

ABILITY TO MANAGE THE KNOWLEDGE AND COMPETITIVE ADVANTAGE: Applied to ICT Companies in the Gaza Strip affiliated with the Palestinian Information Systems Association (PITA)

Rima Mustafa Mahahy

Abstract: The study aims to determine the impact of knowledge management on the competitive advantage of the sector companies by clarifying the impact of different components of ability to manage the knowledge and competitive advantage by applying to the ICT companies in the Gaza Strip of the Palestinian Information Technology Association (PITA). The research problem was the main question: What is the impact of knowledge management on the competitive advantage of sector companies?. The main objective of the research was to identify the impact of knowledge management on the competitive advantage of sector companies. The researcher used the analytical descriptive approach. To achieve the objectives of the study, an electronic questionnaire made up of two parts: The first part includes the data of the study sample. The second part includes 9 main themes. The data were processed through the application of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The researcher used the analytical descriptive approach, which tries to describe, assess and interpret the reality of "the impact of knowledge management on the competitive advantage of the sector companies. The study community is composed of officials at various administrative levels (top, middle and low) in ICT companies in the Gaza Strip (PITA). The researcher used an electronic questionnaire was sent to the companies through the e-mail of these companies made up of two parts: The first part includes the data of the study. One of the most important findings of the researcher There is a statistically significant impact of the variable capacity of the social infrastructure to knowledge management (organizational structure, organizational culture, individuals) on the competitive advantage. There is a significant impact of the variable capacity of knowledge management processes (acquisition, conversion, application, protection) on the competitive advantage of the companies subject of study. There is a statistically significant impact of the ability of the IT infrastructure to knowledge management on competitive advantage the most important recommendations recommended by the study. The focus was on the top management of all companies wishing to maintain their competitive advantage adopting the method of knowledge management building Administrations or departments specializing in this field have an active player position in the organizational structure of the company, The need to pay attention in the knowledge; held by the employees and motivate them to retain knowledge. The need for the company to pay attention to knowledge in its environment. Moreover, the need to pay attention to the rules of knowledge and apply these rules to achieve a competitive advantage.

Keywords: Knowledge Management ، Knowledge Management Capability ، Competitive Advantage.

قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA)

ريما مصطفى محاجي

الملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع عن طريق توضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة التابعة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA)، وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع؟، وتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع. تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا) في تلك الشركات وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة إلكترونية تتألف من جزأين: الجزء الأول يتضمن البيانات الخاصة بعينة الدراسة والجزء الثاني ويتضمن 9 محاور رئيسية، وتمت معالجة البيانات عبر تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد) على الميزة التنافسية، وبوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية. وبالنسبة لأهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة تمثلت بالتركيز على الإدارة العليا لجميع الشركات الراغبة في الحفاظ على ميزتها التنافسية تبني طريقة إدارة المعرفة بناء إدارات أو أقسام متخصصة في هذا المجال يكون لها موقعها الفاعل في الهيكل التنظيمي للشركة والاهتمام بالمعرفة التي يحملها الموظف وتحفيزهم على الاحتفاظ بها وضرورة قيام الشركة بالاهتمام بالمعرفة في بيئتها، وضرورة الاهتمام بقواعد المعرفة وتفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، قدرة إدارة المعرفة، الميزة التنافسية.

المقدمة:

نظرا لكون الموارد التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت الاقتصادية في ظل مجتمع يعتمد على المعرفة يجب أن تكون ذات قيمة وتتصف بالندرة والتفرد وعدم القدرة على التقليد هذه الأمور مجتمعة جعلت القيادات الإدارية المسؤولة عن تلك المنشآت تهتم برأس المال البشري لديها باعتباره المورد الأصعب في التقليد مما اقتضى إلى توجه تلك القيادات إلى اعتماد إدارة الموارد القائمة على المعرفة كركيزة أساسية للحفاظ على ميزة تنافسية وأداء متميز. وظهور مفهوم إدارة المعرفة واعتماده كأحد أهم الاستراتيجيات الإدارية فيها وسوف تهتم هذه الدراسة بتوضيح أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركات القطاع عن طريق الرجوع إلى الموضوعات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وإدارة المعرفة كقاعدتين أساسيتين لرسم صورة شاملة للميزة التنافسية المعتمدة على قدرة إدارة المعرفة للشركة بأبعادها الثلاث الرئيسية وهي (قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة، وقدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة، وقدرة عملية إدارة المعرفة). ولوضع موضوعات البحث في سياق محدد فقد اختصت الدراسة بدراسة أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركات القطاع حالة شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) لتمثل الحالة العملية للدراسة.

