

## أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" الفترة 2017 – 2018م

محمد حسن أحمد سعيد<sup>1</sup>  
عامر عبد الرؤوف عبد السعايده

**المخلص:** تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" من الفترة 2017- 2018، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما مدى تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". هدفت الدراسة للتعرف على المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"، وقد أجريت الدراسة على مجتمع الدراسة الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي لمعالجة موضوع الدراسة. وخلصت في الأخير إلى وجود أثر لتطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمات ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية، القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي).

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

## The Impact of Knowledge Management Application on Achieving Competitive Advantage: A Case Study of Jordanian Telecom Companies – Orange Period 2017- 2018

Mohamed Hassan Ahmed Saed  
Amer Abdel Raouf Abd Al-ssaideh

**Abstract:** The study dealt with the impact of the application of knowledge management on achieving a competitive advantage, a case study of the Jordanian Company for Mobile Services Limited "Zain" from the period 2017-2018, The study's problem was represented in the following question: What is the extent of the impact of knowledge management on achieving competitive advantage in Jordanian Company for Mobile Services Limited "Zain". The study aimed to identify theoretical concepts related to knowledge management and competitive advantage. And to know the level of knowledge management application to achieve a competitive advantage in Jordanian Company for Mobile Services Limited "Zain", The study was conducted on the study population of the Jordanian Company for Mobile Services Limited "Zain". And the study used the descriptive approach and the inductive approach to address the study topic. Finally, the study concluded that there is an impact of an application of knowledge management on achieving a competitive advantage in the Jordanian Company for Mobile Services Limited "Zain", The study recommended several recommendations, the most important of which is the necessity of setting an appropriate knowledge management strategy in the framework of the general strategy of organizations, following up their implementation and evaluating them in a way that achieves the mission of the organization and enhancing its competitive position, Preparing plans and drawing training policies for administrative leaders on knowledge management techniques (knowledge-based decision support systems and artificial intelligence systems).

**Keywords:** Knowledge Management, Competitive Advantage.

## أولاً: الإطار المنهجي

### مقدمة

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيّمة، بالتالي فإنّ المعرفة وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري تعتبر من الموضوعات الحيوية ذات أهمية عالية ومتصاعدة في عصر المعرفة الذي نعيش فيه، وتحظى باهتمام عالي لدى شركات الاتصالات في الأردن.

وإنّ تبني إدارة المعرفة في المنظمات سيحقق العديد من الفوائد منها زيادة الكفاءة والفعالية تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع الذي ينعكس على تحسّن الخدمات، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (2).

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف لتأثير تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها في قطاع الاتصالات الأردني، وما هي التحديات التي تواجهه وما يتطلب ذلك من متطلبات سواء على مستوى التنظيم، أو القيادة، أو التكنولوجيا. ونظراً لدور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، سيتناول الباحثين بُعد إدارة المعرفة ويُعد الميزة التنافسية مع الوقوف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين".

### أهمية البحث:

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة التي لم يلقَ الاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين في البلدان العربية، وخاصة في قطاع خدمة الاتصالات، ذلك أنّ 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 فيما يلي:

- كون هذه الدراسة تتعرض لإدارة المعرفة وعملياتها ومفاهيمها وأهميتها، وبيان أثرها على تحقيق الميزة التنافسية.
- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لاستيعاب وإدراك الهيئات الإدارية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" لمفهوم إدارة المعرفة.

### مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في تحديد مدى تأثير تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفاً بالمقارنة مع ما يجب أن تكون عليها، كون هناك العديد من عناصر المنافسة.

- لذا المشكلة التي تعالجها هذا البحث يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:
- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"؟
- ما أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"؟
- هل توجد فروقات في إدراك أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، تعزى للعوامل الشخصية لعينة الدراسة.

### أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". وتقر عنها عدة أهداف:
- 1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

(2) محمد نضال الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة/فلسطين، 2011، ص: 2.

2. التعرف على أهم عناصر إدارة المعرفة في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"
3. تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين".

### نموذج الدراسة:

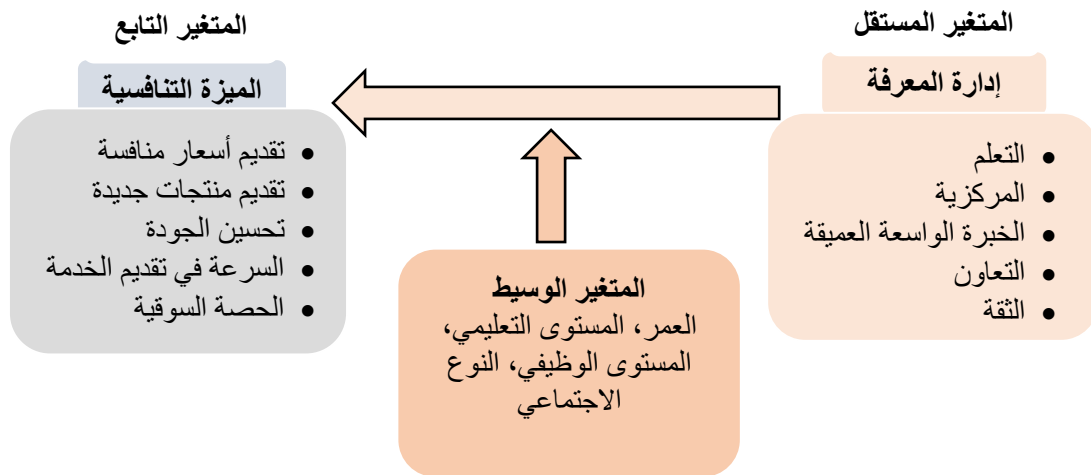
قام الباحثين ببناء نموذج الدراسة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات مثل الدراسة التي أعدها (العلوان، 2015) وكذلك دراسة (دراسة المطيري، 2016)، وكذلك عنوان الدراسة الذي يشير إلى أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية، والذي سيكون كالتالي:

**المتغير المستقل:** هو إدارة المعرفة الذي تشكل من الأبعاد (التعلم، المركزية، الخبرة الواسعة والعميقة، التعاون، الثقة).

**المتغير التابع:** الميزة التنافسية، أما المتغيرات الوسيطة هي العوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي).

