

دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية

**The role of knowledge management in improving
the competitive advantage of the economic enterprise**

أحمد مدوح

المركز الجامعي عبد الله مرسلتي تيبازة (الجزائر): meddouh.ahmed@cu-tipaza.dz

تاريخ النشر: 2023/07/20

تاريخ القبول: 2023/07/10

تاريخ الاستلام: 2023/06/12

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار دور إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة متعامل الهاتف النقال "جيزي". تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الاصدار 23) دراسة و تحليل اثنين و أربعين (42) استبانة مسترجعة. بعد تفسير ومناقشة النتائج توصلت الدراسة لوجود علاقة موجبة بين إدارة المعرفة بكل أبعادها و تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة، كما تضمنت الدراسة تقديم جملة من توصيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، الميزة التنافسية.

Abstract: This study aims to test the role of knowledge management in its dimensions (knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application) in improving the competitive advantage of the economic enterprise, a case study of the mobile phone operator "Djeezy".

Forty-two (42) retrieved questionnaires were studied and analyzed using the Statistical Packages for Social Sciences program (spss v23).

After interpreting and discussing the results, the study concluded that there is a positive relationship between knowledge management in all its dimensions and improving the competitive advantage of the organization. The study also included a number of recommendations.

Keywords: Knowledge management, knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application, competitive advantage.

المقدمة

الاهتمام بالمعرفة و كيفية تحصيلها أمر قديم قدم الانسان، فالله خلق الانسان و علمه الأسماء و البيان و سخر له ما في الكون ليعرفه و يستخدمه لصناعة الحياة و توجيهها، أما تطوير المعرفة و تصنيفها موردا و أصلا من الأصول التي يستثمر فيها، و التنافس في تملكها و توظيفها فهي من السمات الظاهرة لعالم اليوم الذي يعج بالتعقيد و التدافع.

إن كل ما هو أصل قابل للنمو و الزيادة هو بالضرورة قابل للاستثمار و التداول و كل ما يستثمر و يتداول لا بد له من تدبير و إدارة و إلا لما أمكن قياسه و لا تقويمه و الانتفاع به. في هذا السياق تبرز إدارة المعرفة كأسلوب إداري متطور قائم على شرط المعرفة توظيفا و استثمارا، متكامل مع إدارة الموارد البشرية لتحقيق تنمية رأس المال البشري و استثماره في ظل قيادة محفزة ومشجعة و مديرين عارفين بقيمة رأس المال الفكري و المعرفي، المجتهدين في استقطاب و تثمين هذا النوع من الأصول و تنميته و جعله أحد أهم المزايا التنافسية بما يضمنه من الاسهام في تحسين الأداء و ترشيد الأنشطة الإدارية، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، خفض التكاليف، تعظيم الربح، التعلم، التخطيط الاستراتيجي و إنشاء قيم مضافة من خلال المزج والتركيب بين عناصر المعرفة لإيجاد توليفات معرفية تعتبر بحد ذاتها رأس مال متطور و تنافسي. بالتالي فإن وجود المؤسسات و استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة يعتمد على إدارة أصولها المعرفية وتنميتها وتجديدها و المحافظة عليها و إيجاد الآليات والطرق المناسبة لتوفير البيئة المواتية التي تسمح بتفاعل وربط معارف ومعلومات وخبرات الأفراد بما يخدم أهدافها، باعتبار أن المعرفة باتت هي السلاح و المورد الاستراتيجي في معركة التنافس، البقاء والاستمرار.

إشكالية الدراسة: ما دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية للإشكالية محل الدراسة يمكن طرحها كما يلي:

- ما دور عملية اكتساب المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ؟
- ما دور عملية نشر المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ؟
- ما دور عملية تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ؟
- ما دور عملية تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ؟
- ما دور إدارة المعرفة (كمتغير كلي) في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ؟

الفرضية الأساسية: لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد الفرضية الآتية:

تسهم إدارة المعرفة إسهاما إيجابيا في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية: لدراسة الفرضية الأساسية نطرح جملة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى اكتساب المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة مع الميزة التنافسية؛
 - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نشر المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة مع الميزة التنافسية؛
 - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة مع الميزة التنافسية؛
 - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة مع الميزة التنافسية؛
 - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية.
- أهداف الدراسة:**

- تسهيل الموضوع معرفيا بالتطرق له من خلال المفاهيم، الأهداف و المتطلبات عمليا و استراتيجيا؛
 - استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؛
 - تقديم توصيات واقتراحات تخدم الموضوع.
- أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة من خلال ما يلي:
- أهمية الدراسة التطبيقية لموضوع إدارة المعرفة و دوره في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
 - أهمية القطاع محل الدراسة حيث يعتبر قطاع الاتصالات وثيق الصلة باقتصاد المعرفة و التنمية عموما.
- منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج التحليلي و المسح الاحصائي الشامل لاثنتين و أربعين فردا يمثلون عينة مجتمع الدراسة.

1. الإطار النظري للدراسة:

1.1. إدارة المعرفة

1.1.1. مفهوم المعرفة

لغة هي " الإدراك الجزئي البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله دون علمته".

(العلي، قنديلجي، العمري، 2006، ص 25).

أما اصطلاحا فقد عرفها "بيتر دراكر" بأنها "ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد. هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية" (الكبيسي، 2005، ص9).

"المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة " (نجم، 2008، ص 21).

يمكن القول أن المعرفة هي الإدراك و الفهم في إطار من الخبرة والمهارة والقيم ثم التوظيف المتكامل للكل بغية الوصول إلى أفضل النتائج والقرارات وحل المشكلات والإبداع واستخلاص المفاهيم الجديدة. وفي ذلك إشارة إلى أهمية العنصر البشري الذي يكتسب، ينتج ويوظف المعرفة، خاصة إذا كان يعمل و ينتج داخل مؤسسة فان الكم المعرفي الحاصل يكون كبيرا باعتبار التراكم وعامل التضاعف و بالتالي زيادة قدرة المؤسسة على الفهم و التصرف و انجاز الأعمال بطريقة فعالة تحقق التفوق و التميز.

