزء الأول بالمتغير التفسيري ( المستقل ) وهو عمليات إدارة المعرفة بمحاورها الخمسة وهي ( توليد وتنظيم و خزن وتطبيق ونشر المعرفة ) وبواقع خمسة أسئلة لكل محور بالاعتماد على ( العنزي وآخرون ، 2009 ) و ( غباش ، 2010 ) كقياس جاهز ومحكم من قبل خبراء مع تكيف بعض الفقرات بما يتلاءم مع البحث الحالي ، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير القدرات المميزة كمتغير استجابي ( تابع ) وبواقع ستة أسئلة وبالاعتماد على الأطروحات الفكرية المتوافرة لصياغة الأسئلة وبخاصة ( النجار ومحسن ، 2004 ) و ( ليوناردو وجيفري ، 2009 ) وتم تحكيمها من قبل خبراء والجدول الآتي يوضح أعداد الفقرات بحسب المتغيرات في استمارة الاستبانة .

جدول (2) توزيع أعداد الفقرات بحسب المتغيرات

المتغير	توليد المعرفة	تنظيم المعرفة	خزن المعرفة	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	القدرات المميزة
---------	---------------	---------------	-------------	---------------	-------------	-----------------

6	5	5	5	5	5	العدد
31-26	25 -21	20 -16	15 -11	10 - 6	5 -1	الفقرات

المصدر/ إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

#### 6 - فرضيات البحث : تتمثل فرضية البحث بالآتي .

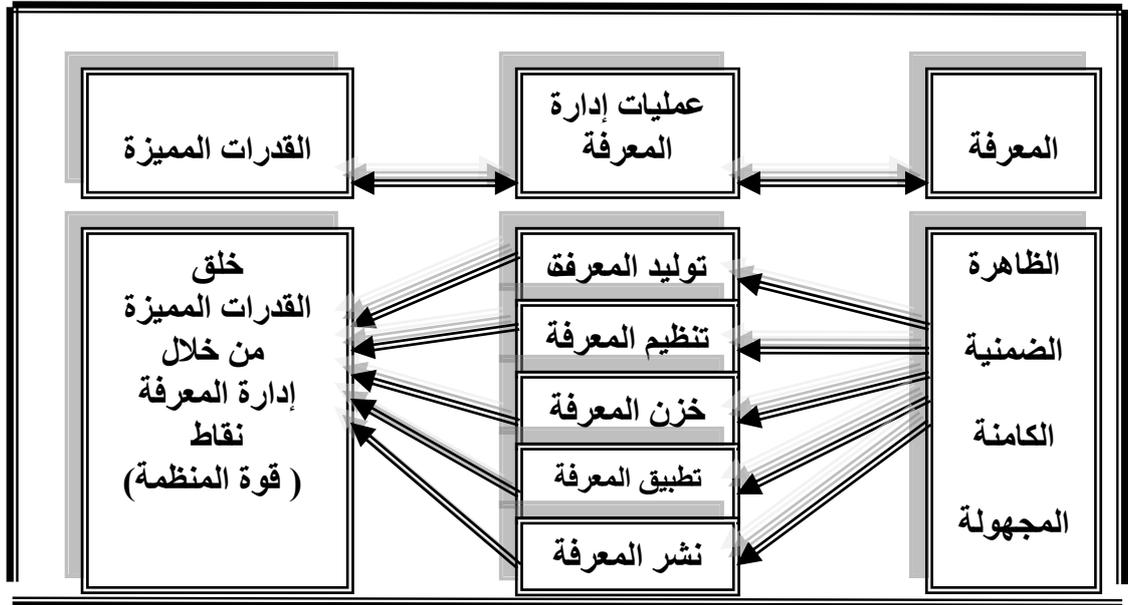
الفرضية الرئيسية " توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير القدرات المميزة " . وينبثق عنها خمس فرضيات فرعية .

- أ -توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين توليد المعرفة وتطوير القدرات المميزة .
- ب توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين تنظيم المعرفة وتطوير القدرات المميزة .
- ت توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين حزن المعرفة وتطوير القدرات المميزة .
- ث توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين تطبيق المعرفة وتطوير القدرات المميزة .
- ج توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين نشر المعرفة وتطوير القدرات المميزة .

#### 7 - مخطط البحث

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وكما مبين في الشكل الآتي .

شكل (1) مخطط البحث



المصدر اعداد الباحث

ثانيا:- الدراسات السابقة

1 - دراسة ( العنزي وآخرون ، 2009 ) : دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي

المميز: دراسة تطبيقية .

هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي " ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لدى عينة من الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة " وقد توصل الباحثون إلى استنتاج مفاده وجود علاقات ارتباط لمغيرات إدارة المعرفة وهي ( توليد وخن وتطبيق ونشر المعرفة ) في الأداء الجامعي المميز في الكلية عينة البحث من خلال وجود علاقات ارتباطيه ايجابية ومعنوية تشير إلى تماسك المتغيرين ولكنها بحاجة إلى زيادة فاعلية بعض المتغيرات لأنها مازالت دون مستوى الطموح في التأثير على أداء الكلية وبخاصة متغير تطبيق المعرفة .

**2 - دراسة ( غباش ، 2010 ):** أدوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون : دراسة تطبيقية .

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين متغير إدارة المعرفة التنظيمية والمتمثلة بستة محاور وهي ( قيادة المعرفة وتنظيم المعرفة وعمليات المعرفة وتطبيق المعرفة وثقافة المعرفة وتقاسم المعرفة ) ومتغير رأس مال الزبون . إذ تم تطبيق الدراسة في (5) مصارف أهلية في محافظة النجف وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها شروع المصارف عينة البحث في استخدام ادوار إدارة المعرفة والتي ساهمت بشكل كبير في تعزيز العلاقة مع زبائنهم .

**3 - دراسة ( ليوناردو وجيفري ، 2009 ):** الكفاءات المميزة والميزة التنافسية : دراسة استطلاعية لتجار التجزئة في مجال بيع الأدوية .

وهدفت إلى بحث العلاقة بين أداء تجار التجزئة ومدى امتلاكهم كفاءات مميزة تؤهلهم إلى تحقيق ميزات تنافسية ، وخلصت الدراسة إلى أن محلات التجزئة عينة الدراسة ( الصيدليات ) تمتلك عدة كفاءات داخلية تؤهلها للمنافسة في الأسواق الجذابة وهي الخدمة الراقية للزبون من خلال السيطرة على برامج البيع أي الأداء العالي في تقديم الخدمة . وكذلك جودة التخزين والسيطرة عليه والذي يتضح من خلال الخدمة السريعة للعملاء فضلا عن رصد التكاليف المرتبطة بهذه الأنشطة من قبل تجار التجزئة ، كما خلصت الدراسة إلى الارتباط العالي بين الكفاءات المميزة لهذه الشركات الصغيرة والميزات التنافسية التي تحققها .

**4 - دراسة ( Finney , 1997 ) :** تأثير القدرات المميزة في تحقيق الميزات التنافسية : دراسة تطبيقية لعينة من محلات بيع التجزئة في الأرياف .

وهدفت إلى تحليل العلاقة بين الكفاءات المميزة لـ (189) محل بيع بالتجزئة والمنتشرين بالأرياف حصراً وتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحديد خمسة محاور رئيسة للقدرات المميزة وهي ( الجودة العالية والفرق الفعالة في العمل ونشاط ترويج البيع والمشاركة الزبونية في تقديم الاقتراحات والسيطرة على العمل ) . كما هدفت الدراسة إلى تحديد اثر هذه المحاور في تحقيق

المزايا التنافسية وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط مباشرة وإيجابية بين المحاور الخمسة وتحقيق المزايا التنافسية ، كما خلصت إلى وجود اثر لهذه المحاور في المزايا التنافسية واقترحت الدراسة اعتماد نتائجها باعتبار أن المحاور الخمسة المذكورة هي مصادر دائمة لتحقيق المزايا التنافسية لمحلات التجزئة المبحوثة .

#### \*مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- أ- اعتماد المقاييس الجاهزة المحكمة والمتمثلة بالاستبانات وملاءمتها بما يخدم أسلوب البحث الحالي .
- ب- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات وبشكل مكن الباحث من تصميم منهجيته.
- ت- الإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري للبحث الحالي .
- ث- الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات التي توصلت إليها وأفادت البحث عن الجوانب التي لم تتناولها .

ج- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات واستخدام الأساليب الملائمة للبحث الحالي فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات .

#### المبحث الثاني : الإطار النظري

#### أولاً : عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

#### 1 - مفهوم المعرفة : Knowledge Concept

قال تعالى " يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤتي الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً " **البقرة (269)** . تدل الآية أن الحكمة نتاج طبيعي للتراكم المعرفي بل هي قمة وغاية المعرفة . لذا تعد المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر ، كما تُعد مثار اهتمام الباحثين والكتاب وبؤرة لجذب أطراف متعددة بمختلف الاهتمامات وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر بينهم وعلى وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال .

ولقد أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول المعرفة لصياغة تعريف لها ووفقاً لمنظورهم الخاص ، إذ يعرف قاموس ( Oxford , 1994 ) المعرفة

"Knowledge" بأنها " الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة " . وقد ذهب ( Wit & Mayer , 1999,76 ) إلى أن المعرفة " هي قدرة الفرد المعرفية التي

يمتلكها ويخزنها في عقله بصورة ما يعود إليها متى ما دعت الحاجة لذلك " في حين يرى )

حمود ، 2010 ، 53 ) بأنها " الحصيلة الإنسانية القادرة على تحقيق السبل المثلى الكفيلة في تطوير قدرات المنظمة والمجتمع نحو بلوغ الأهداف المراد انجازها " . وهناك من يعرفها بأنها "

أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الإبداع والجودة ، بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية " ( التكريتي ، 2000 ) ويشير ( الخوري ، 1998 ، 24 ) بأن المعرفة هي " حصيلة التجارب والخبرات والمعلومات النظرية والعملية التي ترتبط بشخصية الإنسان وأرضيته الثقافية والعلمية " .

ويرى الباحث إن المعرفة هي " مكون يبنى من المعلومات ، إذ يتم ابتكارها وبناءها وتطويرها من أجزاء المعلومات التي تكمن في ذهن متلقيها فتصبح قدرات بشكل رأسمال فكري ذو استجابة بشكل أو بآخر لأي مؤثرات خارجية والتي تحقق غايات وأهداف المنظمات إذا ما أحسن التعامل معها سلوكياً " .

## 2 - عناصر المعرفة : Factor of Knowledge

إن المعرفة نتاج لعناصر متعددة أهمها . ( العتيبي ، 2006 ) ( الديب ، 2008 ، 16

(

- **البيانات Data** : وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، إذ يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة .
- **المعلومات Information** : وهي بيانات تعطي صفة المصدقية وتقدم لغرض محدد ويتم تطويرها وقد ترقى إلى المعرفة وتأخذ أشكالاً متعددة منها الصوري والكتابي أو المحادثة .
- **القدرات Distinctive** : إذ تحتاج المعرفة إلى قدرات لصنع معلومات من البيانات التي تم الحصول عليها لإمكانية استخدامها والاستفادة منها .
- **الاتجاهات Direction** : وهي التي تدفع الأفراد نحو الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف ، لذا فهي تحفز الأفراد وتدفعهم للإبداع .

## 3 - أنواع المعرفة : Type of Knowledge

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أنواع المعرفة وتصنيفاتها ، وبحسب وجهات نظرهم ، ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه ( حمود ، 2010 ، 62 ) نقلاً عن ( T.Backman ) لما يتناسب مع متطلبات البحث الحالي . إذ يصنفها إلى أربعة أنواع وكالاتي .

\* **المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge** : وتمثل المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا نقلها وتحويلها ، وفي الغالب يمكن للأفراد في المنظمات الوصول إليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الأفراد باعتبارها معرفة رسمية من خلال الندوات والكتب واللقاءات والاجتماعات وغيرها .

\* **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge** : وتتمثل بالمعلومات في فكر الإنسان والتي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة ، وهي معرفة غير رسمية عادتاً وتتامت لدى الفرد

كما يذكر ( Daft , 2001 , 259 ) عن طريق التجارب وتعتمد على الخبرة والحكم الشخصي ويستفاد منها حاملها فقط .

\* المعرفة الكامنة **Cushion Knowledge** : وهي معرفة في عقول الأفراد يتم التوصل إليها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال الاستنباط والاستنتاج المعرفة ومتابعة السلوك الإنساني .

\* المعرفة المجهولة **Unknown Knowledge** : وتتمثل بالمعرفة المبتكرة أو التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة . ونظراً لصعوبة وضع المعارف الثلاث الأخيرة في كلمات منطوقة تعمل المنظمات إلى توليدها و تخزينها والرجوع إليها متى ما دعت الحاجة لذلك للاستفادة منها ، وهو ما يعرف " بإدارة المعرفة " .

#### 4 - إدارة المعرفة : Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة من أحدث المواضيع الإدارية والتي أثرت الأدبيات بها كماً ونوعاً ، وقد شهدت السنوات الماضية والحالية اهتماماً متزايداً بها وبخاصة من جانب إدارة الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة والتي تعرف كما في ( Daft , 2001 , 257 ) بأنها " الجهود المبذولة من قبل المديرين لغرض الحصول على وتنظيم وبناء رأسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية والمعرفية والتي تسمى ( رأسمال الفكري والمعرفي ) التي تمتلكه المنظمة " . أما ( المغربي ومرزوق ، 2010 ) فيعرفان إدارة المعرفة بأنها " التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما " . كما ذهب ( الكبيسي ، 2005 ، 48 ) إلى تعريفها بأنها " الجهود المبذولة من اجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف المنظمة وان تعددت الأقسام والوحدات التي تنهض بها " في حين أشار ( Koenig , 1999 , 24 ) إليها بأنها " الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على الاستخدام والتطبيق للتغير الحاصل في الثقافة " .

وانطلاقاً مما تقدم يرى الباحث إن إدارة المعرفة هي " منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والمهارات والخبرات والكفاءات والتقنيات والمتمثلة بالافراد ذوي الأدمغة الممتازة تستخدمها المنظمات بأفضل ما يمكن للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمات لضمان بقائها ونموها واستمرارها بالتنافس في الأسواق " .

#### 5 - عمليات إدارة المعرفة The Knowledge Management Operation

إن عمليات إدارة المعرفة كما يراها ( العتيبي ، 2006 ) هي " العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول وتوليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها

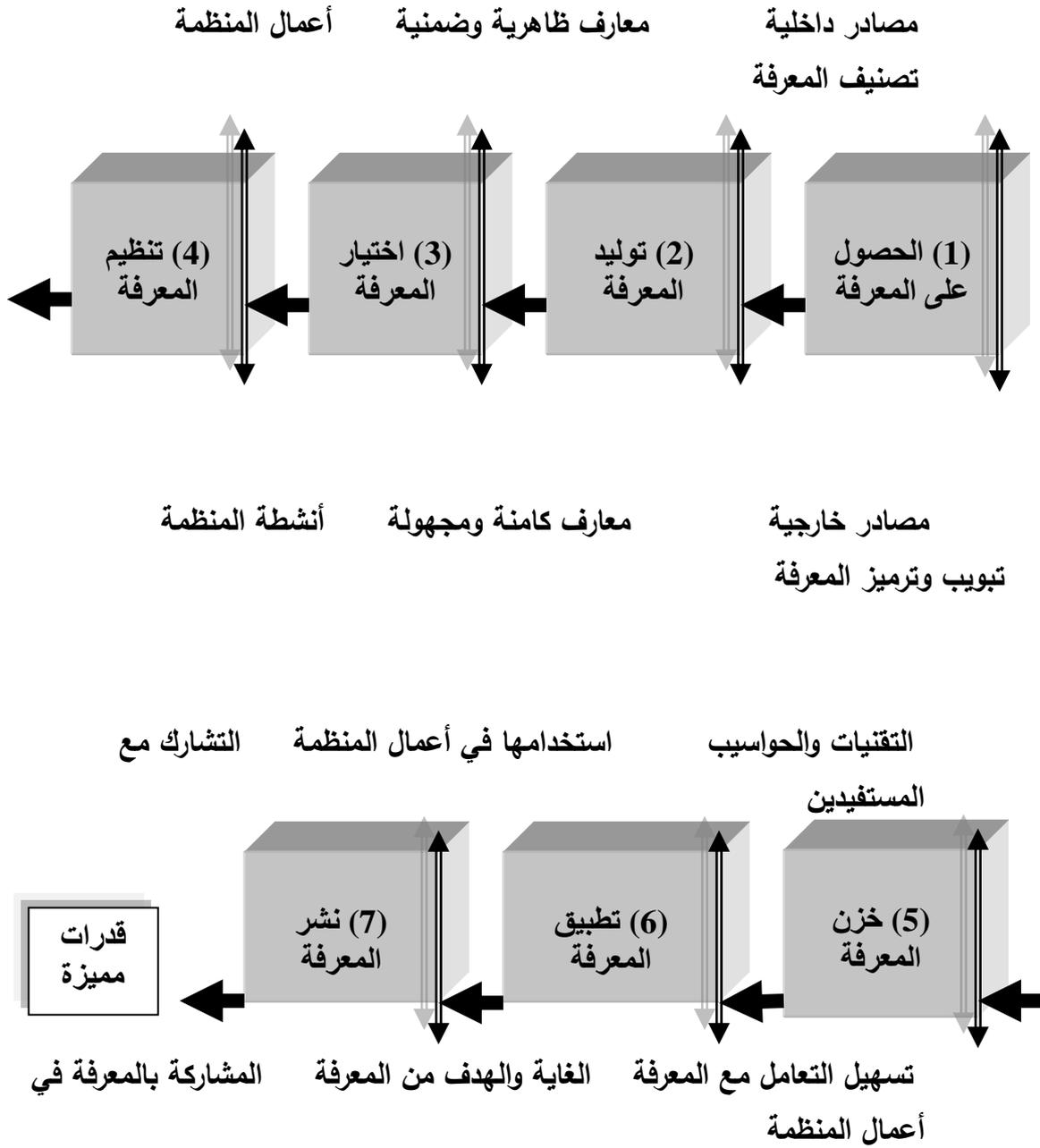
- وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وغيرها " . وأشار ( 13 ، 1998 ، Davis ) في نفس السياق إلى كون عمليات إدارة المعرفة " تبدأ من الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها وتخزينها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها " . في حين يرى ( الكبيسي ، 2002 ، 63 ) بأنها " العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف " . وكما يعرفها ( حريم ، 2009 ، 360 ) بأنها " النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة " .
- وعلى وفق ما ورد أعلاه يرى الباحث إن عمليات إدارة المعرفة هي " الوسائل والطرائق وليست الغايات والتي من خلالها تستطيع المنظمات الحصول على المعلومات المخزنة في عقول البشر أو الحاسوب وتوليدها وتخزينها وتحويلها ونشرها من اجل تطبيقها للاستفادة منها " .
- ويتضح مما ورد أعلاه اختلاف الكتاب والباحثون في تحديد مسار عمليات إدارة المعرفة ويرجع الباحث هذا الاختلاف إلى التداخل في عمليات إدارة المعرفة فضلاً عن اختلاف وجهات النظر بينهم ، لذلك يرى الباحث إن عمليات إدارة المعرفة يمكن تأطيرها وتحديدها وبحسب الترتيب ، اعتماداً على ما ورد في التعاريف وعلى الأدبيات كآلاتي .
- أ - الحصول على المعرفة : من مصادرها الخارجية والداخلية .
- ب - توليد المعرفة : بالاعتماد على معارف الأفراد العاملين الظاهرية والضمنية والكامن والمجهولة المتوافرة لدى المنظمة .
- ت - اختيار المعرفة : إذ ليس كل المعارف يناسب المنظمة وإنما تهتم المنظمات بالمعرفة المناسبة لأعمالها .
- ث - تنظيم المعرفة : إذ يتم تبويبها وتصنيفها وترميزها ليسهل التعامل معها .
- ج - خزن المعرفة : لغرض الوصول إليها بسهولة وبسر وذلك للحاجة المستمرة لها .
- ح - تطبيق المعرفة : أي استخدامها إذ لا فائدة منها إذا لم تطبق لتحقيق القيمة والمردود التي وجدت من أجله .
- خ - نشر المعرفة : ليتسنى المشاركة من قبل المستفيدين منها في أعمال المنظمة .

