

إدارة المعرفة كاداة لتمنية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

جميل أحمد

جامعة البويرة –الجزائر-

djemilahmed@yahoo.fr

رشام كهيته

جامعة البويرة –الجزائر-

rechamkahina@gmail.com

Received: 30/10/2018

Accepted:30/11/2018

Published:30/12/2018

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تصميم وتطوير أنموذج خاص بأثر إدارة المعرفة في تنمية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية، ومحاولة استقصاءها من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تحدد أنموذج الدراسة بمتغير مستقل تمثل في (إدارة المعرفة) ومتغير تابع تمثل في (الميزة التنافسية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة البحث، وبلغ تعدادها (68) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات إحصائيا، اعتمادا على تحليل الإنحدار البسيط وغيره من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على (الميزة التنافسية)، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية أبعاد إدارة المعرفة في الشركة المبحوثة وتهيئة المناخ المناسب لتبني مثل هذه المفاهيم الحديثة. كلمات مفتاحية: المعلومة، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، المنظمة الخدمية.

تصنيف JEL: D83, L15.

Abstract:

This study attempts to design and develop a model for the impact of knowledge management on the development of competitive advantage in the service organization and to try to survey it through a field study on the Algerian Telecom Corporation. The study model is determined by an independent variable represented in Knowledge Management, In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and developed for the purpose of collecting data from the individuals of the research sample. It reached 68 individuals. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data statistically, based on simple regression analysis and other statistical methods.

The study concluded that there is a positive effect of the independent variable (knowledge management) on (competitive advantage). The study recommends that attention should be paid to developing the dimensions of knowledge management in the research company and creating the appropriate environment for adopting such modern concepts

Keywords: information, knowledge management, competitive advantage, service organization

JEL Classification: L15, D83.

* مرسل المقال: رشام كهيته

ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات أثرت على أوضاع المؤسسات وفكر الإدارة والذي نجم عنها ظهور فلسفات ونماذج جديدة إدارية متطورة يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى الإدارة التقليدية في المؤسسات الخدمانية والتي سادت ما قبل عصر ثورة المعلوماتية والتقنية الموارد البشرية، كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع العنصر البشري في قمة اهتماماتها.

ومن ضمن المناهج ما يطلق عليه بإدارة المعرفة حيث أصبحت من الموضوعات الأساسية والهامة في الإدارة وقد ساعد في ظهورها وتطورها العولمة ما نجم عنه تطور كبير في مجال الاتصالات، وتؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يساعد في نموها وتطورها، وتحسين عملية اتخاذ القرارات والأداء العام الخاص بها، فبدون إدارة المعرفة تعالج القضايا في إطار خلفية الأفراد أما في حالة توفر إدارة المعرفة فتعالج القضايا في إطار مخزون المعرفة للمنظمة والذي يساهم فيه كل فرد بما لديه من معرفة.

كما أن غاية كل مؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة لا يعترف بها إلا القوي، فهي تسعى لاتباع أساليب مختلفة بغرض تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة: اتضح للباحثين في مجال الإدارة في العصر الحالي أن قطاع خدمات الاتصال الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية، وهو القطاع الأجدر بالتماشي مع مختلف التغيرات والمستجدات التي العلوم والإدارة، حيث يتركز بصفة أساسية على الزبون، ما تطلب التركيز على مختلف أساليب ووسائل تعين تلك المنظمات في القيام بأدائها، وتحقيق أهداف وغايات المؤسسة تمكنها من مجابهة المنافسين والاستمرار في السوق، وعليه يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

حيث أن هذه الإشكالية تتفرع إلى عدة أسئلة هي:

- ما هو مستوى توفر إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - ما مدى الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- فرضيات الدراسة: في ضوء موضوع الدراسة واستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

أهمية الدراسة: تتضمن هذه الدراسة أحد أكثر المواضيع حداثة واهتماما من قبل الباحثين وهو موضوع إدارة المعرفة والتي لم تلق الاهتمام الكاف من قبل الدراسات العربية، خاصة في قطاع خدمات الاتصالات، باعتبار هذا القطاع يمثل العصب المحرك لاقتصاد الدول المتأثر بالتغيرات التكنولوجية والمرتبطة بالزبون من جهة ولما يمثلته حداثة وصعوبة في التطبيق من جهة ثانية، فمن المعلوم ان الاقتصاد الراهن هو اقتصاد ركيزته الأساسية المعرفة، وتظهر أهمية هذا الموضوع في دراسة أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة: يمكن اختصار الأهداف التي نسعى إليها من خلال النقاط الآتية:

- تقديم الأطر النظرية والفكرية لمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة والميزة التنافسية)؛
- إبراز العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- توظيف نتائج إدارة المعرفة في واقع المنظمات الخدمية الجزائرية لقطاع الاتصالات.
- اقتراح حلول لأجل تعزيز إدارة المعرفة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: الجانب النظري للدراسة

1. إدارة المعرفة: في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات تواجه عدة تحديات، من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد لتحقيق غايات المنظمة على تحقيق الإبداع كميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية.