2.1.1. أهمية المعرفة للمؤسسة

بالنسبة للمؤسسات الرائدة أو التي تطمح للريادة لم يعد السؤال هو الانتقال الى مؤسسة المعرفة من عدمه، لكن ما هي السرعة التي ستتقل بها، يمكن تأكيد أن استخدام المعرفة المتولدة و المتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق وذلك على اعتبار:

- الاختراق المبكر للأسواق الذي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- وفرة الإنتاج و وصوله سريعا إلى الأسواق؛
- المنتجات المعتمدة على المعرفة ذات قيمة ومنفعة للعملاء، وتمكنهم بحكم طبيعتها من اتخاذ من إمكانية زيادة قدراتهم و مهاراتهم.

أما بالنسبة لإدارة المؤسسة فيمكن ابراز الأهمية في ما يلي:

- اعتماد التنسيق، التصميم والهيكلية المرنة مما يسهم في مرونة المؤسسة؛
- تحفيز الابداع و الابتكار أي التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا داخل المؤسسة؛
- تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية متكيفة مع التغيير المتسارع و المعقد في بيئة الأعمال؛
- اعتبار المعرفة ذاتها منتوجا نهائيا يمكن بيعه و استخدامه؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة الفعالة و الراشدة؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة؛
- حورت المعرفة الأسس التقليدية لكيفية خلق المؤسسة، تطورها و نجاحها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها. (درويش 2003، ص 6).

3.1.1. رأس المال المعرفي

الارتكاز اليوم في منظمات الأعمال على توظيف البيانات والمعلومات والمعرفة المتوافرة و تحويلها إلى قيمة مضافة فرض الحاجة إلى تنمية وتطوير فهم اقتصادي سليم للموجودات غير الملموسة، والتي بات يطلق عليها اصطلاح رأس المال المعرفي، المفهوم المركب من:

- رأس المال البشري؛
- قابلية الأفراد لحل المشكلات؛
- عمق و اتساع وارتباط علاقات الزبائن مع المؤسسة؛
- القابلية التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق (رأس المال الهيكلي). (العلي و آخرون، 2006، ص 71).

هذا التصور المركب يسهل إيجاد معايير وأدوات تصلح لقياس قيمته بأساليب كمية، تمكن المؤسسة من التحكم به و حسن إدارته، أي توظيفه في التطبيقات الميدانية و ترجمة قيمته الكامنة إلى موجودات مالية، لأنه ما لم تستثمر الموجودات المعرفية بصورة صحيحة و واقعية فإنها لن تثمر أي مردود اقتصادي ملموس وفق مقاييس الأداء المالي.

(الرزو، ص ص 341-342).

4.1.1. إدارة المعرفة

التراكم المعرفي في المؤسسات و الحاجة الى حسن توظيفها أوجد الحاجة الملحة إلى التنظيم والإدارة و فرض على المنظمات توظيف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي في تحقيق الأهداف و الغايات الكبرى و اتخاذ القرارات المناسبة لذلك، هذا ما يعبر عنه بإدارة المعرفة التي توظف ميزة المعرفة و توفر إمكانية متزايدة للابتكار، التطوير، التعلم المستمر و تحقيق الجودة و الأداء العالي.

"إدارة المعرفة هي عمل منظم، منهجي و استراتيجي لتحسين قدرة المؤسسة على اختيار، فرز، تخزين، تنظيم و نشر المعلومات الأساسية لأعمال المؤسسة بما يضمن تحسين أداء الموظفين و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة".

(Bryan Bergeron, John Wiley & Sons, 2003, P8)

"إدارة المعرفة هي مجموعة شاملة من الأنشطة التنظيمية والتجارية المستدامة والاستباقية والواعية الشاملة لكل العمليات، التقنيات الممارسات و التفاعلات بالمؤسسة، هذه الأنشطة موجهة نحو تعزيز دعم القرار في جميع أنحاء المؤسسة و تحسين دعم العملاء". (Robert S. Frey, 2005, p 24)

من التعريفين يتضح أن إدارة المعرفة تتعلق أساسا بمقاربة منهجية لإدارة الفكر، الأصول و كافة المعلومات الأخرى بطريقة تزود المؤسسة بميزة تنافسية، أي أنها استراتيجية لتحسين الأعمال و الانخراط الواعي في التدافع و المنافسة.

يمكن استخلاص أن إدارة المعرفة عبارة عن:

- عملية إدارية تنظيمية تتعامل في بيئة المؤسسة مع كل أوجه المعرفة، يشمل هذا التعامل خلق المعرفة، معالجتها و فرزها، تصنيفها و تخزينها من خلال أنظمة واجراءات معدة لذلك، مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المؤسسة؛
- إدارة المعرفة لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الافراد؛
- إدارة المعرفة نظام هادف يستجيب للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- انطلاقا من المعارف الفردية، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يولد المعرفة الجماعية، المؤثرة على الإبداع و التجديد داخل المؤسسة؛
- إدارة المعرفة رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية؛

- إدارة المعرفة تساعد على تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء و الانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة، تحصيلها، نمذجتها تشغيلها وإعادة استعمالها. (Ermime, P 25) .
- يقوم نظام إدارة المعرفة . حسب أغلب الدراسات على أربعة عمليات مهمة وأساسية، هي عملية اكتساب المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نشر المعرفة و عملية تطبيق المعرفة.

