

إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر"  
**Knowledge management as an entry point to sustain the competitive advantage for companies**  
**"Empirical study of Mobilis operating in Algeria"**

محمد فلاق<sup>1</sup>، فايز بن ظفيرة<sup>2</sup>، سميرة أحلام حدو<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة الشلف، الجزائر، mohamed.fellag@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الملك خالد، السعودية، fzafrah@kku.edu.sa

<sup>3</sup> جامعة الملك خالد، السعودية، ahlamhaddou@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-05-31

تاريخ القبول: 2019-04-20

تاريخ الاستلام: 2019-01-26

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الخلوية mobilis العاملة في الجزائر، تكونت عينة الدراسة من (135) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة موبيليس، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أشارت النتائج إلى وجود مساهمة عالية لإدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت اسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهماتها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة، شركة موبيليس العاملة في الجزائر.

**تصنيف JEL:** D83 ، D41.

**Abstract:**

This research aims to measure the contribution of knowledge management on achieving sustainable competitive advantage, study sample consisted of (135) Single from the management board at Mobilis telecommunication company, The data were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), depending on the simple regression, analysis of variance.

The results of the study assured that there's a high contribution for the knowledge management on achieving sustainable competitive advantage Mobilis Telecommunication Company. There are statistically significant differences between knowledge management on achieving competitive advantage according to experience, but there are no differences to functions. Finally, the study encourages the Executive to establish an independent department for knowledge management.

**Key words:** knowledge management, sustainable competitive advantage, Mobilis Telecommunication Company.

**JEL Classification:** D83 ، D41

## 1. مقدمة:

إن التحدي الجديد في بداية القرن الحالي، والذي تواجهه منظمات الأعمال العالمية والمنظمات العربية خاصة، هو التقاط المعرفة المفيدة من داخل بحر المعلومات الواسع، ولتحقيق الغاية برزت إدارة المعرفة التي تسعى إلى تحديد المعلومات ذات القيمة، فتضمن إدارة المعرفة التقاط المعرفة وتوليدها وتوزيعها بين العاملين وحسن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع، وتحقيق الإنتاجية الأكبر للمنظمة.

سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو الخدمة والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة، لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، بل لا بد من تفعيلها من طرف الإدارة وتحويلها إلى أداة تنافسية.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

يعيش العالم في هذه الفترة ثورة معلوماتية كبيرة أدت إلى ثورات لاحقة تبعتها وشملت الجانب المعرفي والجانب التكنولوجي وجانب الاتصالات كل على حد سواء، إضافة إلى أنه أصبح اقتصاد المعرفة أحد التوجهات الاقتصادية الرئيسة، هذا وان لم تكن أحد التوجهات الاقتصادية في عالم اليوم في الدول المتطورة والناهضة، ويتميز اقتصاد المعرفة بسرعة تطوره ونمائه وديناميكيته وعدم اعتماده على أصول رأسمالية تقليدية كبيرة، إضافة لكونه اقتصاد عالمي لا يعرف الحدود الجغرافية. ولذلك لا بد للمنظمات من استثمار رأسمالها المعرفي وتسخير وتطويره والاستفادة من الفرص المتاحة لتستطيع تحقيق حصة تنافسية جيدة للحفاظ على بقائها واستمراريتها بين زخم المنظمات التي تتنافس في مجال معين نتيجة لما أفرزته هذه الثورة من مفاهيم تنافسية بين المنظمات على اختلاف طبيعة عملها سواء على الصعيد الوطني أو العالمي. وهذا الذي أدى بالمنظمات للبحث عن سبل واستراتيجيات لتحقيق ميزة تنافسية، حيث سعت المنظمات مؤخرًا إلى تبني مفاهيم جديدة تستطيع من خلالها الحصول على المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها والتشارك فيها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة من خلالها إلى أصول ذات قيمة تساعد المنظمة على اتخاذ قراراتها وحل مشاكلها والنجاح في تخطيطها الاستراتيجي للحصول على ربح أكثر وللوصول إلى قطاع سوقي أكبر.

وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية لشركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر؟

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1. ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر؟
2. ما أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية لشركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر تعزى للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الشركة)؟

## 2.1 أهداف الدراسة ومبرراتها:

تهدف الدراسة إلى :

- تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين متغيري الدراسة "إدارة المعرفة" والميزة التنافسية المستدامة".
- بناء نموذج يمثل علاقات متغيرات الدراسة وتأثيراتها المختلفة وصولاً إلى النتائج التي تؤدي إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.
- تشخيص ما يمكن أن تفرزه شركة موبيليس للاتصالات الخلوية من متغيرات أخرى تساهم في استدامة الميزة التنافسية.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة ومستوى مساهماتها في مؤشرات الرئيسية والفرعية.
- التعرف على طبيعة التأثير المعنوي لعوامل إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية.
- تقديم مقترحات وتوصيات مستقبلية خاصة بمتغيرات الدراسة والقطاع المبحوث.

