

إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية على شركتي ليببانا والمدار الجديد . مصراتة

أ . مختار محمد المهدي إسميو - ماجستير إدارة وتنظيم - أكاديمية الدراسات العليا طرابلس

محاضر بقسم إدارة الأعمال - جامعة مصراتة

عوض محمد محمد عوض - بكالوريوس إدارة الأعمال - جامعة مصراتة

الملخص:

هدف هذا البحث إلى التعريف بإدارة المعرفة وفهم دورها في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركتي ليببانا والمدار الجديد فرع مصراتة. وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة، كما تم إجراء بعض المقابلات مع عددٍ من المسؤولين بالشركتين محل البحث لاستيضاح، أو استكمال ما نقص من معلومات. وقد كان المستهدف إجراء مسحاً شاملاً لمجتمع البحث، وتم ذلك في شركة المدار الجديد، إلا أن بعض الظروف قد حالت دون ذلك في شركة ليببانا.

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار فرضيات البحث باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99% بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية للشركتين محل البحث، مع ملاحظة أنها لدى شركة المدار الجديد أقوى مما هي عليه لدى شركة ليببانا.

بعدي إدارة المعرفة التي تؤثر على الميزة التنافسية هما: بُعدي توزيع المعرفة وتطبيقها، وهذا ما يؤكد أن توليد المعرفة وتخزينها لا يكفي، بل ينبغي أن تُوَجَّع المعرفة وتطبَّق في أعمال المنظمة للاستفادة منها في تعزيز مركزها التنافسي.

أوضح التحليل أن قيمة معامل التحديد المعدل (*Adjusted R squarer*) للشركتين مجتمعين قد كان = 63%، وكانت قيمة هذا المعامل بشركة المدار الجديد = 74%، في حين كانت قيمته بشركة ليببانا = 59%. وهذا يعني أن إدارة المعرفة مسؤولة عن تحقيق 74% من الميزة التنافسية لشركة المدار الجديد، وتحقيق 59% من الميزة التنافسية لشركة ليببانا، وأما النسبة الباقية فإنها تعود إلى عوامل أخرى خارج نطاق هذا البحث وتتطلب مزيداً من البحوث العلمية للتعرف عليها، ولتحديد سبب هذا التفاوت بين الشركتين محل البحث.

الكلمات الرئيسية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، المدار الجديد، ليببانا، الاتصالات

1-1 المقدمة:

يشهد العالم منذ نهاية القرن الماضي تطورات كبيرة وسريعة في مختلف المجالات، والتي من أهمها: الاقتصاد والأعمال التي تشهد زيادةً في حدة المنافسة بين منظمات النشاط الواحد، ليس على المستوى المحلي فقط، بل انتقلت المنافسة إلى المستوى الإقليمي والدولي نتيجةً لانفتاح الأسواق العالمية بعضها على بعض. وتسعى الدول الكبرى والمنظمات الدولية إلى تقليص القوانين واللوائح الخاصة بالحوافز والضرائب الجمركية، وذلك بهدف تنظيم وتسهيل التجارة عالمياً وخلق روح المنافسة بين المنظمات، بما يتيح للزبائن الحصول على متطلباتهم بالسعر والوقت والجودة المطلوبة.

نتيجةً لتلك التطورات، أصبحت إدارة المعرفة أحد المتطلبات الرئيسية لنجاح منظمات الأعمال، حيث أن المعرفة في الاقتصاد الجديد تحتل الصدارة والأولوية على عوامل الانتاج الأخرى؛ وذلك لأنها تقوم على الأفكار الجديدة والخبرات وتعمل على أساس تزايد العوائد، وهذا ما يجعلها مورداً لا نهائياً. كما أن المعرفة تمثل في صورتها الحقيقية مصدراً هاماً وفعالاً للميزة التنافسية المستدامة، وهي بذلك تكوّن القدرة الجوهرية الأكثر أهمية في المنظمات، نظراً لتزايد حدة المنافسة على مستوى العالم، والذي تطلب من المنظمات اكتساب ميزة تنافسية أو أكثر تمكنها من البقاء والنمو والمنافسة في مجال عملها.

ويعتبر المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات وخدمات الهواتف المحمولة، من أكثر المنظمات عرضة للمنافسة؛ وذلك لما يشهده هذا القطاع من تطورات تكنولوجية متسارعة، ولسهولة دخول المنظمات الدولية إلى الأسواق المحلية. وعلى الرغم من قلة المنافسين الحاليين لشركتي لبيانا والمدار الجديد لخدمات الهاتف المحمول في السوق الليبية عامة وفي مدينة مصراتة خاصة، فإن هذا الوضع قد لا يدوم لهما طويلاً؛ بسبب الضغوطات الناجمة عن انخفاض مستوى الخدمات التي تقدمها هاتين الشركتين مقارنة مع ما تقدمه نظيراتها في الدول الأخرى.

لهذا اتجه البحث إلى دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف هذا البحث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث: المبحث الأول تناول منهجية البحث واستعراض الدراسات السابقة، والمبحث الثاني حُصص للدراسة النظرية للمتغير المستقل، إدارة المعرفة، ومفهومها، وخصائصها، وأنواعها، وأبعادها، ومصادرها، واستراتيجياتها، ومبررات التحول إليها. أما المبحث الثالث فتضمن الدراسة النظرية للمتغير التابع، الميزة التنافسية، وذلك لتوضيح مفهومها، وخصائصها، وأنواعها، وأبعادها، ومصادرها، واستراتيجياتها، ونموذجها، ومعايير الحكم على جودتها، وتوضيح دور إدارة المعرفة

في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. والمبحث الرابع حُصص للدراسة العملية، حيث تضمن تحليل البيانات المجمعة من العينة المختارة، واستعراض ما تم الوصول إليه من نتائج وتوصيات.

1-2 مشكلة البحث:

تُعدُّ منظمات الأعمال نظاماً مفتوحاً على البيئة يؤثر ويتأثر بها، وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية كبيرة ومتسارعة في شتى المجالات، أصبحت المنافسة شديدة، وخاصةً في مجال الاتصالات والتقنية. وبمقارنة مستوى الخدمات التي تقدمها الشركتين محل البحث من حيث قوة الإشارة ومدى التغطية وخدمات الانترنت بما تقدمه نظيراتها في الدول الأخرى، إضافة إلى ارتفاع أسعار ما تقدمه من خدمات مصاحبة، يُلاحظ أن الشركتين محل البحث في وضع لا يسمح لهما بالمنافسة لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات.

ويُعزى الباحثان سبب ما تعانيه الشركتين محل البحث من ضعف في القدرة التنافسية إلى غياب انتهاجهما لإدارة المعرفة، التي أصبحت أمراً ضرورياً لمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة المعاصرة، لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة، وبما يمكنها من خلق قيمة مضافة لما تقدمه من خدمات لتعزيز مركزها التنافسي بين المنظمات القائمة، ولمواجهة المنظمات المحتمل دخولها في مجال عملها مستقبلاً.

وقد جاء هذا البحث لدراسة إدارة المعرفة بفروع شركتي الاتصالات بمدينة مصراتة (شركة لبيانا لخدمات الهاتف المحمول وشركة المدار الجديد) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تُدير الشركتين محل البحث المعرفة وفقاً لأسس علمية؟
- ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالشركتين محل البحث؟
- ما مستوى الميزة التنافسية التي تحققها إدارة المعرفة لكل من الشركتين مقارنةً بمنافستها؟

1-3 أهمية البحث:

نظراً لاهتمام العالم واعتماده اعتماداً رئيسياً على المعرفة بجميع أشكالها وفي شتى مجالاتها، والعمل على توظيفها في تسريع عجلة الاقتصاد، تأتي أهمية هذا البحث كونه يسلط الضوء على موضوع حيوي متمثل في دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركتي لبيانا والمدار الجديد لخدمات الهاتف المحمول الواقعة بمدينة مصراتة. ويزيد من أهمية البحث، تركيزه على قطاع الاتصالات الذي يتصف علمياً

بدرجة تنافسية عالية، وبلدنا ليبيا أرضٌ خصبة للاستثمار في هذا المجال. وما قد يحمله المستقبل من ظهور شركات جديدة في هذا المجال، يتطلب من الشركات القائمة إدارة المعرفة بشكل يمكنها من البقاء والنمو في ظل المنافسة السائدة حالياً والمتوقعة مستقبلاً. كما يستمد البحث أهميته من أهمية المعرفة في حد ذاتها، كونها مصدراً مهماً في تعزيز المنافسة، وأيضاً لغياب الدراسات حول هذا الموضوع على مستوى المدينة خاصةً.

4-1 أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- تسليط الضوء على إدارة المعرفة والميزة التنافسية وتعميق فهمهما.
- قياس مدى تطبيق الشركتين محل البحث للأسس العلمية في إدارتهما للمعرفة.
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركتين محل البحث.
- الخروج بتوصيات ومقترحات تخدم الشركتين المبحوثتين في إطار موضوع البحث.

5-1 فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث السابق ذكرها، يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في شركة ليبيا لخدمات الهاتف المحمول وشركة المدار الجديد فرع مصراتة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لُبعد توليد المعرفة على الميزة التنافسية بالشركتين محل البحث.
- 2- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لُبعد تخزين المعرفة على الميزة التنافسية بالشركتين محل البحث.
- 3- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لُبعد توزيع المعرفة على الميزة التنافسية بالشركتين محل البحث.
- 4- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية لُبعد تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية بالشركتين محل البحث.

6-1 مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بشركة المدار الجديد، وشركة ليبيا للهاتف المحمول بمدينة مصراتة. وقد استهدف البحث إجراء مسح شامل لجميع الموظفين بالشركتين محل البحث، وتم ذلك بالفعل في شركة المدار الجديد، ولكن بسبب الصعوبات المشار إليها لاحقاً فقد اقتصر البحث على ما أمكن الوصول إليهم من موظفي شركة ليبيا. والجدول رقم (1) بين تفاصيل مجتمع وعينة البحث.