مشكلة الدراسة:

إن حدود المنافسة عند الأفراد والشركات وحتى الأمم أصبحت تعتمد بشكل متزايد على قدرتهم على تطبيق المعرفة وتطويرها بشكل مستمر (Dimitriades 2005: 24). إن تحقيق المنظمات لأهدافها لا يأتي إلا من خلال الإدارة الاستراتيجية، التي من شأنها أن تعمل على توظيف جميع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة لخدمة الأهداف الاستراتيجية (Rahimli، 2012، 37)، فالإدارة الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية، وتنظر إلى مواردها المتاحة ليس بمعزل عما تمتلكه من معارف - ضمنية كانت أم صريحة - يمكنها خلق المزيد من المعارف أو إنتاجها؛ لتحقق مكانة عالية، وقيمة أفضل للمنظمة، فمن خلال نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة وتبادلها وتوظيفها

في المنتج، وفي الأساليب والأدوات التكنولوجية المستخدمة يتحقق نجاحها، وحصولها على قيمة أكبر (عبيد، 2017، 1746). وفي ظل البيئة الديناميكية التي نعيشها اليوم بتغيراتها السريعة وغير المتوقعة أصبحت الأصول المادية سهلة الاختراق والتقليد والاستبدال، ولذلك فإن بناء تنافسية مؤسسية قد تحولت نحو التأكيد على المعرفة (Riahi- Belkaoui, 2003: 26) ولما يشكله قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من العصب الحركي لاقتصاديات أي دولة (صويص وآخرون، 2011: 2) ومنها فلسطين كان قيام اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)؛ بهدف قيادة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطيني نحو تعزيز الاقتصاد القائم على الابتكار إذ تنصب رؤيته في أن يساهم الشعب الفلسطيني في رعاية الابتكار والمشاركة في بناء المعرفة العالمية (موقع اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية، 2019).

مما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع غزة متمثلة بشركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفا بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة في وجود الحصار الاقتصادي للاحتلال الإسرائيلي للقطاع. وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي: ما أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركات القطاع؟

تساؤلات الدراسة: تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركات القطاع؟

ومن خلال السؤال الرئيسي تسعى الدراسة للتعامل مع الأسئلة البحثية التالية:

1. كيف يُؤثر بُعد قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة متضمنا (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والأفراد) للشركة في الميزة التنافسية لها ؟
2. كيف يُؤثر بُعد قدرة عملية إدارة المعرفة متضمنا (عملية الاستحواذ والتحويل والتطبيق والحماية) للشركة في الميزة التنافسية لها ؟
3. كيف يُؤثر بُعد قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة للشركة في الميزة التنافسية لها؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وينبثق منها عدة فرضيات فرعية:
 - (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية.
 - (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية.
 - (3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الأفراد أو المهارات على شكل "T" على الميزة التنافسية.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (استحواذ المعرفة وتحويل المعرفة تطبيق المعرفة وحماية المعرفة) على الميزة التنافسية للشركة، وينبثق منها عدة فرضيات فرعية:
 - (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استحواذ المعرفة على الميزة التنافسية.
 - (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تحويل المعرفة على الميزة التنافسية.
 - (3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية.
 - (4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حماية المعرفة على الميزة التنافسية.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركة.

أهداف الدراسة: تتلخص أهداف الدراسة بتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: توضيح أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع عن طريق توضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركة.

ثانياً: تقديم دليل تجريبي للدراسة باعتماد شركات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) كحالة عملية لتوضيح الهدف الأول للدراسة.

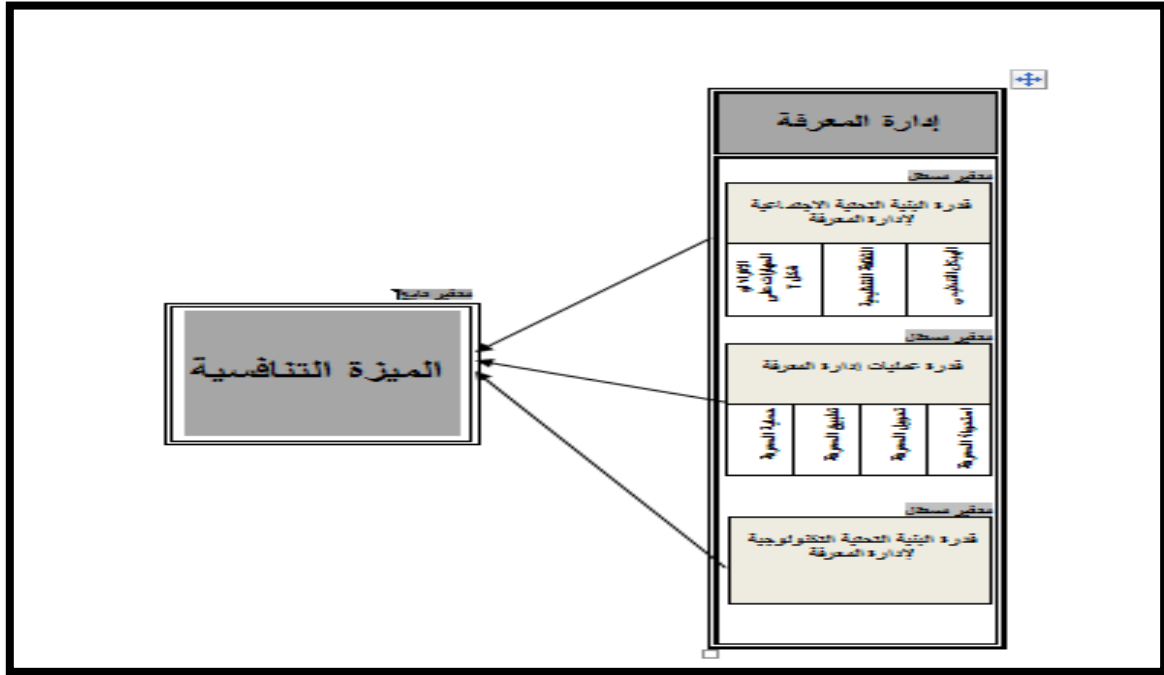
ثالثاً: تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية.