### الشكل رقم (1)

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة (التعلم، المركزية، والخبرة الواسعة والعميقة، والتعاون، والثقة) في الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين".

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، النوع الاجتماعي).

### منهجية البحث:

اعتمدت هذا البحث على المنهج الاستقرائي الملائمة لأغراض البحث بالإضافة إلى المنهج الوصفي، وتم إجراء الدراسة على الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". وتكوّن مجتمع البحث من الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"، وتم اختيار عينة قصدية عينة البحث بـ (140) مفردة من مجتمع البحث.

**حدود البحث:**

- لكل دراسة سواء كانت عملية أو نظرية حدود مكانية وزمنية، فضلاً عن الحدود العلمية والبشرية (مجتمع الدراسة).
- الحدود المكانية لهذا البحث الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"، حيث تم أخذ عينة منها تتكون من الإداريين على جميع المستويات لدى هذه الشركات.
  - الحدود الزمنية فتتمثل للفترة من 2017 - 2018م.

**مصطلحات البحث:**

- **إدارة المعرفة:** هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المناقشة طويلة الأمد والتكيف<sup>(3)</sup>.
- **الميزة التنافسية:** الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين<sup>(4)</sup>.

**الدراسات السابقة**

**دراسة عبد الله (2017) (5):** هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكوّن مجتمع الدراسة (2508) معلماً ومعلمة في منطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (470) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على سبعة مجالات وعلى محورين، المحور الأول لقياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة، والمحور الثاني لقياس مستوى دافعية الإنجاز لديهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها أنها جاءت ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدرجة مرتفعة. وجاء مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدرجة مرتفعة. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وبين مستوى دافعية الإنجاز لديهم. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها الاقتراح على وزارة التربية الكويتية لتقديم كل ما هو جديد في مجال إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز من خلال دورات تدريبية وحلقات عمل وندوات ومؤتمرات.

**دراسة الغول (2017) (6):** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وبينت نتائج الدراسة أنّ درجة توافر متطلبات في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على المجالات الستة. وبينت وجود فروق دالة إحصائياً ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لتقديراتهم لدرجة توافر متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وبينت النتائج أيضاً وجود فروق دالة إحصائياً ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة ولصالح الجامعات الرسمية، كما بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد

(3) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة/ مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 42.

(4) أمل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد/العراق، العدد 50، 2017، ص: 468.

(5) محمد حسن غلوم عبد الله، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.

(6) ملاك عادل أحمد الغول، درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن، 2017.

عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بإنشاء دائرة تختص بإدارة المعرفة في كل جامعة، وعقد دورات تدريبية وندوات لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والموظفين على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف فيما بينهم. **دراسة المقفادي (2018) (7):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن وممارسات تطبيقها. ولغايات قياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على استبانة محكمة وزعت على مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي من (مدراء، مساعد مدير، رئيس قسم، موظفين)، وبلغ مجتمع الدراسة (135) استبانة صالح للتحليل وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أنّ مؤسسة الضمان الاجتماعي استطاعت تطبيق متطلبات الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات بدرجة مرتفعة ومرتبة حسب الأهمية الإحصائية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مؤسسة الضمان الاجتماعي طبقت متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية بدرجة قليلة. وعليه؛ توصي الدراسة بمراعاة الثقافة التنظيمية والعناية والتركيز على القيادة الإدارية من خلال التدريب واختيار المسؤولين بدرجة أفضل.

**دراسة Kheng et al (2013) (8):** تناولت هذه الدراسة السلوك المبتكر في العمل، والذي كان له دور محوري في تكثيف البقاء من المعرفة على المدى الطويل في الخدمات التجارية في ماليزيا، على الرغم من تأثير الإبداع والابتكار على نمو الاقتصاد الماليزي في المستقبل إلا أنّ البحوث في هذا المجال مازالت غير كافية، وحاولت هذه الدراسة تحديد العلاقة التي قد تكون موجودة من تبادل الأعضاء للابتكار والمناخ ورأس المال الاجتماعي مع سلوك العمل المبتكر بين العاملين في مجال المعرفة في هذا القطاع في ماليزيا، وأيضاً استخدم الأسلوب الكمي، وكان مجموع العمال (355) وقد أجاب على الاستبيان عدد (318)، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الاجتماعي والمناخ والابتكار وسلوك العمل المبتكر بين العاملين في مجال المعرفة. من خلال المراجعة المتأنية من قبل الباحثين للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من القطاعات والمجالات والمنظمات وكان له نتائج إيجابية على أدائها، لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في مجال قطاع الاتصالات وهذا ما ركزت عليه الدراسة الحالية.

### ثانياً: الإطار النظري

#### المحور الأول: إدارة المعرفة

لقد أصبح هاجس المنظمات التجديد والابتكار، وأصبح العمل الأساسي للمديرين يتمثل بمدى مهارته على إدارة المعرفة والتي تقود إلى تعزيز الابتكار والإبداع الذي يشكل عنصراً فاعلاً للتفوق على المنافسين، فالمعرفة هي الأكثر قدرة على إضافة قيمة للأشياء وبالتالي توليد المال، فالقرار السليم يتطلب المعرفة السليمة، فالمعرفة من أهم عوامل الإنتاج، وتحظى بأولوية خاصة وتشكل نوعاً جديداً من رأس المال القادماً على الأفكار والخبرات، الذي يتطور ولا ينضب أبداً بالاستخدام، فالشركات التي تقوم على المعرفة هي القادرة على البقاء والاستمرار، ومن هنا اجتهد العلماء، كل حسب تخصصه واهتماماته في تعريف المعرفة<sup>(9)</sup>.

(7) عمر حسن عقله المقفادي، مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.

(1) Kheng Y. and June, s- Mohammad, R. the Determinants of Innovative work Behavior - in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia, Asia Social Science, Vol 9, No 15.