جدول رقم (1) مجتمع البحث والاستبانات الموزعة والمستلمة والمفقودة

النسبة المستلمة/ المجتمع	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستلمة	الاستبانات الموزعة	مجتمع البحث	البيان
%84	0	21	21	25	شركة المدار الجديد
%57	11	39	50	68	شركة ليبيا

7-1 منهجية البحث:

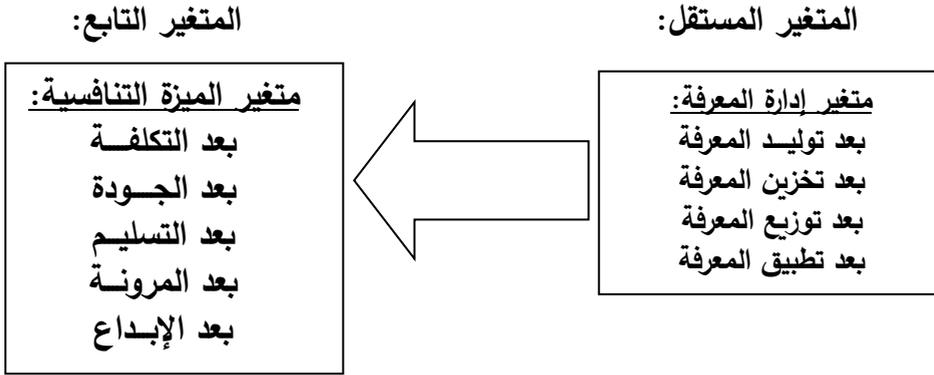
اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، مستخدماً الاستبانة، والمقابلات مصادر للبيانات الأولية المجمعة. كما استزاد الباحثان من الدراسات السابقة، والكتب العلمية، والمجلات والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، المثبتة بقائمة المراجع، يجعلها مصادراً للبيانات الثانوية.

8-1 حدود البحث:

للبحث حدود الموضوعية تتمثل في متغيري إدارة المعرفة والميزة التنافسية ودراسة العلاقة بينهما لتحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. كما أن للبحث حدوداً مكانية، حيث اقتصرت الدراسة الميدانية على فرعي الشركتين محل البحث (شركة ليبيا وشركة المدار الجديد لخدمات الهاتف المحمول) الموجودة بمدينة مصراتة. أما زمانياً، فقد تمت الدراسة في مطلع سنة 2018م.

9-1 نموذج البحث ومصطلحاته الإجرائية:

الشكل رقم (1) يبين نموذج البحث الذي أعده الباحثان استناداً إلى ما تم شرحه تفصيلاً في الجانب النظري من البحث. ويلاحظ من خلاله أن متغيرات البحث هي: المتغير المستقل يتمثل في إدارة المعرفة ولها أربعة أبعاد وهي: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية ولها خمسة أبعاد هي: (التكلفة، الجودة، المرونة، الابداع، التسليم). وفيما يلي تعريفات إجرائية لهذه المصطلحات:



الشكل رقم (1) نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثان استناداً لما ورد في الجانب النظري من البحث.

1-9-1 إدارة المعرفة: هي تطبيق الوظائف الإدارية، وتوفير البنية التحتية بهدف جمع البيانات والمعلومات من كافة المصادر، وتحليلها وتنظيمها وتوليد المعارف منها، ونشرها بين العاملين داخل المنظمة، لتوظيفها بصورة تساهم في تحسين الأداء، وتؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية للمنظمة، والعمل على تطويرها وإدامتها واستثمارها.

2-9-1 الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على حسن استغلال مواردها المتاحة لتلبية لرغبات المستهلكين وحاجاتهم؛ وبما يمكنها من كسب خاصية أو مجموعة خواص نسبية تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها لمدة طويلة نسبياً، وتمنحها فرصة التفوق عليهم.

3-9-1 توليد المعرفة: هي جميع العمليات المتعلقة بالحصول على المعرفة واكتسابها من مصادرها المختلفة، والتي قد تكون في صورة ابتكار وإبداع، أو ورش عمل وندوات واجتماعات، أو عن طريق الأبحاث، وجميع الطرق الأخرى التي تتيح للمنظمة الحصول على المعرفة.

4-9-1 تخزين المعرفة: هي المرحلة التي يتم فيها الاحتفاظ بالمعرفة التي تم توليدها واكتسابها، وتنظيمها في وسائط التخزين بالمنظمة، بصورة تساهم في الحفاظ على ما للمنظمة من معارف مختلفة، وتساهم في تسهيل حصول أفراد المنظمة على المعرفة التي يطلبونها.

1-9-5 توزيع المعرفة: هي عملية نقل ونشر وتحريك المعرفة التي تم توليدها وتخزينها على عدد من الموظفين و/أو الإدارات داخل المنظمة، أو جميع من في المنظمة، وذلك حسب طبيعة المعرفة التي يتم توزيعها، في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

1-9-6 تطبيق المعرفة: هي عملية تحويل المعرفة المتاحة من صورة نظرية إلى عمليات تنفيذية واقعية موجهة بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء المنظمي بصورة عامة، وتساهم في توفير الوقت والجهد والمال، وتُمكنُ المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفاعليةٍ أكبر.

1-9-7 التكلفة: هي جميع ما يضحى به المستهلك أو المنظمة من قيم اقتصادية (تضحية مادية أو معنوية)، في سبيل الحصول على منفعة آتية أو آجلة.

1-9-8 الجودة: هي مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في المنتج (سلعة، خدمة) لتمييزه عن باقي المنتجات الموجودة بالسوق، بحيث يكون خالي من العيوب، وفي الغرض الذي صُمم من أجله، ويلبي رغبات المستهلكين.

1-9-9 التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بصورة أسرع، وتسليم مُنتجها المطلوب إلى الزبائن في الوقت المحدد وأسرع من المنافسين، مما يولد انطباعاً جيداً لدى الزبائن مقارنةً بالمنافسين.

1-9-10 المرونة: هي قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية وتغيرات العمل بنجاح، أو هي قدرة المنظمات على تغيير ما تنتج وكيف تنتج ومتى تنتج، أي تغيير العمليات.

1-9-11 الإبداع: هو التفرد و / أو التميز بالمنتجات التي تقدمها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، وأيضاً سرعة هذه المنظمة وقدرتها على تطوير المنتج الجديد.

10-1 الدراسات السابقة:

1-10-1 دراسة (الواعر، 2010م)، بعنوان "الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي":

تمت الدراسة على شركتي ليبيا للتأمين، والمتحدة للتأمين، مستقصية آراء عينة عشوائية طبقية عن طريق استمارة الاستبانة والمقابلات الشخصية. وقد بلغ حجم العينة في شركة ليبيا للتأمين (224) و(106) في شركة المتحدة للتأمين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجالات الميزة التنافسية (التكنولوجيا الحديثة، الموارد البشرية الكفؤة، وتطوير وتميز الخدمات) وأداء المنظمة.

1-10-2 دراسة (قجبونة، 2012م)، بعنوان "نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) وتأثيره على الوضع التنافسي":

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى قيام الشركات الصناعية بمدينة مصراتة بتطبيق الأنظمة الحديثة المستخدمة في تخطيط الإنتاج ومراقبة المخزون، والتي من بينها نظام (MRP) واستخدامه للحصول على ميزة تنافسية. تمت الدراسة على عدد (5) من الشركات الصناعية والمصانع بمدينة مصراتة تقدم منتجات مختلفة، حيث استخدمت المقابلات والاستبانة لاستقصاء آراء عينة عشوائية طبقية متمثلة في مدراء الإدارة العليا ومدراء الإدارة ورؤساء الأقسام والمهندسين بالإدارات والأقسام ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وتوصلت دراسته إلى نتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استخدام نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) والميزة التنافسية.

1-10-3 دراسة (ابوالقاسم، 2012م)، بعنوان "دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المصارف الليبية"

سعت الدراسة إلى بيان وتحديد دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية بالمصارف التجارية. وتمثل مجتمع الدراسة في بعض المصارف التجارية الليبية كمصرف الوحدة والجمهورية والصحاري الواقعة بمدينة طرابلس لكونها أكبر المصارف وأكثرها فروعاً في ليبيا. وتوصلت الدراسة من خلال المصادر الرئيسية والثانوية التي تبنتها لجمع المعلومات إلى عديد النتائج أهمها عدم تعامل المنظمات محل الدراسة مع المعلومات على أنها مورد رئيسي وهام من بين الموارد المختلفة بالمصارف واستغلالها لبناء نظم معلومات يمكنها من القدرة على المنافسة.

1-10-4 دراسة (الجهيمي، 2013م)، بعنوان "سياسة الاختيار والتعيين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية":

تمت دراسة أثر سياسة الاختيار والتعيين على تحقق الميزة التنافسية بشركات النقل الجوي الليبية العاملة في مدينة بنغازي. وقد تم استخدام استمارة الاستبيان واتباع أسلوب المسح الشامل لجميع المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات العليا ورؤساء الأقسام بشركات النقل الجوي الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهي: شركة الخطوط الجوية الليبية - شركة ليبيا للطيران - شركة البراق، حيث بلغ عدد مفردات الدراسة (55 مفردة). ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين سياسة

الاختيار والتعيين والميزة التنافسية. وأن الشركات محل البحث لا توفر المعلومة المناسبة والكافية عن منافسيها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

1-10-5 دراسة (الزروق، 2016م)، بعنوان "استكشاف واقع إدارة رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية":

تمت الدراسة بالشركة الليبية للحديد والصلب لاستكشاف رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، وذلك كخطوة أساسية لتطبيق إدارة المعرفة. وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات من عدد (156) مفردة من القيادات الإدارية والفنية وكذلك الموظفين والعمالة الفنية بالشركة محل الدراسة. توصلت الدراسة نتائج أهمها أنه وبرغم وجود تراكم خبراتي خاصة لدى العاملين الذين تجاوزت مدة عملهم 20 سنة، إلا أن الشركة محل البحث لم تستفد من المعرفة الضمنية لدى الأفراد العاملين بها، كما أنها لم تقم باستثمار رأس المال الفكري الذي تملكه.

1-10-6 دراسة (مليطان، 2016م)، بعنوان "دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي"

تمت الدراسة على المصارف التجارية العاملة بمدينة مصراتة لبيان دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة المسح الشامل لعدد (123)، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية بين إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمنظمة قيد الدراسة.

1-10-7 دراسة (التيبو، 2017م)، بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على الانتماء التنظيمي"

سعت الدراسة إلى التعرف على تأثير متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الانتماء التنظيمي، في الإدارة العامة بالجامعة الأسمرية العلمية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالإدارة العامة بالجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن. وتم جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة استبيان. بعد عملية التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي *SPSS*، توصل الباحث إلى عدة نتائج، أهمها: أن غياب المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في الموارد البشرية والهيكل التنظيمي أدى إلى ضعف الانتماء التنظيمي، كما زاد من حالات التأخير والغياب لأفراد المجتمع محل الدراسة.