5.1.1. أهمية إدارة المعرفة

- هناك عدة أسباب تدعو إلى اهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة، من أهمها:
- تحول المؤسسات من التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على المعرفة لأنها تساعد على تحمل التغيرات الجذرية و جعلها تطرح الأسئلة الصحيحة التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها، و بدون هذه المعرفة ربما لن تدرك المؤسسة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه؛
- القدرة على تحقيق الانسجام مع متطلبات السوق و إعادة تشكيل المنتجات، أو التحول من المشاريع و المنتجات ذات المردودية الأقل إلى تلك ذات المردودية الأعلى، و ذلك من أجل تحقيق أقصى نمو ممكن؛
- قيادة التغيير، إذ أن إدارة المعرفة تمكن من توجيه التغيرات في بيئة المؤسسة، و ضبط الممارسات الإدارية فيها؛
- البقاء على المدى الطويل يرتبط بقدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة و توظيفها؛
- توفر المعرفة و تسهيل الوصول إليها يساهم في نجاح تلك عملية صنع القرار؛
- تتطلب إدارة المعرفة ثقافة غنية، قائمة على المشاركة التي لا تشترطها أنظمة المعلومات التقليدية، فالمعرفة تمكن لثقافة المؤسسة و تاريخها الطويل و تراكم معارفها بمرور الزمن- (Tiwana 1999, P 8-10)؛
- إدارة المعرفة يمكن أن تحمي المؤسسة من فقدان ما تملك من قدرات معرفية مهمة عندما يترك الموظفون أعمالهم من خلال تجميع تلك المعارف في قواعد خاصة؛
- المؤسسة في حقيقتها تشبه الكائن الحي، تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتتمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياتها حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها؛
- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات، لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوفير الإيرادات اللازمة؛
- ترتبط إدارة المعرفة بالأداء المعتمد على الخبرة، المعرفة و التطوير المستمر؛
- إدارة المعرفة تمكن المؤسسة من تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛

- تعد أداة تحفيز للمنظمات، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية و خلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة. (السلمي، 2002، ص 206).

6.1.1. عناصر إدارة المعرفة

هناك أربعة عناصر أساسية تسهم في ضمان نجاح إدارة المعرفة بالمؤسسة هي:
الاستراتيجية ، الأفراد، التكنولوجيا، العمليات (الكبيسي، ص ص 90-95).
أما بالنسبة لـ "روبرت" و "فراي" فهي مزيج ديناميكي من العمليات المؤسسة والأدوات الآلية مضاعفة بالقيادة والرؤية على المستوى التنفيذي و الاستفادة منها بشكل كبير بواسطة الأشخاص المتحمسين ومجتمعات الممارسة أي:

$$\text{إدارة المعرفة} = ((\text{العمليات} + \text{الأدوات}) * \text{الرؤية})^{\text{الأفراد}}$$

(Robert S. Frey, 2005, p 24)

7.1.1. تحديات و عوائق تنفيذ إدارة المعرفة

- العوائق ترتبط أساسا بالهيكل التنظيمي و التكنولوجي للمؤسسة و نقص اهتمام و دعم الإدارة، يتجلى ذلك في ما يلي:
- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم و أفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين و بالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز تجعلهم يؤمنون بأفضلية أن يشاركوا الآخرين معارفهم؛
 - قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة و المميزة بدلا من مشاركتها يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة؛
 - الافتقار الى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد المؤسسة، على اختلاف الأقسام التي يشتغلون فيها؛
 - تركيز التنظيم (المؤسسة) على المعرفة الصريحة و تجاهل المعرفة الضمنية؛
 - وجود حدود حاجزة و عدم التنسيق الكافي بين وحدات و أقسام المؤسسة المختلفة؛
 - نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة و دعمه بمختلف الوسائل و كذا توفير و خلق البيئة المناسبة له؛
 - العوائق التكنولوجية. (الكبيسي، ص 98).

2.1. الميزة التنافسية

1.2.1. مفهوم الميزة التنافسية

لا يتفق المفكرون و العلماء بشأن مفهوم الميزة التنافسية نظرا لاختلاف مرجعياتهم و ممارساتهم العملية. يهتم الاقتصاديون بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب اهتمام رواد إدارة

الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة. يعتبر (مايكل بورتر) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، و صمم نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

و عرفها بأنها "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة". (Michel Porter, 1999, p 08)

تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية يتطلب الحصول على البيانات اللازمة و تقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين، أما اكتسابها يأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال الأعمال و ميدان التدافع.

يعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية". (الخضيرى، 2004 ، ص 33) بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز. أما الخضيرى فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة)؛ الإنتاج، التسويق، التمويل و الكفاءة البشرية، هي الكفيلة للحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة. على ضوء التعريفين السابقين يكمن تحديد أهمية الميزة التنافسية في:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- خلق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع تحقيق في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- إمكانية تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، نوجز أهمها فيما يلي:
- **تنافسية السعر:** هذه التنافسية تعبر عن هيكلة الأسعار والتكاليف التي تحظى بها مؤسسة ما مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
- **التنافسية غير السعرية:** تعني قدرة المؤسسة على تلبية الطلب بفضل عوامل أخرى غير الأسعار، والتأقلم مع تطور الطلب، تعتمد أساساً على الاستثمار، الابتكار، مرونة تخصيص العوامل الاقتصادية و البيئية.
- **التنافسية النوعية:** تشمل الإضافة النوعية للمنتجات وعنصر الملائمة و القدرة على الابتكار في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك و حاجاته.
- **التنافسية التقنية:** حيث يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية و أكثر تعقيداً.
- **التنافسية الظرفية:** هي التي تحددها الظروف العامة، تركز خصوصاً على مناخ الأعمال و استراتيجيات الدول و المنظمات الكبرى، و تضم عناصر مثل سلاسل التوريد و الإمداد، التكلفة، النوعية والحصة في السوق.