---

وسيتناول البحث الحالي (5) عمليات منها لتطبيقها في الجانب العملي وكما بيناه في مخطط البحث ، ويمكن توضيح أعمال إدارة المعرفة بالشكل الآتي .

شكل (2) مسار عمليات إدارة المعرفة





المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات .

ثانياً :- القدرات المميزة : **Distinctive Competencies**

### 1 - المفهوم The Concept

يكمّن دور الإدارة الناجحة في كيفية تنظيم دورها ومهامها بصورة كفوءة وفقاً لأعمالها الرئيسية والتي تمثل قدراتها على أداء أعمالها ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على استثمار مواردها بطريقة تحقق بها أهدافها وتقود إلى الحصول على غاية المنظمة. ويشكل ذلك قدرات

المنظمة المميزة والتي يعرفها ( النجار ومحسن ، 2004 ، 52 ) بأنها " الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو هي نقاط قوة المنظمة الفريدة والمميزة " . ويحدد ( Hamel & Heene , 113 , 1994 ) مفهوم القدرات المميزة بكونها " المهارات التخصصية والصفات والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء ومن رضا الزبون بالمقارنة مع المنافسين " . في حين يرى ( Tampoe , 1994 , 66 ) إن

القدرات المميزة هي " البراعة في إدارة الأنظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج تكنولوجيا وعمليات وموارد متنوعة لجعل موارد وعمليات ومعارف المنظمة متكاملة تسهم في خلق منتجات أو خدمات ذات قيمة أكبر من وجهة نظر الزبون مقارنة بالمنافسين " . وقد ذهب ( شالز وجونز ، 2001 ، 407 ) إلى كون القدرات المميزة هي " مواطن القوة المنفردة التي تسمح للمنظمات بتحقيق كفاءة متفوقة وجودة وتحديث عاليين والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن " . ويرى ( الشماع ، 2007 ، 82 ) بأن القدرات المميزة والتي أطلق عليها مصطلح " الاقتدار المتميز للمنظمات " بأنها " قدرة المنظمات على تنفيذ مهمات أساسية لها بشكل يفوق قدرة المنافسين على ذلك " .

بناءً على ما تقدم يرى الباحث إن القدرات المميزة هي " الكفاءات والتقنيات والمهارات التي تمتلكها المنظمة والتي يتم التركيز والاعتماد عليها بشكل أفضل عند وجود مشاكل أو فرص لتحقيق أو لتعزيز المزايا التنافسية " . وقد تتمثل القدرات المميزة في المنظمات بالآتي

- قوة عمل ماهرة ومدربة جيداً ومبدعة وخلاقة بشكل استثنائي .
- شبكات توزيع قوية .
- التفرد بمصدر توريد للمواد الأولية مع حسن العلاقات مع المجهزين .
- تكنولوجيا أفضل من المنافسين فضلاً عن نصب تكنولوجيا حديثة .
- القدرة على التصميم والتطوير بصورة مرنة جداً ..... الخ .

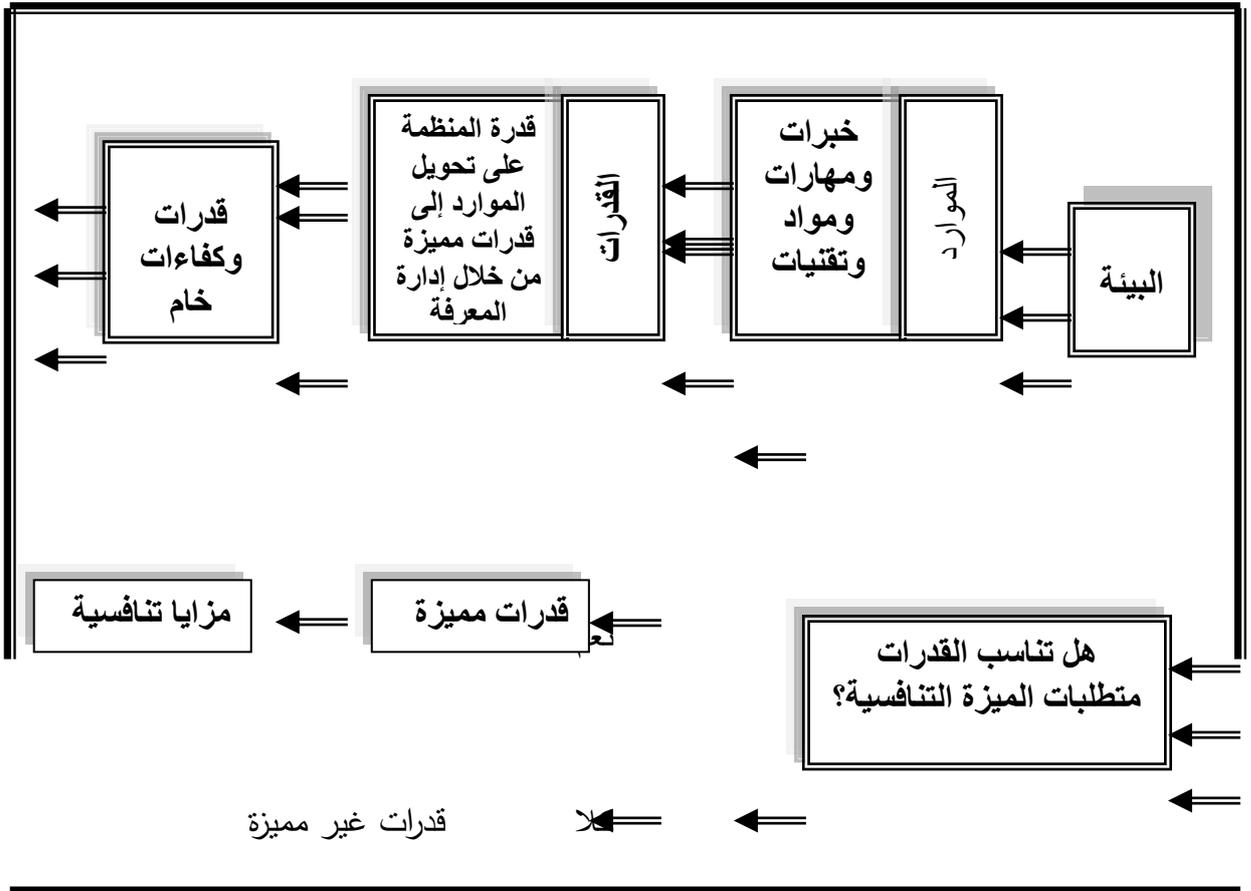
## 2 - عملية تحديد القدرات المميزة

تأخذ قدرات المنظمة المميزة صفات معنوية غير ملموسة كالمهارات والخبرات والتفكير الإبداعي وغيرها ، وقد تأخذ صفات ملموسة كالتقنيات والتكنولوجيا والتي تحاول المنظمات استغلالها بطريقة مثلى لخلق قيمة للمنظمة وتزويد الزبون بقيمة لتحقيق رضاه .