2.1 طبيعة المعرفة: إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لتحقيق الميزة التنافسية ولعمليات الإبداع والابتكار.

حيث تعرف المعرفة على أنها تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار). ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار¹.

وعرف (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية².

ولتحقيق صورة أكثر وضوحاً وعمقاً لمفهوم المعرفة فإنه لا بد من التمييز بين المعرفة وبين مفهوم ومصطلح المعلومات، حيث أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً للمدخل النظامي، أما المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج³.

وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة، وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال، وهذه المعرفة تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم Understanding والتصرف Act بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة

وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولون عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة.

وبالتالي يمكن تعرف المعرفة أيضا بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد، وتم التركيز في هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها.

2.1 مفهوم إدارة المعرفة: إن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين والكتاب والمنظرين يجتهدون في تقديم هذا المصطلح الجديد إلى المهتمين.

حيث تعرف إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة⁴.

وهناك من يرى بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيرا مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب⁵.

كما تعرف أيضا إدارة المعرفة على أنها تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي⁶.

ولأجل توضيح أكثر لمفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها وبين إدارة المعلومات، فالبعض يتصور إدارة المعرفة على أساس كونها مصطلحا مرادفا أو بديلا لمصطلح إدارة المعلومات، فقد أدى عدم التمييز بين المصطلحين إلى تداخل مفهوم إدارة المعرفة بمفهوم إدارة المعلومات، ولكن رغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة.

فإدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومات عن المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات، وتتعلق بالوثائق والتصميم باستخدام الكمبيوتر والجداول الالكترونية وتخزين ونقل البيانات والمعلومات وتوفير امن البيانات والمعلومات Information Security وجميع الوظائف والعمليات التي تتعلق بالبيانات والمعلومات، في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات والنظم الخيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة⁷.

3.1 عمليات ادارة المعرفة: تعمل عمليات ادارة المعرفة بشكل متتابع وبشكل متكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات يمكن إجمالها فيما يليه⁸:

أ. عملية توليد واكتساب المعرفة: يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

ب. عملية تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها.

ج. عملية توزيع المعرفة: ان توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

د. عملية تطبيق المعرفة: ان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة الى المعرفة المتاحة.

2. الميزة التنافسية:

1.2 مفهوم الميزة التنافسية: ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الثمانينات أين بدأت بالانتشار والتوسع، بعد كتابات ما يكل بورتربشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980، 1985، 1990) فقد أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية بالمقارنة مع منافسيها، ولقد أورد الباحثون عدة تعاريف للميزة التنافسية، فهناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها هي التي تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة تحقيقها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في النتائج مقارنة مع المنافسين⁹، أو تعرف على أنها هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن، في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة¹⁰، وهناك من يرى أن الميزة التنافسية أنها ميزة أو عنصر التفوق للمنظمة الذي يحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى¹¹.

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار ويمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية بحيث يمكننا القول على أنها: على أنها ذلك التباين والتميز الذي تملكه المنظمة وتنفرد به عن منافسيها، وذلك بالاعتماد على أسلوب أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها والذي سي هلهما إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على منتجات ذات جودة عالية، وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

2.2 أنواع الميزة التنافسية: إن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز¹²:

- ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المنظمة على تصميم، انتاج، التسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة (مرال ذلك معظم المنتجات الصينية).
- ميزة التميز: ونقصد بميزة التميز قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (خدمات ما بعد البيع، خصائص خاصة للمنتج، جودة أعلى).

الجانب الميداني للدراسة

1. منهجية الدراسة: يمكن توضيح منهجية الدراسة كما يلي:

1.1 منهج الدراسة: للوصول إلى نتائج البحث والإجابة عن كل التساؤلات المطروحة، اخترنا المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم حول إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، ومنهج تحليليا عند دراسة وتحليل المعطيات الإحصائية، الذي يمكننا من توضيح كل عنصر من عناصر الموضوع ومدى توفره في المنظمات الخدمية ونخص بالذكر مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

2.1 مجتمع وعينة الدراسة: استهدفت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر كمجال لتطبيق الدراسة واستحصال البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية من فئة الإطارات لمؤسسة محل الدراسة.