- **التنافسية المستدامة:** تركز على الابتكار و رأس المال البشري والفكري وتضم عناصر رأس المال البشري مستوى التعليم والتأهيل، الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق. (محمد عدنان وديع، 2003، ص 5).

2.2.1. مصادر الميزة التنافسية

تحديد مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة و المحددة لقيمة المنفعة لدى المستهلك. العرض يكون في الجودة، السعر، خدمات ما بعد البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة و كل ما يتمتع به المستهلك و يحقق له الرضى. (أبو قحف، 2003، ص 264)

إن اكتساب المعرفة والتحكم فيها يمكن من تحقيق ميزة تنافسية أكبر تجعل المؤسسة في وضعية التحكم. المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في امتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد استراتيجية تسويقية فعالة و مؤثرة كما أن معرفة قدرات المؤسسة في حد ذاتها تعتبر أحد أهم مصادر الميزة التنافسية. بالمحصلة هناك مصدران أساسيان للميزة التنافسية، القدرات المتميزة و الموارد المتميزة و كلاهما يرتبطان بالمعرفة الكثيفة، الدقيقة المتميزة و بالأداء العالي لإدارة المعرفة القادر على تأمين نهايات تنافسية عالية من كفاءة جودة و ريادة.

3.2.1 إسهام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق والتميز التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة من خلال توليد المعرفة و امتلاك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليده أو السطو عليه. في ما يلي نستعرض أثر إدارة المعرفة على قوى التنافس من خلال تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على قوى التنافس الخمسة لمايكل بورتر، إذ أن أنظمة المعلومات تعمل على تدعيم الميزة التنافسية من خلال ما توفره من معلومات عن القوى التنافسية.

▪ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الحاليين

الإدارة المعاصرة تعتمد على الاستخدام الكثيف للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في مجالات العمل، تستثمر هذه المعرفة في تقديم السلع أو الخدمات الجديدة و المتميزة باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة في التصنيع، برامج التسويق، و في تقديم الخدمات بقيمة حقيقية تعد أساسا للميزة التنافسية. بالتالي فإن المؤسسات القائمة بالسوق أو تلك القادمة بحاجة إلى معرفة قوية وإدارة عالية لها للصدوم في السوق أو دخوله إن كانت خارجه.

▪ أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين الجدد وقوة إحلال المنتجات البديلة

المؤسسات القادمة تسعى إلى جلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي، لذلك فإن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوبهم، أي أخذ حصة من السوق على حساب الموجودين به أصلا، لهذا ترغب المؤسسات القائمة في السوق في إعاقة المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، و لا يتأتى لها ذلك إلا بأن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض،

أو برامج الترويج، و هذا يمكن توفيره من خلال أنظمة معلومات متقدمة و ادارة متطورة وحديثة. (عجلان، 2008، ص 65).

كذلك الحال بالنسبة للوافدين لا يمكنهم طرح منتجاتهم و خدماتهم إلا إذا كانت فعلا قادرة على أن تحوز فعليا صفة البديلة بتحقيق منافع مساوية أو أفضل مع تكاليف أقل.

■ أثر إدارة المعرفة على قوة تفاوض الموردين و المشترين

قوة الموردين من عوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح للمؤسسات، المقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة والتجهيزات اللازمة للإنتاج، السلع شبه المصنعة، المواد المصنعة بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات. تظهر قوة الموردين للتنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع والسيطرة على صناعة التوريد وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة أتممة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين. من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة تستطيع المؤسسة تقليل قوة المشترين القائمة على التحول و ذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى بديل آخر، مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، تكاليف الآلات والمعدات وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد، وغيرها من التكاليف، الأمر الذي يساعد كافة أطراف التبادل على تقليل تكاليف الشراء والتخزين والتسلم بالإضافة الى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التوريد و هذا بالتالي سيقول من قوة مساومة المشترين. (العلاق، 2002، ص 22).

4.2.1 حماية الأصول المعرفية من المنافسين

إن المحافظة على سرية معلومات المؤسسة وحمايتها من أوجه التجسس والممارسات غير المشروعة من قبل المنافسين تعتبر الهدف الأهم الذي تسعى المؤسسة اليه. حيث أن من بين المخاطر التي تتعرض لها الأصول المعرفية نذكر أهمها فيما يلي:

- **الاحطار غير المتوقعة:** هي كل ما يتعرض له الارث المعرفي من اخطار مفاجئة تكون السبب في الاضرار به مثل الكوارث الطبيعية؛
- **الاحطار المفتعلة:** الاستهداف المقصود للأسرار التجارية الاستراتيجية، واختراق مختلف الانشطة من بحث وتطوير بغرض تدمير قدرات المؤسسة التنافسية؛
- **عدم دقة المعلومات:** المعلومات غير الدقيقة قد تؤثر على اتخاذ القرار في المؤسسة، إن أي لبس في المعلومة المتحصل عليها قد يؤدي الى انحراف عن المسار الصحيح لتحقيق الأهداف. (مقاوي، 2011، ص 108).

المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة مستهدفة بقوة من طرف المنافسين، و الرغبة في الاستيلاء عليها بشتى الطرق حتى إن تطلب الأمر سلوك الطرق غير المشروعة و التي تتجسد أساسا في أنشطة التجسس لذا لا بد من إيجاد ضمانات كافية لحماية الأصول المعرفية، تتمحور أساسا في تبني إجراءات أمنية تحمي نظام المعلومات بالمؤسسة و وضع استراتيجية متكاملة تشمل كافة الاجراءات الامنية والتقنية والقانونية ذات الصلة، تقوم على:

- تعريف المعلومات الحساسة و الاستراتيجية الواجب حمايتها في المقام الاول مع وضع حدود النشر المتعلقة بها إضافة إلى تحديد مسار دقيق لسرياتها، بما يكفل إيصالها لمن يحتاجها مع الحيلولة دون وقوعها في حوزة من لا يحق له ذلك، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها؛
 - وضع استراتيجية مضادة لاستعلام المنافسين تقوم على تحديد الاساليب التي يمكن لهم استخدامها للحصول على معلومات المؤسسة، من خلال تقدير تكلفة وكفاءة كل أسلوب منها، تمهيدا لوضع الاجراءات الكفيلة بمواجهتها وتقليص المخاطر الناجمة عنها؛
 - إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التكتم، يدخل ضمنها سرية دورات التكوين و التدريب، وسرية المراسلات الادارية، إضافة إلى تشديد معايير الدخول والخروج من المؤسسة، وكذا إعلام وتحسيس المرؤوسين بالأهمية الاستراتيجية للمعلومات، ليدركوا بأنفسهم ضرورة حمايتها؛
 - حماية المؤسسة من القرصنة الالكترونية وعمليات التخريب المتعمد للبيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة من طرف المنافسين حيث تتجسد هذه العمليات غير المشروعة في برامج ضارة لتدمير الأجهزة أو البرامج المملوكة للمؤسسة، اختراق نظام التشغيل تعطيل شبكة المؤسسة، سرقة هويات العاملين بالمؤسسة أو انتحال شخصيات زبائن المؤسسة؛
 - التكتم عن الأسرار الصناعية والمتمثلة في براءة اختراع أو أية معلومة هامة تتعلق بالجانب الاقتصادي للمؤسسة؛
 - اللجوء إلى أساليب حماية حقوق الملكية الفكرية بخاصة، الصناعية والاقتصادية من الاستغلال غير المشروع. خاصة أن معظم التشريعات العالمية تقر تدابير لحماية براءات الاختراع وحقوق النشر والتصنيع و ردع الغش المادي والالكتروني، ونتيح متابعة المخالفات المذكورة قضائيا. بالإضافة إلى الأساليب المذكورة آنفا، تظهر الحاجة إلى رسملة معارف المؤسسة وثمينها، للمساعدة على الحفاظ على إرثها المعلوماتي.
- (المرسي وآخرون، 2002، ص 03)
- أخيرا قد يطالب المحيط الداخلي أو الخارجي المؤسسة بتقديم ونشر معلومات متعلقة بمكانتها الاقتصادية داخليا وخارجيا، فتكون بين مفترقي السرية من جهة وموقعها التنافسي من جهة أخرى. لذلك لا يصح حجب كافة المعلومات المتعلقة بها لكي لا تفقد مصداقيتها خاصة بالنسبة لشركائها تجنبا لارتياهم و التحول عن العمل معها.

2. تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة و عرض النتائج

في هذا المحور نتطرق إلى التعرف على أداة الدراسة والأساليب المستخدمة في البحث، تحليل معلومات الاستبانة، ثم دراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

1.2. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة تم بناؤها بالرجوع الى جملة من المصادر والمراجع في مجالي الدراسة، إدارة المعرفة و الميزة التنافسية إضافة الى آراء بعض العاملين في القطاع الاقتصادي. تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحوي البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

القسم الثاني: يحوي محورين:

- متغير "إدارة المعرفة"، يضم ثمانية عشر سؤالاً موزعين على أربعة أبعاد.
- متغير "الميزة التنافسية"، يضم عشرة أسئلة موزعين على بعدين اثنين.

2.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الاصدار 23) و الاعتماد على المقاييس الآتية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- معامل الثبات ألفا كرونباخ : لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها؛
- الانحدار الخطي البسيط: لاختبار العلاقة بين متغيرين احدهما مستقل والاخر تابع.

3.2. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستبانة تم الاعتماد على معامل الثبات "الفاكرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر. معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.906 وهو معامل ثبات مناسب جداً لاستعمال الاستبانة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): معامل الثبات للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	28

الجدول رقم(02) معامل الثبات ألفا كرونباخ إجمالاً

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا كرونباخ
متغير المستقل ادارة المعرفة	18	90.4

متغير متابع الميزة التنافسية	10	90.1
معامل الثبات الكلي	28	90.6

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات للدراسة ككل هو 0.906 أي نسبة ثبات عالية. عليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، سيتم الحصول على نفس النتائج، إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف وفي وقت متغير فإن النسبة لا تتغير يبقى معامل الثبات بنسبة ثبات عالية.

4.2. البيانات الشخصية لأفراد العينة

1.4.2. الجنس:

الجدول رقم (03) التوزيع التكراري و المئوي حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	0.55
انثى	19	0.45
المجموع	42	100

نتائج النسب متقاربة و ان كانت تميل بنسبة العشر الى جانب الذكور و هذا يرجع الى طبيعة نشاط المؤسسة حيث يوجد فيها الذكور و الاناث، خاصة أن عدد معتبر من المستجوبين هم من المصالح التقنية و الادارية حيث الذكور و الاناث.

2.4.2. العمر: توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة على الفئات الأربعة الأولى كما هو موضح في الجدول حيث فئة الشباب و الكهول، أي سن العمل و هو المعتاد و الأغلب.

الجدول رقم (04) التوزيع التكراري و المئوي حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
< 30	12	29
30 -- 40	13	31
40-- 50	10	24
50 -- 60	6	14
> 60	1	2
المجموع	42	100

3.4.2. المستوى التعليمي

الجدول رقم(05) التوزيع التكراري و المئوي حسب المستوى التعليمي

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	0	0

متوسط	7	17
ثانوي	12	19
جامعي	18	43
دراسات عليا	5	12
المجموع	42	100

نلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى جامعي، تليها فئة الثانوي فالمتوسط ثم الدراسات العليا دون وجود المستوى الابتدائي. يرجع هذا الى طبيعة التوظيف و نشاط المؤسسة حيث يتطلب المستوى التعليمي المتقدم، كما أن العينة المستجوبة أغلبها من المصالح الادارية و التقنية فيظهر فيها مستوى التعليم الجيد.