## 3.1 أهمية الدراسة :

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة التي لم يلق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في البلدان العربية، وخاصة في قطاع خدمة الاتصالات، ذلك أن هذا القطاع يمثل العصب المحرك لاقتصاد الدول، والمتأثر بالتغيرات التكنولوجية من جهة، ولما يمثله من صعوبة التطبيق من جهة أخرى. وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية الدراسة الحالية في الجانبين التاليين:

**الجانب النظري :** كون هذه الدراسة تتعرض لإدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها، وبيان أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**الجانب العملي :** كون هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإدراك الهيئات الإدارية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية لمفهوم إدارة المعرفة، وتحليل ممارساتهم لأهم عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، نقل وتطبيق المعرفة)، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة وذلك في ضوء البيئة المعرفية وآراء الخبراء من أجل توحيد وتنسيق جهود العناصر المادية والبشرية في شركة موبيليس بطريقة تتلاءم مع هيمنة عصر المعرفة وتوسع قطاعاتها ، بأسلوب يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

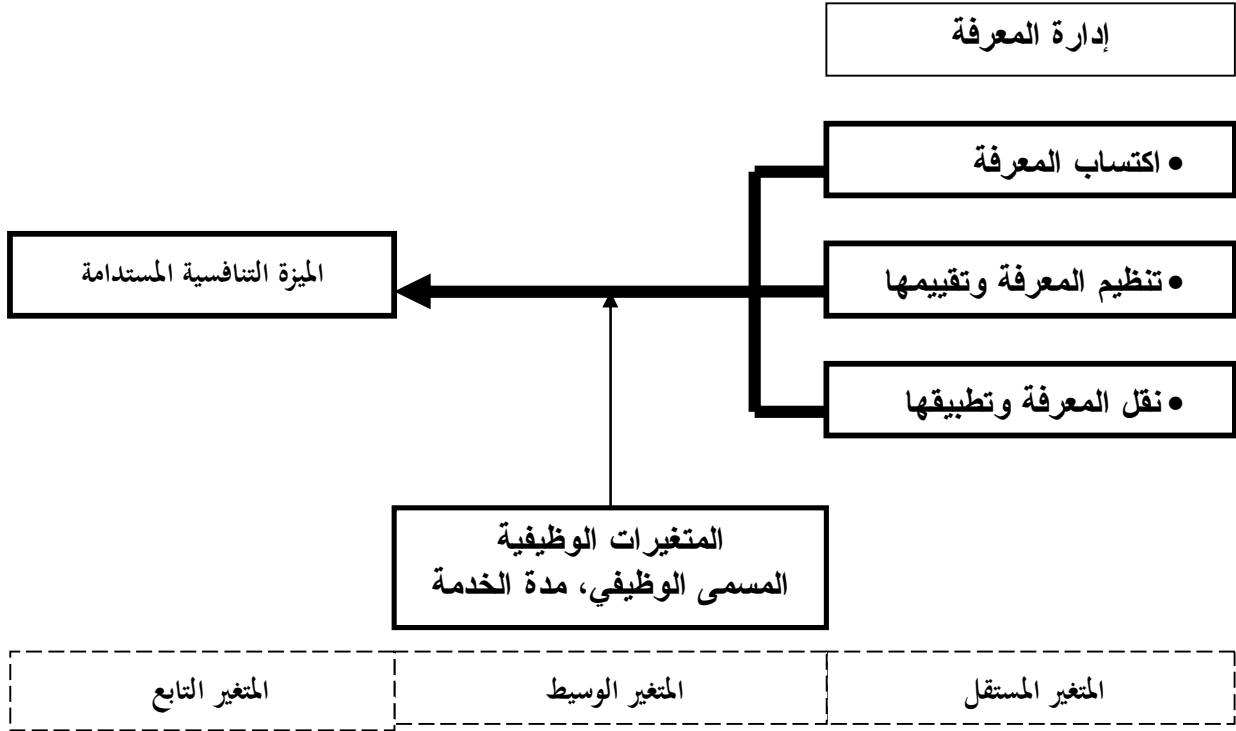
## 4.1 نموذج الدراسة :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم نموذج فرضي في الشكل (01)، الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيرا عن الحلول المؤقتة التي يقترحها فريق البحث للإجابة عن الأسئلة المثارة في مشكلة الدراسة.

**المتغير المستقل:** هو إدارة المعرفة التي تتشكل من اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة وتطبيقها.

**المتغير التابع:** هو الميزة التنافسية المستدامة، أما المتغيرات الوسيطة فهي المتغيرات الوظيفية المتمثلة في المسمى الوظيفي، مدة الخدمة.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد فريق البحث

## 5.1 سؤال الدراسة وفرضياتها:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر؟

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لاكتساب المعرفة وتطويرها في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتنظيم المعرفة وتقييمها في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لنقل المعرفة وتطبيقها في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر.

.الفرضية الرئيسة الثانية :

H0: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

### 6.1 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

● إدارة المعرفة: هي عبارة عن العمليات التي تستخدم لاكتساب المعرفة وتوليدها والتشارك فيها وتخزينها وتطبيقها للوصول إلى حل أفضل لمشكلة ما ولقرار أنسب لحالة ما.

