



الأستاذ: فلاق محمد

أستاذ مساعد/ جامعة الشلف

الإلكتروني mohamed.fellag@voila.fr

الشلف الهاتف الجوال: 00962785218270

عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. أشارت النتائج إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي، وهي بذلك تتفق مع دراسة (Juran and Mercedes, 2006)، ودراسة (Atul and Jonson, 2002)

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، الميزة التنافسية، مجموعة الاتصالات الأردنية.

Abstract

This research aims to study the effect of knowledge management on achieving competitive advantage, study sample consisted of (84) Single from the management board at Jordan Telecom Group, The data were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), depending on the simple regression, analysis of variance.

The results of the study assured that there's an effect for the knowledge management on achieving competitive advantage at Jordan Telecom Group. There are statistically significant differences between knowledge management on achieving competitive advantage according to experience , but there are no differences to functions. The results of this study are consistent with the study of (Juran and Mercedes, 2006), and study (Atul and Jonson, 2002)

Key words: knowledge management, competitive advantage, Jordan Telecom Group.

الإطار العام للدراسة

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات التنظيمية . وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، والدرجة العالية من التعقيد، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية . وتتعكس هذه القوى على المنظمات بكافة أشكالها وضرورة أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها. وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم إدارة المعرفة .

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

ونظراً لدور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، سيتناول الباحث بعدي إدارة المعرفة والميزة التنافسية مع الوقوف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج (حجازي، 2005: 11)، ويؤكد علماء الإدارة في العالم المتقدم أن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح الإدارة وهما جناحا القيادة نحو النجاح الاستراتيجي في شتى المواقف بشرط أن تراعى اتجاهات المجتمع (الرشيدي، 2000: 27). كما أشار (نجم، 2004: 709) أن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدراً أساسياً للميزة التنافسية في الإدارة.

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفاً بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة لما تملكه شركات الاتصالات الأخرى في الأردن من عناصر منافسة كثيرة.

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

ما تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية؟

وتتبنى من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

1. ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية؟
2. ما أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الوظيفية (المسمى الوظيفي، مدة الخدمة في الشركة)؟

أهداف الدراسة :

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.
2. التعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية.
3. توضيح أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية.
4. تقديم مقترحات وتوصيات لمجموعة الاتصالات الأردنية فيما يخص موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة :

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

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

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

أنموذج الدراسة :