4.4.2. الخبرة المهنية: الخبرة المهنية في العمل لهذه المؤسسة تتوزع على خمس فئات، النسبة الأكبر للفئة المتوسطة و هذا يرجع عموما الى الحدثة النسبية لنشاط المؤسسة و التجديد في هياكلها البشرية. أما الفئة طويلة الخبرة فكانت في الفئتين الأخيرتين و بنسبة معتبرة (17 و 14) أي ثبات مقبول للخبرات و بالتالي المؤسسة تحتفظ برأسمالها المعرفي بشكل جيد.

الجدول رقم (6) التوزيع التكراري و المئوي حسب الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة المئوية
< 03	3	7
3 -- 5	13	31
5 -- 10	13	31
10 -- 20	7	17
> 20	6	14
المجموع	42	100

5.4.2. الوظيفة: معيار الوظيفة يتوزع على أربع فئات، النسبة الأكبر كانت من نصيب الاداريين فالتقنيين ثم المهنيين، أما الترتيب الأخير فهو من نصيب الاستشاريين حيث طبيعة عملهم تجعلهم قليلين في المؤسسة.

الجدول رقم (7) التوزيع التكراري و المئوي حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
مهني	7	17
تقني	8	19
إداري	24	57
استشاري	3	7
المجموع	42	100

5.2. تحليل عبارات الاستبيان

1.5.2 تحليل أبعاد المحور الأول (إدارة المعرفة)

2.5.2. البعد الأول: اكتساب المعرفة

الجدول رقم (8): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,60	4,31	1 تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة و تجديدها باستمرار
0,63	3,55	2 المعرفة التي تحتاجها المؤسسة محددة و معروفة في كل المستويات
0,64	4,29	3 تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لتكاليف إدارة المعرفة
0,51	4,48	4 تستخدم المؤسسة أسلوب البحث والتطوير لإنشاء و اكتساب المعرفة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بنسب متفاوتة و مقارنة إلى حد كبير حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.55 و 4.48 و هو مؤشر جيد يتراوح بين موافق و موافق كلياً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.51 و 0.64 و هو كذلك مؤشر جيد يتجاوز 0.5 و يقترب من الواحد. هذا يدل أن المؤسسة تهتم باكتساب و توليد المعرفة و تجديدها باستمرار مع تحديد احتياجاتها منها بدقة و وضوح، كما أنها تعتمد أسلوب البحث و التطوير و ترصد ميزانيات خاصة لهذا الغرض. المستجوبون موافقون على عبارات هذا البعد.

3.5.2. البعد الثاني: نشر المعرفة

الجدول رقم (9): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,74	3,81	5 تهتم المؤسسة بتوظيف و تشجيع الأفراد المبدعين
0,86	3,81	6 تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد تدريباً مناسباً لاحتياجاتهم الوظيفية
0,68	4,14	7 القيادة تشجع المبادرات القائمة على المعرفة
0,68	4,14	8 تعتمد المؤسسة طرق التدريب و التوجيه المتعددة لنشر المعرفة
0,68	4,14	9 ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات و الأفكار

نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بنسب متفاوتة و مقارنة إلى حد كبير أكثر من البعد الذي قبله حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.81 و 4.14 و هو مؤشر جيد يتراوح بين موافق و موافق كلياً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.68 و 0.86 و هو كذلك مؤشر جيد و يقترب من الواحد، أي أن المؤسسة تهتم بهذا البعد و توليه الأهمية اللازمة لما له من أهمية في الارتقاء بالمستوى العام بالمؤسسة و تحسين الأداء و صناعة بيئة داخلية متميزة.

4.5.2. البعد الثالث: تخزين المعرفة

الجدول رقم (10): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,51	4,48	10 نظام العمل مرن و يتطور بما يمكن من تحصيل واستخدام المعرفة
0,64	4,29	11 تستعمل المؤسسة الوسائل الحديثة في تخزين و حفظ المعرفة
0,75	3,93	12 تمتلك المؤسسة نظاما لصيانة و حماية الأصول المعرفية
0,64	4,29	13 تستخدم المؤسسة مستويات أمان مناسبة لحماية أنظمة المعلومات
0,64	4,29	14 تقوم المؤسسة بالتحيين المستمر لأجهزة و تكنولوجيا المعلومات

نلاحظ أن العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بدرجة موافق و موافق كلياً، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.93 و 4.48 و هو مؤشر جيد جداً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.51 و 0.75 و هو كذلك مؤشر جيد جداً و يقترب من الواحد في أحد طرفيه. كذلك هنا المؤسسة تهتم بهذا البعد و توليه الأهمية اللازمة لما حفظ المعرفة من الضياع أو الاختراق من أهمية في استرجاعها و استخدامها، و بالتالي التطوير المستمر للمؤسسة و أعمالها.

5.5.2. البعد الرابع: تطبيق المعرفة

الجدول رقم (11): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الرابع.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,60	4,31	15 يتوفر بالمؤسسة القدر الكافي من المختصين في نظم المعلومات
0,64	4,29	16 التكنولوجيا المستخدمة تسهل الاتصال و تمكن من التغذية الراجعة
0,63	3,55	17 تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
0,63	3,55	18 استراتيجية إدارة المعرفة وثيقة الصلة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة

العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بدرجة موافق و موافق كلياً، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.55 و 4.29 و هو مؤشر جيد جداً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.60 و 0.64 و هو كذلك مؤشر جيد جداً.

يدل هذا على أن المؤسسة تهتم بهذا البعد لأنه هو محصلة ما قبله و النتيجة المرجوة من كل عمليات إدارة المعرفة، ثم هو عائد عليها جميعاً عوداً ايجابياً يحقق أهداف المؤسسة و استراتيجيتها العامة.