رابعاً: تقديم مقترحات وتوصيات لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) بشكل خاص ولشركات قطاع غزة بشكل عام لتحقيق النجاح في مشروعات إدارة المعرفة واستراتيجيات المنافسة طويلة الأمد.

أهمية الدراسة:

تركز هذه الدراسة على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع من خلال العلاقة بين قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية، بسبب ندرة البحوث التجريبية. إذ تُعد من المواضيع الإدارية الجديدة التي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في البلدان العربية، خاصة في دراسة حالة شركات قطاع غزة فلم تقع يد الباحثة على بحث يتناول دراسة لأثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع من خلال الأبعاد الثلاث الرئيسية لقدرة إدارة المعرفة (قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة، وقدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة، وقدرة عملية إدارة المعرفة) وأثرها على الميزة التنافسية لهذه الشركات. إضافة للتوصيات التي يمكن أن تخرج بها الدراسة وتقدمها لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) مما يساعد متخذي القرار فيه للعمل على تعديل أي خلل في شركات الاتصالات ونظم المعلومات المنضمة إليه فيما يختص بإدارة المعرفة وأثرها على الميزة التنافسية لهذه الشركات.

نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة والذي يوضح العلاقات لمتغيرات الدراسة والتي تمثل فرضيات الدراسة

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

المعرفة: تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية (بدير، 2013: 34).

المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة (مسلم، 2015: 22).

إدارة المعرفة: هي الأداء المتعمد لأنشطة اكتشاف المعارف والتقاطها ومشاركتها وتطبيقها في أي مؤسسة لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة من حيث التكلفة (Nsubuga-Mugoa، 2019، 7). كما تعرف على أنها التنسيق المنهجي لأفراد المنظمة وعملياتها وما بها من تكنولوجيا بهدف تسخير جميع المعارف من أجل إضافة قيمة من خلال إعادة استخدام المعرفة والابتكار (Tewfik، 2019، 12).

قدرة إدارة المعرفة: توسيع المفهوم التقليدي للقدرة التنظيمية القائمة على موارد الشركة يعرف بقدرتها على تعبئة وتوزيع تلك الموارد على أساس إدارة المعرفة بالاتحاد مع موارد وقدرات أخرى تقود إلى الميزة التنافسية المستدامة (Chuang 2004)، (p. 460).

أ- قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة تشمل على:

البنية التحتية التقنية: يشير مصطلح نظم إدارة المعرفة إلى نوع نظام تقنية المعلومات الذي يتم فيه تخزين المعرفة واستعادتها، وتحسين مستوى التواصل، أو تحديد أماكن مصادر المعرفة، أو البحث في مناجم المعارف المستترة، أو استخلاص المعرفة واستخدامها، أو تعزيز عملية إدارة المعرفة. (الخوري، 2015).

ب- قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة تشمل على:

البنية التحتية الهيكلية: تعتمد إدارة المعرفة بشكل كبير على البنية الهيكلية للمنظمة، حيث أن هناك عدة مظاهر لبنية المنظمة لها علاقة كبيرة بإدارة المعرفة:

أولاً: البنية الهيكلية الهرمية للمنظمة تؤثر على الأفراد وعلى كيفية تواصلهم ومشاركتهم للمعرفة كما أنها تؤثر بشكل كبير على كيفية نقل المعرفة ولمن سوف يتم نقل المعرفة من خلال نوع وطريقة التنظيم الهيكلي الهرمي للمنظمة، حيث أن التنظيم الهرمي للمنظمة له دور كبير بعملية دفق المعلومات وسير العمل ونقل المعرفة بين الأفراد.

ثانياً: أن البنية الهيكلية للمنظمة تستطيع أن تسهل إدارة المعرفة من خلال العمل المشترك بين الأفراد. (طيبي، 2010، 113).

البنية التحتية الثقافية: إن الثقافة التنظيمية هي مجموع التفاهات المشتركة للأفراد التي تؤثر على السلوك الجماعي للمنظمة (Lyles & Schwenk 1992) بعبارة أخرى، يجب أن تكون قادرة على التغلب على الحواجز الثقافية في تقاسم المعرفة ((Soley & Pandya, 2003)).