(9) دعاء فوزي خميس، أثر تطبيق إدارة المعرفة الشاملة على الإنتاجية في قطاع صناعة الاسمنت في الأردن، رسالة ماجستير، عمان/الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، 2015، ص: 31.

فقد عرف البطاينة والمشاقبة المعرفة بأنها "خليط من تجارب محددة، وقيم، ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة، وهي تنشأ في عقول العارفين، وقد وصفوها بأنها المعلومات المخترنة، والقدرة على استعمال المعلومات، كما اعتبرت أعظم مورد للميزة التنافسية للمنظمات" (10). في حين عرفها المغربي بأنها "الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان" (11). وأيضاً عرفها السّكري على أنها "مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة" (12).

### مفهوم إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة في الوقت الحاضر من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً وذلك لما لهذا المفهوم من أهمية انطلاقاً من حقيقة مفادها أنّ المعرفة المنظمة تعد من أهم الموارد والأصول التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم. لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة من المفاهيم والتعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على نحو الآتي:

فقد عرفها كل من Devenport & Prusak "بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنظمة والتي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أفضل قيمة من المعرفة المتوفرة لديها" (13). وعرفت عند Hackett Barian إدارة المعرفة "بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين" (14). وكما عرفت Yah & Mary "هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء" (15).

وبناءً على ما سبق، يعرف الباحثين إدارة المعرفة بأنها عملية إدارية منتظمة تتصف بالشمول والتكامل تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الإبداعية التي تهدف إلى إيجاد المعرفة وتطويرها وتوزيعها وحفظها وتنفيذها الأمر الذي يؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقدرات أفرادها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

### عناصر إدارة المعرفة

يرى الباحثون في مجال المعرفة وإدارة المعرفة أنّ إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية (16):

أ. التعاون Collaboration: ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة أي العمل بروح الفريق، حيث أنّ إشاعة التعاون تؤثر على عملية إيجاد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في

(10) محمد البطاينة وزياد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان/الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص: 13.

(11) عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، مصر، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، 2002، ص: 182.

(12) عادل السّكري، نظرية المعرفة، القاهرة/ مصر، الدار المصرية اللبنانية، 1999، ص: 125.

(13) Devenport, T.H. & Prusak, L., Working Knowledge- How Organization Manage What the Know, Harverd Business School Press, Boston, MA, 1998, p: 56.

(14) Hackett Barian , Beyond Knowledge : New Ways to Work and - Learn, (The Conference Board, 2003, p : 6.

(15) Chou Yeh , Yaying Mary , The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education, (Journal of College teaching & learning , Vol 2 , NO 9 , p : 26

(16) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، عمان/الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص: 37 – 39.

المنظمة وبين أقسام ووحدات المنظمة. فالتعاون يُوجد التفاعل ويرفع الروح المعنوي ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات والتي تعتبر أساساً من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

**ب. الثقة Trust:** وتعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلته المعرفة ومما يزيد في توطيد وتدعيم المعرفة. فالثقة إلى جانب التعاون تعلمان معاً على تدعيم وفعالية إدارة المعرفة، والثقة أيضاً تدعم العنصر الآخر الهام من عناصر إدارة المعرفة وهو عنصر التعاون، فالتعاون يؤدي إلى الثقة والثقة تؤدي إلى التعاون وكلاهما عنصران مهمان مكملان لبعضهما باعتبارهما من العناصر الهامة في إدارة المعرفة.

**ج. التعلم Learning:** يعد التعلم عنصراً هاماً ورئيسياً من عناصر إدارة المعرفة، فالتعلم إنما يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين. فكلما اكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل في المنظمة، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعداداً جيداً وضرورياً للعب دوراً أكثر فاعلية في عملية إيجاد المعرفة. وإن إيجاد المعرفة إنما يعني تكوين البيانات والأرقام والمعلومات الضرورية اللازمة لاستخدامها في عملية إدارة المعرفة، ومن هنا تبدو أهمية التعلم كعنصر هام من عناصر إدارة المعرفة للمعلومات والبيانات المختلفة.

**د. المركزية Centralization:** فالمعروف أنّ أي منظمة أو منشأة أو مؤسسة تتشكل إدارياً من هرم إداري يقع في أعلاه الإدارة العليا وفي وسطه الإدارة الوسطى وفي أسفله الإدارة الدنيا وأنّ هناك سلطة في اتخاذ القرارات والأوامر قد تتركز كلياً في الإدارة العليا ويمكن تفويضها كلياً أو جزئياً إلى مستويات أقل وهو ما يسمى باللامركزية أو تفويض السلطة، أما حصر القرارات في الإدارة العليا هو ما نسميه بالمركزية. ومدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى. لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهماً واستخداماً من قبل الأدنى لإنجاز الأعمال<sup>(17)</sup>. ولا نغفل جانب أنّ بعض المنظمات تعول على خبرات وتجارب ومعارف العاملين فيها، فهنا لا يتم تحويل المعارف إلى إجراءات قياسية وقواعد إنما يتم تقاسمها مع الأفراد العاملين الذين يحتاجونها عند الضرورة، وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.

**ذ. الخبرة الواسعة والعميقة Shaped Skills:** إنّ الخبرة الواسعة والعميقة ضرورية لإدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة، وذلك يعني إنّ خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة، بمعنى أنها تكون مركزة وتخصصية، فالمعلوم أنّ هناك مستويات إدارية أفقية في المنظمة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء الأقسام متخصصين أي أنّ العلاقات التي تربط بين المديرين تكون من نفس المستوى الإداري وهي علاقة أفقية. وكذلك العلاقات بين رؤساء الأقسام من نفس المستوى الإداري هي علاقات أفقية، هذه العلاقات الأفقية تقوم على التنسيق بين المسؤولين من نفس المستوى، وبالتالي فإنّ التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات ويتبادل المعلومات والبيانات من أجل سير العمل وتحقيق أهداف المنشأة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون المعرفة وتساعد على أداء نجاح المعرفة.