● عمليات إدارة المعرفة :

- اكتساب المعرفة وتطويرها :

حيث يعرفها ( الرزو، 2005: 31)" تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة".

ويقصد فريق البحث باكتساب المعرفة وتطويرها "جميع الأنشطة التي تسعى الهيئة الإدارية من خلالها الحصول على المعرفة الموجودة داخل مجموعة الاتصالات الأردنية وخارجها و ليس فقط الحصول على معرفة جديدة و إنما قدرتهم على الإبداع و تطوير الأفكار وتم قياسها من خلال العبارة 1 الى العبارة 13".

- تنظيم المعرفة وتقييمها:

حيث يعرفها (الرزو، 2005: 31) "تقييم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسات وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية للمؤسسة".

يعني فريق البحث بتنظيم المعرفة وتقييمها " تفسير وتوصيف البيانات والمعلومات المتوافرة ثم تجميعها واسترجاعها آلياً، تحقيقاً للتكامل المعرفي وتم قياسها من خلال العبارة 14 الى العبارة 24".

- نقل المعرفة واستخدامها:

حيث يعرفها (الرزو، 2005: 32) بأنها تتضمن آليتي استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على ارض الواقع.

ويقصد فريق البحث بنقل المعرفة واستخدامها " عملية استيعاب وترجمة وتداول المعرفة ثم تبادلها بين الأفراد داخل إدارة مجموعة الاتصالات الأردنية و الأوساط الخارجية، أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة مجموعة الاتصالات الأردنية وتم قياسها من خلال العبارة 25 الى العبارة 34".

● الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة، وعندها لا يستطيع هذه المؤسسات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات. (العلي وآخرون، 2006: 40).

- السعر: ونقصد به في هذه الدراسة القيمة التي يدفعها الزبون مقابل تقديم خدمة المطلوبة، ومدى تناسب هذا السعر مع الخدمة مقارنة مع الخدمات المقدمة من المنافسين وتم قياسه من خلال العبارة 35 الى العبارة 39.

- تقديم الخدمات الجديدة: هي الخدمات القادرة على مواكبة التطورات الجديدة، ومتطلبات الزبائن المتجددة، فعملية تقديم الخدمات الجديدة في ضوء المنافسة يجب أن تكون من أهم أولويات مجموعة الاتصالات الأردنية وتم قياسها من خلال العبارة 40 الى العبارة 43.

- تحسين الجودة: مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالخدمة التي تساهم في إشباع رغبات الزبائن وتتضمن: السعر، والأمان، التوفير، الاعتمادية، وقابلية الاستعمال وتم قياسها من خلال العبارة 44 الى العبارة 48.

- السرعة في تقديم الخدمة: وهي الفترة التي تبدأ من توقيع العقد مع الزبون حتى يتم توصيل هذه الخدمة له، وكل خدمة لها مراحل خاصة بها، وفترة معينة لتوصيلها للزبون وتم قياسها من خلال العبارة 49 الى العبارة 52.

- الحصة السوقية: جميع الزبائن المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم والذين لديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية تبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتم قياسها من خلال العبارة 53 الى العبارة 57.

- شركة موبيليس:

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم. موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة و غير محدودة ومستمرة في تعظيم حصتها في السوق، وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني، وطبعا في تحقيق سمعة قوية من خلال مزاياها التنافسية.

حيث إن أول ظهور للهاتف النقال في الجزائر كان سنة 1997، وكان يعتمد على شبكة محلية للبت والإرسال دون استعمال بطاقة (sim)، أي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عمليات إرسال واستقبال الموجات، والذي يحمل رقم شبيه بالهاتف الثابت والتي تعرف بـ "NMT" "Network Mobile Telecom" ثم تطورت الشبكة وأصبحت بواسطة تكنولوجيا الأقمار الصناعية، الاتصالات اللاسلكية في الشبكة العالمية للهاتف النقال "GSM" "General System Mobile" والتي استعملت بطاقة سيم تحمل رقم خاص بها مختلف عن الهاتف الثابت وعرفت باسم "AMN"، "Algérienne Mobile Network"، وبهذا ظهرت شركة موبيليس للهاتف النقال حيث قامت بعقد شراكة مع أكبر الشركات في العالم مثل ايريكسون السويدية، وذلك لمواصلة النمو والتوسع خاصة بوجود منافسين عالميين.

لقد كانت موبيليس أول مستثمر في الجزائر سنة 2012 في مجال الهاتف النقال بـ 23.3 مليار دينار أي ما يعادل 300 مليون دولار، وهذا بفضل الإستراتيجية التي تنتهجها كما أن شركة موبيليس تحتل مكانة مرموقة في مجال الاتصالات بالجزائر بحيث تحتل المركز الثاني في سوق الهاتف النقال بالجزائر بحصة سوقية تقدر بـ 11 مليون مشترك في مختلف المجالات، خاصة فيما يتعلق بخدمات المؤسسات والمهنيين والطلبة والدفع المسبق.