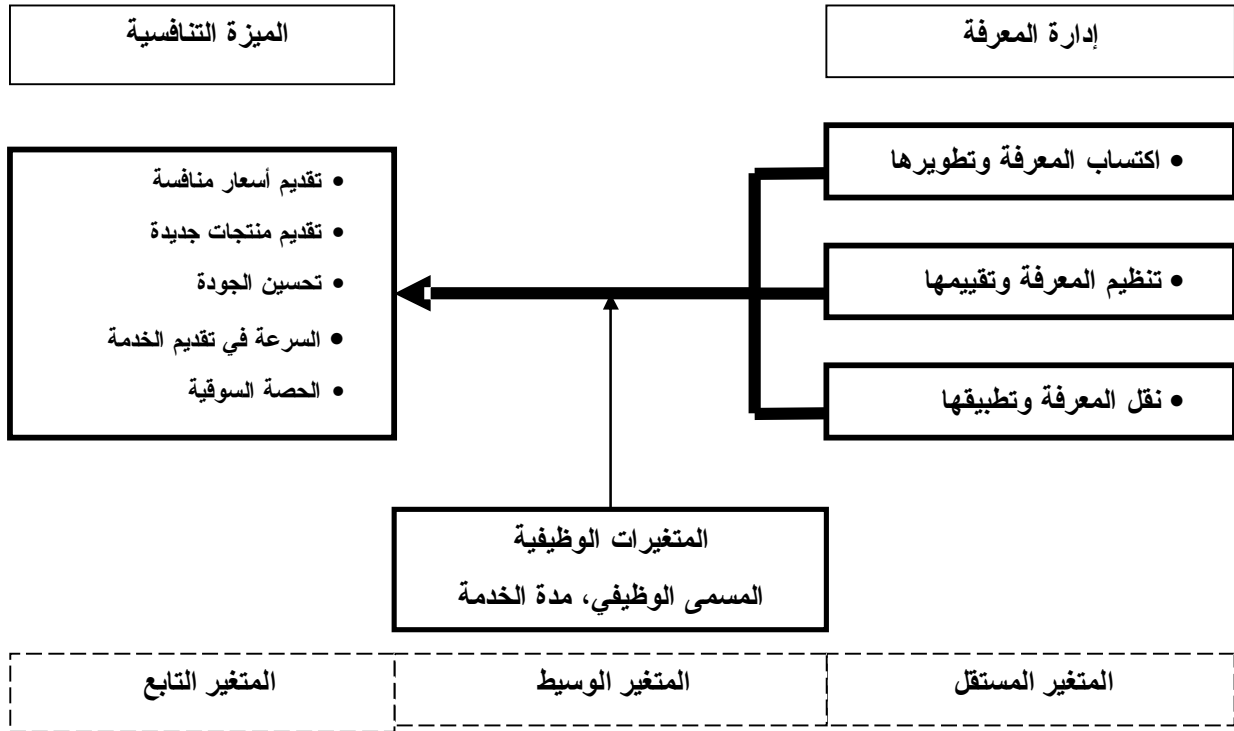
قام الباحثون ببناء نموذج هذه الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة مثل الدراسة التي أعدها ياسر العتيبي (2008) وكذلك دراسة وهيبة داسي (2007) وكذلك عنوان الدراسة الذي يشير إلى أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ،والذي يكون كالآتي:

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

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

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



سؤال الدراسة وفرضياتها:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية؟

الفرضية الرئيسية الأولى :

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

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى ثلاث فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى :

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

الفرضية الفرعية الثانية :

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

الفرضية الفرعية الثالثة:

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

الفرضية الرئيسية الثانية :

H0: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

• المعرفة (Knowledge):

عرف (Sivan, 2001: 182) المعرفة بأنها ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان. ويعرفها (السكري، 1999: 125) بأنها مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات و ظواهر مختلفة.

يقصد بها الباحثون "المعلومات الموجودة في مجموعة الاتصالات الأردنية التي تساعد الهيئة الإدارية على الفهم و اتخاذ القرار المناسب".

• إدارة المعرفة (Knowledge Management):

يعرف (Hackett, 2003: 6) 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.

ويقصد بها الباحثون في هذه الدراسة: "جميع العمليات التي تساعد مجموعة الاتصالات الأردنية على اكتساب المعرفة، تطويرها، تنظيمها، تطبيقها، نقلها وتحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية".

• عمليات إدارة المعرفة :

1. اكتساب المعرفة وتطويرها :

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

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

2. تنظيم المعرفة وتقييمها:

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

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

3. نقل المعرفة واستخدامها:

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

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

• الميزة التنافسية:

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

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

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

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

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

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

• مجموعة الاتصالات الأردنية:

في عام 1996 تم إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات وتحويل مؤسسة الاتصالات السلوكية واللاسلكية إلى شركة حكومية ذات استقلال مالي وإداري، وتم تسجيلها في سجل الشركات بتاريخ 1997/10/08 تحت اسم شركة الاتصالات الأردنية. وقد بدأت الشركة أعمالها برأسمال قدره 530 م د تحت اسمها الجديد عام 1997 كمورد رئيس لخدمات الاتصالات في الأردن، حيث أصبحت الشركة تقوم بإدارة البنية التحتية التكنولوجية بالأردن. وفي عام 2006 تم مباشرة الاتصالات الأردنية بإستراتيجية الدمج مع الشركات التابعة لها باسم مجموعة الاتصالات الأردنية، وفي مطلع 2007 بدأت المجموعة تحمل العلامة التجارية Orange.

الإطار النظري والدراسات السابقة

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

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

1-1 مفهوم المعرفة:

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

وتعرفها حسانة محيي الدين المعرفة بأنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية القدرة على الحكم (Daft, 2001: 134).