يجد ( النجار ومحسن ، 2004 ، 53 ) أن المنظمات الناجحة هي التي تستثمر قدراتها المميزة لتحقيق مزاياها التنافسية وقد أدركت هذه الحقيقة الكثير من المنظمات من خلال مقابلة قدراتها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي تتنافس عليها المنظمة . كما ذهب ( شالز وجونز ، 2001 ، 407 ) إلى ذلك وأكد أن المنظمات

التي تتمتع بقدرات مميزة تكون ذات قيمة عالية وتحقق عوائداً ضخمة من خلال ربط قدراتها المميزة بالأسواق التي تفتقر إلى هذه القدرات . ويضيف ( Loda & Wright , 1992 , 18 ) ( أن كل منظمة تمتلك العديد من القدرات التي تمكنها من أداء أنشطتها اللازمة لتوفير السلع والخدمات ولكن ليس بالضرورة أن تكون قوية بل منها ما يكون ذو أداء ضعيف . وقد أكد هذا المفهوم ( Hitt et , 2001 , 12 ) والذي يتضح من الشكل الآتي

شكل (3) تحويل الموارد إلى قدرات مميزة من خلال إدارة المعرفة ، بتصريف من الباحث



Source : Hitt Michael ; Ireland ,R ; & Hoskisson , R " Strategic Management Competitiveness & Globalization , south-western college pub , 2001.

لذلك فالمنظمات التي لديها قدرات استثنائية تسمح لها بأداء أنشطتها الرئيسية بكفاءة تدعى القدرات المميزة وهذه القدرات عبارة عن مهارات فريدة تمكن المنظمات من المنافسة بأفضل ما يمكن فضلاً عن أنها تدعم موقف المنظمات في بيئات العمل ويصعب تقليدها .

3 - مجالات القدرات المميزة في المنظمات

يذكر ( الشماع ، 2007 ، 84 ) أن المجالات التي تبرز فيها القدرات المميزة في المنظمات تتمثل بالآتي .

- التسويق Marketing
- العمليات Operation
- المالية Finance
- البحث والتطوير Research & Development
- النمو Growth
- التوسع الجغرافي Geographic Scope

إذ تتخذ القرارات الإستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراطة من أنشطة المنظمة ( المجالات المذكورة أعلاه ) وتستند هذه القرارات على القدرات المميزة لتحقيق التنافس العالي حتى عند تشابه الظروف البيئية للمنظمة مع منافسيها .

#### ثالثاً: العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والقدرات المميزة والميزة التنافسية

تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين ، ولا يمكن تحقيق هذه الميزة إلا من خلال امتلاك مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص لتحقيق قيمة الزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبون ، ومن هذا المنطلق فان القدرات المميزة إن كانت هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية فان إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق أو تعزيز هذه القدرات .

وكما تبين لنا أن القدرات المميزة قد تكون معنوية ( غير ملموسة ) أو مادية ( ملموسة ) فذلك يعني أن القدرات المادية الملموسة كالتكنولوجيا والمعدات والحواسيب وغيرها قد يمتلكها أي منافس فهي بذلك لا تشكل مصدراً لتحقيق القدرات المميزة أو على الأقل غير كافية لذلك ، وإنما تلعب هذه القدرات ( المادية ) دور المساعد في الحصول على والتنظيم والتخزين والتوزيع للأصول والقدرات المعنوية والتي تمثلها المعرفة في عقول الأفراد العاملين والتي تسعى المنظمات نظراً لأهميتها إلى تنظيمها وإدارتها للاستفادة منها ولاستثمارها .

يقول العالم المشهور ( Peter Drucker , 1999 , 80 ) أن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات سوف تقوم على المعرفة في المستقبل ، وستتطور منظمات الأعمال إلى منظمات تبني وتكتشف المعرفة بطرائق كثيرة باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه وتعمل على إدارتها . لذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى تحويل المعرفة من وإلى الآتي . ( الديب ، 2008 ،

\* أصول غير مرئية ←←←← أصول مرئية .

\* فكر في أدمغة الأفراد ←←←← رأس مال فكري مخزن ومؤثر .

\* معلومات مخزونة في ذوات الأفراد ←←←← طاقة معلوماتية منتجة .

وتتم عمليات التحويل أعلاه من خلال عمليات إدارة المعرفة والتي يمكن وضعها في جدول لبيان آلية التفاعل والترابط بين المعرفة والقدرات المميزة والميزة التنافسية التي تتحقق وكالاتي .

جدول (3) تحويل المعرفة إلى قدرات مميزة لتحقيق الميزة التنافسية

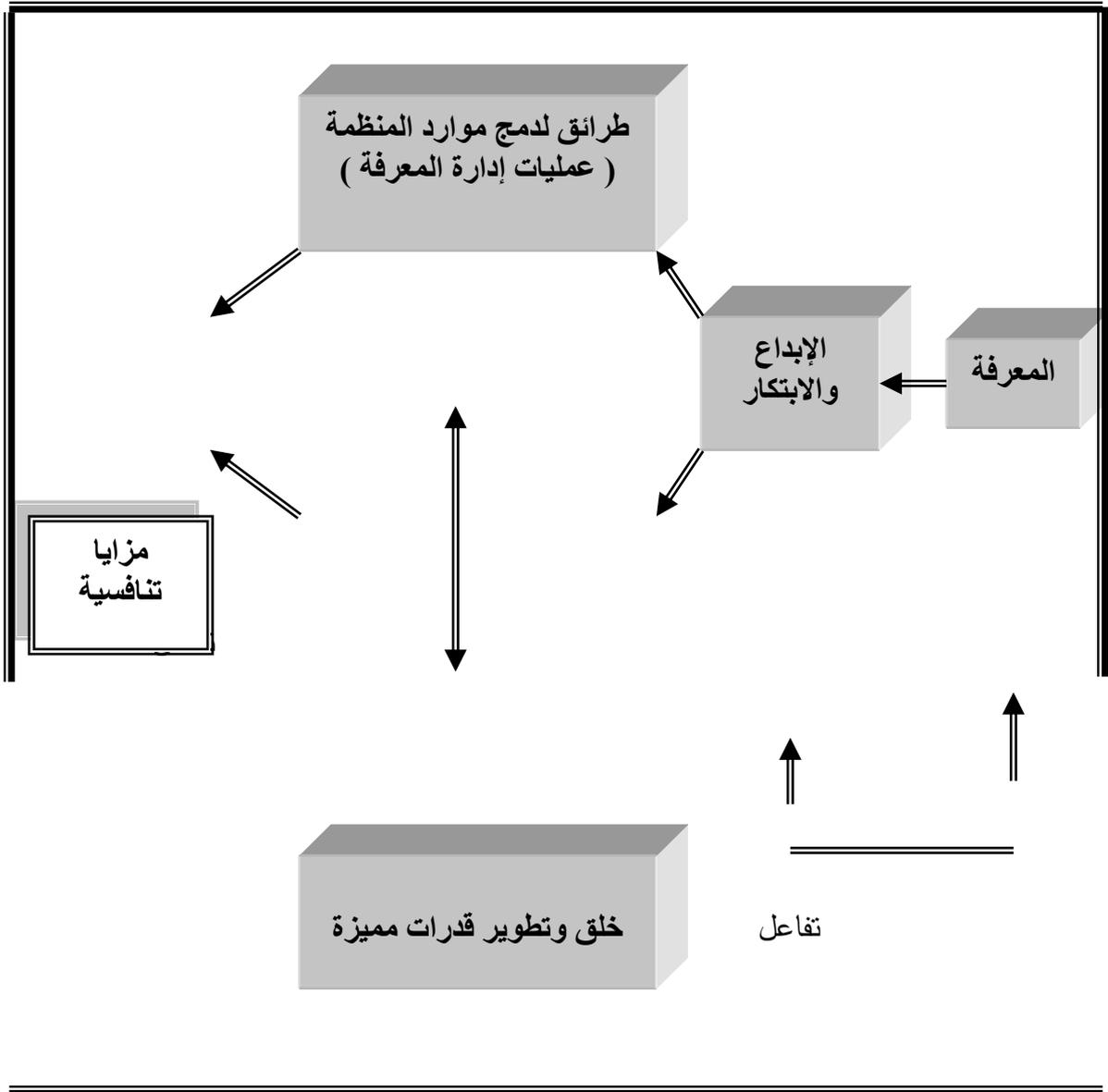
ت	المعرفة	إدارة المعرفة	القدرات المميزة	المزايا التنافسية
1	أصول غير ملموسة ومرئية	عمليات إدارة المعرفة	أصول ملموسة ومرئية	مزايا تنافسية يصعب تقليدها
2	فكر في أدمغة الأفراد	توليد وتنظيم	رأس مال فكري مخزن ومؤثر	
3	معلومات مخزنة في ذوات الأفراد	وخرن وتطبيق ونشر المعرفة	طاقة معلوماتية منتجة	

المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

ولهذا فان امتلاك المنظمة قدراً كافياً من المعرفة ستستطيع من خلالها خلق التفاعل المطلوب بين مواردها وعملياتها وبما يحقق امتلاكها قدرات مميزة وكفاءة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من الآخرين لخلق قيمة للمنظمة والزيون Customer Value قد ذكر ( حريم ، 2009 ، 78 ) إن التوجه الحديث في علم الإدارة هو النظر إلى هذه الموارد والقدرات التي تحقق للمنظمات مزايا تنافسية ومن أهم هذه الموارد والقدرات رأس المال ( البشري ، والفكري ، والمعرفي ، والإبداعي ) .

كما يعطي ( Zack , 1999 , 3 ) رأياً قريباً من ذلك ، إذ يرى أن المنظمات التي تمتلك المعرفة اقدر على تحقيق الاندماج والتجانس بين مواردها ( معرفتها ) و ( قدراتها المميزة ) لتحقيق المزايا التنافسية . ويوضح الشكل الآتي ما ذهب إليه .

شكل (4) خلق المزايا التنافسية عبر المعرفة والإبداع



Source: Zake , Michael .H " Developing aknowledge Strategy " California Management , Review . Vol.41 , No.3 .1999.P.3-7

المبحث الثالث : الإطار العملي

أولاً: اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث

تم قياس مستوى الثبات أو التناسق الداخلي للأسئلة المكونة لمتغيرات البحث والمتمثلة بمتغير عمليات إدارة المعرفة بمحاورة الخمسة ومتغير القدرات المميزة باستخدام مقياس الاختبار وإعادة الاختبار ومقياس ألفا كرونباخ وكالاتي .

**1 - الاختبار وإعادة الاختبار: Test- Retest :-** إذ قيل اعتماد الاستمارة بصيغتها النهائية تم توزيع الاستمارة على عينة مؤلفة من (9) أفراد ممن شملتهم الدراسة إذ تم اختيارهم بشكل عمدي ، وقد تبين وجود وضوح نسبي في أسئلة الاستبانة ، إذ لم تكن هناك استفسارات كثيرة . وبعد مرور أسبوع تقريباً تم توزيع الاستمارة على نفس الأفراد فبلغ معامل الارتباط (Pearson ) (90%) وهي درجة كافية لإعطاء استمارة البحث صفة الثبات والصلاحية للبيانات الخاصة بموضوع البحث .

**2 - اختبار Gronbach Al-pha :-** تم اعتماده لتحديد درجة التناسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ومتغيراته إذ بلغ ألفا كرونباخ الكلي (0.921) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائياً . أما على مستوى المتغيرات فقد بلغ كالاتي .

أ- المتغير التفسيري المستقل : ( عمليات إدارة المعرفة ) والمكون من خمسة محاور هي :

- عملية توليد المعرفة : ويتكون من خمسة أسئلة = 0.83

- عملية تنظيم المعرفة : ويتكون من خمسة أسئلة = 0.9

- عملية خزن المعرفة : ويتكون من خمسة أسئلة = 0.8

- عملية تطبيق المعرفة : ويتكون من خمسة أسئلة = 0.69

- عملية نشر المعرفة : ويتكون من خمسة أسئلة = 0.8

ب- المتغير الاستجابي التابع : ( القدرات المميزة ) ويتكون من ستة أسئلة = 0.7

يلاحظ أن ألفا كرونباخ على مستوى المتغيرات والمحاور اقل منه على المستوى الكلي ( العام ) وهذا يعني عدم وجود فقرة تضعف مقياس البحث ، الأمر الذي يعطي صفة الثبات والصدق لمقياس الاستبانة المعتمدة في البحث الحالي .

ثانياً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

بعد تفريغ الاستبانة التي تحمل استجابات المبحوثين ، ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات ، وكما يظهر في الجدول (4) وكالاتي .

**1 - المتغير التفسيري ( المستقل ) عمليات إدارة المعرفة :**

بهدف إعطاء وصف وتشخيص لعمليات إدارة المعرفة بشمولية أكبر سيتم ذلك على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للشركة المبحوثة وعلى النحو الآتي .

#### أ- محور توليد المعرفة :

يلاحظ من الجدول (4) أن إجابة أفراد عينة البحث حققت تقدماً مستقراً في أوساطها الحسابية والتي بلغت ما بين ( 3.5 – 4.03 ) والتي تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) ، كما أشارت درجة اتفاق العينة ما بين ( متوسط عالٍ و جيد جداً ) إلى ثبات في درجة الاتفاق . إذ حصلت الفقرة الرابعة على أعلى متوسط حسابي ودرجة اتفاق و أقل معامل اختلاف ما يشير إلى قوة هذه الفقرة والتي تؤكد سعي الشركة لإقامة تحالفات مع المنظمات الأخرى المحلية لتبادل المعرفة . كما تشير نتيجة المحور الإجمالية إلى اتفاق العينة والذي بلغ مرتبة جيد وبوسط حسابي بلغ (3.86) إلى تفهم عينة البحث لمضمون فقرات هذا المحور .

#### ب- محور تنظيم المعرفة :

وتمثل هذا المحور بالفقرات من ( 6 – 10 ) ومن خلال الاطلاع على الجدول (4) يتضح أن الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور حققت تقدماً ملحوظاً عن الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، إذ تراوحت بين ( 3.78 – 4.21 ) كما كانت استجابات العينة ما بين ( جيد وجيد جداً ) وهو ما يوضح تمركز الإجابات حول أوساطها الحسابية وبعكس الاتفاق الكبير للعينة حول مضمون هذه الفقرات وكما يظهر من نتيجة المحور الإجمالية البالغة (3.97) وسط حسابي و (0.739) انحراف معياري و (18.6) معامل اختلاف . وهذا بدوره يعكس قدرة المحور على التأثير في المتغير الاستجابي ، إذ حصلت الفقرة (8) على أعلى وسط حسابي أما الفقرة (9) فنالت المرتبة الأولى بمعامل اختلاف بلغ (19.9) وانحراف معياري (0.813) والتي توضح قيام الشركة المبحوثة في التقصي المستمر عن المعرفة للاستفادة بأكبر ما يمكن منها .

جدول (4) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرج اتفاق العينة لإجابة

العينة لمتغير عمليات إدارة المعرفة بمحاورها الخمسة (n = 28)

اتفاق العينة	معامل الانحراف المتوسط تلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق تماماً	اتفاق	جزئياً	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً	المقياس	فقرات متغير عمليات إدارة المعرفة
جيد	24.55	0.956	3.89	9	9	8	2	-	تكرار	1 - تعتمد المنظمة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة .
				32.2	32.2	28.5	7.1	-	نسبة %	
جيد	24.55	0.956	3.89	9	9	8	2	-	تكرار	2 - تعتمد المنظمة إلى خلق معرف خاصة بها من خلال إيجاد ثقافة مفتوحة ( دائمة التغيير ) .
				32.2	32.2	28.5	7.1	-	نسبة %	
جيد جداً	26.35	1.054	4.0	12	7	6	3	-	تكرار	3 - توليد المعرفة يحتاج لدراسة وخبرة تتوافر بشكل كافٍ في المنظمة .
				42.8	25.0	21.4	10.7	-	نسبة %	
جيد جداً	21.83	0.881	4.03	9	13	4	2	-	تكرار	4 - تسعى المنظمة لإقامة تحالفات مع المنظمات المحلية الأخرى لتبادل المعرفة .
				32.2	46.4	14.2	7.1	-	نسبة %	
متوس ط عالٍ	29.6	1.03	3.5	5	9	10	3	1	تكرار	5 - تعطي المنظمة موظفيها فرصة إكمال الدراسة بغية
				17.8	32.2	35.7	10.7	3.5	نسبة	