1. البنية التحتية البشرية "مهارات T: يتم تعريف الأفراد بالمؤسسات على أنهم المساعد الرئيسي في إدارة المعرفة الناجحة (Lee and Choi, 2003) وسيقال عن الناس الذين يمتلكون المعرفة الواسعة والعميقة بأن لديهم مهارات على شكل حرف T حيث تشير إلى العمق والاتساع.

ج- قدرة عمليات إدارة المعرفة وتشمل على:

1. عمليات الاستحواذ: عمليات الاستحواذ لإدارة المعرفة هي تلك الموجهة نحو الحصول على المعرفة التي يمكن وصفها بالعديد من المصطلحات الأخرى مثل اكتساب، والسعي، وتوليد، وكل بمعنى مشترك وهو تراكم المعرفة، توليد واكتساب المعرفة يعتبران على حد سواء من المصادر الهامة للمعرفة الجديدة للشركة. (Nguyen, 2010، P73).

2. عمليات التحويل: عمليات إدارة المعرفة الموجهة للتحويل هي تلك الموجهة نحو جعل المعرفة القائمة مفيدة والتي يمكن أن تدعم من قبل بعض العمليات مثل التنظيم التمثيل، والتكامل والدمج، والهيكلية، والتنسيق أو توزيع المعرفة. فإن المعرفة هي شيء لا يمكن مشاركته وجمعه بسهولة لكنه يحتاج أولاً إلى تحويله للاستخدام في بيئة الأعمال (Nguyen, 2010: 74).

3. عمليات التطبيق: تشير إلى الاستفادة من المعرفة التي تم تجميعها وتخزينها، وهو ما يعد الهدف والغاية من إدارتها (عيسى، 2016، 70). ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فالمنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة؛ والذي يقع عليه واجب البحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها (مراد، 2017، 150).

4. عمليات الحماية: حماية المعرفة داخل المنظمة من الاستخدام غير المشروع أو غير مناسب أو السرقة، وتشمل عملية حماية المعرفة الأنشطة التي تسعى للحفاظ على طبيعة الملكية في الشركة والتي تتضمن اشتراط الحماية القانونية، وسياسات التصميم والتقنين للحد من عمليات النصب، وتثقيف الموظفين حول أنواع المعرفة التي لا ينبغي مشاركتها مع أقرانهم في المنظمات الأخرى (Nguyen, 2010، P76_P77).

الميزة التنافسية: مشاركة الموارد بما في ذلك القوى العاملة للتفوق على المنافسين وتحسين أداء سوق العمل والسمعة الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة (Amegashie, 2018، 6).

كما تعرف على أنها اتاحة الفرصة للمؤسسة لإنشاء موقع متميز ومناسب على المنافسين التجاريين، مما يسمح بتوليد قيمة كبيرة للشركة وأصحاب المصلحة في الشركة (Scott، 2019، 7).
وتعرف في الدراسة الحالية على أنها: تلك الميزة التي تحصل عليها المنشأة حين تعتمد سياسة تطوير المنتجات والخدمات لديها والتفكير بكل جديد مع الأخذ بعين الاعتبار صعوبة التقليد لتلك المنتجات والخدمات مما يضمن بقائها في الصفوف المتقدمة للمنافسة في سوق العمل.
اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا): يُمثل أكثر من 150 شركة عاملة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتي تُعدّ من أهم الشركات الناشئة والوليدة في فلسطين. تأسس بيتا في رام الله عام 1999 على يد مجموعة من رجال الأعمال الفلسطينيين، والذين تشاركوا الرؤية في إنشاء منظمة غير ربحية تُعنى بمصالح قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطيني، ولإبراز الأثر المجتمعي الإيجابي الذي حققه هذا القطاع. (الموقع الإلكتروني الرسمي لبيتا، 2019).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة بوقجاني وآخرون (2011) بعنوان عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). 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 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 أيضاً 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. وأوصت الدراسة بتأسيس إدارة مستقلة في الشركة قيد الدراسة تحت اسم إدارة المعرفة تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم، العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد مع ضرورة تعيين مديرين يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها كما وأوصت الدراسة ب تعزيز الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمة المقدمة ودراسة وتحليل الحصة السوقية، وإيجاد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادية.

2. دراسة ميّا وعامر (2019) بعنوان دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعة تشرين في اللاذقية، من خلال معرفة دور كلا من البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي. وقد اعتمد الباحث على المقارنة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، واتباع منهجية المسح، وقام بتوزيع الاستبانة على 319 فرد من كادر العاملين في الجامعة. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وطردية مقبولة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، حيث كانت النتيجة الرئيسة الأهم هي ان هناك دورا كبيرا لإدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية من خلال البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي. ثم تم عرض بعض المقترحات والتوصيات لتحسين هذه العلاقة، والتي أهمها: ضرورة ان تزيد المنظمة من اهتمامها بإدارة المعرفة من خلال تحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات باستمرار، وأن تواكب كل ما هو جديد وتهتم بمعرفة لتكنولوجيا التي تستخدمها الجامعات المنافسة المحلية والخارجية، وان تتوافر لديها شبكة اتصالات