#### ● شركة موبيليس بالأرقام :

نقدم بعض الأرقام الحديثة الخاصة بشركة موبيليس وما حققته من انجازات أواخر سنة 2018

- يقدر رقم الأعمال السنوي بـ: 86 060000 000 دج

- عدد الموظفين: 5035 موظف.

- شبكة تجارية متواصلة الارتفاع و هي تبلغ حاليا 175 وكالة.

- عدد نقاط البيع المعتمدة موبيليس: 15451 نقطة.

- أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة

- عدد نقاط البيع أرسلتي: 112539.

- أكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية (BTS)

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ودية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصدقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر مع زبائنها.

## 2. الإطار النظري

تواجه معظم دول العالم مجموعة من التحولات العميقة والتغيرات المتسارعة التي تحتاح عالم اليوم يأتي في مقدمتها الثورة العلمية والتكنولوجية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، الناتجة عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات وشبكات المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، وسرعة انتشار شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني. فمهدت ثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة، ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول وتتصارع حول تملك وحيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار.

وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص (العلي وآخرون، 2006: 2).

## 2-1 مفهوم المعرفة:

هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة، ويظهر أن أشمل تلك التعاريف هي التي تناول المعرفة من منظور ثنائي لدلالاتها على المفهوم الشامل للمعرفة، فقد صنف (Nonake & Takeuchi) المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وميز (Daft) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوم مختلفاً، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين، أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف (الكبيسي، 2005: 11).

وتعرفها حسانة محبي الدين المعرفة بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات

الحسية القدرة على الحكم (Daft, 2001: 134).

## 2-2 مفهوم إدارة المعرفة:

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة. فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق. ويعرف الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها

المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد (الكبيسي، 2005: 35).

### 2-3 أهمية إدارة المعرفة:

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي (نجم، 2004: 96)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمائها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

### 2-4 أهداف إدارة المعرفة:

تكمن أهداف إدارة المعرفة في التالي (رزوقي، 2008: 10) :

- جذب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

### 2-5 عمليات إدارة المعرفة:

خلص الباحثون إلى مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من: (Survary, 2005 : 96)

- 2-5-1 تكوين وتوليد المعرفة: ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.
- 2-5-2 تخزين وتنظيم المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والحفاظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.
- 2-5-3 نقل ومشاركة المعرفة: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.
- 2-5-4 تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة.



## 7.2- الميزة التنافسية:

يعد بقاء واستمرار المنظمات في أداء نشاطها الهدف الرئيسي الذي تصبو إليه، ومن أجل تحقيق هذا المبتغى تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها في حاضرها ومستقبلها.

- ماهية الميزة التنافسية: طُرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية" و"التفوق التنافسي"، "التميز التنافسي" و"النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات، باعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات. تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المنظمة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل. ويعتبر مايكل بوتر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس يتم بين المنظمات نفسها.

ولقد عرف بوتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة" (porter, 1985: 33). ومن خلال هذا التعريف يشير (porter) إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بمعنى أن بوتر ركز على القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة بمنافسيها، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز. ويرى (HaoMa, 1999: 259) على أنها التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، كما ينظر (مرسي، 2003: 21) للميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها".

ومن خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية وتعريفات بعض الكتاب يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى لتحقيقه منظمات الأعمال من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، وإستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

- مفهوم الاستدامة: يعد موضوع الاستدامة من المواضيع التي نالت ولا تزال تنال حيزا واسعا من اهتمام الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز أمرا رئيسا في ظل البيئة غير المستقرة التي تحيا في ظلها تلك المنظمات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف التي إن تحققت فهي حصيد لما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا تنافسية تتوقف بها على مثيلاتها.

إذ نجد أن (Porter) قد طرح أقل المفاهيم غموضا عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة (Hoffman, 2007: 07)، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل.

فيما استخدم (barney, 1991: 102) مصطلح الزمن بوصفه مصدرا لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعد هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ممكنا وليس ذو معنى في الواقع العملي.

من جهته تبنى (wiggins) آراء كل من (Porter) و (barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الادعاء المتميز للمنظمة مستمرا، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عده مقياسا لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتمادا على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (كصناعة الحسابات الالكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و(صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبيا.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة، أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى (المعايضيدي، 2007: 07).

يتضح مما سبق أن هنالك ارتباطا فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلا عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

- ماهية الميزة التنافسية المستدامة: تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة. حيث يعتبر (George Day, 1984) أول من أشار إلى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراحه لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة لبقاء المنظمة وتطورها، لكن يجمع الأكاديميون على بروز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعليا عام (1985) حينما ناقش (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الاستدامة، فيما قدم (Barney, 1991) أكثر التعاريف وضوحا حيث عرفها بأنها الميزة الخالقة للقيمة غير المقلدة سابق والتي ليس بالإمكان تقليدها لاحقا من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين (Hoffman, 2000: 11).