6.2. تحليل أبعاد المحور الثاني من الاستبيان (تحقق الميزة التنافسية)

1.6.2. البعد الأول: رأس المال المعرفي

الجدول رقم (12): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,68	4,14	19 تصنف المعرفة ضمن الأصول القيمة للمؤسسة
0,75	3,86	20 المؤسسة تقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأسمالها المعرفي
0,75	3,86	21 تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي يقاس و يراجع بانتظام
0,68	4,14	22 تدرك المؤسسة أهمية رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية
0,83	3,57	23 تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات المطلوبة في السوق المنافسة

العبارات كلها حظيت بموافقة المستجوبين بدرجة موافق و موافق كلياً، حيث أن الوسط الحسابي تراوح بين 3.57 و 4.14 و هو مؤشر جيد جداً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.68 و 0.83 و هو كذلك مؤشر جيد جداً يقترب من الواحد. المستجوبون موافقون على أن المؤسسة تعتبر المعرفة رأس مال و أصل معتبر يسهم في القيمة و التموضع في السوق، أي صناعة الميزة التنافسية و ديمومتها.

2.6.2. البعد الثاني: تطور الأداء

الجدول رقم (13): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0,75	3,86	24 تسهم المعرفة في تحسين عمليات اتخاذ القرار
0,75	3,86	25 يسهم الإبداع بالمؤسسة في تخفيض تكاليف المنتجات
0,68	4,14	26 عمليات البحث و التطوير لها علاقة مباشرة بجودة المنتجات
0,86	3,81	27 المعلومات عن الزبائن متوافرة بالمؤسسة و تسهم في تحسين الخدمة
0,68	4,14	28 تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها

الوسط الحسابي تراوح بين 3.86 و 4.14 و هو مؤشر جيد جداً. أما الانحراف المعياري تراوح بين 0.68 و 0.86 هو كذلك مؤشر جيد جداً يقترب من الواحد. دلالة هذا أن المؤسسة تعتبر المعرفة و إدارة المعرفة عامل أساس في صناعة الأداء و الأداء العالي من خلال معايير التكلفة، الجودة و اتخاذ القرار، و هي كلها مخرجات تعطي امكانية للمؤسسة في التسويق لنفسها و تحقيق التميز في سوق شديد التنافس و التدافع باستراتيجيات قوية و فعالة.

7.2. اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات: نتعرض هنا إلى اختبار الفرضيات المطروحة بحساب معامل الارتباط (R)؛ معامل التحديد (R^2)؛ الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) (B)؛ جودة نموذج العلاقة (F)؛ مستوى المعنوية (مستوى الدلالة)؛ واختبار التأثير (T).

1.7.2. الفرضية الفرعية الأولى: تحليل العلاقة بين اكتساب المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. الفرضية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى اكتساب المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة و بين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (14): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين توليد و اكتساب المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.353	0.125	5.693	0.022	2.386	0.022	0.554

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.353 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين اكتساب المعرفة و تحسين الميزة التنافسية. بلغ معامل التحديد 0.125 أي أن 12.5 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اكتساب المعرفة ، و أن الباقي (87.5 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى.

كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.554 مما يشير إلى علاقة ايجابية ضعيفة بين المتغيرين إحصائيا يعني أن أي زيادة في اكتساب المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.554. أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 5.693 وهي قليلة نسبيا.

أما مستوى المعنوية فقد بـ 0.022 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية. بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغ 2.386 بمستوى معنوية قدر بـ 0.022 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية. بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

2.7.2. الفرضية الفرعية الثانية: تحليل العلاقة بين نشر المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. الفرضية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نشر المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة و بين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين نشر المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.851	0.725	105.248	0.000	10.259	0.000	0.968

نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.851 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين نشر المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. بلغ معامل التحديد 0.725 أي أن 72.5 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير نشر المعرفة، و أن الباقي (27.5 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.968 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائيا يعني أن أي زيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.968. أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 105.248 و هي نسبة ممتازة. أما مستوى المعنوية فقدر بـ 0.000 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية. بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغ 10.259 بمستوى معنوية قدر بـ 0.000 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية. بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

3.7.2. الفرضية الفرعية الثالثة: تحليل العلاقة بين تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تخزين المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة و بين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تخزين المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R ²	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.456	0.208	10.478	0.002	3.237	0.002	0.562

معامل الارتباط بلغ 0.456 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. بلغ معامل التحديد 0.208 أي أن 20.8 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تخزين المعرفة، و أن الباقي (79.2 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.562 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائيا يعني أن أي زيادة في تخزين المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.562. أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 10.478 و هي نسبة مقبولة. أما مستوى المعنوية فقدر بـ 0.002 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية. بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 3.237 بمستوى معنوية قدر بـ 0.002 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية. بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

4.7.2. الفرضية الفرعية الرابعة: تحليل العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية.

الفرضية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة و بين الميزة التنافسية.

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.365	0.133	6.141	0.018	2.478	0.018	0.482

معامل الارتباط بلغ 0.365 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. بلغ معامل التحديد 0.133 أي أن 13.3 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تطبيق المعرفة ، و أن الباقي (86.7 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 0.482 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائيا يعني أن أي زيادة في تطبيق المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 0.482. أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 6.141 و هي نسبة مقبولة. أما مستوى المعنوية فقدر بـ 0.002 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية. بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 2.478 بمستوى معنوية قدر بـ 0.018 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية. بناء على ما تقدم من تحليل البيانات، يمكن القول أن الفرضية مقبولة.