حديثه وفعالة لخدمة النظام داخل الجامعة، الأمر الذي يؤدي إلى اكسابها ميزة تنافسية بالمقارنة مع باقي الجامعات.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

1. دراسة (Ling & Eze (2014) بعنوان تصور إدارة المعرفة وقدرة البنية التحتية للمعلومات من أجل ميزة تنافسية: منظور ماليزي تهدف هذه الدراسة إلى نوضح ما تتمتع به البنية التحتية للمعلومات من قدرة على زيادة الميزة التنافسية التنظيمية. نظراً لأن المنظورات المتنوعة لأبحاث إدارة المعرفة قد حجبت فهم قدرة البنية التحتية للمعلومات، فالدراسة نصلح هذه الملاحظات لصالح مديري الأعمال والممارسين. يتم تعريف إدارة المعرفة من الناحية التشغيلية على أنها إدارة أنشطة إدارة المعرفة والأنشطة التي يتم تنفيذها باستخدام قدرة البنية التحتية للمعلومات من أجل تحقيق ميزة تنافسية. بناءً على دراسات سابقة، يتضمن إطار بحثنا الخاص بقدرة البنية التحتية للمعلومات للفئات الرئيسية التالية: القدرات الديناميكية والتكاملية وإدارة البيانات والأمن والمرافق العامة وقدرات التعاون. تم جمع البيانات من 295 مؤسسة ماليزية فائقة الجودة تم اختيارها عشوائياً، وتم تطوير نموذج مفاهيمي لإدارة المعرفة، والقدرة على البنية التحتية للمعلومات، والميزة التنافسية التنظيمية. بناءً على النتائج، تعد القدرات الديناميكية والمنفعة هي أهم القدرات لتحقيق الميزة التنافسية التنظيمية. كانت قدرات إدارة الأمن والبيانات غير مهمة في تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية. كان استخدام المعرفة من بين أفضل أنشطة إدارة المعرفة التي أدت إلى ميزة تنافسية. يمكن استخدام نتائجنا من قبل مديري الأعمال في ماليزيا والبلدان ذات الإعدادات المماثلة لتحديد أولويات استثماراتهم في القدرة على البنية التحتية للمعلومات لاكتساب المزيد من القدرة التنافسية في السوق.
2. دراسة (Bakar (2014) بعنوان دراسة تقييم عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في السلطات المحلية باستخدام أداة تقييم إدارة المعرفة. تهدف إلى بحث العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين الميزات التنافسية للسلطات المحلية في دولة ماليزيا لرفع درجة الوعي بأهمية إدارة المعرفة المؤسسية وبشكل خاص في القطاع العام. وقد طرح الباحث سؤال "كيف يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تؤثر في الميزات التنافسية للهيئات؟ وكان منهج الدراسة: المنهج التحليلي، تمثلت عينة البحث في رؤساء إدارات 42 مؤسسة في السلطات المحلية في شبه الجزيرة الماليزية من 12 ولاية.. وأسفرت نتائج الدراسة عن: أن جميع عمليات إدارة المعرفة البالغ عددها 6 عمليات (إنشاء المعرفة، والتقاط، والتنظيم، والتخزين، والنشر، والتطبيق) كان لها جميعاً علاقة قوية بالميزة التنافسية.
3. دراسة (Moghaddam & Others (2013) بعنوان دراسة عن العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة وتعزيز الميزة التنافسية. تهدف الدراسة إلى ملء الفراغ الذي تركته الدراسات السابقة في مجالات عوامل النجاح الحاسمة الإدارة المعرفة (1-عوامل إنسانية تتمثل بالثقافة والأشخاص والقيادة '2-المنظمة: عملية وهيكل، 3-التكنولوجيا: البنية التحتية والتطبيقات، 4- عملية الإدارة: الاستراتيجية، الأهداف والقياس) والميزة التنافسية، تتكون عينة هذه الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في كل الشركات المكونة لمجموعة سايبا والتي يبلغ عددها 88 شركة يعمل بها 160 مديراً. لمعرفة هل توجد علاقة بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المعرفة كمتغير تابع والميزة التنافسية كمتغير مستقل أم لا، أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الجانب التنظيمي والميزة التنافسية وبناءً على ذلك فإنه ينبغي على مجموعة شركات سايبا أن تطور وتستغل العوامل التنظيمي نحو شكل أكثر مرونة من شأنه أن ييسر مشاركة ونقل

المعرفة على الحواجز البنائية لفروع الشركة، كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الجانب التكنولوجي والميزة التنافسية وبناء على ذلك فإنه ينبغي على مجموعة شركات سابيا أن تطور وتستغل العوامل التكنولوجية التي تسهل مشاركة المعرفة الرسمية وعلمها أيضا أن تستغل ميزة القدرة التكنولوجية لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، وقد ظهر أيضا وجود علاقة إيجابية بين عملية الإدارة والميزة التنافسية.