3.1 أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على المصادر الثانوية، والمصادر الأولية بحيث قمنا بإعداد مقابلات مع بعض إطارات المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى أننا قمنا بتصميم إستبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة 100 استبانة، وقد تم استرجاع 80، وبعد القيام بفحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تم استبعاد 12 استبانة وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 68 استبانة، وقمنا بتحليل النتائج المتوصل إليهما ب (تحليل الانحدار الخطي) وغيرها من الأساليب الإحصائية، باستخدام برنامج (SPSS).

4.1 أساليب جمع البيانات: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS بهدف تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، تمثلت في :

- الوسط الحسابي: يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، هدفه تحديد مستوى اجابات العينة لمتغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه من أجل التعرف على مستوى تشتت إجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي اذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي؛
- تحليل الانحدار البسيط: تم استخدامه بغرض قياس أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير واحد؛
- معاملات الثبات والصدق للاستبانة: يتمثل في معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	المتغير المستقل				المتغير التابع	الاستبانة ككل
معامل (ألفا كرونباخ)	إدارة المعرفة				الميزة التنافسية	0.87
	توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة		
	0.90	0.94	0.85	0.79	0.82	

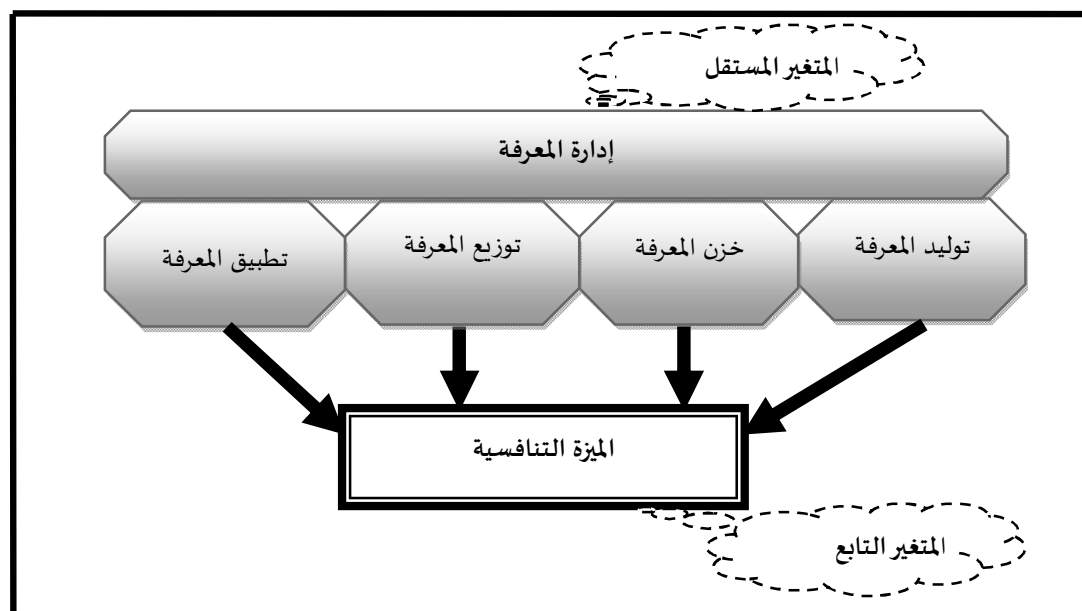
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن معاملات الثبات للاستبانة مقبولة وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة، وهي نسبة ثبات يمكن الاستناد عليها في التطبيق.

5.1 نموذج الدراسة: الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد الآثار التي تتركها المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وعليه يمكن توضيح الدراسة التي سنقوم بها لأجل اختبار فرضيات الدراسة من خلال الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): المخطط الإجرائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

يشمل المخطط أعلاه متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) الذي يشمل أربعة أبعاد (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

إن حركة هذا المخطط تفترض وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وبالتالي نحصل من جراء عمليات تأثير هذه الأبعاد على علاقة التأثير الكلية لمتغير إدارة المعرفة في متغير الميزة التنافسية.

2. التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة: يمكن عرض نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1.2 واقع إدارة المعرفة في المؤسسة المبحوثة: يمكن توضيح ذلك كما يلي:

1.1.2 نتائج تحليل بعد عملية توليد المعرفة: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (02): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (توليد المعرفة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تحدد الشركة عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	3.10	1.23	2	متوسط
02	تستخدم المؤسسة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.	3.00	1.42	3	متوسط
03	تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.	3.20	0.98	1	متوسط
	عملية توليد المعرفة	3.10	2.10	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يتضح من الجدول رقم (02) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة وهو بعد عملية توليد المعرفة، والذي جاء قياسه عن طريق (03) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.10)، وانحراف معياري قدر ب (1.21)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.98) في حين جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (1.23)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.42).