1-2 مفهوم إدارة المعرفة:

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة، وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة. فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون عدوها موجوداً غير ملموس، والبعض تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية وآخرون عرفوها من منظور مالي، وبعضهم الآخر ركز على إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تطويراً للمعلومات وإدارة الوثائق. ويعرف الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد (الكبيسي، 2005: 35).

1-3 أهمية إدارة المعرفة:

- تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي (نجم، 2004: 96)
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
 - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

1-4 أهداف إدارة المعرفة:

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

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

1-5 عمليات إدارة المعرفة:

خلص الباحثون إلى مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من:

(Survary, 2005 : 96)

- 1-5-1 **تكوين وتوليد المعرفة:** ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كذلك المحتوى على المعرفة الصريحة أو الضمنية.
- 1-5-2 **خزن وتنظيم المعرفة:** هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية مثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

- 1-5-3 **نقل ومشاركة المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

- 1-5-4 **تطبيق المعرفة:** وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة.

2-1 الميزة التنافسية:

إن أهمية التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات.

يشير (Porter, 2007:96) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. كما عرف (السلمي، 2001: 104) القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء

الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

2-2 الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية :

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

1- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام الاستراتيجيات المنافسة.

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

2-3 أنواع الميزة التنافسية : نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

2-3-1 **ميزة التكلفة الأقل** : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

2-3-2 **ميزة التميز** : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وأثار بثه: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل. (الداسي، 2007: 87).

2-4 أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية:

يعد الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى تحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية. وان تحقيق ذلك لا بد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في

حقيقة فوائد إستراتيجية مهمة. وان التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيقود حتما إلى تحقيق الميزة التنافسية. (مصطفى، 2001: 143).

3- الدراسات السابقة :

دراسة (Juran and Mercedes, 2006) بعنوان **النقل الاستراتيجي للمعرفة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، بحيث هدفت إلى تحليل النتائج التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية من خلال المعرفة وعملية نقل المعرفة وذلك من خلال اقتراح خصائص المعرفة الإستراتيجية، ومعرفة الموانع التي تعيق تحقيق النقل الفعال للمعرفة داخل المنظمة، ويبرز في هذه الدراسة وجهتا نظر مختلفتان: أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية تشتق عن طبيعة المعرفة نفسها، أما الثانية فتري أن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو الإدارة الفعالة للمعرفة.

في حين هدفت دراسة (Atul and Jonson, 2002) بعنوان **تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل إدارة المعرفة**، إلى الربط بين إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستمرة في المنظمات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي تتضمن خمس عمليات متعاقبة بشكل منطقي: تجميع المعرفة، التنقية، ترتيب وتنظيم المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. كما أشارت الدراسة أنه تلي عملية تطبيق المعرفة تقييم لهذه الأخيرة، لما لها من دور في التعلم التنظيمي فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة في الواقع الملموس، الأمر الذي أهملته كثير من المنظمات، وتعتبر عملية تطبيق والمراجعة والتقييم، ذات أهمية في تحديد الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية والتطبيق الفعلي لها.

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الاتصالات الأردنية، حيث قام الباحثون باعتماد أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة. من خلال توزيع الاستبانات على المدراء ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، في الإدارات الرئيسية و المديريات التابعة لمجموعة الاتصالات موزعة في مبنى الإدارة العامة في العاصمة عمان. حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (96) استبانة وقد تم استرجاع (84) استبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرجاع بلغت (87.5%).

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

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم .
- 2- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

4-معامل الانحدار البسيط (Simple Regression) وذلك لاختبار أبعاد المتغير المستقل كل على حدة على المتغير التابع.

5- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (فا) للفرق بين أكثر من متوسطين، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خصائص عينة الدراسة:

يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (60) فردا أي ما نسبته (71.4%)، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الإدارية هم من الذكور. كما لوحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئتين من 30 سنة فأكثر، حيث بلغ عدد أفراد العينة ضمن هاتين الفئتين (75) فردا، ونسبتهم (89.4%)، ونستدل من هذه النسبة على أن الشركة تركز على فئة الشباب من ذوي الخبرة.

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

أداة الدراسة :

طبق الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين، المقياس الأول لقياس عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية والمقياس الثاني لقياس الميز التنافسية. وقد تكونت الاستبانة النهائية من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

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

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

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

الجدول رقم (01)

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صحة الأداة ومن مصدقياتها وصحة الفقرات المعدلة، فقد تم عرضها على عدد من الاكاديميين المتخصصين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم التأكد من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اختبار (كرونباخ ألفا)، وكانت درجة الاتساق الداخلي (80.7%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ؟
للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة لمحور إدارة المعرفة ، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي: اكتساب المعرفة وتطويرها ، تنظيم المعرفة وتقييمها ، نقل المعرفة واستخدامها.

جدول رقم (02)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة

العنصر	العبار	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
المتغير					
الجنس					
	ذكر	60		71.4%	
	أنثى	24		28.6%	
العمر					
	من 22 سنة إلى 25 سنة	2		2.3%	
	من 26 سنة إلى 30 سنة	7		8.3%	
	من 31 سنة إلى 40 سنة	39		46.4%	
	من 40 سنة فأكثر	36		43%	
مدة الخدمة					
	أقل من 5 سنوات	7		8.5%	
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	10		11.6%	
	من 10 سنوات فأكثر	67		79.9%	
المؤهل العلمي					
	دبلوم	20		23.7%	
	بكالوريوس	56		67%	
	ماجستير	6		7.1%	
	دكتوراه	2		2.2%	
المسمى الوظيفي					
	مدير	26		30.8%	
	رئيس قسم	27		31.3%	
	رئيس شعبة	31		37.9%	

01	هناك دعم للأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية	3,19	,81	متوسط
02	يوجد قسم داخل الشركة لتقديم الدراسات والأبحاث	3,13	,86	متوسط
03	هناك تحويل للمعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة	3,30	1,20	متوسط
04	تسمح للعمال بالمساعدة في مواجهة المشاكل التي تواجه الشركة	3,45	,50	مرتفع
05	تشجع العمال على تطوير المعرفة لديهم	3,74	,44	مرتفع
06	تحتفظ بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها	3,75	,43	مرتفع
07	تواظب على إعلام جميع الموظفين بالمستجدات المعرفية في الشركة	3,50	,81	مرتفع
08	تشجع الحوار العلمي بين منسوبي الشركة لتبادل الأفكار والمقترحات	3,41	,45	مرتفع
09	توفر سياسات عمل داعمة لحرية البحث	3,05	,43	متوسط
10	توفر آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين	3,32	,47	متوسط
11	تعمل الشركة على تطوير موجودات المعرفة لديها	3,48	,46	مرتفع
12	تضع الشركة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	3,02	,01	متوسط
13	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين الموظفين	3,15	,21	متوسط
	المتوسط العام لبعدها اكتساب المعرفة وتطويرها	3,34	,55	متوسط
14	تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخزينها حتى يسهل تجميعها ثم تبويبها	3,31	,46	متوسط
15	للمشركة تعليمات واضحة لاسترجاع المعرفة المخزونة لها	3,30	,45	متوسط
16	توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	3,01	,01	متوسط
17	وجود خطة لتوقع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحتوى المعرفي	3,44	,49	مرتفع
18	وضع تفسيرات مقننة ومحددة للمعلومات	3,46	,50	مرتفع
19	تحديد مستويات انجاز أعلى لكافة الموظفين	3,44	,49	مرتفع
20	تصميم مستويات أداء عمل تقوم على تكامل المعرفة	3,75	,43	مرتفع
21	تنظيم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة	3,44	,49	مرتفع
22	تقوم الشركة بتقييم الموجودات المعرفية لديها	3,44	,48	مرتفع
23	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها	3,45	,49	مرتفع
24	تقييم مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة	3,31	,46	متوسط
	المتوسط العام لبعدها تنظيم المعرفة وتقييمها	3,39	,43	متوسط
25	هناك تسهيل لعملية الاستشارات بين الشركة وبين مراكز البحث	3,31	,46	متوسط
26	تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	3,30	,46	متوسط
27	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين كافة الموظفين	3,56	,49	مرتفع
28	هناك مبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى جميع الموظفين	3,55	,49	مرتفع
29	تسهيل وصول جميع الموظفين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها	3,54	,50	مرتفع
30	تشجع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه الشركة	3,91	,27	مرتفع
31	تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	3,69	,46	مرتفع
32	تشجع الشركة الموظفين على التأكد من وجود المعرفة قبل البدء بأي عمل	3,62	,47	مرتفع
33	تعقد الشركة ورش عمل وندوات وغير ذلك مما له علاقة بالمعرفة	3,65	,48	مرتفع
34	دعوة خبراء من خارج الشركة للمشاركة في ورشة عمل والندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة	3,25	,43	متوسط
	المتوسط العام لبعدها نقل المعرفة واستخدامها	3,53	,45	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة	3,42	,45	مرتفع