## عمليات إدارة المعرفة

1. **تشخيص المعرفة Knowledge Identification**: يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة (18)، وتعتبر عملية تشخيص المعرفة عملية في غاية الأهمية كونها ترصد المعرفة المتوفرة والمطلوبة وتحدد احتياجات المنظمة وبناءً على هذا التشخيص يتم وضع السياسات والبرامج وتحديد ما هو مطلوب من المعرفة ومقارنته بالمعرفة المتوفرة وبذلك يتم تحديد الفجوة. وبين القحطاني أنّ تشخيص المعرفة المفتاح الرئيسي لمشروع إدارة المعرفة وعملية مهمة وأساسية تساهم في إطلاق وتحديد شكل وعمق العمليات الأخرى وتبدأ هذه العملية بتعريف وتوضيح المعرفة والبحث عن مكان وجودها هل هي موجودة في عقول العاملين أم في الإجراءات وتحديد الفجوة بين موجودات المعرفة الحالية المطلوبة (19).
2. **اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition**: يقصد بها تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة (20). ويقصد بها أيضاً الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة، ويتم الحصول عليها من خلال المصادر الداخلية والتمثلة بالمعرفة الضمنية، ويتم الحصول عليها بالتعاون ومن خلال التعلم، أو من المعارف الخارجية للمنظمة ومن المعلومات التسويقية لتي يتم جمعها من خلال الأبحاث والخبراء والمختصين في ذلك المجال، وكذلك نكتسب المعارف من استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع الشركات الأخرى، وبالتالي الحصول إلى المعرفة المتراكمة للمنظمة باستخدام القنوات الخاصة بذلك (21).
3. **توليد المعرفة Knowledge Generating**: تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخداماتها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وقد أشار نوناكا وأتاكوئشي أنّ العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية (22). وتمثل عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات المتمثلة بأسر المعرفة (Capturing) أو شرائها (Buying) أو إيجادها (Creating) أو اكتشافها (Discovering) أو امتصاصها (Absorbing) أو الاستحواذ عليها (Acquiring) (23). وتمثل عملية توليد المعرفة أيضاً قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين، والمعرفة الظاهرة (الرسمية) التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها أو تعاملاتها (24). ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي.
4. **تخزين المعرفة Knowledge Storage**: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون المؤسسة لأي سبب كان، فأصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام (25).

(18) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سابق، ص: 103.

(19) سالم سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع العام الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009، ص: 6.

(20) حسن مظفر الرزوي، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، الرياض، دورية أحوال المعرفة، العدد 33، 2005، ص: 31.

(21) محمد البطاينة وزياد المشاقبة، مرجع سابق، ص: 72.

(22) سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص: 60 - 61.

(23) هناء جاسم العسكري، أثر عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، بغداد، جامعة القادسية، 2010، ص: 49.

(24) حامد كاظم متعب وأثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها تميز الأداء المؤسسي - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، 2011، ص: 12.

(25) سامر أحمد مهدي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في القدرات الإبداعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للاقتصاد، العدد 30، 2012، ص: 264.



يعرفها كل من ماهر وحسين بأنها "هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة"<sup>(26)</sup>.

**5. توزيع المعرفة Knowledge Distribution:** المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت إلى تشجيع المشاركة<sup>(27)</sup>. ويعرف Coakes عملية توزيع المعرفة بأنها "الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة"<sup>(28)</sup>.

**6. تطبيق المعرفة Knowledge Application:** تتمثل في الممارسة والاستخدام والاستفادة منها بالواقع العملي، فنجاح المنظمات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، ولكن الأهم هو استخدامها فعلاً بشكل أفضل ويتم التعلم للأفراد من خلال التطبيق الفعال للمعرفة، والذي بالنهاية يقود إلى الإبداع والابتكار والوصول إلى منظمة متعلمة، وتحسين أدائها ولا يتم ذلك إلا من خلال تطبيق المعرفة، ولكن يجب الانتباه إلى أنّ تطبيق المعرفة والعمل بها قد يقود إلى ارتكاب بعض الأخطاء، ولذا على المنظمة إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على القبول والسماح بالأخطاء واعتباره مصدرًا للتعلم، لذا يمكن اعتبار عملية التطبيق عملية لنقل الأفكار والمهارات والخبرات وإلى ممارسات مندمجة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، وهذا ما يجعل المعرفة ذات قيمة مضافة تساهم بتغيير طبيعة عمل المنظمة وتطويرها، وجعل المعرفة مرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي القادر على تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجارب والخبرات وجعلها متاحة للآخرين، وتتطلب هذه العملية الاهتمام بما يلي<sup>(29)</sup>:

1. التطبيق والتجريب للمعارف المتوفرة وتعميقها بين العاملين.
2. توافر الثقافة التنظيمية وتسمح بالأخطاء خلال العمل.
3. قواعد البيانات والشبكات المتوفرة في تطبيق المعرفة.
4. طلب الاستشارات والمعلومات والمعارف من ذوي الخبرات والمختصين.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

### مفهوم الميزة التنافسية

تتأتى أهمية التعرف على الميزة التنافسية ومفاهيمها من المكانة المهمة في حياة منظمات العمال والدور الحاسم الذي تلعبه فيها، لأن الميزة التنافسية تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات، وقدم العديد من الباحثين والكتاب والمفكرين العديد من المفاهيم والآراء عن الميزة التنافسية.

يمكن القول عن منظمة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق ذات القيمة، بذات الاستراتيجية، في ذات الفترة<sup>(30)</sup>. ويتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات الزبائن المختلفة، وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، نستطيع من خلالها النفاذ إلى

(26) أسعد حمدي ماهر ومحمد إبراهيم حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق -دراسة تحليلية من منظور ريادي - المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، كتاب ابحاث المؤتمر، الرياض، 2014، ص: 226.

(27) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سابق، 2005، ص: 114.

(28) (USA,Idea Group Elyane Coakes, Knowledge Management,Current Issues and Challenges Publishers,2003, p: 42

(29) محمد البطاينة وباد المشاقبة، مرجع سابق، ص: 77- 78.