11-1 اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إسمياً وزمنياً ومجتمعياً، ومع بعضها وظيفياً؛ فالدراسة الحالية يختلف عنوانها جزئياً مع الدراسات السابقة، كما تختلف زمانياً حيث تمت في فترة لم تغطيها أي من الدراسات الأخرى (سنة 2018م). كذلك من حيث مجتمع الدراسة وموضوعها فقد اهتمت الدراسة الحالية بشكل مباشر بشركات تعمل في الاتصالات وانتقال المعرفة، في حين كانت مجتمعات الدراسات السابقة إما مصارف، أو شركات صناعية، أو شركات تأمين، أو شركات النقل الجوي، أو الجامعات.

1-2 مفهوم المعرفة:

الأدب الإداري احتوى عديد التعريفات للمعرفة، بعضها ركز على المعرفة الصريحة والبعض الآخر اهتم بالمعرفة الضمنية، ومنها من مزجت بين النوعين؛ فالبعض يرى أن "المعرفة هي القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة" (الملكاوي، 2007 م، ص 32). والبعض الآخر يربطها بجل المشكلات بوصفها "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة" (نجم، 2008 م، ص 25). في حين يركز آخرون على كيفية تكوينها وتطورها حيث يرونها تتمثل في "الرصيد الذي تم تكوينه من البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمان" (الشرفا، 2008 م، ص 34). كما يمكن النظر للمعرفة من خلال النتائج التي تترتب على امتلاكها فهي "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتمثيل ومشاركة توظيف" (القهيوي، 2013 م، ص 17). كذلك فإن المعرفة تمثل "الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر، حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الإنسان لتجعله قادرا على مواجهة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها" (صلاح الدين، 2015 م، ص 3).

وما سبق يمكن استنتاج أن المعرفة هي: خليط من المعلومات المتحصل عليها من مصدر أو أكثر والتي تم التعامل معها وتجهيزها للاستخدام، بالإضافة إلى المهارات والتجارب والخبرات المتراكمة

التي تؤدي إلى اتساع الإدراك وتنمية القدرات وتمكن الفرد من مواجهة المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول لها واتخاذ قرارات رشيدة بشأنها.

2-2 تصنيف المعرفة:

قُدمت عديد التصنيفات من قبل المختصين في المعرفة وإدارتها، ومن أهم التصنيفات وأكثرها استخداماً وشيوعاً تصنيف المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: (الدعيمي، المسعودي، 2011 م، ص 47).

2-2-1 المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الظاهرة والتي يمكن تحويلها إلى وثائق ومواد الكترونية يمكن اتاحتها لجميع أفراد المنظمة لاستخدامها والاستفادة منها في إنجاز الأعمال اليومية بكل يسر وسهولة. أي أنها أفكار واضحة ومحددة ومعبر عنها كمياً، وهي بذلك تكون قابلة للنقل والتعلم، وتكفي تمرير الوثائق لتداول هذا الصنف من المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها. وهذا التصنيف من المعرفة يمكن أن يتجسد في خطط المنظمة وسياساتها وتفصيل سلعها و/أو خدماتها.

2-2-2 المعرفة الضمنية:

يُعبّر هذا الصنف عن المعرفة الشخصية المخفية، أو كما يعرفها البعض بالمعرفة الذاتية التي تشير إلى المهارات والخبرات المتمركزة في ذهن الأفراد، بما يجعل فصلها عنهم لتوثيقها ونشرها للاستفادة منها في المنظمة ككل أمراً صعباً. كما يعتبر هذا الصنف هو الأساس في قدرة المنظمة على إنشاء المعرفة وخلق خصوصيتها لتكون ميزة تنافسية، نظراً لصعوبة نقلها للخارج أو حتى مشاركتها بالداخل مما يجعل تقليدها أمراً صعباً للغاية.

2-3 العوامل المؤثرة في المعرفة:

إن اكتساب المعرفة وتوليدها في المجالات المختلفة، يحتاج إلى توفر العديد من العوامل، أهمها توفر المراكز البحثية المتخصصة بالعدد والنوع الملائمين وانتشارها على نطاق واسع لاستقبال المهتمين وتجهيزها بكوادر بشرية مؤهلة يتمتعون بدرجة عالية من المهارة والخبرة ليكونوا قادرين على توليد المعارف وتطويرها وحسن استخدامها. كذلك فإن الكوادر البشرية بحاجة إلى الحوافز المادية المعنوية لدفعهم وتشجيعهم واستقطاب أفضل المهارات والكفاءات المحلية المقيمة والمهاجرة، والخارجية أيضاً، ووضع خطط تهدف إلى زرع ثقافة تنظيمية أساسها العمل الجماعي وروح الفريق، وتساهم في تربية الإبداع

وإنتاج المبدعين، وتساهم في تكوين بنية تحتية للمعرفة تعمل على تطويرها مع مرور الوقت لتوليد معارف تتماشى مع التغيرات البيئية السريعة والمستمرة. وهذا الاستثمار في متطلبات المعرفة لا يكون إلا بوجود دعم مالي قوي يمكن من خلاله توفير الكوادر البشرية الأفضل والمعدات الأحدث وجميع المتطلبات الأخرى التي تساهم في زيادة عدد الأبحاث والتجارب العلمية ذات الجودة العالمية، وبالتعاون بين منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ومراحلها، وتوفير منظومة من المؤسسات قادرة على أن تُكَبِّل بعضها البعض وتتعاقد فيما بينها للرقى بالمستوى المعرفي للإنسانية. (الملكاوي، 2007 م، ص 53-55).

2-4 مفهوم إدارة المعرفة:

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في الفترة الأخيرة، إلا أنه لا يزال هناك جدلاً واسعاً حول تحديد مفهومها بشكل دقيق، كما أن تعدد وجهات النظر أضاف لمفهوم إدارة المعرفة بعض الغموض؛ فالبعض يركز على الجانب التنظيمي حيث يرى أن " إدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها " (الطاهر، 2010 م، ص 41)، والبعض ينظر لها من الناحية الإجرائية بأنها "عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة وتوظيفها لتحسين الأداء، السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة " (صلاح الدين، 2015 م، ص 15). وآخرون يرون إدارة المعرفة من وجهة نظر أشبه بالصناعية لحسن استخدام ما تمتلكه المنظمة من موارد بكونها تمثل "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة " (نجم، ط 2، 2008 م، ص 92). وفي محاولة لإضافة بعد المعرفة الضمنية للتعريف، يعبر البعض عن إدارة المعرفة بأنها "عملية يتم بموجبها توزيع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة " (العلی وآخرون، ط 3، 2012 م، ص 27).

وكمحاولة للتوفيق بين ما سبق، يمكن استنتاج تعريف لإدارة المعرفة بأنها: تطبيق الوظائف الإدارية وتوفير البنية التحتية بهدف جمع المعلومات من كافة المصادر الصريحة والضمنية، وتحليلها

وتنظيمها وتوليد معارف جديدة منها ونشرها بين العاملين داخل المنظمة لتوظيفها بصورة تساهم في تحسين الأداء وتؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية، والعمل على تطويرها وإدامتها واستثمارها.

2-5 أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها أحد الأفكار الحديثة التي ضمنت النجاح لعديد الأعمال، ولما تلعبه من دور الكفيل أو الضامن لبقاء المنظمات ونموها ودعم مركزها التنافسي؛ فمن خلال إدارة معرفة تستطيع المنظمة متابعة التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة للتكيف معها. كما إن جل الخطط والاستراتيجيات والسياسات تستند في أساسها على البيانات والمعلومات، ليس في شكلها الأولي، بل بعد تحولها إلى معرفة يمكن الاستفادة منها مستثمرة في ذلك مهارات الأفراد المتميزين وأفكارهم الإبداعية قبل أن تستقطبهم منظمات أخرى منافسة. وإن وجود إدارة للمعرفة في المنظمة هو ما يمكنها من توليد المعرفة ونشرها ومشاركتها للمساهمة في تطوير الذاكرة التنظيمية التي تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تحقق رغبات الزبون وتطلعاته، وتزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لها. وهذا بالتأكيد يساعد المنظمات على المنافسة من خلال تعزيز مزاياها الموجودة وتطويرها وخلق مزايا تنافسية جديدة. (طاشكندي، 2007 م، ص 63-65).

2-6 وظائف إدارة المعرفة:

حدد **Stewar** وظيفتين أساسيتين لإدارة المعرفة هما: توفير الموارد الأساسية للمنظمة والمتمثلة في العنصر البشري الذي يعد الركيزة الرئيسية للمعرفة، وتوفير رأس المال وهيئة بيئة العمل المناسبة. وتوفير البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة في التقنيات الحديثة كالحواسيب وبرمجياتها والآلات والمعدات التي تساهم في نجاح عمليات إدارة المعرفة اليومية والعارضة. (نور الدين، 2010 م، ص 43). أما **Teece** فقد كان أكثر تفصيلاً، حيث حدّد وظائف إدارة المعرفة فيما يلي: (نور الدين، 2010 م، ص 43-46).

1. تحديد أهداف واستراتيجيات إدارة المعرفة: معرفة مدى إمكانية الاعتماد على المعرفة المتوفرة حالياً، والتأكد من استخدامها واستغلالها بالكامل وتحديد كيفية تحديثها وتجديدها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويساهم في تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة.
2. تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة: وهي تتضمن ثلاث جوانب أساسية بدءاً بالنظم والعمليات اللازمة لتنمية قدرة الأفراد على خلق وتوليد المعرفة، ثم الاهتمام بالموارد البشرية المؤهلة والتي تتمتع بدرجة عالية

من الخبرة والمهارة بما يساهم في رفع مستوى المعرفة. وأخيراً تهئية البيئة المناسبة لتشجيع الابداع والابتكار. والإدارة المعرفية الناجحة هي التي تحقق اتصالات فاعلة مع جميع من تربطهم علاقة بالمنظمة كالموردين والمنافسين والزبائن، الذين يعتمدون على المعرفة المتاحة في تواصلهم وتعاملهم مع المنظمة، وهذا ما يُمكن إدارة المعرفة من تنفيذ الاستراتيجية بأفضل صورة.