									%	توسيع معارفهم .
خط	15.9	0.615	3.86							نتيجة محور توليد المعرفة
خط	24.55	0.956	3.8	9	9	8	2	-	تكرار	6 - يعد تنظيم المعرفة من الأساسيات التي تحفز وتساعد على إثراء الأفكار .
				32.2	32.2	28.5	7.1	-	نسبة %	
خط	24.55	0.956	3.8	9	9	8	2	-	تكرار	7 - يساهم تنظيم المعرفة في تطوير المعارف المتولدة حديثاً .
				32.2	32.2	28.5	7.1	-	نسبة %	
خط خط	25.3	1.066	4.21	15	7	4	1	1	تكرار	8 - تولي المنظمة أهمية بالغة للتنظيم المعرفي من خلال تثقيف العاملين عليها
				53.5	25.0	14.2	3.5	3.5	نسبة %	
خط خط	19.97	0.813	4.07	9	13	5	1	-	تكرار	9 - تقوم المنظمة بعملية تقصي مستمر وإيجاد ترتيبات منطقية للاستفادة من المعرفة .
				32.2	46.4	17.8	3.5	-	نسبة %	
خط	29.9	1.133	3.78	8	11	6	1	2	تكرار	10 - يساعد تنظيم المعرفة الأفراد العاملين من التغلب على المشاكل التي تواجههم في العمل .
				28.5	39.2	21.4	3.5	7.1	نسبة %	

حج	18. 6	0.73 9	3.9 7							نتيجة محور تنظيم المعرفة
حج حج حج	17. 89	0.78 5	4.3 9	15	10	2	1	-	تكرار	11 - تقوم المنظمة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة
				53. 5	35. 7	7.1	3. 5	-	نسبة %	
حج حج	25. 3	1.06 6	4.2 1	15	7	4	1	1	تكرار	12 - تقوم المنظمة بتدريب الأفراد على خزن المعرفة واسترجاعها .
				53. 5	25. 0	14. 2	3. 5	3.5	نسبة %	
حج	26. 11	0.95 1	3.6 4	5	11	10	1	1	تكرار	13 - يجري التحديث المستمر على المعارف المخزونة .
				17. 8	39. 2	35. 7	3. 5	3.5	نسبة %	
حج عال	27. 1	1.07	3.9 6	10	11	4	2	1	تكرار	14 - يوجد مجال واسع لاستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق مرونة عالية في خزن المعرفة واسترجاعها
				35. 7	39. 2	14. 2	7. 1	3.5	نسبة %	
حج	27. 97	1.07 8	3.8 5	9	10	6	2	1	تكرار	15 - تهتم المنظمة بذوي الخبرة والمعرفة لديها باعتبارهم خزين معرفي متميز لأعمالها .
				32. 2	35. 7	21. 4	7. 1	3.5	نسبة %	

رقم	18.5	0.742	4.01							نتيجة محور خزن المعرفة
رقم	23.6	0.994	4.21	13	11	2	1	1	تكرار	16 - لا يواجه العاملون صعوبة في تطبيق المعرفة بسبب عدم التخوف من حدوث أخطاء في العمل.
				46,4	34.2	7.1	3.5	3.5	نسبة %	
رقم	28.05	1.12	4.0	12	8	5	2	1	تكرار	17 - تمنح المنظمة عاملها فرصة تطبيق معارفهم حتى مع النتائج دون المستوى بغية تشجيعهم .
				42.8	28.5	17.8	7.1	3.5	نسبة %	
رقم	20.65	0.862	4.17	12	10	5	1	-	تكرار	18 - يستند المختصون في تطبيق المعرفة على بناء قاعدة بيانات توافر لهم فرص الاستفادة من المعرفة
				42.8	35.7	17.8	3.5	-	نسبة %	
رقم	20.65	0.862	4.17	12	11	3	2	-	تكرار	19 - يسهم تطبيق المعرفة في المنظمة وعلى كافة المستويات في إيجاد تنوع في المعرفة وتحقيق قوة للمنظمة
				42.8	39.2	10.7	7.1	-	نسبة %	

جيد	29.59	1.10	3.75	7	13	3	4	1	تكرار	20 - توافر المنظمة مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية .
				25.0	46.4	10.7	14.2	3.5	نسبة %	
جيد جدا	20.1	0.82	4.06							نتيجة محور تطبيق المعرفة
متوسط عالٍ	35.5	1.231	3.46	7	7	8	4	2	تكرار	21 - تتيح المنظمة فرصة للأفراد العاملين للاطلاع على المعرفة والتشارك فيها
				25.0	25.0	28.4	14.2	7.1	نسبة %	
متوسط عالٍ	32.98	1.08	3.28	4	8	9	6	1	تكرار	22 - تصدر المنظمة نشرات علمية حول العمل يتم من خلالها نشر المعرفة
				14.2	28.5	32.2	21.4	3.5	نسبة %	
متوسط	30.94	0.994	3.21	3	7	12	5	1	تكرار	23 - تتاح المعرفة الموجودة في المنظمة لجميع العاملين للإفادة منها.
				10.7	25.0	42.8	17.	3.5	نسبة %	
متوسط	29.75	0.967	3.25	2	10	10	5	1	تكرار	24 - تنشر المنظمة المعرفة من خلال الندوات واللقاءات والمحاضرات بين الخبراء المختصين
				7.1	35.7	35.7	17.	3.5	نسبة %	

										وأفراد المنظمة .
				2	9	10	6	1	تكرار	25 - تشجع المنظمة التشارك الطوعي في المعرفة من قبل المستفيدين.
متوس ط	30.93	0.983	3.17	7.1	32.2	35.7	21	3.5	نسبة %	
متوس ط عال	27.2	0.896	3.28							نتيجة محور نشر المعرفة

المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

#### ت- محور خزن المعرفة :

تظهر معطيات الجدول (4) أن جميع الفقرات حققت تقدماً في أوساطها الحسابية تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) وحصلت على تقدير ( جيد وجيد جداً ) وبمتوسطات بلغت ما بين (3.64) للفقرة (13) و (4.39) للفقرة (11) وبمتوسط عام بلغ (4.01) وهذا يعني تفهم العينة لمضمون هذه الفقرات والتي عكست رغبة المنظمة بحفظ وتدريب أفرادها على حفظ المعرفة وبصورة محدثة ومستمرة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق المرونة في ذلك والاهتمام بذوي الخبرة باعتبارهم خزين المعرفة لديها ، إذ حصلت الفقرة (11) على أعلى وسط حسابي وأقل انحراف معياري ومعامل اختلاف بلغن (4.39) و (0.785) و (17.89) على التوالي وهي ذات أهمية اكبر من باقي الفقرات في المحور الذي بلغت درجة اتفاق العينة حوله جيد جداً .

#### ث- محور تطبيق المعرفة :

لقد أظهرت نتائج التحليلات الإحصائية أن فقرات هذا المحور حققت تقدماً كبيراً في أوساطها الحسابية ودرجة اتفاق العينة حولها . إذ حققت الفقرات من (16 - 20) أعلى المتوسطات وأقل الانحرافات وهي تعكس قدرة العاملين على تطبيق المعرفة ومنح المنظمة الفرصة لهم لتطبيقها حتى وان كانت دون مستوى الطموح مع بنا قاعدة بيانات تخدم الجميع وتساهم في تحقيق قوة للشركة من خلال تطبيق المعرفة وتوفير المستلزمات لذلك . كما حققت الفقرتين (18 - 19) على اقل معامل اختلاف بلغ (20.65) لكليهما وبهذا استحققتا الترتيب الأول في هذا المحور ولا تقل الفقرة (20) أهمية عن سابقتها إذ حققت متوسط وانحراف ومعامل اختلاف (3.75) و (1.1) و (29.59) على التوالي وهي مؤشرات قوية ومقبولة ويؤيد ذلك

النتيجة النهائية للمحور البالغة جيد جداً بمتوسط (4.06) وانحراف (0.82) ومعامل اختلاف (20.1) .

### ج- محور نشر المعرفة

بعد تفريغ استجابات العينة المبحوثة لمحور نشر المعرفة واستخراج النتائج كما تظهر في الجدول (4) تبين تجاوز الأوساط الحسابية لل فقرات الوسط الفرضي وبدرجة اتفاق متوسط ولجميع الفقرات وهي تعكس تفهم العينة لمضمون هذه الفقرات . فتراوحت الأوساط بين (3.46 - 3.17) وبانحرافات معيارية منخفضة تراوحت بين (0.967 - 1.23) ، كما حصلت الفقرة (24) على اقل معامل اختلاف بلغ (29.75) والذي يؤكد على أهمية هذه الفقرة عن باقي الفقرات والتي تعكس رغبة الشركة في نشر المعرفة على أفرادها من خلال الندوات واللقاءات والمحاضرات . كما تشير النتيجة النهائية لهذا المحور على اتفاق حول محور نشر المعرفة وبدرجة اتفاق متوسط عالٍ .