(30) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، العراق/ بغداد، دار السيسبان لكتب القانون والإدارة والاقتصاد: طبع نشر توزيع، 2014، ص: 242.

الأسواق الدولية<sup>(31)</sup>. في حين عرّفها الزغبى بأنها "خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها ويمكنها التفوق على منافسيها فيما تقدم للمشتريين"<sup>(32)</sup>، وصفها Alderson الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين<sup>(33)</sup>. وعرفت عند Reed & Defillipi على أنها "الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإنّ تحقيق الميزة سيتولد منه بشكل مباشر أو ضمنى أداء عالي"<sup>(34)</sup>. وأكد Macmilla & Tampoe على أنها "الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين"<sup>(35)</sup>.

ويقترح الباحثين على أن تقوم منظمات الأعمال بضرورة توعية أفرادها بمفهوم الميزة التنافسية وأهميتها، والعمل على وضع خطط وبرامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية أدائهم الأمر الذي يرفع من أداء المنظمة وهذا ينعكس على الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء وبالتالي يجعلها قادرة على المنافسة والتفوق في قطاعها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

### أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للميزة التنافسية، وهي:

أ. **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 أنّ التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أنّ التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة 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، فالمُسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ولتيم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع<sup>(36)</sup>.

ب. **ميزة التميز**: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وأثار بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإنّ التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل<sup>(37)</sup>.

ج. **ميزة اختصار الوقت (JIT)**: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها<sup>(38)</sup>:

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
2. تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

(31) سمية عامر بوران، مرجع سابق، ص: 80.

(32) حسين علي عبد الزغبى، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص: 59.

(33) Alderson, Wroe, Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995, p: 193.

(34) Reed R. & Defillipi R. Casual Ambiquity: Barriers, Limitation and Sustainable Competitive Advantage, Academy of management Review, VI 15, NO 1, 1990, p: 90.

(35) Macmillan H. & Tampoe M., Strategic Management Process, Content and Implementation, Oxford publication press, 2000, p: 89.

(36) محمد فلاق وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، عمان، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، 2011، 516 - 517.

(37) مرجع نفسه، ص: 516 - 517.

(38) إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، عمان، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص: 46.

3. تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.
4. تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
5. الالتزام بجداول ومنية محددة في التعامل مع الزبائن.

### أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إنَّ الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل الآتية (39):

- أ. **الكفاءة المتفوقة:** وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أنَّ الاستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساع في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين.
- ب. **الجودة المتفوقة:** تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن (المؤمن لهم) ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرفه في إصلاح عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة والخدمة.
- ج. **الإبداع والتفوق:** يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.
- د. **الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن:** وتعني الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات الزبائن، كما يجب أن يكون قادراً على التشكيل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكداً وغير مطلوب من الزبائن.

ويرى الباحثين أنَّ الإدارة السليمة للمعرفة تعد أحد أدوات الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة من خلالها للتميز عن غيرها من المنظمات المتماثلة في مجال عملها، لذا يجب على القيادات في منظمات الأعمال الاهتمام بإدارة المعرفة حتى تتمكن المنظمة من رفع مستوى أداءها وكفاءتها وفعاليتها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات والإمكانات التي يكتسبها الأفراد للنهوض بمستوى الأداء والبقاء في ميدان المنافسة لفترات طويلة ممتدة وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية هذا من جهة، ومن جهة أخرى الحفاظ على مركزها التنافسي في بيئة أعمال تتصف بالتغير وعدم الاستقرار ولمواجهة تقلبات السوق، إضافةً لمواكبة التطور والحدثة كون عالم المعرفة كل يوم بل في كل لحظة في تطور في عالم أصبح يطلق عليه القرية الصغيرة (العولمة) بفضل التقدم العلمي والتقني في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

### ثالثاً: الإطار الميداني

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على منهجين وهما المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي الملائمة لأغراض البحث، بالتطرق إلى الأدب النظري بعد إجراء مسح مكتبي للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية والوقوف عند أهمها، والذي يشكل رافداً مناسباً لهذه الدراسة، بالإضافة إلى أنه تم تطبيق استبانة للدراسة كأسلوب لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج تسهم في تقديم مجموعة من التوصيات.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"، وتم اختيار عينة قصدية عينة البحث بـ (140) مفردة من مجتمع البحث. وقد تم اختيار عينة قصدية بسيطة، حيث تم توزيع (140) استبانة وعند استرجاع الاستبانات بلغ عدد

(39) هدى إبراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين - دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2015، ص: 411.

المسترجع فيها (137) استبانة تم استبعاد (3) استبانات بسبب عدم اكتمال استجابة الباحثين، وبالتالي بلغت الاستبانات الخاضعة للتحليل (243) استبانة وبنسبة 53% من المجتمع الأصلي. أداة الدراسة: تم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتم إعداد استبانة حول "أثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء وهي:

- الجزء الأول: معلومات أولية، وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرات العملية.

- الجزء الثاني: محور إدارة المعرفة وتم قياسه من خلال العناصر التالية وهي: التعلم، المركزية، والخبرة الواسعة والعميقة، والتعاون، والثقة، حيث تم قياس كل مكون من هذه المكونات من خلال الفقرات من (1-28) وفق مياس ليكرت الخماسي.

- الجزء الثالث: محور الميزة التنافسية وتم قياسه من خلال العناصر التالية وهي: تقديم أسعار منافسة، تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمة، الحصة السوقية، حيث تم قياس كل مكون من هذه المكونات من خلال الفقرات من (29-44) وفق مياس ليكرت الخماسي.

### صدق أداة الدراسة ثباتها أداة الدراسة

لقد تم التأكد من مدى صحة إدارة الدراسة ومن صدقها، إذ تم عرضها على عدد من المحكمين واعتمدت من قبلهم بعد إجراء التعديلات المطلوبة. وأيضاً تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس من خلال اختبار "معامل كرونباخ ألفا"، حيث كانت درجة الاتساق الداخلي (84.9%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

### إجراءات لدراسة

بعد أن تم إعداد أداة الدراسة بشكلها النهائي من خلال التحقق من صدق وثبات الأداة، تم توزيع أداة الدراسة عن طريق مقابلة أفراد العينة في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". مباشرة إلى أفراد العينة، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع أداة الدراسة أقل من شهر، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الاتساق كرونباخ ألفا، وتحليل الانحدار المتعدد. ومن ثم استخراج النتائج.