4. دراسة (Nguyen 2010) بعنوان القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية دراسة تجريبية للشركات الفيتنامية. تهدف هذه الدراسة إلى التعامل مع الأسئلة البحثية الثلاثة الرئيسية التالية: ما هي الأبعاد الرئيسية لقدرة إدارة الشركة؟ كيف ترتبط الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة الشركة ببعضها البعض؟ كيف تؤثر الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة لشركة على الميزة التنافسية؟ وإلى تطوير نموذج نظري متكامل من إدارة المعرفة، تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات إذ تم توزيع 600 استبانة على كبار المديرين المشاركين في معرض وطني لشركات البناء في مدينة هوشي منه الفيتنامية، وجاءت نتائج الدراسة بأن النموذج قابل للتطبيق في سياق فيتنام دولة آسيوية ناشئة ذات ثقافة كونفوشيوسية واقتصاد سوق اشتراكي فيها غالبية الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم وبأن قدرة الشركة هي بناء متعدد الأبعاد يتكون من البنية التحتية لإدارة المعرفة التقنية والبنية التحتية لإدارة المعرفة الاجتماعية (الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي والناس) أو المهارات على شكل حرف T) وقدرة عملية إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة عمليات اكتساب المعرفة والتحويل والتطبيق والحماية (وبأنها تأخذ الدور المركزي الأكثر مساهم مهم في القدرة التنافسية للشركة ومن ثم القدرة الاجتماعية لإدارة المعرفة وهناك دور غير مباشر لقدرة إدارة المعرفة التقنية على الميزة التنافسية للمنشأة وكانت اهم التوصيات لرجال الأعمال التنفيذيين في فيتنام ب جب متابعة وتطوير نهج شامل من خلال البدء في تطوير البنية التحتية للإدارة الاجتماعية والتقنية التي بدورها ستوفر المنصة الضرورية لزيادة فعالية وكفاءة عمليات إدارة المعرفة.

5. دراسة (Chuang 2004) بعنوان منظور قائم على الموارد حول القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية هدفت إلى التأكيد بشدة على مفهوم إدارة المعرفة كسلاح تنافسي قوي في الأدبيات الاستراتيجية للإدارة إذ تقوم بتطوير مفهوم إدارة المعرفة كقدرة تنظيمية وتفحص بشكل تجريبي العلاقة بين قدرات إدارة المعرفة والميزة التنافسية. من أجل تقديم عرض أفضل للعلاقات الهامة بينهما، من خلال عرض قائم على الموارد للشركة يتعرف بشكل صريح على أهمية موارد إدارة المعرفة وقدراتها. يتم تصنيف موارد إدارة المعرفة المحددة للشركة كموارد إدارة المعرفة الاجتماعية وموارد إدارة المعرفة تقنية. تم تحليل واختبار المسوحات التي تم جمعها من 177 شركة في تايلند. أكدت النتائج تأثير موارد إدارة المعرفة الاجتماعي على الميزة التنافسية. ترتبط موارد إدارة المعرفة الإلكترونية سلبيًا بالميزة التنافسية، كما ترتبط قدرة إدارة المعرفة ارتباطًا وثيقًا بالميزة التنافسية للشركة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع إدارة المعرفة في جهات مختلفة والتي ركزت على إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ظهر العديد من أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

من حيث مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الحالية جميع مدراء العموم ومدراء ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا). بينما طبقت دراسة بوقجاني، وآخرون (2011) على المديرين ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب، في الإدارات الرئيسية والمديريات التابعة لمجموعة

الاتصالات الاردنية وطبقت دراسة ميا وعامر (2019) على العاملين في جامعة تشرين وطبقت دراسة (2014) Ling على العاملين في 295 مؤسسة ماليزية وطبقت دراسة (2014) Bakar على رؤساء إدارات 42 مؤسسة في السلطات المحلية في شبه الجزيرة الماليزية من 12 ولاية وطبقت دراسة (2013) Moghaddam جميع المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في كل الشركات المكونة لمجموعة سابيا والتي يبلغ عددها 88 شركة يعمل بها 160 مديراً وطبقت دراسة (2010) Nguyen على كبار المديرين المشاركين في معرض وطني لشركات البناء في مدينة هوشي منه الفيتنامية وطبقت دراسة (2004) Chuang على المديرين في 177 شركة في تايلند.

من حيث الموضوع وهدف الدراسة: توضيح أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية في شركات القطاع عن طريق توضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركة. واتفقت الدراسة مع عدد من الدراسات التي توضيح أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية عن طريق تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية منها دراسة ميا وعامر (2019) ودراسة (2014) Ling ودراسة (2010) Nguyen ودراسة Chuang (2004)

تميزت هذه الدراسة بأنها طبقت على مدراء العموم ومدراء ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)، بينما الدراسات السابقة طبقت في بلاد مختلفة وفي جهات مختلفة لذلك اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي تسعى لدراستها وباختلاف مجتمع الدراسة وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وفي بناء اداة الدراسة وتحديد أهدافها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع البحث بجميع مدراء العموم ومدراء ورؤساء الأقسام في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا). حيث قامت الباحثة باعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، قامت الباحثة بالتواصل مع أفراد العينة عن طريق إرسال الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني لأفراد العينة، وقد تم الاعتذار من قبل بعض أفراد العينة عن المشاركة وبعض المشاركات كانت غير مكتملة الإجابة فتم استبعادها، وشارك في الإجابة على أسئلة وفقرات الاستبانة (96) مبحوثاً بشكل كامل، خضعت جميع إجاباتهم للتحليل الإحصائي، نظراً لاكتمال عناصرها بحسب النموذج، وصلاحيتها للتحليل.

أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة، عبر تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمثل أهم تلك الأساليب بما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات والانحراف المعياري، معامل كرونباخ الفا، اختبار (T) لعينة واحدة (One Simple Test). تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

خصائص عينة الدراسة:

المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة على النحو الآتي:

1. خصائص العينة حسب العمر:

جدول (1): خصائص العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
60.40	58	أقل من 30 سنة
26.00	25	ما بين 31 - 40 سنة
13.60	13	ما بين 41 - 50 سنة
100.00	96	Total

يبين الجدول (1) خصائص أفراد العينة من الناحية العمرية، حيث جاءت أعلى نسبة مشاركة للأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، فقد شارك من هذه الفئة (58) مبحوثاً بنسبة (60.40%). هذه النسبة على أن الشركات تركز على فئة الشباب من ذوي الخبرة.

2. خصائص العينة بحسب الجنس (النوع):

جدول (2): خصائص العينة حسب النوع

النسبة المئوية %	التكرار	النوع
85.42	82	ذكر
14.58	14	أنثى
100.00	96	Total

يوضح الجدول (2) أن أغلبية المشاركين من الذكور الذين بلغ عددهم (82) مبحوثاً بنسبة (85.42%) من إجمالي عدد المشاركين في الاستبانة، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشغلون المستويات الإدارية هم من الذكور.

3. خصائص العينة بحسب المؤهل العلمي:

جدول (3) خصائص العينة بحسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل
2.00	2	ثانوي أو أقل
13.54	13	دبلوم
70.8	68	بكالوريوس
12.46	12	ماجستير
1	1	دكتوراه
100.00	96	Total

تشير إجابات أفراد العينة على هذا المحور من البيانات الشخصية وفقاً لجدول (3)، إلى أن الأغلبية منهم من حملة شهادة البكالوريوس إذا بلغ عدد المشاركين منهم (68) مشاركاً بنسبة (70.8%)، أما حملة شهادة الثانوية العامة فأقل فبلغ عددهم (2)، وحملة الدكتوراه (1)، بنسبة (2%)، (1%) لكل من الفئتين على التوالي. وهذا يشير إلى أن الشركات تهتم بتعيين الأفراد من حملة الشهادات الجامعية الأولى فأكثر.

4. خصائص العينة حسب المركز الوظيفي:

جدول (4) خصائص العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
58.33	56	رئيس قسم
18.75	18	نائب مدير
22.92	22	مدير
100.00	96	Total

يبين الجدول (4)، ان أغلب المشاركين من حيث مركزهم الوظيفي رؤساء أقسام، حيث بلغ عددهم (56) مشاركاً بنسبة (58.33%)، ثم جاء المشاركون من فئة المدراء في المرتبة الثانية وعددهم (22) مشاركاً بنسبة (22.92%)، فيما كانت النسبة الأقل لنواب المدراء وعددهم (18) مشاركاً بنسبة (18.75%).

5. خصائص العينة بحسب سنوات الخبرة:

جدول (5): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
4.2	4	أقل من سنة واحدة
30.2	29	سنة إلى أقل من 5 سنوات
37.5	36	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
16.7	16	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
9.4	9	من خمس عشرة سنة إلى عشرين سنة
2	2	أكثر من عشرين سنة
100.00	96	Total

جاءت النتائج المتعلقة بخصائص العينة حسب متغير سنوات الخبرة وفقاً للجدول (5)، مشيرة إلى أن (36) مشاركاً كانوا من فئة خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، وهو ما نسبته (37.5%) من إجمالي عدد أفراد العينة وهذه النسبة تشير إلى تركيز الشركات على ذوي الخبرات.

6. خصائص العينة بحسب عدد الموظفين في شركاتهم:

جدول (6) خصائص العينة حسب عدد الموظفين

النسبة المئوية %	التكرار	عدد الموظفين
67.75	65	أقل من 30
23.96	23	30 - 59
7.29	7	60 - 199
1	1	أكثر من 200
100.00	96	Total

بحسب الجدول (6)، فقد أشار (65) مشاركاً من أفراد العينة إلى أن عدد الموظفين في شركاتهم أقل من (30) موظفاً.