ونظرا للنقص الذي تعاني منه المكتبة العربية -على حسب علم الباحث- من تعاريف للميزة التنافسية المستدامة، ارتأينا رصد أبرز المساهمات التي شهدت هذه الأخيرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الإسهامات العلمية لتحديد مفهوم الميزة التنافسية

| المساهمة   | السنة | الباحث              |
|--|-------|---------------------|
| الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين.   | 1965  | Alderson            |
| الحصول على ميزة التكلفة المنخفضة أو الأكثر تمايزا.   | 1980  | Hall                |
| التأكيد على سلسلة القيمة كوسيلة رئيسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.  | 1985  | Porter              |
| الميزة التنافسية هي الوصول المتفوق إلى الموارد وإلى أكبر حجم للسوق المستهدف وإلى إشباع رضا الزبائن   | 1986  | Chemawat            |
| عرض المزايا الفريدة التي تمتلكها المنظمة في ظل وجود منافسين، والتي بإمكانها التكيف بالشكل الأسرع حصولا على ميزة متفردة مقارنة بمنافسيها.   | 1988  | Henderson           |
| تعلم المنظمة خلق ميزات جديدة لتحقيق الريادة العالمية   | 1989  | Hamel & Prahalad    |
| الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها الرائدة.  | 1992  | Dickson             |
| تتمثل بالموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للمنظمة بامتلاك قدرة متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.  | 1993  | Hall                |
| ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات.  | 1996  | Pitt & lee          |
| تنفيذ علمي لإستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل.  | 1997  | White hill          |
| عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين المحتملين والحاليين تنفيذها وغير قادرين على تقليدها.  | 1998  | Wit                 |
| التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة، وتحقيق الاستمرارية والتواصل لهذا التفوق من خلال الاستمرار في التجديد والتطوير المستمر. | 1999  | Chaharbaghif        |
| نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو بمواردها البشرية.   | 2000  | المغربي             |
| القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها، ومن ثم جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.   | 2002  | بني حمدان           |
| الميزة التنافسية المستدامة هي قلب الإستراتيجية التنافسية.  | 2003  | Rumelt              |
| الميزة التنافسية المستدامة تعني السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزيز قدراتها المستقبلية باستمرار.  | 2007  | المسعودي            |
| تعد الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا ، لأنها تستهلك الكثير من الأموال أو الوقت.   | 2009  | Carpenter & Sanders |
| تلبية الحاجات الحالية للسوق والأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.   | 2011  | Asli                |

المصدر: (من إعداد فريق البحث وفقا للتصورات الأدبية)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة، وتعد منهجا علميا لتقديم قيمة أكبر للزبائن، كما تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية.

#### - الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية :

يستند تحقيق الميزة التنافسية إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة. حيث تعتبر الميزة التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مع المنافسين (المرسى، 1998: 79). كما تعتمد الإستراتيجية التنافسية على عدة خطوات هي:

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام الاستراتيجيات المناسبة.

- تحديد الإستراتيجية التنافسية بحسب الإمكانيات وظروف المنظمة. (الزعيبي، 2005: 141)

- أنواع الميزة التنافسية : تميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

- **ميزة التكلفة الأقل** : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- **ميزة التميز** : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل. (الداسي، 2007: 87).

- **أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:**

بسبب ما يواجهه العالم اليوم من ظهور مفهوم العولمة توجهت المنظمات بشكل كبير نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد أشارت غالبية الدراسات في مجال الأعمال والاقتصاد إلى أن المعرفة هي الأساس في تحقيق هذه الميزة التنافسية، إذ يبين (حجازي، 2005: 16) أن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستمتلك الميزة التنافسية.

ويرى (Kothur, 2002: 05) أن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة إذ أنها مورد تصعب محاكاته وتقليده ويمكن ماله من إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية.

وبسبب تصاعد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال الدولية فإن مثل هذا الأمر لا يتم تحقيقه إلا من خلال وجود ثقافة معرفة بهدف تحقيق التميز في المنظمات، ومن أجل تحقيق هذا التميز ومن أجل أن تصبح المنافسة ذات جذور راسخة فإن على المنظمات أن تكون إبداعية باستمرار ومتعلمة وان تعمل على تعديل أي خلل حيثما كان ذلك ضروريا وأن تواصل التعلم كي تصل إلى مرحلة التنافس والتميز.

## 3. منهجية الدراسة

**مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية، حيث قام الباحثون باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. من خلال توزيع الاستبانات على المدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، في الإدارات الرئيسة والمديريات التابعة لشركة موبيليس موزعة في مبنى الإدارة العامة في العاصمة الجزائر. حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (150) استبانة وقد تم استرجاع (135) استبانة صالحة للتحليل، ونسبة استرجاع بلغت (90%).