### تحليل بيانات الدراسة الميداني

#### وصف خصائص عينة الدراسة

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان المعلومات لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي الذي أظهرت نتائجه أن (67.5%) من العينة ذكور، بينما (32.5%) منها إناث يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في قطاع الاتصالات، أما العمر أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من (36-40) هي الفئة الأكثر تكراراً بنسبة مئوية بلغت (35.4%) من أفراد العينة، أما الفئة العمرية من (15-أقل من 20) كانت نسبتها المئوية (1.6%) وهي أقل نسبة مئوية بين فئات الدراسة، ويعزى الباحث السبب إلى طبيعة العمل في مثل هذا القطاع الذي يتطلب معرفة كبيرة وخبرة ومهارة واسعة للعمل بمثل هذا القطاع، في حين المستوى التعليمي أظهرت النتائج أن (60.1%) من العينة مستوياتهم التعليمية بدرجة البكالوريوس وهي أعلى نسبة مئوية، وحصلت الدراسات العليا على أقل نسبة مئوية (10.3%) وتعكس هذه النسب التوزيع الطبيعي للنسب وفقاً للهرم الإداري المرتبط بالمستوى التعليمي، بينما المستوى الوظيفي أظهرت نتائجه أن (60.5%) من عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي غير التي ذكرت (أخرى)، بينما (21.4%) من العينة رؤساء أقسام، تليها (14%) مساعدو

مدراء، أما النسبة الأقل هي (4.1%) وهم المدراء، ويعود السبب في توزيع العينة، إلى أنّ نسبة العاملين والموظفين والمشرفين والإداريين في قطاع الاتصالات كبير لطبيعة أعمال هذا القطاع، والخبرة العلمية أظهرت النتائج أن (28%) من العينة تتراوح خبرتهم بين (5 – أقل من 10 سنوات) وهي أعلى نسبة، تليها (23.5%) من العينة تزيد خبرتهم عن (20 سنة)، بينما نسبة (8.6%) للذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) وهي أقل نسبة.

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها

- السؤال الأول: ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثين بإخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور "إدارة المعرفة" وذلك وفق للأبعاد المكونة له، وهي: التعلم، المركزية، الخبرة الواسعة والعميقة، التعاون، الثقة.

#### جدول رقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعيرة عن التعلم

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإتيان
1	تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة لتعزيز التميز والإنتاجية.	4.124	0.891	مرتفعة
2	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة (كأنظمة التشارك).	3.984	0.891	متوسطة
3	ترتبط الأقسام والأدوات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي (Intranet).	4.066	0.902	مرتفعة
4	توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات والنظم الخبيرة.	3.720	1.093	متوسطة
5	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	3.926	0.946	مرتفعة
6	هناك ضعف نسبي بين بعض العاملين في البرمجيات الحديثة في مجال نظام الاتصالات.	3.716	0.999	مرتفعة
7	موظفو المنظمة هم على أتم الاستعداد لتلقي المعرفة الجديدة وتوظيفها في أداء مهامهم متى تطلب منهم ذلك.	3.922	0.931	مرتفعة
8	يبحث موظفو المنظمة عن المعلومات والمعرفة الجوهرية لأداء مهامهم في مختلف مصادر المعرفة التي تمتلكها المنظمة.	3.761	1.005	مرتفعة
<b>المتوسط العام لبعدها "التعلم"</b>				
9	يتوفر لدى المؤسسة وثيقة أو دليل خاص بالأعمال ذات العلاقة بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.	3.864	1.017	مرتفعة
10	يرى القائمون على المؤسسة أن آليات صنع القرار الخاصة بالميزة التنافسية تعتمد على قواعد ومبادئ إدارة المعرفة.	3.831	0.992	مرتفعة
11	يهتم مجلس الإدارة بربط نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله.	3.646	1.109	مرتفعة
12	يهتم مجلس الإدارة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كتشكيل الفرق المدارة ذاتياً، والتشارك في صنع القرار.	3.790	1.053	مرتفعة
13	القائمون على المؤسسة لديهم القدرة على التخلص من الإجراءات الروتينية وتعزيز تطبيق أسس إدارة المعرفة.	3.860	1.003	متوسطة
<b>المتوسط العام لبعدها "المركزية"</b>				
		3.798	1.035	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإلتقان
14	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.	3.798	1.002	متوسطة
15	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من أداء الأعمال الروتينية.	3.848	0.969	مرتفعة
16	يتقبل الأفراد التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة والخبرات وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم.	3.819	0.923	مرتفعة
<b>المتوسط العام لبعد "الخبرة الواسعة والعميقة"</b>				
17	سلوك وممارسات الرؤساء تدعم روح التعاون والمشاركة في العمل.	3.864	1.057	متوسطة
18	التفاعل بين المدراء والعاملين أسهم في رفع مستوى إنتاجيتهم.	3.831	1.056	متوسطة
19	يستخدم المدراء أسلوب التحفيز لتشجيع التعاون والتشارك في أداء العمل.	3.761	1.084	متوسطة
20	العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة تعاونية مبنية على الاحترام.	3.868	1.040	متوسطة
21	يعمل موظفو المنظمة بروح الفريق الواحد.	3.811	1.067	مرتفعة
22	يشجع أفراد المجموعة على اتخاذ القرار لكي يحافظ على علاقته الجيدة معهم.	3.954	0.942	متوسطة
23	إن إشاعة ثقافة التعاون بين العاملين تسهل عملية خلق المعرفة.	4.025	0.872	مرتفعة
24	التعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن بالاتصال بين العاملين.	4.066	0.874	مرتفعة
<b>المتوسط العام لبعد "التعاون"</b>				
25	الثقة بين المدراء والعاملين تسهل تبادل الأفكار والمعلومات مما يزيد في حصيلة المعرفة.	4.033	0.962	مرتفعة
26	يسهم إظهار ثقة المدراء بقدرات العاملين في تحسين إنتاجيتهم وتحفز العاملين للعمل.	4.082	0.959	مرتفعة
27	إن ثقة العاملين بقرارات المدراء تؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم.	4.046	0.986	متوسط
28	يرحب المدراء بأفكار العاملين ويحاولون تبنيها في العمل لإعداد خطط جديدة والتي تؤدي إلى تعزيز الثقة بينهم	3.955	1.009	مرتفعة
<b>المتوسط العام لبعد "الثقة"</b>				
<b>المتوسط العام لإبعاد إدارة المعرفة</b>				
		<b>3.890</b>	<b>1.234</b>	<b>مرتفعة</b>