3. اختيار مؤشرات المعرفة: على إدارة المعرفة وضع واختيار مؤشرات تُمكنها من تحديد المعرفة اللازمة لأداء أعمالها وحل مشكلاتها، وترك غيرها من البيانات والمعلومات غير اللازمة والتي لا تشكل أهمية للمنظمة، ولا تخدعها في تحقيق أهدافها.

4. قياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة: وظيفة الرقابة تعتبر من الوظائف الضرورية والهامة لإدارة المعرفة؛ فبناء على المؤشرات الموضوعية والمحددة تتمكن إدارة المعرفة من قياس مستوى أدائها، والاطلاع على الانحرافات ومعالجتها وتصحيحها.

2-7 متطلبات إدارة المعرفة:

إن بناء نظام إدارة المعرفة يستلزم توفير متطلبات أساسية تمنح هذه الإدارة القدرة على أداء مهامها بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي: (الملكاوي، 2007 م: ص 85، 88).

2-7-1 توفير البنية التحتية: هذا يتضمن تكنولوجيا المعلومات وأنظمة الاتصالات والحواسيب والبرمجيات والبريد الإلكتروني، وجميع المستلزمات ذات العلاقة بالبنية التحتية لإدارة المعرفة.

2-7-2 توفير الموارد البشرية: نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها يتوقف على أفراد المعرفة الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتحليلها وإعادة بنائها وتصميمها ونشرها بين جميع الأفراد داخل المنظمة وتطبيقها بصورة تخدم مصالح المنظمة.

2-7-3 وجود هيكل تنظيمي مرن: ينبغي أن تصمم هيكلية المنظمة لتساعد جميع أفراد المنظمة عموماً وأفراد إدارة المعرفة خصوصاً للعمل بجزئية أكبر مما توفره الهياكل التنظيمية التقليدية، وذلك لإطلاق إبداعاتهم وتوليد المعارف وإدارتها وتطبيقها وتعزيزها بمعارف جديدة تناسب التطورات البيئية.

2-7-4 وجود ثقافة إيجابية: إدارة المعرفة تتطلب تأسيس ثقافة داعمة للمعرفة، تُشجع على مشاركة الخبرات والمهارات والمعارف الشخصية بين كافة العاملين، وتُنمي قدراتهم الإبداعية.

2-7-5 التزام الإدارة العليا بدعم الجهود: السلوك الهادف إلى المعرفة يتطلب من المنظمة إنشاء إدارة للمعرفة لها الحق في تأسيس فريق رفيع المستوى، وتجهيزه بالوسائل اللازمة للقيام بمهامه المطلوبة.

2-7-6 تكوين العلاقات الجيدة: الزبائن والموردين ومختلف المنظمات الأخرى هم مصدر للمعرفة؛ ففهم ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المنظمة، وما تقدمه من خدماتٍ، أو ما تنتجه من سلعٍ، يساعد إدارة المعرفة على تلبية رغباتهم وحاجاتهم، وبالتالي المحافظة عليهم.

2-8 عمليات إدارة المعرفة:

تباين المختصون في تحديد عمليات إدارة المعرفة نظراً لاختلاف أساليب تحديدها؛ فبعضهم اختصرها في أربع عمليات، ومنهم من حددها بستّ عمليات، ومنهم من حددها بأقل أو أكثر من ذلك. ورغم هذا التباين إلا أنه يمكن تحديد ستّ عمليات لكل منها اختصاصاتها واهتماماتها، وهي: (البطايينة، المشاقبة، 2010 م، 71-78).

2-8-1 تشخيص المعرفة: عملية التشخيص تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلاً من المعرفة، وما يجب على المنظمة معرفته. وتضم هذه العملية عدة عمليات فرعية داخلها تتمثل في عمليات الجمع والتحليل للمعرفة للاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية واكتشاف أسباب المشاكل، وتقديم الحلول وتحسين أداء المنظمة وفعاليتها. والتركيز في هذه العملية يكون من خلال تحديد مستوى المعرفة الذي تمتلكه المنظمة ومقارنته مع ما تملكه المنظمات الأخرى، وتحديد الفجوة المعرفية لها، والاهتمام برسم الخريطة المعرفية في هذه العملية لتحديد احتياجات المنظمة من المعرفة.

2-8-2 اكتساب المعرفة: تُكتسب المعرفة من المصادر الداخلية عن طريق التعلّم والمشاركة في الخبرات والمهارات وإقامة الندوات والملتقيات وورش العمل الداخلية حول المعرفة التي تحتاجها المنظمة لحل مشاكلها وتحقيق أهدافها. كما يمكن اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية التي قد تكون في صورة تغذية عكسية راجعة من عناصر البيئة الخارجية للمنظمة، أو عن طريق استقطاب وتوظيف أصحاب المهارات من المراكز والمنظمات الأخرى كمراكز البحث والتطوير والجامعات ومختلف المنظمات الأخرى، التي يعمل بها أفراد على درجة عالية من الخبرة والمهارة. ويُعتبر تبادل المعارف بين المنظمات وإنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة، والمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والمفاوضات مع المنظمات الأخرى، مصدراً خارجياً هاماً لاكتساب المعارف المختلفة للمنظمات.

2-8-3 توليد المعرفة: "هي عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير معرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة". (البطانية، المشاقبة، 2010 م، ص 73). وفي حين يمكن توليد المعرفة الصريحة من تجميع المعارف السابقة، فإن توليد المعرفة الضمنية تحتاج إلى الاحتكاك المباشر بين الأفراد من خلال الندوات وورش العمل، والعمل الجماعي لمشاركة الخبرات والمهارات التي يتمتع بها أفراد المنظمة. كما أن قيام المنظمة بالدخول في التحالفات وعقد الشراكات مع المنظمات الأخرى يساهم في توليد معرفة جديدة، وكذلك هو الحال عند توظيفها لأفراد جدد من خارج المنظمة، ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة العالية، ولديهم القدرة على الإبداع وتوليد المعارف.

2-8-4 تخزين المعرفة: "هي الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة" (البطانية، المشاقبة، 2010 م، ص 74). تبرز أهمية هذه العملية في قدرتها على توفير ذاكرة تنظيمية تُحدَّث باستمرار، تزامناً مع تحديث المعارف الموجودة ودخول المعارف الجديدة. كما يتطلب تخزين المعرفة وسائل اتصال تجعل وصول العاملين إليها سهلاً. وتتم هذه العملية من خلال استخدام أنظمة وبرمجيات تساهم في حفظ المعرفة وتوثيقها، وإيجاد قواعد ومستودعات لها، بالإضافة إلى توفير وسائل الاتصال التي تساعد الفرد في الوصول إلى المعارف المخزنة بكل سهولة ويُسر، وتطوير آليات تخزين المعرفة لمواجهة التغيرات المستمرة.

2-8-5 توزيع المعرفة: تعتبر عملية توزيع المعرفة أمراً صعباً، وخاصة فيما يتعلق بنقل المعرفة الضمنية (الخبرات والمهارات الشخصية) إلى الآخرين. وتتم عملية توزيع المعرفة من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لها وما تتطلبه من وسائل وشبكات اتصال، وتنمية ثقافة الروح الجماعية والتشارك والتعاون بين أفراد المنظمة. بالإضافة إلى بناء فرق العمل والمجموعات بما يساهم في توليد أفكار جديدة، وتوزيعها في صورة معارف بين أفراد المنظمة، وكذلك التشجيع على زيادة عمليات البحث والتطوير التي عادة ما ينتج عنها معارف جديدة يمكن توزيعها داخل المنظمة لاستخدامها والاستفادة منها.

2-8-6 تطبيق المعرفة: تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة، ونجاح المنظمة ككل يعتمد على استخدام المعرفة واستثمارها والاستفادة منها بالتطبيق العملي لها؛ فالتطبيق الفعال للمعرفة يؤدي بالأفراد للتعلّم ويقودهم إلى الإبداع والابتكار ويؤدي في النهاية إلى وجود منظمة متعلمة. وينبغي على

المنظمة قبول حدوث بعض الأخطاء في تطبيق المعرفة، واعتبارها طريقاً أو مصدراً للتعلم ولتوليد مزيد من الأفكار والخبرات والمهارات، وتوزيعها بين جميع الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

2-9 استراتيجيات إدارة المعرفة:

إن وجود رؤية استراتيجية للمعرفة في جميع مراحلها ومتطلباتها أمر ضروري للمنظمة؛ فهو السبيل لتطوير الاستراتيجيات التنافسية بما يضمن التميز على المنافسين والتفوق عليهم. وتوجد استراتيجيتان متميزتان في هذا المجال هما: **استراتيجية الترميز** حيث تعتمد المنظمة المعرفة الصريحة القابلة للقياس والنقل والتحويل والتعميم داخل المنظمة لفهمها وتوظيفها في الأعمال المختلفة، بما يحقق اقتصاديات الحجم للمعرفة، ويعزز رافعة المعرفة في كل مرة تُستخدم فيها. **واستراتيجية الشخصية** التي تركز على المعرفة الضمنية، التي هي في رؤوس الأفراد ويصعب قياسها ووصفها وتعليمها، بل يتم تبادلها من خلال وجود ثقافة العمل الجماعي، وتكوين فرق العمل؛ حيث يُدفع بالأفراد إلى التعلم من بعضهم البعض عن طريق الملاحظة والتشارك في أداء الأعمال والمهام المطلوبة منهم، ومحاولة الخروج بمعارف جديدة أو تطوير المعارف الحالية. وإن منظمات الأعمال الناجحة غالباً ما تستخدم الاستراتيجيتين معاً ولكن بنسبٍ متفاوتة؛ حيث تكون إحدى الاستراتيجيتين مهيمنة وتكون الأخرى داعمة لها. (حسن، 2008 م، ص 112-115)، (نجم، 2008 م، ص 121-124).

3-1 مفهوم المنافسة (التنافسية):

ورد في الأدب الإدارية عدة تعريفات للتنافسية، فمنهم من نظر إليها على أنها المحرك المنظم للسوق بوصفها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق، والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر" (أحمد، 2011 م: ص 12). في حين يرى آخرون أن التنافسية هي ما يتم بين من يشتغلون في ذات الصناعة، ويعرفها على أنها "مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمات من منتجات" (الصميدعي، يوسف، 2011 م: ص 288). ومن منظور تسويقي تتحدد التنافسية بقدرة المنظمة على "إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة، والسعر المناسب وفي الوقت المحدد، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى" (محمد، 2008 م: ص 4). كذلك هنالك من ينظر للتنافسية من حيث النتائج التي تحقّقها للمنظمة بكونها تمثل "قدرة المنظمة على تلبية رغبات المستهلكين بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تستطيع من خلالها

الحصول على حصة سوقية كبيرة" (منيرة، 2013 م: ص 37). أو إنها "القدرة التي تسمح للمنظمة بالاستمرار والنمو من خلال الحصول على مكانة في السوق والقدرة على مواجهة المنافسين من خلال الجهود المبذولة والإبداع والابتكار والتجديد" (قوراري، 2014 م: ص 71).