**أساليب المعالجة الإحصائية:** للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم .
  - 2- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
  - 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
  - 4- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression) وذلك لاختبار أبعاد المتغير المستقل كل على حدة على المتغير التابع.
  - 5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (فا) للفرق بين أكثر من متوسطين، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- خصائص عينة الدراسة:**

يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (60) فردا أي ما نسبته (71.4%)، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الإدارية هم من الذكور.

كما لوحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئتين من 30 سنة فأكثر، حيث بلغ عدد أفراد العينة ضمن هاتين الفئتين (75) فردا، ونسبتهم (89.4%)، ونستدل من هذه النسبة على أن الشركة تركز على فئة الشباب من ذوي الخبرة.

وتبين من الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية الأولى، حيث بلغت نسبتهم (67%)، وهذا يشير إلى أن الشركة تهتم بتعيين الأفراد من حملة الشهادات الجامعية الأولى فأكثر. أما سنوات الخبرة فكانت تشير أن معظم أفراد العينة ضمن الفئة المتوسطة (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت نسبتهم (79.9%)، وهذه النسبة تشير إلى تركيز الشركة على ذوي الخبرات العالية. وكان معظم أفراد العينة من فئة رئيس شعبة، حيث بلغت نسبتهم (37.9%).

**أداة الدراسة :**

طبق الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين، المقياس الأول لقياس عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية والمقياس الثاني لقياس الميز التنافسية.

وقد تكونت الاستبانة النهائية من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

**الجزء الأول:** (معلومات أولية): تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها (5) وهي أنواع الجنس، العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** محور إدارة المعرفة وتضمن ثلاث مقاييس بحيث شمل مقياس اكتساب المعرفة وتطويرها، مقياس تنظيم المعرفة وتقييمها، مقياس نقل المعرفة واستخدامها عشر بحيث شمل هذا الجزء على (34) عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

الجزء الثالث: تضمن مقياس الميزة التنافسية موزعة على خمسة أبعاد تقيسها (23) عبارة وقف مقياس ليكارت الخماسي والجدول الثاني يبين توزيع مقياس الميزة التنافسية في صورته النهائية.

### الجدول رقم (02) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

| المتغير                 | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------------|-------|----------------|
| الجنس                   |       |                |
| ذكر                     | 93    | 68.88%         |
| أنثى                    | 42    | 31.12%         |
| العمر                   |       |                |
| من 22 سنة إلى 25 سنة    | 5     | 3.70%          |
| من 26 سنة إلى 30 سنة    | 24    | 17.77%         |
| من 31 سنة إلى 40 سنة    | 57    | 42.22%         |
| من 40 سنة فأكثر         | 49    | 36.01%         |
| مدة الخدمة              |       |                |
| اقل من 5 سنوات          | 14    | 10.37%         |
| من 6 سنوات إلى 10 سنوات | 55    | 40.74%         |
| من 10 سنوات فأكثر       | 66    | 48.89%         |
| المؤهل العلمي           |       |                |
| دبلوم                   | 5     | 37.07%         |
| بكالوريوس               | 93    | 68.88%         |
| دراسات عليا             | 37    | 27.45%         |
| المسمى الوظيفي          |       |                |
| مدير                    | 17    | 12.60%         |
| رئيس قسم                | 66    | 48.88%         |
| رئيس مصلحة              | 52    | 38.52%         |

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صحة الأداة ومن مصدقيتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الاكاديميين المتخصصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الاتساق الداخلي (87.1%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

### نتائج الدراسة وتحليلها:

#### السؤال الأول: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية؟

للإجابة على هذا السؤال قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور إدارة المعرفة، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي: اكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة واستخدامها.

جدول رقم (03) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة

| العنصر | العبارة  | المتوسط الحسابي | مستوى الاستجابة |
|--------|--|-----------------|-----------------|
| 01     | هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية                     | 3,21            | متوسط           |
| 02     | يوجد قسم داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث                                  | 3,17            | متوسط           |
| 03     | هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة                                     | 3.30            | متوسط           |
| 04     | تسمح للعمال بالمساعدة في مواجهة المشاكل التي تواجه الشركة                      | 3.41            | مرتفع           |
| 05     | تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم  | 3,74            | مرتفع           |
| 06     | تحتفظ بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها                            | 3,75            | مرتفع           |
| 07     | تواظب على إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في الشركة                    | 3.51            | مرتفع           |
| 08     | تشجع الحوار العلمي بين منسوبي الشركة لتبادل الأفكار والمقترحات                 | 3.41            | مرتفع           |
| 09     | توفر سياسات عمل داعمة لحرية البحث  | 3.01            | متوسط           |
| 10     | توفر آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين                             | 3,32            | متوسط           |
| 11     | تعمل الشركة على تطوير موجودات المعرفة لديها                                    | 3,48            | مرتفع           |
| 12     | تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة                            | 3.61            | متوسط           |
| 13     | نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين                              | 3,08            | متوسط           |
|        | المتوسط العام لبعدها اكتساب المعرفة وتطويرها                                   | 3.41            | متوسط           |
| 14     | تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها | 3,33            | متوسط           |
| 15     | للشركة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لها                             | 3,28            | متوسط           |
| 16     | توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات   | 3,07            | متوسط           |
| 17     | وجود خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي                  | 3,39            | مرتفع           |
| 18     | وضع تفسيرات مقننة ومحددة للمعلومات   | 3,40            | مرتفع           |
| 19     | تحديد مستويات انجاز أعلى لكافة الموظفين  | 3,44            | مرتفع           |
| 20     | تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة                                  | 3,77            | مرتفع           |
| 21     | تنظيم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة                    | 3,41            | مرتفع           |
| 22     | تقوم الشركة بتقييم الموجودات المعرفية لديها                                    | 3,44            | مرتفع           |
| 23     | وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها                          | 3,39            | مرتفع           |
| 24     | تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة                             | 3,31            | متوسط           |
|        | المتوسط العام لبعده تنظيم المعرفة وتقييمها                                     | 3.43            | متوسط           |
| 25     | هناك تسهيل لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث                       | 3,33            | متوسط           |
| 26     | تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة                                | 3,28            | متوسط           |
| 27     | تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة الموظفين                    | 3,51            | مرتفع           |
| 28     | هناك مبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع الموظفين                          | 3,55            | مرتفع           |
| 29     | تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها                        | 3,54            | مرتفع           |