بناء على ما ورد في الجدول أعلاه، فإنّ أبعاد "إدارة المعرفة" سائدة في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"، وفق الترتيب الآتي:  
 أولاً: بعد الثقة بمتوسط حسابي (4.029).  
 ثانياً: بعد التعلم بمتوسط حسابي (3.902)  
 ثالثاً: بعد التعاون بمتوسط حسابي (3.898)  
 رابعاً: بعد الخبرة الواسعة والعميقة بمتوسط حسابي (3.822)  
 خامساً: بعد المركزية بمتوسط حسابي (3.798)  
 أما المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة لجميع أبعادها وفقراتها بشكل عام كان (3.890)، أي أنّ أفراد عينة الدراسة مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" مرتفع.

اختبار (VIF) Variance Inflation وذلك لاختبار عدم تداخل أبعاد المتغيرات المستقلة

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول رقم (2) إلى أن معامل التباين المسموح به لأبعاد المتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما أن قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين أبعاد المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى قوة نموذج الدراسة.

## جدول رقم (2)

نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به

المتغيرات	VIF معامل تضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به	K-Z
التعلم	2.007	0.498	1.572
الخبرة الواسعة والعميقة	1.922	0.520	2.418
المركزية	2.149	0.465	2.680
التعاون	2.283	0.438	1.618
الثقة	1.520	0.658	2.620

## اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين".

## جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

متغيرات إدارة المعرفة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التعلم	0.198	2.502	*0.013
المركزية	0.230	2.970	*0.003
الخبرة الواسعة والعميقة	0.112	1.362	0.174
التعاون	0.143	2.171	*0.031
الثقة	0.150	2.171	*0.031
قيمة (R)	0.510		
قيمة (R <sup>2</sup> )	0.260		
قيمة المحسوبة (F)	16.678		
درجة الحرية DF	237/5		
القيمة الجدولية (F)	2.21		
مستوى الدلالة	*0.00		
نتيجة الفرضية HO	رفض		

\*ذو دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (3) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (16.678) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما تبينت قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.260) وهذا يعني أن (26%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق إدارة المعرفة تعود على التغيير في عناصر الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين"، وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة  $R=0.510$ .

وأوضحت النتائج أن بعد الخبرة الواسعة والعميقة، وبعد التعاون ليس لها تأثير معنوي، حيث بلغت قيمة (Beta) على التوالي (0.112) (0.143) وقيمة (T) على التوالي (1.362) (1.679) وهي

قيم غير معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). في حين أنّ باقي أبعاد إدارة المعرفة لها إسهام في التأثير في الميزة التنافسية وهي نتيجة أظهرتها قيم (Beta) و (T) لكل بعد من الأبعاد وموضحة في الجدول (3).

وبناءً على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين". وهو ما يمثل الإجابة عن السؤال الثاني.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروقات بإجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية)"، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل الثالث.

جدول رقم (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار two way ANOVA

المتغير	الخاصية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	Sig	نتيجة HO
النوع الاجتماعي	ذكر	4.004	0.042	1.472	0.111	قبول
	أنثى	4.148	0.107			
العمر	15-أقل من 20	3.568	0.236	1.368	0.072	قبول
	20-25 سنة	4.032	0.101			
	26-30 سنة	3.902	0.088			
	31-35 سنة	4.084	0.091			
	36-40 سنة	4.251	0.066			
	41 سنة فأكثر	4.032	0.059			
المستوى التعليمي	دبلوم	4.098	0.049	1.472	*0.042	رفض
	بكالوريوس	3.960	0.058			
	دراسات عليا	4.142	0.114			
المستوى الوظيفي	مدير	4.043	0.161	1.107	0.317	قبول
	مساعد مدير	3.857	0.088			
	رئيس قسم	4.068	0.076			
	أخرى	4.130	0.051			
الخبرات العملية	أقل من 5 سنوات	4.184	0.107	1.271	0.131	قبول
	5 – أقل من 10 سنوات	4.166	0.066			
	10-أقل من 15	3.828	0.075			
	15-أقل من 20	4.167	0.074			
	20 سنة فأكثر	4.148	0.068			

\*ذو دلالة إحصائية

تم استخدام اختبار Two Way ANOVA واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة المحسوبة ومستوى الدلالة Sig لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص "لا توجد فروقات بإجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر إدارة المعرفة في عناصر الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرات العملية)"، وتبين من الجدول رقم (18) أنّ قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (1.472) لمتغير النوع الاجتماعي، بينما بلغت قيمة (F) لمتغير العمر (1.368)، وبتغير المستوى الوظيفي بلغت قيمة (F) (1.107)، بينما بلغت قيمة (F) لمتغير الخبر العملية (1.271) وجميعها أقل من قيمها



الجدولية وهي دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وبالتالي تقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة وهذا يعني عدم وجود فروقات بإجابات العينة بين إدارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرات العملية) ويعتبر متغير المستوى التعليمي الوحيد الذي يوجد له فروق بإجابات العينة بين إدارة المعرفة وعناصر الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" كون قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.472) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.32) عند مستوى دلالة (0.042) وهو أقل من (0.05) حيث بلغ الوسط الحسابي لفئة الدبلوم (4.098) وانحراف معياري (0.049)، بينما فئة البكالوريوس فقد بلغ الوسط الحسابي (3.960) وانحراف معياري (0.058)، وفئة الدراسات العليا فقد بلغ الوسط الحسابي (4.142) والانحراف المعياري (0.114) حيث كانت الفروق لصالح الدراسات العليا، ويشير ذلك إلى أنّ ذوي المؤهلات المرتفعة لديهم مخزون معرفي أكبر من غيرهم وهذا أمر منطقي بطبيعة الحال، فالعاملين والموظفين كلما حصلوا على درجات علمية مرتفعة ازدادت معرفتهم وبالتالي انعكاس ذلك على الميزة التنافسية.