ومما سبق يمكن استنتاج أن التنافسية هي: قوة المنظمة وقدرتها على التكيف مع تغيرات بيئة العمل التي تعمل فيها، واستمرارها في تقديم منتجات مبتكرة ومتجددة تتصف بالجودة العالية، والأسعار المناسبة؛ وبما يمكنها من تلبية رغبات الزبائن، وتطلعاتهم، ويساعدها على تحقيق أهدافها، والحصول على مكانة في السوق، ومواجهة منافسيها.

3-2 مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية بتعدد المهتمين بها من مجالي الإدارة الاستراتيجية والتسويق؛ فالبعض يصفها بأنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها" (الزعي، 2005 م: ص 138، 139). ومن وجهة نظر إدارية، فإن الميزة التنافسية تمثل حسن "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائها لأنشطتها" (حسوني، 2008 م: ص 104). ويرى آخرون أن هذا التميز لا يعني الكثير إلا إذا أدركه المستهلكون؛ ولهذا فإن "الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" (القطب، 2012 م: ص 80).

ومما سبق يُستنتج أن الميزة التنافسية هي: قدرة المنظمة على حسن استغلال مواردها المتاحة لتلبية لرغبات المستهلكين وحاجاتهم، وبما يمكنها من كسب خاصية أو مجموعة خواص نسبية تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها لمدة طويلة نسبياً، وبمنحها فرصة التفوق عليهم.

3-3 أنواع الميزة التنافسية:

وردت عدة أنواع لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، ومن أهم ما أورده الباحثون والمختصون في هذا المجال ما يلي: (المسعودي، 2010 م: ص 88 – 92).

3-3-1 التكلفة:

تحقيق المنظمة ميزة التكلفة عندما تقديم سلعة أو خدمة مماثلة في الجودة وبسعر أقل مما تقدمه المنظمات المنافسة. ويتطلب تحقيق هذه الميزة وتطويرها ضبطاً مستمراً للتكاليف عن طريق قيام المديرين بتحديد

كافة التكاليف المتعلقة بالعمليات، وجعلها تساهم في زيادة القيمة المضافة، والأرباح المحققة، وتعزيز القدرة التنافسية. وإن نجاح المنظمة في الاستخدام الكفء والفاعل للموارد المتاحة لها، يمكّنها من تقديم منتجاتها بسعر أقل من سعر منافسيها، مع المحافظة على مستوى الجودة نفسه، الأمر الذي يقود إلى زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها وتعزيز مركزها المالي مقارنة بمنافسيها.

3-3-2 الجودة:

تعدّ الجودة إحدى الأسلحة التنافسية الفعالة، وقد تكون أفضلها وأقواها؛ فعندما تقوم المنظمة بتصميم منتجها وتنفيذه وتقديمه للزبائن، بما يشبع رغباتهم، ويلبي حاجاتهم، ويفوق توقعاتهم، حينها تكون المنظمة قد نجحت في تقديم منتجها بالجودة المطلوبة، وسيقبل الزبائن بدفع مبالغ إضافية لاقتنائها. وإن المنظمات التي تعمل وفقاً لهذا النوع تركز على الأبعاد التي تشكل أهمية كبيرة للزبائن مثل جودة تصميم المنتج.

3-3-3 وقت التسليم:

المنظمات التي تأخذ عامل الزمن بعين الاعتبار، تقدم منتجاتها بشكل أسرع وتتعلم بشكل أسرع، وتؤثر إيجاباً وبوتيرة متصاعدة على مستوى الأسواق والتصميم والإبداع. تلك المنظمات تحصل على عديد الفوائد، منها استعمال التكنولوجيا الحديثة بشكل أكبر والحصول على المزايا المتعلقة بالتصميم والأذواق والصناعة، نتيجة لتعلمها بشكل أسرع مقارنةً بالمنظمات المنافسة لها. ويتضمن هذا النوع من المنافسة ثلاث أسبقيات هي: تقليل وقت الانتظار، والتسليم في الوقت المتفق عليه مع الزبون، وسرعة تطوير المنتجات.

3-3-4 المرونة:

يقصد بها قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية، بتغيير ما تنتج، وكيف تنتج ومتى تنتج، أي تغيير العمليات. وإن هذا التغيير يوفر للزبائن أربعة أنواع من المتطلبات هي:

- مرونة المنتج: تقديم معظم أنواع السلع والخدمات.
- مرونة المزيج: عرض مدى واسع من السلع والخدمات المختلفة.
- مرونة الحجم: توفير سلع وخدمات بأحجام وكميات مختلفة.
- مرونة التوصيل: التوصيل في مختلف الأوقات والأماكن حسب طلب الزبون.

3-3-5 الإبداع:

الإبداع كأسبعية تنافسية يعني التفرد و/ أو التميز بالمنتجات التي تقدمها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة لها، إضافة إلى قدرتها على تطوير منتجات جديدة. وينبغي على المنظمات التي تتبنى الإبداع لتحقيق الأسبعية التنافسية، أن تزيد من تركيزها على عمليتي البحث والتطوير، ومكافأة الأفراد المبدعين وتشجيعهم؛ فالعامل المهم لنجاح أي منظمة في مواجهة منافسيها هو قدرتها على الإبداع، وتقديم منتجات جديدة للسوق تلي حاجات الزبائن، وتشبع رغباتهم، وتكون فوق مستوى توقعاتهم.

3-4 استراتيجيات الميزة التنافسية:

حدد بورتر (*Porter*) ثلاث استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية، وهي استراتيجيات قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز. وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات: (ياسين، 2009 م، ص 95).

3-4-1 استراتيجية قيادة التكلفة:

تعني هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بإنتاج منتجاتها بأقل سعر ممكن مقارنة مع المنظمات التي تعمل في ذات المجال. وإن رقابة المنظمة الصارمة على التكاليف، تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية تجعلها تحقق ربحاً أكبر من منافسيها. وإن المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية، تتمكن من المنافسة على أساس السعر، وتتمتع بحصانة ضد العملاء والموردين الأقوياء، بحيث لا يمكنهم المساومة مع هذه المنظمة على تخفيض أسعار منتجاتها، أو ارتفاعها بالنسبة للمدخلات. كما أن احتلال مثل هذه المنظمات لموقع تنافسي ممتاز، يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد أو السلع البديلة.

3-4-2 استراتيجية التمييز:

تشير هذه الاستراتيجية إلى قيام المنظمة بتقديم منتجات متميزة و/أو فريدة في خصائصها ووظائفها. وتوجد عدة مجالات أو مداخل تمكن المنظمة من تمييز منتجاتها عن المنافسين، ومن هذه المجالات: التشكيلات المختلفة للمنتج، والسمات الخاصة به، تقديم خدمة ممتازة قبل عملية البيع وبعدها، توفير قطع الغيار، ومراكز الصيانة، والضمانات، بالإضافة إلى التصميم والأداء والجودة غير العادية، وسمعة المنظمة، ومكانتها بين المنافسين. وهذه الاستراتيجية يتزايد نجاحها في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بالمهارات والكفاءات التي لا يمتلكها المنافسون، ولا يمكنهم تقليدها بسهولة. فهذا التمييز يتيح للمنظمة فرصة فرض السعر المناسب لها، بالإضافة إلى زيادة عدد الوحدات المباعة من منتجاتها، وتعزيز ولاء

العملاء لعلامتها التجارية، وجذب آخرين بما يتيح لها زيادة مستوى الأرباح، وتعزيز حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.

3-4-3 استراتيجية التركيز:

تستند استراتيجية التركيز على فكرة توجيه وحشد المنظمة لكل مواردها المتاحة في مجال محدد من مجالات أنشطة الأعمال، بما يمكنها من بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق. وهذا يتحقق إما بإشباع حاجات، وتلبية رغبات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج. وإن المبدأ الأساسي لهذه الاستراتيجية هو تخصص المنظمة في خدمة شريحة معينة من السوق وليس السوق ككل، ومحاولة منها في التفوق على المنافسين. وهذه الاستراتيجية تحقق القدرة التنافسية من خلال تمييز المنتج بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف بشكل أفضل، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج الذي يستهدف قطاعاً سويقياً محدداً، أو من خلال تحقيق التمييز وقيادة التكلفة معاً في الشريحة السوقية المستهدفة، وهذا من شأنه أن يتيح للمنظمة تحقيق أعلى ربح ممكن مقارنة بمنافسيها.

3-5 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

جودة الميزة التنافسية تُحدد وفقاً للمعايير التالية: (صلاح الدين، 2015 م، ص 90، 91).

3-5-1 عدد المزايا التنافسية، وتنوع مصادرها:

عندما تمتلك المنظمة عدد من المزايا التنافسية متنوعة المصادر، فإنه يصعب على المنظمات المنافسة لها تقليد هذه الميزة والتغلب عليها، مما يمنح المنظمة قدرةً تنافسيةً عاليةً. وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمة التي تملك ميزةً تنافسيةً مبنيةً على عددٍ محدودٍ من المصادر، قد تجد نفسها غير قادرة على الاستمرار بالاحتفاظ بميزتها التنافسية.

3-5-2 درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

هذا يعني قدرة المنظمة على خلق مزايا تنافسية جديدة، وبشكل سريع ومستمر، وذلك لأن المزايا التنافسية دائماً ما تكون عرضة للتقليد والتغيير والاندثار. وعلى المنظمة أن تسعى دائماً إلى إيجاد مصادرٍ جديدةٍ تطوير من خلالها المزايا التي تمتلكها، وتبتكر مزايا تنافسية أفضل، تمكنها من البقاء في السوق، وزيادة حصتها وأرباحها منه.

3-6 دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:

هناك العديد من الدراسات التي بينت أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية فقط؛ بل يرتبط أيضاً بقدرة المنظمات على استغلال مواردها الداخلية. وحيث أن المعرفة تعتبر أحد أهم الموارد الأساسية للمنظمة، فإن إدارة المعرفة أمر ضروري لتحقيق المزايا التنافسية. وفيما يلي عرض لأهم عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية: (قوراري، 2014 م: ص 108 - 114).