### 2 - المتغير الاستجابي ( التابع ) القدرات المميزة :

وتمثل هذا المحور بالفقرات من (26 - 31) وبعد تفريغ استجابات العينة ظهرت النتائج التي يبينها الجدول (5) . إذ حققت الفقرات (26 , 29 , 30 , 31) تقدماً في أوساطها الحسابية تزيد عن الوسط الفرضي ما يعكس تفهم العينة لمضمون هذه الفقرات . أما الفقرتان (27 , 28) فقد بلغتا الحد الأدنى من الأوساط الحسابية وبتقديرات مقبولة نوعاً ما إذ حصلتا على أعلى معامل اختلاف بلغ (38.8 , 40.7) على التوالي والذي جعلهما في الترتيب الأخير ضمن فقرات محور القدرات المميزة وهما تعكسان تطلع الشركة إلى المنافسة بصورة مستمرة مع إدراك نقاط القوة لدى الشركة عند صياغة إستراتيجيتها . أما الفقرتان (26 , 31) فقد حصلتا على أعلى متوسط حسابي واقل معامل اختلاف بلغ (25.3 , 27.3) على التوالي وهما تعكسان سعي الشركة للحصول على قوة عمل تتميز بالمعرفة لمحاولة استغلال الفرص وتجنب التهديدات وبتقدير جيد عالٍ لكلاهما ويعدان أقوى الفقرات اغناءً لهذا المحور . أما المتوسط العام فقد بلغ (3.42) وهو بذلك يتجاوز الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.627) ومعامل اختلاف (18.3) وبتقدير متوسط عالٍ .

جدول (5) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة

اتفاق العينة لمتغير القدرات المميزة (n = 28)

اتفاق العينة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المقياس	فقرات متغير عمليات إدارة المعرفة
جيد جداً	25.3	1.06	4.21	15	7	4	1	1	تكرار	26 - تسعى المنظمة للحصول على قوة عمل ماهرة ومرنة ومبدعة وخلاقة بشكل استثنائي بارز.
				53.5	25.	14.2	3.5	3.5	نسبة %	
مقبول	38.8	0.97	2.5	3	4	5	8	8	تكرار	27 - تتطلع المنظمة إلى التفوق بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها وعرضها وتقديمها باستمرار وبشكل أفضل من المنافسين
				10.7	14.2	17.8	28.5	28.5	نسبة %	
مقبول	40.7	1.10	2.75	3	4	7	7	7	تكرار	28 - تأخذ المنظمة بالحسبان عند صياغة وتطوير إستراتيجيتها موارد ونقاط قوتها المميزة كراس مالها الفكري
				10.7	14.2	25.0	25.	25.0	نسبة %	
				6	7	7	5	3	تكرار	29 - تسعى المنظمة إلى خلق قيمة الزبون

متوسط	39.56	1.3	3.28							قبل المنافسين من خلال الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبون
ط				21.5	25.0	25.0	17.8	10.7	نسبة %	
جيد	33.7	1.26	3.75	10	9	2	6	1	تكرار	30 - تركيز المنظمة جهودها في البحث والتطوير بهدف خلق منتجات وخدمات جديدة عالية الجودة
جدا				35.7	32.2	7.1	21.5	3.5	نسبة %	
جدا	27.3	1.1	4.03	14	4	7	3	-	تكرار	31 - تحاول المنظمة تجنب تهديدات السوق واستغلال فرص السوق من خلال ربط قدراتها المميزة ببيئتها التسويقية
متوسط عالٍ	18.3	0.627	3.42							نتيجة متغير القدرات المميزة

## ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

وذلك لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والتي أفادت " بوجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات المميزة " والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

## 1 - طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة :

يوضح الجدول (6) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغيرين التفسيري (المستقل) بمحاوره الخمسة والاستجابي (التابع) ومن خلال هذه المصفوفة تبين أن جميع العلاقات مقبولة إحصائياً ، إذ ظهرت النتائج ايجابية ومعنوية جميعها وعند مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) مما يثبت صحة فرضيات البحث من ناحية طبيعة العلاقة الارتباطية .

جدول (6) مصفوفة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة (n = 28)

المتغيرات	توليد المعرفة	تنظيم المعرفة	خزن المعرفة	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة
القدرات المميزة	0.606**	0.644**	0.585**	0.651**	0.587**
مستوى المعنوية	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
النتيجة	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

وتعني العلاقات أعلاه ما يأتي .

أولاً: كلما أولت المنظمة اهتماماً بتوليد المعرفة اعتماداً على خبراتها الداخلية وإقامة التحالفات وإعطاء الفرصة لإفرادها العاملين لإكمال دراستهم انعكس ذلك على قدراتها المميزة .  
ثانياً: إن زيادة الاهتمام بتنظيم المعرفة والعمل على التقصي المستمر عنها فإن ذلك سينعكس على قدراتها المميزة .

ثالثاً: إن الاهتمام بخزن المعرفة في المنظمة المبحوثة من خلال استخدام التقنيات الحديثة وتدريب العاملين عليها مع الاهتمام بذوي الخبرة لديها سيؤدي إلى زيادة قدراتها المميزة .  
رابعاً: إن اعتماد المنظمة المبحوثة في تطبيق المعرفة على منح العاملين فرصة لتطبيقها وبناء قاعدة بيانات لهم فضلاً عن توفير المستلزمات لتطبيق المعرفة فإنه يؤدي إلى حصول الشركة على قدرات مميزة وكفاءة .

خامساً: إذا عملت المنظمة على نشر المعرفة لديها من خلال المنشورات العلمية أو اللقاءات والمحاضرات وتوفير خبراء لدعم هذه العملية فضلاً عن التشراك الطوعي لنشر المعرفة من المستفيدين فإنه سينعكس على قدراتها المميزة .

## 2 - أثر عمليات إدارة المعرفة في متغير القدرات المميزة :

يوضح الجدول (7) معاملات بيتا (B) وقيمة (t) المحسوبة وقيمة (F) المحسوبة ودرجة المعنوية ومعامل التفسير ( $R^2$ ) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لعمليات إدارة المعرفة على القدرات المميزة ، إذ يتبين من هذه القيم وجود علاقة أثر ايجابية ومعنوية ولجميع محاور

عمليات إدارة المعرفة مجتمعاً في متغير القدرات المميزة بمستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) ، ما يثبت صحة فرضيات البحث من ناحية الأثر .

جدول (7) تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة والقدرات المميزة (n = 28 )

المتغير ت	توليد المعرفة	تنظيم المعرفة	خزن المعرفة	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	النتيجة الإجمالية
القدرات المميزة	B=0.61 7 t=3.881 ** F=15.6 3** Sig=0.0 01 R <sup>2</sup> =60.6 %	B=0.546 t=4.29** F=18.40 1** Sig=0.0 00 R <sup>2</sup> =46.4 %	B=0.495 t=3.682* F=13.55 8** Sig=0.0 01 R <sup>2</sup> =58.5 %	B=0.499 t=4.379* F=19.17 2** Sig=0.0 0 R <sup>2</sup> =65.1 5	B=0.411 t=3.697* F=13.66 9** Sig=0.0 01 R <sup>2</sup> =58.7 %	B=0.67 8 t=4.045 ** F=4.89 9** Sig=0.0 04 R <sup>2</sup> =72.6 %

وتعني النتائج أعلاه ما يأتي .

أولاً: يساهم محور توليد المعرفة عند زيادته بنسبة (100%) إلى زيادة القدرات المميزة بنسبة (61.7%) كما إن توليد المعرفة يفسر (60.6%) من التغيرات الحاصلة في القدرات المميزة ، أما النسبة المتبقية والبالغة (39.3%) فإنها تعود إلى عوامل غير مفسرة وتقع ضمن الخطأ العشوائي .

ثانياً: إن زيادة محور تنظيم المعرفة بنسبة (100%) فانه يؤدي إلى زيادة القدرات المميزة بمقدار (54.6%) وهذا المحور يفسر (64.4%) من التغيرات الحاصلة في القدرات المميزة لدى الشركة عينة البحث ، أما النسبة المتبقية فإنها تقع ضمن الخطأ العشوائي .

ثالثاً: بلغت مساهمة محور خزن المعرفة (49.5%) وهي تفسر (58.5%) من القدرات المميزة .

رابعاً: أثر محور تطبيق المعرفة بمقدار (49.9%) في متغير القدرات المميزة كما فسر (56.15%) من التغيرات الحاصلة في القدرات المميزة .

خامساً: ساهم محور نشر المعرفة بمقدار (41.1%) في القدرات المميزة كما يفسر (58.7%) من التغيرات الحاصلة في القدرات المميزة . أما النسبة المتبقية والبالغة (41.3%) فهي ضمن الخطأ العشوائي .