2.1.2 نتائج تحليل عملية خزن المعرفة: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (03): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور خزن المعرفة مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقوم المؤسسة بتخزين جميع المعلومات.	3.08	0.94	3	متوسط
02	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	3.14	0.85	1	متوسط
03	تستعمل المؤسسة وسائل ذات تكنولوجيات حديثة لتخزين المعرفة.	3.11	0.88	2	متوسط
عملية خزن المعرفة		3.07	0.89	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

نلاحظ من الجدول رقم (03) نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد إدارة المعرفة والذي يمثل في بعد عملية خزن المعرفة أين جاء قياسها عن طريق (03) عبارات، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.07) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (0.85) في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.94).

3.1.2 نتائج عملية توزيع المعرفة: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (04): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (توزيع المعرفة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تضع المؤسسة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة.	3.28	0.77	1	متوسط
02	تستخدم المؤسسة النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.20	0.78	2	متوسط
03	تعقد المؤسسة جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	2.54	0.84	3	منخفض
عملية توزيع المعرفة		3.00	0.79	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يعرض الجدول رقم (04) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إدارة المعرفة وهو بعد عملية توزيع المعرفة، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه هي (3) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.00) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (0.77)، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (1.90)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (0.84) وانحراف معياري

(0.77)، وتعزى النتيجة إلى أن المؤسسة تهتم بوضع البرامج التدريبية وتدريب عمالها من أجل القيام بالأعمال على أكمل وجه وتفادي الأخطاء.

4.1.2 نتائج تحليل بعد عملية تطبيق المعرفة: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل هذا البعد كما يلي:

الجدول رقم (05): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (تطبيق المعرفة) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.	3.22	0.53	2	متوسط
02	تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	3.38	0.89	1	متوسط
03	يعد رضا المستفيدين أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	3.15	0.76	3	متوسط
	عملية تطبيق المعرفة	3.25	0.72	-	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يبين الجدول رقم (05) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة وهو بعد عملية تطبيق المعرفة. والذي جاء قياسه عن طريق (03) فقرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.25)، وانحراف معيار قدر ب (0.72)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.89) في حين جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.53)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة متوسطة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.72).

2.2 واقع الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر: كانت النتائج الخاصة بتصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، حول محور الميزة التنافسية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): استجابات أفراد الدراسة لعببارات الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على حصة السوقية أكبر.	3.37	0.90	1	منخفض
02	تسعى المؤسسة دوماً إلى ابتكار أساليب طرق تضمن تخفيض التكلفة	2.50	0.78	6	منخفض
03	تهتم المؤسسة بإنتاج منتجات متميزة باستمرار	2.62	0.87	5	منخفض
04	تمتلك المؤسسة آليات تضمن استجابة سريعة لاحتياجات الزبائن	3.35	0.64	2	متوسط
05	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات في آجال محددة لزيائنها	2.15	1.76	4	منخفض
06	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزائن	2.04	0.37	3	منخفض
07	تشجع المؤسسة العمال المبدعين باستمرار	1.01	0.98	7	منخفض جدا
	الميزة التنافسية	2.43	0.90	-	منخفضة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (spss).

يتبين من خلال جدول رقم (06) على أن مستوى الميزة التنافسية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء منخفضا حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.90)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جدا الفقرة رقم (07) بمتوسط حسابي (1.01)، وانحراف معياري (0.98) وتعزى هذه

النتيجة بشكل عام لقلّة المنافسة ما أدى إلى عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة في خلق مزايا تنافسية تساهم في تحقيق أهدافها.

3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة: ويتضح من خلال الجدول رقم 07 نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة بأبعاده الأربعة والمتغير التابع الميزة التنافسية:

الجدول (08): تحليل الانحدار البسيط لأثر أبعاد إدارة المعرفة بأبعادها على الميزة التنافسية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى دلالة t
توليد المعرفة	4560.	20.01	0.577	2.678	1.662	0.000*
خزن المعرفة	3210.	0.154	0.478	3.654	1.662	0.000*
توزيع المعرفة	2740.	0.098	0.359	6.122	1.662	0.000*
تطبيق المعرفة	2670.	0.101	0.293	6.234	1.662	0.000*
الميزة التنافسية	0.368	0.232	0.474	3.689	1.662	0.000*
قيمة t الجدولية دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، ودرجات الحرية (67.1) = 1.64						