3-6-1 دور توليد المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تتمحور في إمكانية توليد المعرفة؛ فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار. كما أشار بعض الباحثين إلى أن العلاقة بين المعرفة والقدرة التنافسية، تكمن في إمكانية توليد المعرفة التي تقود إلى الإبداع والابتكار الذي بدوره يقدم أسس الميزة التنافسية المتمثلة في تخفيض التكاليف، وتمييز المنتجات، ويزيد من سرعة تقديم منتجات جديدة للسوق المستهدف، بصورة تلي رغبات العملاء، واحتياجاتهم، ويدعم قدرات المنظمة التنافسية، ويضمن لها البقاء والنمو.

3-6-2 دور تخزين المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

تخزين المعرفة الجديدة، وإضافتها إلى مخزون المعرفة في الذاكرة التنظيمية، لاسترجاعها وقت الحاجة، يحقق للمنظمة ميزة اقتصادية تمكنها من دخول أسواق جديدة، أو تقديم منتجات مطورة، أو جديدة ترضي العملاء. كما إنها تساعد المنظمة في أداء عملها من خلال تقليل تكاليف الإنتاج، بما يؤدي إلى زيادة عوائدها المالية وأرباحها الصافية. كذلك تحقيق الإبداع والابتكار، وتقديم منتجات غير مألوفة لدى العملاء، نتيجة الاستخدام الجيد للمعرفة المخزنة في صناعة القرارات، وحلّ المشكلات.

3-6-3 دور توزيع المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

ما يميز المعرفة عن موارد المنظمة الأخرى، هو نموها وازدهارها مع مرور الوقت؛ فالمعرفة تتزايد كلما تم توزيعها بين الأفراد، ووضعها موضع التطبيق. وإن انسياب، وتوزيع المعرفة، يسهل عملية تعلم الأفراد، ويساندهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتعيق أعمالها، كما أن مشاركة المعرفة مع العاملين بالمنظمة، يخلق جو من الثقة بين الأفراد، ويزرع روح العمل الجماعي، وذلك بما يسمح بزيادة الإبداع والابتكار، وهو ما يميز المنظمة على منافسيها.

3-6-4 دور تطبيق المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

إن المنظمة الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تتمتع المعرفة بجد ذاتها، إنما يهتما إمكانية تطبيقها وتوظيفها وتسييرها استراتيجياً كمورد داخلي يساهم في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة اقتصادياً. ولهذا فإن التطبيق الجيد هو غاية إدارة المعرفة؛ فتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ما هي إلا إجراءات عبثية إذا لم يتم دعمها بالتطبيق بفاعلية، وبما يتيح للمنظمة ميزة تنافسية عالية. فالتطبيق الصحيح للمعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، وعمليات الإبداع والتخزين والتوزيع لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية للمنظمة أو تعزيز ميزة قائمة ما لم يكن هناك عملية تطبيق فعالة للمعرفة.

4-1 نبذة مختصرة عن مجتمع البحث:

تضمن البحث دراسة ميدانية نفذت في شركتي ليبيا والمدار الجديد للخدمات الهاتفية المحمول في مدينة مصراتة. وبما يلي تعريف موجز بكل منهما:

4-1-1 شركة ليبيا للخدمات الهاتفية المحمول:

بدأت شركة ليبيا عملها في الربع الثالث من سنة 2004م، وقد قامت ببناء شبكة اتصالات لا سلكية تدعم خدمات الهاتف المحمول بمختلف المدن الليبية، وواصلت الشركة الارتقاء بالخدمات بتوفير خدمة الانترنت والرسائل متعددة الوسائط والبريد الصوتي عبر شبكتها، كما كانت الشركة سباقة في تقديم خدمة خط هاتف الجيل الثالث. أنشأت الشركة مالا يقل عن 15 مركز خدمات في مدن ومناطق مختلفة ليصل عدد مشتركها إلى ما يزيد عن 6,200,000 مشترك. (المصدر: www.libyana.ly ، 2018/01/02م، 18:30 مساءً).

افتتح فرع شركة ليبيا بمدينة مصراتة سنة 2005م، بمقره في شارع طرابلس. كما افتتحت الشركة فرعاً لها بمدينة مصراتة تحت اسم فرع الوسطى في بداية سنة 2016م. (المصدر: الباحثين عن طريق التواصل الإلكتروني مع أحد موظفي الشركة).

4-1-2 شركة المدار الجديد للخدمات الهاتفية المحمول:

تأسست شركة المدار الجديد في مطلع سنة 1997م، والتي انطلقت لتعمل من مقرها في العاصمة طرابلس كمشغل لشبكة الهواتف المحمولة ومزود للبيانات. وقد حازت الشركة على حصة سوقية ممتازة مقارنةً بعدد السكان نظراً لكونها أول مشغل شبكة هواتف محمولة في ليبيا؛ فالشركة تتمتع بأكثر من ثلاثة ملايين مشترك من المؤسسات الحكومية والأعمال التجارية والأفراد. وتعمل الشركة على

إطلاق مشاريع وخدمات جديدة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن اسم الشركة قد تم تغييره في بداية الربع الثالث لسنة 2007م من اسم "المدار" إلى اسم "المدار الجديد". (المصدر: www.almadar.ly ، 2018/01/02م، 18:40 مساءً).

وفيما يخص فرع شركة المدار الجديد بمدينة مصراتة فقد تم افتتاحه سنة 2005م، بمقره في شارع طرابلس. (المصدر: الباحثين عن طريق المقابلة الوثائقية مع السيد مشرف مركز المبيعات).

4-2 أدوات جمع البيانات وتحليلها:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، من أجل التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد العلاقة بينهما. وقد تم توزيع عدد (71) استبانة تحديداً على أفراد مجتمع البحث. (شركة لبيانا: 50 استبانة - شركة المدار الجديد: 21 استبانة)، وتم استرداد عدد (60) استبانة منها. كما تم إجراء عملية التحليل باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام كل من: اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من مصداقية وثبات أداة البحث، والجداول التكرارية والنسب المئوية لتحليل البيانات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة البحث، ومصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار نوعية العلاقة التي تربط المتغير المستقل والتابع، ومعادلة الانحدار لقياس أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

4-3 تصميم قائمة الاستبيان:

أُعدت في تصميم قائمة الاستبيان بشكل رئيسي على دراسة (قوراري 2014)، الموسومة "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، مع إجراء بعض التعديلات اللازمة على فقراتها بما يتوافق مع محتويات البحث، ووفقاً لما ورد بمرجع (البطانية، المشاقبة، 2010 م، 71-78) فيما يتعلق بعبارات القياس الخاصة بمتغير إدارة المعرفة؛ وما ورد بمرجع (المسعودي، 2010م: ص 88 - 92) فيما يخص عبارات قياس الميزة التنافسية.

وقد قُسمت صحيفة الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء: فكان الجزء الأول مخصص لتغطية البيانات الديمغرافية لعينة البحث. والجزء الثاني تم فيه تغطية البيانات المتعلقة بإدارة المعرفة وأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وضم 16 سؤالاً، بواقع 4 أسئلة لقياس كل بُعد. والجزء الثالث تم فيه تغطية البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية وأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، التسليم) وضم 20 سؤالاً، بواقع 4 أسئلة لقياس كل بُعد أيضاً. وطُلب من المستقصى منهم الإجابة

وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة-غير موافق-محايد-موافق-موافق بشدة) لتحديد اتجاهات المستقصى منهم حول عبارات الاستبيان.

بعد إعداد الاستبانة بشكلها المبدئي تم عرضها على عدد خمسة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة للتحكيم، وقد أخذ بملاحظاتهم عند تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

4-4 تحليل البيانات:

فيما يلي استعراض لتحليل البيانات، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث بعد إجراء الاختبارات اللازمة للوصول إلى أهداف البحث واختبار فرضياته، وذلك على النحو التالي:

4-4-1 مقياس درجة الثقة والتوافق لاستمارة الاستبيان ألفا كرونباخ:

معامل كرونباخ ألفا للتحقق من مصداقية أداة الدراسة لقياس متغيري إدارة المعرفة والميزة التنافسية كانت (0.873، 0.923) على التوالي، وهذا يعني أن درجة التناسق والتوافق والثبات لأداة جمع البيانات كانت عالية.

4-4-2 تحليل وتفرغ البيانات الديموجرافية المتعلقة بالبحث:

يلاحظ من تحليل البيانات الديموجرافية للمبحوثين، أن نسبة الذكور تمثل الأغلبية العظمى بنسبة (91.7%)، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين نسبة الجنسين إلى كون دخول الإناث إلى سوق العمل اللبني بصفة عامة كان متأخراً، بالإضافة إلى تأثير العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تجاه توظيف المرأة، وذلك على الرغم من أن طبيعة العمل بهاتين الشركتين يناسب العنصر النسائي. كما يُلاحظ أن من تقل أعمارهم عن 35 سنة يشكلون نسبة 56.7% من المبحوثين، أي أن الشركتين محل البحث تملكان كادر شبابي قادر على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة في هذه الصناعة. وقد انعكس هذا على فترة الخبرة حيث تبين أن 45% من المبحوثين لم تتجاوز خبرتهم الخمس سنوات، وهذا قد يكون له نتائج سلبية على مدى توفر المعرفة المبنية على الخبرة التراكمية. أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية فإن نسبة 96.7% من المبحوثين يحملون درجة الدبلوم العالي فأعلى، مما يعني أن الكوادر البشرية بالشركتين محل البحث مؤهلة علمياً، ويُفترض أن تكون قادرة على أن تساهم بصورة كبيرة في زيادة حجم المعرفة وخلق مزايا تنافسية جديدة لشركاتهم، أو تدعيم ميزاتها التنافسية القائمة لمجارات المنافسين والتفوق عليهم. وفيما يتعلق بالتخصص العلمي فقد تبين أن 55% من المبحوثين متخصصين في

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والهندسة، وهذا يناسب طبيعة عمل الشركتين محل البحث. وقد شملت عينة البحث كافة المسميات الوظيفية وينسب تعكس الهيكلية الوظيفية حيث كان 51.7% من المحوئين من فئة (الموظفين)، يليهم فئتي (مهندس/ فني صيانة أجهزة وشبكات)، و(رئيس وحدة/ قسم) بنسبة (16.7%) لكل منهما.