### النتائج والتوصيات

تمثل النتائج والتوصيات خلاصة جهود هذه الدراسة التي تركزت في بحث العلاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، واعتماد على طبيعة العلاقة وما اقتضت عليه من نتائج اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها الرئيسية فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بموجبها وضع توصيات والمقترحات. ويلخص الباحثين في هذا المبحث أهم نتائج الدراسة والتوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه.

### النتائج

كانت النتيجة الرئيسية يوجد أثر لتطبيق إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين":

كما أظهرت نتائج الدراسة:

1. تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة لتعزيز التميز والإنتاجية.
2. يتقبل الأفراد التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة من خلال الإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة والخبرات وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم.
3. الثقة بين المدراء والعاملين تسهل تبادل الأفكار والمعلومات مما يزيد في حصيلته المعرفة.
4. يهتم مجلس الإدارة بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة كتشكيل الفرق المدارة ذاتياً، والتشارك في صنع القرار.
5. يرحب المدراء بأفكار العاملين ويحاولون تبنيها في العمل لإعداد خطط جديدة والتي تؤدي إلى تعزيز الثقة بينهم.

### التوصيات

في ضوء النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثين فإنهما يقدمان التوصيات الآتية:

1. يقترح الباحثين على الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة المحدودة "زين" بتطوير نظام لنشر الوعي بين المستويات الإدارية في المنظمة لتعريفهم بإدارة المعرفة والمنافع المترتبة منها،

- بالإضافة إلى توعيتهم بأهمية إدارة المعرفة في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية وتركيز هذه البرامج في المستويات الوظيفية الدنيا.
2. ضرورة البحث حول المركزية واللامركزية في إدارة المعرفة للمنظمات وعدم احتكارها، واستخدام التفويض لدى الموظفين للاعتماد على أنفسهم في أداء أعمالهم اليومية، بالتالي يتوفر لدى كل موظف المعرفة والمهارات والسلطة والمسؤولية اللازمة لإداء عمل محدد، واكتساب المفوض لخبرات معارف جديدة في مهام جديدة بدلاً من الروتين التي اعتدنا عليها.
3. ضرورة توطيد الثقة والتعاون لما لهما أثر كبير في تبادل المعرفة والمعلومات واكتسابها بالتالي تحقيق مستوى عالي من التميز.
4. ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمات ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق رسالة المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية.
5. القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي).

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

1. إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية – دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، عمّان، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
2. أسعد حمدي ماهر ومحمد إبراهيم حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق -دراسة تحليلية من منظور ريادي – المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، كتاب ابحاث المؤتمر، الرياض، 2014.
3. أمل جواد كاظم، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد/العراق، العدد 50، 2017، ص: 468.
4. حامد كاظم متعب وأثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها تميز الأداء المؤسسي – دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، 2011.
5. حسن مظفر الرزو، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، الرياض، دورية أحوال المعرفة، العدد 33، 2005.
6. حسين علي عبد الزغيبي، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 1999.
7. دعاء فوزي خميس، أثر تطبيق إدارة المعرفة الشاملة على الإنتاجية في قطاع صناعة الاسمنت في الأردن، رسالة ماجستير، عمّان، جامعة البلقاء التطبيقية، 2015.
8. سالم سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية – نحو أداء متميز في القطاع العام الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009.
9. سامر أحمد مهدي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في القدرات الإبداعية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012.
10. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، عمّان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
11. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، العراق/بغداد، دار السيسبان لكتب القانون والإدارة والاقتصاد: طبع نشر توزيع، 2014.
12. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، مصر/ القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

13. عادل السكري، نظرية المعرفة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1999.
14. عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، مصر، جامعة المنصورة، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، 2002.
15. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، عمان/ الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
16. عمر حسن عقله المقدادي، مستوى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.
17. محمد البطاينة وزياد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010.
18. محمد حسن غلوم عبد الله، درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2017.
19. محمد فلاق وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، عمان، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، 2011.
20. ملاك عادل أحمد الغول، درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير، جامعة جرش، الأردن، 2017.
21. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، 2008.
22. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2011.
23. هدى إبراهيم نادر، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين – دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2015.
24. هناء جاسم العسكري، أثر عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في فاعلية مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، بغداد، جامعة القادسية، 2010.

### المراجع الأجنبية

1. Alderson, Wroe, Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1995.
2. Boisot M. , Knowledge assts: securing com. Petitve advantage in the information economy, New York,1998.
3. Chou Yeh, Yaying Mary ,The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education,(Journal of College teaching & learning, Vol2, NO 9.
4. Deavenport, T.H. & Prusak,L. ,Working Knowledgege- How Organization Manage What the Know, Harverd Business School Press, Boston,MA,1998.
5. Elyane Coakes, Knowledge Management,Current Issues and Challenges ,(USA,Idea Group Publishers,2003.
6. Hackett Barian , Beyond Knowledge : New Ways to Work and - Learn The Confrence Board ,2003.

7. Kheng Y. and June, s· Mohammad, R. the Determinants of Innovative work Behavior - in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia, Asia Social Science, Vol 9, No 15.
8. Macmillan H. & Tampoe M., Strategic Management Process, Content and Implementation, Oxford publication press, 2000.
9. Reed R. & DeFillipi R. Casual Ambiguity: Barriers, Limitation and Sustainable Competitive Advantage, Academy of management Review, VI 15, NO 1, 1990.