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد إدارة المعرفة سائدة في مجموعة الاتصالات الأردنية وفق الترتيب الآتي:

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

ثانياً: بعد تنظيم المعرفة وتقييمها بمتوسط حسابي (3.39).

ثالثاً: بعد اكتساب المعرفة وتطويرها بمتوسط حسابي (3.34).

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة لجميع أبعادها وعبارتها بشكل عام فكان (3.42). أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية مرتفع نسبياً ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقاً لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

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

الجدول رقم (03)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	,990	3	,330	149.632	2.718	0.000	0.849	0.921
الخطأ	,176	80	,002					
المجموع	1,166	83						

* دال عند مستوى (0.05)

اجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج تحليل التباين كما يلي والتي يبينها الجدول رقم (03) حيث أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (149.632) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.718) عند درجات حرية (3 و 80) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما

القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.849$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تفسر ما مقداره 84.9% من المتغير التابع (الميزة التنافسية). وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

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

الجدول رقم (04)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر لعملية اكتساب المعرفة وتطويرها في تحقيق الميزة التنافسية.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.446	0.399	رفض	0.000	1.99	4.451	الفرضية الفرعية الأولى

* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (04) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لعملية اكتساب المعرفة وتطويرها في تحقيق الميزة التنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.446)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.399$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية اكتساب المعرفة وتطويرها) يفسر ما مقداره 39.9% من المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الثانية:

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

الجدول رقم (05)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر لعملية تنظيم المعرفة وتقييمها في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.623	0.388	رفض	0.000		7.211	الفرضية الفرعية الثانية

* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (05) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لتنظيم المعرفة وتقييمها في

تحقيق الميزة التنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.623)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.388) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية تنظيم المعرفة وتقييمها) يفسر ما مقداره 38.8% من المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الفرضية الفرعية الثالثة:

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

الجدول رقم (06)

نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر لعملية نقل المعرفة وتطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.784	0.615	رفض	0.000		11.446	الفرضية الفرعية الثالثة

* دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (07) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.99) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لنقل المعرفة وتطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.784)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.615) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية نقل المعرفة وتطبيقها) يفسر ما مقداره 61.5% من المتغير التابع (الميزة التنافسية).

الفرضية الرئيسية الثانية :

H0: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (07) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير مدة الخدمة، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للمستوى الوظيفي (3,381) عند مستوى الدلالة (0.009). هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية وفقاً لاختلاف مدة الخدمة.

في حين بينت المعطيات في الجدول (07) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (07)

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

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة
مدة الخدمة	بين المجموعات	2	,046	3,381	,009
	داخل المجموعات	81	,019		
	المجموع	83			
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	2	,004	,220	,803
	داخل المجموعات	81	,020		
	المجموع	83			

* دال عند مستوى (0.05)

ملخص نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي:

النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية.