4-4-3 التحليل الوصفي لإجابات المستقصى منهم حول أبعاد إدارة المعرفة:

تحليل إجابات المستقصى منهم بشأن مدى موافقتهم على توفر أبعاد إدارة المعرفة بالشركتين محل البحث الموضحة بالجدول الجدول رقم (1)، تبين أن متوسط الإجابات عن متغير إدارة المعرفة ككل هي (3.70)، أي أنها أقرب للموافقة منها للمحايدة، ولكن يلاحظ تفاوت نسبي في أبعاد متغير إدارة المعرفة حيث أكد المحوئين إهتمام الشركتين ببعده تخزين المعرفة (3.86)، في حين أنها لم تبدي ذات الاهتمام ببعده توزيع المعرفة (3.50). ويجدر التنبيه إلى أن تخزين المعرفة دون توزيعها ومشاركتها بين متخذي القرار بالمنظمة يقلل من امكانية الاستفادة من هذا المورد الهام في تحسين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (1) التحليل الوصفي لإجابات المستقصى منهم حول أبعاد إدارة المعرفة

البيان	متوسط بعد توليد المعرفة	متوسط بعد تخزين المعرفة	متوسط بعد توزيع المعرفة	متوسط بعد تطبيق المعرفة	متوسط متغير إدارة المعرفة
العدد	60	60	60	60	60
المفقود	0	0	0	0	0
المتوسط	3.65	3.86	3.50	3.77	3.70
الانحراف المعياري	.72369	.60089	.65821	.58561	.51558

4-4-4 التحليل الوصفي لإجابات المستقصى منهم حول أبعاد الميزة التنافسية:

تحليل إجابات المستقصى منهم بشأن مدى موافقتهم على توفر أبعاد الميزة التنافسية بالشركتين محل البحث الموضحة بالجدول الجدول رقم (2)، تبين أن متوسط الإجابات عن متغير الميزة التنافسية ككل هي (3.86)، أي أنها أقرب للموافقة منها للمحايدة، ولكن يلاحظ تفاوت نسبي في أبعاد متغير الميزة التنافسية حيث أكد المحوئين إهتمام الشركتين ببعده الجودة (3.93)، في حين أنها لم تبدي ذات الاهتمام ببعده التسليم (3.52). وهذا يبين قلة اهتمام الشركتين محل البحث بعامل بالغ الأهمية لما له من ارتباط برضا المستهلك خاصة في خدمة مثل خدمة الاتصالات التي يلعب فيها عامل الوقت دوراً

بارزاً؛ فما الفائدة التي سيجنيها المستهلك من جودة الخدمة المقدمة له إن لم تكن في الوقت المناسب. هذا التقصير النسبي في الاهتمام ببعد التسليم قد يكون له نتائج سلبية تفقد المنظمة ميزتها التنافسية.

الجدول رقم (2) التحليل الوصفي لإجابات المستقصى منهم حول أبعاد الميزة التنافسية

البيان	متوسط بعد	متوسط				
	التكلفة	الجودة	المرونة	الإبداع	التسليم	متغير ميزة تنافسية
العدد	60	60	60	60	60	60
المنفقود	0	0	0	0	0	0
المتوسط	3.80	3.93	3.56	3.60	3.52	3.68
الانحراف المعياري	.75506	.67851	.63840	.66238	.78095	.55351

4-4-5 مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

إن الارتباط يبحث في قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويبين الجدول رقم (3) تفاصيل علاقة الارتباط بين متغيري البحث وأبعاد كل منهما. ويُلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية هو (0.781) عند مستوى ثقة 99%. وهذا يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية، وإنها ذات دلالة إحصائية، أي أن ارتفاع مستوى إدارة المعرفة يصاحبه ارتفاع مستوى الميزة التنافسية، والعكس صحيح، وهذا يؤكد الفرضية الأساسية للبحث.

كما يُلاحظ أن معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد متغير إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) ومتوسط متغير الميزة التنافسية يشير إلى وجود علاقات ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99%. وهذا ما يؤكد الفرضيات الفرعية الأربعة للبحث.

الجدول رقم (3) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وأبعادهما

متوسط متغير إدارة المعرفة	متوسط بُعد تطبيق المعرفة	متوسط بُعد توزيع المعرفة	متوسط بُعد تخزين المعرفة	متوسط بُعد توليد المعرفة	البيان	
.576** .000 60	.518** .000 60	.483** .000 60	.421** .000 60	.435** .000 60	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد	متوسط بُعد التكلفة
.621** .000 60	.504** .000 60	.606** .000 60	.419** .000 60	.463** .000 60	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد	متوسط بُعد الجودة
.579** .000 60	.465** .000 60	.642** .000 60	.369** .002 60	.382** .001 60	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد	متوسط بُعد المرونة
.639** .000 60	.599** .000 60	.599** .000 60	.377** .001 60	.478** .000 60	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد	متوسط بُعد الإبداع
.656** .000 60	.534** .000 60	.661** .000 60	.373** .002 60	.526** .000 60	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد	متوسط بُعد التسليم
.781** .000 60	.666** .000 60	.759** .000 60	.498** .000 60	.583** .000 60	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد	متوسط متغير الميزة التنافسية
** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 (99%)						

كما يُلاحظ من البيانات الواردة بالجدول رقم (3) تفاوت في قوة علاقة ارتباط بين البنود الفرعية للمتغيرين؛ فهي علاقة طردية قوية بين كل من: متوسط بُعدي (توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومتوسط متغير الميزة التنافسية؛ وبين متوسط متغير إدارة المعرفة ومتوسط بُعد التسليم؛ وبين متوسط بُعد توزيع المعرفة ومتوسط بُعد التسليم؛ كذلك بين متوسط بُعد توزيع المعرفة ومتوسط بُعد المرونة. وتكون

هذه العلاقة طردية متوسطة بين كل من: متوسط متغير إدارة المعرفة ومتوسط بُعد التكلفة؛ وبين متوسط بُعد (تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) ومتوسط الإبداع؛ وبين متوسط بُعد توليد المعرفة ومتوسط متغير الميزة التنافسية. إلا أن هذه العلاقة تكون علاقة طردية ضعيفة بين كل من: متوسط بُعد توليد المعرفة ومتوسط بُعد المرونة؛ وبين متوسط بُعد حزن المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية (المرونة، الإبداع، التسليم).

ومما سبق، يمكن استنتاج أن بُعد توزيع المعرفة هو البعد الأقوى ارتباطاً بمتغير الميزة التنافسية بوجه عام وبعض من أبعاده بوجه خاص، ثم يليه بُعد تطبيق المعرفة، أما بُعدي توليد المعرفة وتخزينها فهما الأضعف ارتباطاً بالميزة التنافسية؛ حيث تربطهما بها وبأبعادهما علاقات ضعيفة إلى متوسطة القوة. وهذا يؤكد أهمية توزيع المعرفة وتطبيقها مقارنة بمجرد توليدها وتخزينها بملفات أو قواعد بيانات المنظمة؛ فطالما كانت المنظمات تقوم بتوليد وتخزين المعرفة دون توزيعها وتطبيقها، فلن تؤثر إيجاباً على الميزة التنافسية، بل عليها توزيع المعرفة ل يتم تطبيقها لدعم ميزة تنافسية قائمة أو أكثر، أو خلق ميزة تنافسية جديدة تتفوق بها على المنافسين.

4-4-6 الانحدار الخطي البسيط:

يستخدم تحليل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، بما يمكن من استخدام المعادلة المستخرجة في التنبؤ بقيم المتغير التابع وذلك بمعلومية المتغير المستقل. ومن الجدول رقم (4)، يُلاحظ أن معامل الارتباط R بين إدارة العرفة والميزة التنافسية قد بلغ 0.81، وأن قيمة معامل التحديد المعدل (*Adjusted R square*) هي 63%، الأمر الذي يفسر أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للشركتين محل البحث بمقدار 63%، وأن 37% الباقية ترجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق البحث، وتحتاج إلى مزيد من الدراسات العلمية لتحديدها.

جدول رقم (4) ملخص نموذج الانحدار

المتغيرات Model	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المُعَدَّل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.633	.33537

a. Predictors: (Constant)

متوسط بُعد تطبيق المعرفة، متوسط بُعد تخزين المعرفة، متوسط بُعد توليد المعرفة، متوسط بُعد توزيع المعرفة

باستخدام المعاملات المبينة بالجدول رقم (5)، فإنه تم الوصول إلى المعادلة التالية لتحديد العلاقة الخطية لنموذج الانحدار بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وهي كالتالي:

$$Y = b x + a$$

$$Tc = .053(MG) + 0.156(MS) + 0.420(MD) + 0.219(MP) + 0.589$$

حيث أن:

MS = متوسط بُعد تخزين المعرفة

MD = متوسط بُعد توزيع المعرفة

MG = متوسط بُعد توليد المعرفة

MP = متوسط بُعد تطبيق المعرفة

Tc = متوسط متغير الميزة التنافسية

جدول رقم (5) معاملات معادلة الانحدار

مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	القيمة <i>T</i> الحسوبة	المعاملات	المعاملات		<i>Model</i> المتغيرات
		المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	B	
.088	1.736		.339	.589	(Constant) 1
.524	.642	.070	.083	.053	متوسط بُعد توليد المعرفة
.070	1.847	.169	.084	.156	متوسط بُعد تخزين المعرفة
.000	4.545	.499	.092	.420	متوسط بُعد توزيع المعرفة
.044	2.060	.232	.106	.219	متوسط بُعد تطبيق المعرفة

a. Dependent Variable: متوسط متغير الميزة التنافسية

وبمقارنة بيانات مستوى الدلالة، يمكن إثبات أهمية وتأثير بُعدي توزيع وتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية، مقارنة ببُعدي توليد وتخزين المعرفة. وهذا الاستنتاج يساند النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل بيانات معامل الارتباط (بيرسون) المبينة بالجدول رقم (3)؛ فتوليد المعرفة وتخزينها لا يعني الكثير

ولا يحقق للمنظمة أي إضافة، ما لم يتم توزيعها وتطبيقها للاستفادة منها في خلق وتطوير منتجاتٍ وخدماتٍ تميز المنظمة على سواها من المنظمات المنافسة.