يتضح لنا من خلال نتائج تحليل أثر الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1-3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى وجود دور للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (3.689) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا معناه أنه كلما زاد اهتمام القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة بتوفير إدارة المعرفة وتعزيزها في المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وفيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية، فيما يخص أثر كل متغير من متغيرات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، يمكن تفسيرها كما يلي:

1.1.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى وجود دور للمتغير المستقل (عملية توليد المعرفة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (2.678) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2.2.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية خزن المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى وجود دور للمتغير المستقل (عملية خزن المعرفة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (3.654) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية

(Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية خزن المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 3.2.3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى وجود دور للمتغير المستقل (عملية توزيع المعرفة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.122) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر. 4-2-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (08) إلى وجود دور للمتغير المستقل (عملية تطبيق المعرفة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، استنادا إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت (6.234) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (Sig= 0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر. نتائج وتوصيات:

1. نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

- أوضحت نتائج الدراسة على توفر مستوى منخفض من إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
 - تبين من نتائج اختبار الفرضيات على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (عملية توليد المعرفة، عملية خزن المعرفة، عملية توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
 - بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في خزن المعلومة على المعرفة الظاهرية مستخدمة في ذلك الإعدام الآلي، وسائط خزن المعلومات الرقمية، المعرفة المكتوبة والموثقة، في وسائط التخزين الموجودة في ذاكرتها التنظيمية؛
 - أفرزت نتائج الدراسة أن المؤسسة المبحوثة تركز على أنظمة أتمتة المكاتب (بريد إلكتروني، معالجة النصوص، واسترجاع المعلومات وغير ذلك)، في ربط العاملين كافة والوحدات الإدارية بشبكة حاسوب، بإتباعها سياسة التحديث بصورة مستمرة لأنظمة المعلومات لكن بالرغم من ذلك يوجد قصور في قيامها برسم سياسة تتمتع بالاستجابة السريعة لتغيرات التي تطرأ على التقنيات؛
 - بينت نتائج الدراسة على وجود قصور في الاحتفاظ بصناع المعرفة، إضافة إلى تقادمهم في المنظمة مما يؤثر في خزن المعرفة الضمنية في المنظمة؛
 - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر كان منخفضا، وهذا نظرا لقلة المنافسة ما أدى إلى عدم اهتمام المؤسسة في خلق مزاي تنافسية تساهم في تحقيق أهدافها.
- في ضوء النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- السعي إلى إيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات؛
- ضرورة تخصيص وحدة مستقلة متخصصة بتطوير أنشطة إدارة المعرفة وتعمل على متابعة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تلك المؤسسات؛
- غرس ثقافة المعرفة في المنظمات من خلال القيام بعقد الندوات والمؤتمرات التي تشجع على اكتساب المعرفة خزنها وتوزيعها وتطبيقها؛
- عمل دورات تدريبية وتشجيع الحوار ونقل المعارف بين العمال أنفسهم من جهة، وبينهم وبين الزبائن من جهة أخرى كي تضمن اكتساب المعارف وتبادلها؛
- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية ؛
- العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة؛
- ضرورة تعميق اهتمام المؤسسات المبحوثة بإدارة المعرفة ومختلف أبعادها لما لها من دور كبير في رفع الكفاءة الإدارية وتجنب الفشل الإداري واكتساب مزايا تنافسية؛
- توسيع علاقة مشاركة المعرفة مع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال إيجاد آليات للمشاركة الفعالة معهم بما يمكن من التحسين والرفع من مستويات الأداء العام؛

قائمة الهوامش والمراجع المعتمدة:

- ¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 26.
- ² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 26.
- ³ Allen, Verna, *The Knowledge Evolution*, Butterworth-Heinemann, MA, Boston, 1998, p37.
- ⁴ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 28.
- ⁵ Kaweevisultrakul T, Chan P, **Impact of Cultural Barriers on Knowledge Management Implementation: Evidence from Thailand**, Journal of American Academy of Business, Cambridge; Mar 2007, p 303.
- ⁶ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 76.
- ⁷ المرجع نفسه، ص 78 - 79.
- ⁸ يوسف أبو فارة ، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، ص 10-14، نقلا عن الرابط التالي:
- www.kantakji.com/media/8908/14.doc, consulte le 29/09/2017, 18:01 pm.
- ⁹ أحمد بن عياشي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص 15.
- ¹⁰ عبد الله فرغلي علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي و الإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 38.
- ¹¹ نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة ، مصر، 2003، ص 21.
- ¹² نبيل مرسي خليل، إدارة التنافسية وتقنيات إدارة المخاطر، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول "مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، مصر، 2006، ص 14.