|    |   |      |       |
|----|---|------|-------|
| 30 | تشجع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه الشركة                         | 3,87 | مرتفع |
| 31 | تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية  | 3,63 | مرتفع |
| 32 | تشجع الشركة الموظفين على التأكد من وجود المعرفة قبل البدء بأي عمل                       | 3,65 | مرتفع |
| 33 | تعقد الشركة ورش عمل وندوات وغير ذلك مما له علاقة بالمعرفة                               | 3,71 | مرتفع |
| 34 | دعوة خبراء من خارج الشركة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة | 3,25 | متوسط |
|    | المتوسط العام لبعء نقل المعرفة واستخدامها   | 3.49 | مرتفع |
|    | المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة  | 3.44 | مرتفع |

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد إدارة المعرفة السائدة في شركة موبيليس وفق الترتيب الآتي:

أولاً: بعء نقل المعرفة واستخدامها بمتوسط حسابي (3.53) .

ثانياً: بعء تنظيم المعرفة وتقييمها بمتوسط حسابي (3.43) .

ثالثاً: بعء اكتساب المعرفة وتطويرها بمتوسط حسابي (3.41) .

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة لجميع أبعادها وعبارتها بشكل عام فكان (3.44) . أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركة موبيليس مرتفع نسبياً ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقاً لعناصر كل بعء من هذه الأبعاد.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لمساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس للاتصالات الخلوية.

الجدول رقم (04) نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية .

| المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | قيمة (f) الجدولية | مستوى الدلالة | معامل التحديد (R2) | معامل الارتباط (R) |
|----------|----------------|--------------|----------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------------|--------------------|
| الانحدار | 0.889          | 3            | 0,296          | 296               | 2.673             | 0.000         | 0.667              | 0,817              |
| الخطأ    | 0,191          | 131          | 0.001          |                   |                   |               |                    |                    |
| المجموع  | 1,080          | 134          |                |                   |                   |               |                    |                    |

\* دال عند مستوى (0.05)

اجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (04) حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (296) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.673) عند درجات حرية (3 و 131) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة



المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.667$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تفسر ما مقداره 66,7% من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).  
وينتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة وتطويرها في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية.

#### الجدول رقم (05) نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر لعملية اكتساب المعرفة وتطويرها في تحقيق الميزة التنافسية.

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R2) | نتيجة الفرضية الصفرية H0 | مستوى الدلالة | قيمة (T) الجدولية | قيمة (T) المحسوبة |                        |
|--------------------|--------------------|--------------------------|---------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| 0.449              | 0.201              | رفض                      | 0.001         | 1.99              | 4.455             | الفرضية الفرعية الأولى |

\* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (05) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لعملية اكتساب المعرفة وتطويرها في تحقيق الميزة التنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.449)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.201$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية اكتساب المعرفة وتطويرها) يفسر ما مقداره 20.1% من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

#### الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنظيم المعرفة وتقييمها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة موبيليس للاتصالات الخلوية.

#### الجدول رقم (06) نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر لعملية تنظيم المعرفة وتقييمها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R2) | نتيجة الفرضية الصفرية H0 | مستوى الدلالة | قيمة (T) الجدولية | قيمة (T) المحسوبة |                         |
|--------------------|--------------------|--------------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 0.627              | 0.393              | رفض                      | 0.001         | 1.99              | 6.991             | الفرضية الفرعية الثانية |

\* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (06) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لتنظيم المعرفة وتقييمها في استدامة الميزة التنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.627)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة

المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0.393$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية تنظيم المعرفة وتقييمها) يفسر ما مقداره 38.8% من المتغير التابع (الميزة التنافسية التنافسية).

### الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنقل المعرفة وتطبيقها في استدامة الميزة التنافسية لشركة موبيليس للاتصالات .

الجدول رقم (07) نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر لعملية نقل المعرفة وتطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R2) | نتيجة الفرضية الصفرية $H_0$ | مستوى الدلالة | قيمة (T) الجدولية | قيمة (T) المحسوبة |                         |
|--------------------|--------------------|-----------------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| 0.761              | 0.579              | رفض                         | 0.002         | 1.99              | 11.441            | الفرضية الفرعية الثالثة |

\* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (07) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لنقل المعرفة وتطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.761)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.002) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ( $R^2=0,579$ ) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية نقل المعرفة وتطبيقها) يفسر ما مقداره 57.9% من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

### الفرضية الرئيسة الثانية :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية لشركة موبيليس للاتصالات الخلوية تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (08) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير مدة الخدمة، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للمستوى الوظيفي (3.384) عند مستوى الدلالة (0,006). هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية في شركة موبيليس وفقا لاختلاف مدة الخدمة.

في حين بينت المعطيات في الجدول (08) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (08)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

| المصدر         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (f) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| مدة الخدمة     | 0.219          | 2            | 0.109          | 3.384             | 0.006         |
|                | 1.720          | 132          | 0,013          |                   |               |
|                | 1.939          | 134          |                |                   |               |
| المسمى الوظيفي | 0,201          | 2            | 0.100          | 0,991             | 0.671         |
|                | 1.609          | 132          | 12,0           |                   |               |
|                | 1.810          | 134          |                |                   |               |

\* دال عند مستوى (0.05)

## 4. الخلاصة:

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي:
- 1- تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت أسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم.
  - 2- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدرء معرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.
  - 3- يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وجود تكنولوجيا، وعلاقات جيدة ما بين العاملين. لذا فمن المهم الاعتراف بالعلاقات غير الرسمية بين العاملين وتعزيزها، والاهتمام بتكنولوجيا الاتصالات وتدعيمها وتطويرها وتدريب العاملين عليها إذا كانت غير واضحة بالنسبة لهم.
  - 4- القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي
  - 5- عقد دورات تدريبية في مجموعة الاتصالات الأردنية لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة) وأن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.
  - 6- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة و دراسة وتحليل الحصة السوقية، و إيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية.
  - 7- الحث على استخدام ذاكرة تنظيمية مما يساعد المنظمة على تخزين المعرفة والرجوع لها عند الحاجة مما يؤدي الى استثمار الكثير من الوقت الضائع في البحث عن المعرفة
  - 8- تعزيز وعي المدراء والعاملين بتغيرات البيئة الخارجية وتطوير المعرفة بناء عليها.

## المراجع :

- حجازي، هشام علي (2005)، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان: الأهلية لنشر والتوزيع.
- حسن، علي الزغيبي (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- الداسي، وهيبه حسين (2007)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الرزوي، حسن مظفر (2005)، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، أحوال المعرفة، الرياض العدد(33).
- رزوقي ، نعيمة جبر (2008) ، رؤية مستقبلية لدوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة" ، مجلة مكتبة الملك بفهد الوطنية ، مجلد 9 ، عدد 2 .
- الرشيدى، احمد كامل (2000)، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، القاهرة: كوميت.
- السكري، عادل (1999)، نظرية المعرفة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- السلمي ، علي (2004)، الإدارة بالمعرفة، القاهرة: دار غريب.
- العتيبي، ياسر عبد الله (2008)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.

- العلي، عبد الستار، وفنديليجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان، (2006) المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- الكبيسي، صلاح الدين (2005) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة بحوث ودراسات.
- الكبيسي، صلاح الدين (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي رسالة دكتوراه غير منشورة.
- جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- الكبيسي، عامر خضير (2004) ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المرسي، نبيل خليل (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية.
- مصطفى، أحمد السيد (2001)، التسويق العالمي، الرياض: دار المريخ.
- نجم، نجم عبود (2008) إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر .
- Atual,G. & Janson. M (2002), Creating competitive advantage bu effectively managing knowledge, *Journal of knowledge management*, vol 06,no 02.
- Hackett, B. (2003) Beyond Knowledge: *New Ways to Work and learn*. The Conference Board.
- Daft, R.( 2001), *Organization Theory and Design*, 7th ed, Jack W. Calhoun, New York.
- Juan, C. & Merced (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, *Journal of knowledge management*, vol 10,no 04.
- Peter, S. (2000), *Systemic Knowledge Management*, Managing Organizational Asset for Competitive, Vandage WWW. Article. Com.
- Porter, M.( 1985) , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Sivan ,Y.( 2001) , Nine Keys To Acknowledge infrastructure : *A proposed Analytic Framework For Organizational Knowledge management* , center For Information Policy research , Harvard University .
- Survary, M. (2005) Knowledge Management and Competition in Consulting Industry. *Management Review*, Vol. 41, No2.