إن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية مرتفع نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات الهيئة الإدارية بالشركة حول توفر أبعادها. وأن الأبعاد المكونة لعمليات إدارة المعرفة السائدة في الشركة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد نقل المعرفة واستخدامها، بعد اكتساب المعرفة وتطويرها، بعد تنظيم المعرفة وتقييمها

ثانياً: النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. حيث أن القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت

(R2=0.849) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) تفسر ما مقداره 84.9% من المتغير التابع (الميزة التنافسية).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة وتطويرها في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.399) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية اكتساب المعرفة وتطويرها) يفسر ما مقداره 39.9% من المتغير التابع (الميزة التنافسية).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنظيم المعرفة وتقييمها في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.388) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية تنظيم المعرفة وتقييمها) يفسر ما مقداره 38.8% من المتغير التابع (الميزة التنافسية).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنقل المعرفة وتطبيقها في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الأردنية. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R2=0.615) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (عملية نقل المعرفة وتطبيقها) يفسر ما مقداره 61.5% من المتغير التابع (الميزة التنافسية).

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير مدة الخدمة، كما أثبتت أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

التوصيات:

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي:
- 1- تأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت أسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهماتها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم.
 - 2- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدراء لمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.
 - 3- القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة (أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي

4- عقد دورات تدريبية في مجموعة الاتصالات الأردنية لتعريف المستويات الإدارية المختلفة والعاملين بهذا الفرع المعرفي المتجدد (إدارة المعرفة) وأن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.

5- تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة و دراسة وتحليل الحصة السوقية، و إيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق و التغيرات الاقتصادية.

المراجع :

- حجازي، هيثم علي (2005)، إدارة المعرفة، مدخل نظري، عمان: الأهلية لنشر والتوزيع.
- حسن، علي الزغبى (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- الداسي، وهيبه حسين (2007)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- الرزو، حسن مظفر (2005)، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، أحوال المعرفة، الرياض العدد(33).
- رزوقي ، نعيمة جبر (2008) ، رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة" ، مجلة مكتبة الملك بفهد الوطنية ، مجلد9 ، عدد 2 .
- الرشدي، احمد كامل (2000)، مشكلات الإدارة المدرسية في الأفية الثالثة، القاهرة: كوميت.
- السكري، عادل (1999)، نظرية المعرفة، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- السلمي ، علي(2004)، الإدارة بالمعرفة، القاهرة: دار غريب.
- العتيبي، ياسر عبد الله(2008)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية.
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر إبراهيم، والعمري، غسان،(2006) المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .
- الكبيسي، صلاح الدين (2005) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة بحوث ودراسات.
- الكبيسي، صلاح الدين (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- الكبيسي، عامر خضير(2004) ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المرسي، نبيل خليل(1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية.
- مصطفى، أحمد السيد(2001)، التسويق العالمي، الرياض: دار المريخ.
- نجم، نجم عبود(2008) إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر .

- Atual,G. & Janson. M (2002), Creating competitive advantage bu effectively managing knowledge, *Journal of knowledge management*, vol 06,no 02.
- Hackett, B. (2003) Beyond Knowledge: *New Ways to Work and learn*. The Conference Board.
- Daft, R.(2001), *Organization Theory and Design*, 7th ed, Jack W. Calhoun, New York.
- Juan, C. & Merced (2006), Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, *Journal of knowledge management*, vol 10,no 04.
- Peter, S. (2000), *Systemic Knowledge Management*, Managing Organizational Asset for Competitive, Vandage WWW. Article. Com.
- Porter, M.(1985) , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Sivan ,Y.(2001) , Nine Keys To Acknowledge infrastructure : *A proposed Analytic Framework For Organizational Knowledge management* , center For Information Policy research , Harvard University .
- Survary, M. (2005) Knowledge Management and Competition in Consulting Industry. *Management Review*, Vol. 41, No2.
- www.jordantelecomgroup.jo