4-4-7 مقارنة بين الشركتين محل البحث:

رغم إن الدراسة قد استهدفت الشركتين معاً ولم تكن دراسة مقارنة، إلا إنه يُلاحظ من الجدول رقم (6) أن معاملي الارتباط (بيرسون) بين إدارة المعرفة، والميزة التنافسية لشركتي ليبيا والمدار الجديد هما $I=0.709$ ، $I=0.880$ على التوالي. وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99% لكل شركة، إلا أن هذه العلاقة أقوى لدى شركة المدار الجديد منها لدى شركة ليبيا. وقد يكون السبب وراء ذلك هو اهتمام شركة المدار الجديد بعمليات البحث والتطوير، وتخصيص مقر خاص لها منفصل جغرافياً ومرتبطة عملياً وإدارياً واستراتيجياً بإدارة الشركة.

جدول رقم (6) يبين مصفوفة معامل الارتباط بين متوسط المتغيرات لشركتي ليبيا والمدار الجديد

البيان	الشركة	التحليل	متوسط متغير إدارة المعرفة
متوسط متغير الميزة التنافسية	شركة ليبيا	معدل ارتباط بيرسون	0.709 **
		درجة الثقة	0.000
		العدد	39
	شركة المدار الجديد	معدل ارتباط بيرسون	0.880 **
		درجة الثقة	0.000
		العدد	21
التحليل ذو دلالة إحصائية عند درجة الثقة 0.01			

كما يُلاحظ من الجدول رقم (7) أن معامل التحديد المعدل (*Adjusted R square*) لشركة ليبيا يوضح أن إدارة المعرفة مسؤولة عن تحقيق 59% من الميزة التنافسية للشركة، في حين كانت إدارة المعرفة مسؤولة عن تحقيق 74% من الميزة التنافسية لشركة المدار الجديد.

جدول رقم (7) ملخص نموذج الانحدار لكل من الشركتين

المتغيرات جهة العمل Model	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدّل Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the Estimate
شركة ليبيا	.796 ^a	.633	.590	.32660
شركة المدار الجديد	.890 ^a	.792	.740	.32613

a. Predictors: (Constant)

متوسط بُعد تطبيق المعرفة، متوسط بُعد تخزين المعرفة، متوسط بُعد توليد المعرفة، متوسط بُعد توزيع المعرفة

b. Predictors: (Constant)

متوسط بُعد تطبيق المعرفة، متوسط بُعد تخزين المعرفة، متوسط بُعد توليد المعرفة، متوسط بُعد توزيع المعرفة

وعلى الرغم من أن درجة التفاوت في معاملي الارتباط والتحديد كان بسيطاً، إلا أنه في مثل هذه المواضيع المتعلقة بالميزة التنافسية يعتبر مؤثراً وجديراً بالاهتمام؛ وذلك نظراً لطبيعة الميزة التنافسية التي يعتمد تحقيقها قدرة المنظمة على التفوق باستخدام أبسط ما تمتلكه من موارد. وهذا يتطلب إجراء بحث تفصيلي من خلال دراسة مقارنة بين الشركتين لاستيضاح سبب تفاوت النتائج التي قد تتزايد مع مرور الوقت وما قد يصحبه من دخول منظمات منافسة، أو سيطرة إحدى المنظمتين القائمتين.

5-4 النتائج والتوصيات:

من خلال البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق استمارة الاستبيان، وتحليلها باتباع الأساليب الإحصائية المناسبة، وأيضاً عن طريق المقابلات، تم الوصول إلى عدد من النتائج والتوصيات، وهي كما يلي:

4-5-1 النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج وهي كما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99% بين متغير إدارة المعرفة ومتغير الميزة التنافسية للشركتين محل البحث بنسبة 78%، وهذا يثبت فرضية البحث الرئيسية، مع ملاحظة أنها لدى شركة المدار الجديد أقوى مما هي عليه لدى شركة ليببانا؛ حيث كان معامل الارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لشركتي ليببانا والمدار الجديد هو $r=0.709$ ، $r=0.880$ على التوالي، (71%، 88%). الجدول رقم (3)، الجدول رقم (6).
- وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 99% بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)، ومتغير الميزة التنافسية للشركتين محل البحث. وهذا يثبت الفرضيات الفرعية للبحث.
- بُعدي توزيع المعرفة وتطبيقها هما البعدين المؤثرين على الميزة التنافسية، وهذا يبين أن بعدي توليد المعرفة وتخزينها لا يكفيان، بل ينبغي أن توزع المعرفة وتطبق في أعمال المنظمة للاستفادة منها في تعزيز مركزها التنافسي.
- تبين من إجابات المستقصى منهم، أن النسبة الأكبر من موظفي الشركتين محل البحث هي من فئة الذكور، في حين أن كثيراً من وظائف هاتين الشركتين تناسب الإناث.
- قيمة معامل التحديد المعدل (*Adjusted R square*) = 0.633، وهذا يعني أن إدارة المعرفة مسئولة عن تحقيق 63% من الميزة التنافسية للشركتين مجتمعتين والباقية يعود إلى عوامل أخرى خارج نطاق هذا البحث.
- تباينت قيمة معامل التحديد المعدل (*Adjusted R square*) لكل من الشركتين محل البحث حيث كانت (0.740) لشركة المدار الجديد، في حين كانت (0.590) لشركة ليببانا.

4-5-2 التوصيات:

- استناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثان بالتالي:
- زيادة الاهتمام بمتغير إدارة المعرفة، نظراً لمساهمته الفعالة وتأثيره الملحوظ على متغير الميزة التنافسية، وبما يمكن كل من المنظمين محل البحث من مجاراة منافسها الحالي والمنافسين المحتملين مستقبلاً.
 - على الشركتين محل البحث زيادة الاهتمام ببعدي إدارة المعرفة (التوزيع، التطبيق)، حيث أنهما البعدين المؤثرين على الميزة التنافسية، مع عدم إهمال البعدين الآخرين (التوليد، التخزين)؛ فبدونهما لن يكون هناك معرفة للتوزيع أو التطبيق.
 - الاهتمام بتوظيف العنصر النسائي، خاصةً وأن كثيراً من الأعمال بالشركتين محل البحث مكتنبة وتتماشى مع العنصر النسائي.
 - إجراء المزيد من البحوث العلمية على الشركتين محل البحث لتحديد باقي العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية، وفقاً لما أشار إليه تحليل معامل التحديد (*R square*) من نتائج.
 - ينبغي إجراء بحث تفصيلي من خلال دراسة مقارنة بين الشركتين محل البحث لتحديد سبب التفاوت في علاقة ارتباط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية بهما.

قائمة المراجع

1. ابو القاسم، مسعود سالم، (2012): " دور نظم المعلومات في دعم الميزة التنافسية في المصارف الليبية " رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
2. البطاينة، محمد تركي، المشاقبة، زياد محمد، (2010): " إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن.
3. الجهيمي، طه أحمد الهادي، (2013): " سياسة الاختيار والتعيين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي.
4. الدعيمي، علاء فرحان طالب، المسعودي، فاطمة عبد علي سلمان (2011): " المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية " دار صفاء، عمان، الأردن.
5. الزروق، عارف عبدالله، (2016): " استكشاف واقع إدارة رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، مصراتة.
6. الزعبي، حسن علي (2005): " نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. الشرفا، سلوى محمد، (2008): " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، تم التصفح بتاريخ 2017/07/20م، الساعة 6:22 مساءً من الرابط التالي:
<https://library.iuqaza.edu.ps/thesis/83351.pdf>
8. الصميدعي، محمود جاسم، يوسف، ردينة عثمان (2011): " التسويق الاستراتيجي " دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. الطاهر، علاء فرج، (2010): " إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراية، عمان، الأردن.
10. العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر، العمري، غسان، (2012): " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، طبعة 3، عمان، الأردن.
11. القطب، محي الدين (2012): " الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية " دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

12. القهوي، ليث عبد الله، (2013): " استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية "، دار الحامد، عمان، الأردن.
13. المسعودي، حيدر علي (2010): " إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا " دار البازوري العلمية، عمان، الأردن.
14. الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007): " إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم "، دار الوراق، عمان، الأردن.
15. النيبو، حسام رجب إبراهيم، (2017): " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على الانتماء التنظيمي "، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، مصراتة.
16. الواعر، عواطف أبو القاسم، (2010): " الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي "، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
17. أحمد، زغدار (2011): " المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية "، دار الجريز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. حسن، حسين عجلان، (2008): " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "، دار إثراء، عمان، الأردن.
19. حسوني، أثير عبد الأمير (2008): " رأس المال الفكري والميزة التنافسية: العلاقة والأثر"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية / جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد (1)، العدد (10).
20. صلاح الدين، شويحة، (2014-2015): " دور إدارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة "، دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-البويرة، جامعة آكلي محند والحاج، البويرة الجزائر، تم التصفح بتاريخ 2017/07/21م، الساعة 11:15 مساءً، من الرابط التالي:
<https://dspace.univ-bouira.dz/8080/ispui/bitsream/123456789/2639/1/memoir.pdf>
21. طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري عبد الله، (2006-2007): " إدارة المعرفة "، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم

بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، تم التصفح بتاريخ 2017/07/20م، الساعة 6:53 مساءً، من الرابط التالي:

<https://libback.ugu.edu.sa/hipres.FUTXT/3341.pdf>

22. قجبونة، سالم بشير، (2012): " نظام تخطيط الاحتياجات من المواد (MRP) وتأثيره

على الوضع التنافسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، مصراتة.

23. قوراري، حنان (2014): " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، تم التصفح بتاريخ 2017/10/19 م، الساعة 11:42 صباحاً،

من الرابط التالي:

<http://dspace.univ->

[biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/4533?mode=full](http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/4533?mode=full)

24. محمد، قريشي (2008): " الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات

الاقتصادية"، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة: العدد(37)، جامعة محمد خيضر -بسكرة-

الجزائر.

25. مليطان، حنان أبوبكر، (2016): " دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي"، رسالة

ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، مصراتة.

26. منيرة، سليمان (2013): " دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية"، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، تم التصفح بتاريخ 2017/10/19 م، الساعة 11:55

صباحاً، من الرابط التالي:

<http://www.kantakji.com/media/175937>

27. نجم، عبود نجم، (2008): " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق،

طبعة 2، عمان، الأردن.

28. نورالدين، عصام، (2010): "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة، عمان، الأردن.

29. ياسين، سعد غالب (2009): " نظم المعلومات الإدارية"، دار اليازوري العلمية، عمان،

الأردن.