5.7.2. الفرضية الخامسة: تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة (كمتغير كلي) و تحسين الميزة التنافسية. **الفرضية:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (18): تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	جودة نموذج العلاقة F	مستوى الدلالة	اختبار التأثير T	مستوى الدلالة	ميل الانحدار B
الميزة التنافسية	0.674	0.454	33.213	0.000	5.763	0.000	1.121

معامل الارتباط بلغ 0.674 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية. بلغ معامل التحديد 0.454 أي أن 45.4 بالمئة من العناصر في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير إدارة المعرفة و أن الباقي (54.6 بالمئة) يرجع إلى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أن الدلالة الاحصائية للميل (معنوية الميل) بلغت 1.121 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين، إحصائيا يعني أن أي زيادة في اكتساب المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الميزة التنافسية بمقدار 1.121. أما بالنسبة إلى جودة نموذج العلاقة فقد بلغت 33.213 و هي نسبة جيدة جدا. أما مستوى المعنوية فقدر بـ 0.000 (أقل من 0.05)، أي أن له دلالة احصائية. بالنسبة لاختبار التأثير فقد بلغت 5.763 بمستوى معنوية قدر بـ 0.000 (أقل من 0.05) كذلك له دلالة احصائية.

الجدول رقم (19): معامل الارتباط (Pearson) بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية

Corrélations			
		التنافسية	إدارة المعرفة
التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,674**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,674**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).			

استنادا على معامل الارتباط الذي يقيس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين (إدارة المعرفة) و(الميزة التنافسية) يتضح أن العلاقة إيجابية طردية، تصل درجة الارتباط بينهما ** 674 باعتبار دلالة احصائية عند 0.01. وهو ما يؤكد الاتجاه العام للدراسة التي اعتمدت فرضية ايجابية و قوية بين ادارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية.

الخاتمة:

بعد الدراسة الميدانية و من خلال البيانات و النتائج المعتمدة، تبين أن أبعاد إدارة المعرفة الثلاثة (الاكتساب، التخزين، التطبيق) لها علاقة ايجابية بتحسين الميزة التنافسية، على تفاوت بينها في قوة الأثر. أما بعد "نشر المعرفة"، فعلاقته بتحسين الميزة التنافسية ايجابية و قوية جدا. أما إدارة المعرفة كمتغير كلي بجميع أبعاده فله علاقة ايجابية و قوية في تحسين الميزة التنافسية، حيث وصل معامل الارتباط إلى مستوى عالي من التأثير (**674)، و هي قيمة مرتفعة ذات دلالة احصائية واضحة.

تجارب المؤسسات الناجحة تؤكد أهمية المعرفة و إمكانية تسييرها واستعمالها وتخزينها بسهولة وذلك عن طريق تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر وسيلة أساسية لها. غير أن السعي إلى تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف عند المعرفة بحد ذاتها، بل عند كيفية توظيفها وتسييرها كأحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة؛ كما أن نتائج الدراسة تعزز الإدراك المتزايد بأن نشر المعرفة عامل أساس في حفظ و تنمية الميزة التنافسية، بالتالي حفظ و تنمية المؤسسة في مواجهة محيط تنافسي يتسم بديمومة و تسارع الإبداع، الجودة والتطوير.

التوصيات:

- تحديد الأصول المعرفية للمؤسسة و سبل المحافظة عليها؛
- دراسة مدى جدوى و اقتصادية مشروع إدارة المعرفة؛
- امتلاك البنية التحتية التقنية لمشروع إدارة المعرفة ؛
- توظيف الأفراد المؤهلين ذوي التنوع المعرفي و المهارات العالية لإدارة المعرفة؛
- تبني سياسات فعالة في استقطاب صناعات المعرفة و المحافظة عليهم؛

- بناء و دعم نماذج التعلم، البحث، الاستشراف و تبني أفضل الممارسات على مستوى الفرد، الفريق والمؤسسة؛
- التصميم المرن للبرامج و تأمين مسارات الاتصال لتشجيع مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة؛
- المراقبة و التقييم المستمر لنشاط و فاعلية برنامج إدارة المعرفة و قياس نتائجه؛
- تغيير الثقافة البيروقراطية و تبني الفهم المشترك لأهداف المؤسسة ومساراتها الاستراتيجية؛
- اليقظة الصارمة تجاه التحولات في قطاع الصناعة و في السوق عموماً؛
- تجنب هدر الأصول المعرفية و حسن توظيفها و استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

المراجع

1. المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام. (2003). كيف تسيطر على الأسواق. بيروت: مطبعة الشعاع الفنية.
- الخضير، حسن أحمد. (2001). اقتصاد المعرفة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- درويش، سعد زناد. (2003). اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الاول لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية: جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
- الرزوز، حسن مظفر. (2006). مقومات الاقتصاد الرقمي و مدخل إلى اقتصاديات الانترنت. السعودية: معهد الادارة العامة.
- السلمي، علي. (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- عجلان حسن. (2008). استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال. الأردن: مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2002). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال. الاردن: الوراق للطباعة والنشر.
- العلي، عبد الستار، و قنديلجي، إبراهيم عامر، و العمري، غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان الأردن: دار المسيرة.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- محمد عدنان وديع. (2003). القدرة التنافسية و قياسها. الكويت: المعهد العربي للتخطيط سلسلة جسر التنمية، السنة الثانية، العدد (24).
- منصف مقاويب. (2011). الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- نجم، نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

2. المراجع الأجنبية

- Bryan Bergeron, John Wiley & Sons.(2003). Essentials of Knowledge Management. USA, John Wiley & Sons.

- Ermime, J.Louis. Enjeux Et démarche De Gestion De Connaissance. Paris: PUF.
- Michel Porter. (1999). l'avantage concurrentiel- Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Paris, DUNOD.
- Robert S. Frey. (2005). Using Knowledge Management to Win Government, Private-Sector, and International Contracts. USA: arte ch house.
- Tiwana, Amrit. (1999). The Knowledge management tôleit. Pentice hall PTR.