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي تواجهها المنظمات فإنه يتطلب تطبيق مداخل عدة لمواجهة التحديات ولتحقيق مزايا تنافسية ، وذلك وجه الأنظار نحو الأفراد ذوي الأدمغة الفذة باعتبارهم المدخل الأكثر ملائمةً لمواجهة التحديات ومنه زاد الاهتمام بالعنصر البشري كونه حاملاً للمعرفة التي تتطلب عمليات منظمة تكفل استخدامها وقت الحاجة.
- 2 - تعد إدارة المعرفة ( عمليات إدارة المعرفة ) مفتاح الوصول إلى القدرات المميزة للمنظمات وتعد القدرات المميزة بدورها مفتاح الوصول إلى الميزة التنافسية ، ويذهب اغلب الكتاب والباحثون إلى ذلك .
- 3 - تعد عمليات إدارة المعرفة صاحبة الدور الرئيس والفاعل في خلق وتطوير القدرات المميزة في الشركة عينة البحث باعتبار أن إدارة المعرفة وعن طريق توليد المعرفة وتنظيمها و تخزينها وتطبيقها ومن ثم نشرها ستسهم في تحقيق القدرات المميزة .
- 4 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة لعمليات إدارة المعرفة ومتغير القدرات المميزة ما يأتي .
  - أ- تقاربت مستويات اتفاق عينة البحث حول عمليات إدارة المعرفة ، إذ كانت جميعها بمستوى متوسط عالٍ وجيد وجيد جداً .
  - ب- إن متغير تطبيق المعرفة جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية إذ حصل على متوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي وبتقدير جيد جداً ما يعزى إلى إدراك ووعي عينة البحث لهذا المحور من خلال الحث على تطبيق المعرفة وتوفير المستلزمات المادية والبشرية لذلك .
  - ت- حصل متغير نشر المعرفة على المرتبة الأخيرة إذ حصل على درجة اتفاق متوسط عالٍ
  - ث- وجود توجه منخفض نوعاً ما نسبةً إلى باقي المحاور من قبل عينة البحث تجاه المتغير الاستجابي ( القدرات المميزة ) ، إذ حصل على تقدير متوسط عالٍ وهذا نابع من إيمان عينة البحث من مديريين ووكلائهم بأهمية نقاط قوتهم الداخلية التي تعطيهم قدرات مميزة .
  - ج- ظهر وجود علاقات ارتباط لعمليات إدارة المعرفة مع القدرات المميزة في الشركة المبحوثة مما يشير إلى تماسك المتغيرين ، إذ كانت العلاقات جميعها ايجابية ومعنوية .

ح- تبين وجود اثر موجب ومعنوي لعمليات إدارة المعرفة على متغير القدرات المميزة وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرات ، مما يزيد من التأثير في خلق وتطوير القدرات المميزة وهذا ماتؤكداه الأدبيات والدراسات .

خ- تم قبول جميع فرضيات البحث ، وتحت مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) .  
ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة اهتمام الشركة عينة البحث بعمليات إدارة المعرفة لأنها تؤدي إلى خلق وتطوير قدراتها المميزة وبالتالي الحصول على ميزات تنافسية يصعب تقليدها .
- 2 - ضرورة تثقيف أفراد الشركة عينة البحث نحو المعرفة بأنواعها ( الظاهرية والضمنية والكامنة والمجهولة ) وكيفية إدارتها من خلال عملياتها ( عمليات إدارة المعرفة ) وذلك من اجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها إلى باقي أفراد الشركة لاستخدامها في تطوير الشركة من خلال الحصول على القدرات المميزة من هذه المعرفة .
- 3 - توفير وسائل ومعدات وأجهزة تساهم في نقل ونشر المعرفة والتشارك فيها بين أفراد الشركة كالحواسيب والشبكة العنكبوتية ( الانترنت ) والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها.
- 4 - إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها فضلا عن القدرات المميزة من اجل زيادة المعرفة لديهم ليكونوا منها رأس مال فكري للشركة ولتحقيق مزاياها التنافسية .
- 5 - الاهتمام بذوي الخبرة والاختصاص في الشركة والعمل على تحويل معرفتهم الضمنية إلى ظاهرة تخزن في الشركة بطرائق سهلة وتنظم ، فضلاً عن تحفيزهم لاستخراج معرفتهم الكامنة والمجهولة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص التي تواجه الشركة .
- 6 - في ضوء ما ورد من علاقات ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات المميزة نوصي بالتركيز على بعد القدرات المميزة بوصفه البوابة الرئيسة لتحقيق المزايا التنافسية .

---

### Abstract

Testing the current research the correlation effect between the variable of knowledge management, represented by five axes (generating, organizing, storage, application, and dissemination of knowledge) and a variable capacity deals in Diyala State Company for Electrical Industries, as was the research problem of how the impact of knowledge management in the creation and capacity development Deals in the company. Has been used form questionnaire as a tool for data collection, were distributed (28) A copy of the form of the research sample, which was selected intentional and in (Director and Deputy Director), as exemplified by the main research assumption that there is a relationship and the impact of significant between the processes of knowledge management, capabilities, and data were analyzed Using a program (Spss) was used as a number of statistical methods to validate the assumptions, including: the correlation coefficient (Person) Balazafp to analyze simple and multiple regression. The results were identical to the hypotheses they show a correlation and the impact of legal entities for all axes operations and knowledge management capabilities and a variable that has been formulated in light of a set of recommendations, which will hopefully benefit them involved in the current **study**.

أولاً: المصادر العربية .

- 1 - القرآن الكريم . سورة البقرة ، الآية ( 269 ) .
- 2 - التكريتي ، سعد غالب ياسين ، " نظم مساندة القرار " دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن 2004 .
- 3 - الخوري ، هاني شحادة ، " تكنولوجيا المعلومات . على أعتاب القرن الحادي والعشرين " ، مدخل تعريفى . الجزء الأول ، 1998 .
- 4 - الديب ، إبراهيم رمضان ، " بحث في إدارة المعرفة " الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2008 .
- 5 - الشماع ، خليل محمد ، " مبادئ الإدارة . مع التركيز على إدارة الأعمال " ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، عمان . الأردن ، 2007 .
- 6 - العتيبي ، سعد مرزوق ، " إدارة المعرفة " ، 2006 .
- 7 - العنزي ، سعد حمود ، والعبدي ، علي جواد ، وفايق جواد ، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الجامعي المميز " دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 15 - العدد 56 - 2009 .
- 8 - الكبيسي ، صلاح الدين عواد ، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي " دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 2002 .
- 9 - النجار ، صباح مجيد ، ومحسن ، عبد الكريم ، " إدارة الإنتاج والعمليات " ، مكتبة الذاكرة ، الطبعة الأولى ، بغداد ، 2004 .
- 10 - حريم ، حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة نظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المدير " ، دار الحامد للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 11 - حمود ، حظير كاظم ، " منظمة المعرفة " الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 12 - غباش ، فاضل راضي ، " ادوار إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الزبون " ، العلاقة والأثر ، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأهلي في محافظة النجف ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 16 ، العدد 57 ، 2010 .
- 13 - المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، ومرزوق ، عبد العزيز علي ، " دراسات إدارية معاصرة " ، 2010 .

ثانياً: المصادر المترجمة

- 14- شالز ، وجانيت جونز ، " الإدارة الإستراتيجية " الجزء الأول ، مدخل متكامل . ترجمة ومراجعة ، رفاعي محمد ، والمتعال محمد سيد احمد ، 2001 .
- 15 - ليوناردو ، وجيفري ماكجي ، " الكفاءات المميزة والميزة التنافسية " دراسة استطلاعية لتجار التجزئة المستقلة الصغيرة ، جامعة تكساس ، اولينغتون ، 2009 .

#### ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 16- Daft , R .L , " Organization Theory & Design " 2<sup>nd</sup> ED , West Pub; San Francisco , 2001,
- 17- Davis , Michael C . " Knowledge Management " Information Strategy : EJ , Vol.15 .Issue .1.1998,
- 18- Drucker , Petar F. " knowledge . Worker productivity : The Boggiest Challenge " California Management Review , Vol.41 ,No.2 , 1999 .
- 19- Finney , B .J " Competing Against Retailing Giant: A look at the Importance, Distinctive Marketing Competencies Journal of Business &Entrepreneurship 1997.
- 20- Hamel , G , & Heene , A " Competence based competition " John wily & sons . New York , 1994.
- 21- Hitt , Michael ,R & Hoskisson , R " Strategic Management competitiveness & Globalization " south – western college pub , United Kingdom , 2001.
- 22- Koenig , Michael .E .D. " Education for Knowledge Management " . IS & use . Vol.19 , Issue 1.
- 23- Loda A , NG Boyd , & P. Wright . " A competency – Based Model of Sustained competitive Advantage : Toward aconceptual Integration " . Journal of Management . B , 1992.
- 24- Oxford , paperback dictionary , oxford University press, 1994 .
- 25- Tampoe , M Exploting " The Core Competencies of your Organization " , long Rang planning Journal , Vol . 4 ,No,27. 1994.
- 26- Wit , B, & Meyer, R , " Strategy process , content " 2<sup>nd</sup> ed , Thomson Business press , Tokyo , 1999 .
- 27- Zake , Michael , H ." Developing aKnowledge strategy " California Management Review , Vol.41 , No. 3 , 1999