7. خصائص العينة حسب فترة انضمام شركاتهم إلى اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) جدول (7): خصائص العينة حسب فترة انضمام شركاتهم إلى اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا)

النسبة المئوية %	التكرار	الفترة
2	2	أقل من سنة
8.34	8	من سنة إلى سنتين
10.45	10	ثلاث سنوات إلى خمس سنوات
36.47	35	ست سنوات إلى عشر سنوات
42.71	41	فوق العشر سنوات
100.00	96	Total

يبين الجدول (7) أن (41) مشاركاً ونسبتهم (42.71%) قد أفادوا بأن شركاتهم انضمت إلى اتحاد (بيتا) منذ أكثر من (10) سنوات، وهذه النسبة تشير إلى حرص الشركات على استمرارية الانضمام إلى اتحاد بيتا للمزايا الملموسة التي يقدمها.

أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المتاح والامكانيات المادية المتاحة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة). هدفت الاستبانة إلى قياس الرأي لأفراد العينة حول موضوع الدراسة (أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لشركات القطاع دراسة حالة الشركات في قطاع غزة). تتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين، القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، أما القسم الثاني، فيتضمن محاور وفقرات الاستبانة يتألف القسم الثاني من (9) محاور موضوعية خاضعة للتحقق والقياس، تتوزع فيما بينها جميع فقرات الاستبانة والبالغ عددها (50) فقرة، وذلك على نحو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (8): توزيع محاور وفقرات الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات
1	الهيكل التنظيمي	5
2	الثقافة التنظيمية	5
3	الأفراد	5
4	تكنولوجيا المعلومات	5
5	عملية الاستحواد	6
6	عملية التحويل	6
7	عملية التطبيق	6
8	عملية الحماية	6

م	المحور	عدد الفقرات
9	الميزة التنافسية	6
	إجمالي عدد فقرات الاستبانة	50

ولقياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات، اعتمدت الباحثة تطبيق مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتألف من (5) أوزان، تتدرج درجاتها على نحو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (9): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وكذلك تم عرضها على خبير في الإحصاء والتحليل الإحصائي. وقد جاءت معظم آراء المحكمين تؤكد صلاحية وجوده وشمول الاستبانة وفعاليتها في تحقيق أهداف البحث، وقد أفاد بعضهم بملاحظات تتعلق بتعديل بعض الفقرات، وبالفعل تم إجراء التعديلات، حتى استقرت الباحثة على الاستبانة في صيغتها النهائية. فقد اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستبانة دلالة صدق منطقي لها، بالإضافة إلى الصدق الذي عكسته آراء المحكمين. ولمزيد من التحقق تم تطبيق اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس صدق وثبات الأداة. فمن خلال أخذ الجذر التربيعي للمعامل كرونباخ ألفا تم قياس مدى صدق الأداة. كما تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60)، كانت معاملات الصدق والثبات بحسب محاور الاستبانة، كما يلي:

جدول (10): اختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	الصدق	الثبات
الهيكل التنظيمي	5	0.918	0.82
الثقافة التنظيمية	5	0.923	0.77
الأفراد	5	0.989	0.68
تكنولوجيا المعلومات	5	0.911	0.80
عملية الاستحواد	6	0.929	0.87
عملية التحويل	6	0.923	0.67
عملية التطبيق	6	0.945	0.88
عملية الحماية	6	0.933	0.89
الميزة التنافسية	6	0.939	0.90
Total	50	0.934	0.80

وفي ضوء ما يبينه نتائج الاختبار، فقد بلغ معامل الصدق لأداة البحث (0.934)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف الدراسة. بحيث أمكن القول بأن جميع عبارات أداة البحث كانت صادقة لما وضعت لقياسه. وأيضاً

تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً عن (0.600)، وبالتالي فهي مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، وهذه النتيجة تعطي قدراً عالياً من الثقة صلاحية الأداة.

عرض النتائج ومناقشتها:

1. تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الهيكل التنظيمي:

جدول (11) تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	يتصف بالبساطة والمرونة	357	3.76	.754
2	يسهل اكتشاف معارف جديدة	374	3.94	.932
3	يضمن نقل المعرفة الجديدة بسلاسة وسهولة عبر الحدود الهيكلية	351	3.69	.839
4	يتم تحديد نظام مكافأة معين لتبادل المعرفة	303	3.19	1.085
5	إدارة المعرفة توجد بشكل مستقل أو تابعة لإدارة أخرى	299	3.15	.922
	TOTAL		3.55	0.906

المصدر: إعداد الباحثة

سجلت نتائج تحليل فقرات المحور الأول قيم متوسط عالية تراوحت بين (3.94) في حدها الأعلى عند الفقرة (2)، التي أشارت إلى أن الهيكل التنظيمي يسهل اكتشاف معارف جديدة، أما الحد الأدنى فقد بلغت قيمة المتوسط (3.15) عند الفقرة (5)، التي أشارت إلى أن إدارة المعرفة توجد بشكل مستقل أو تابعة لإدارة أخرى. وبالتالي فإن وقوع قيم المتوسطات لجميع فقرات المحور بين هذين الحدين، يشير إلى أن أغلب أفراد العينة قد أبدوا موافقة على ما عبرت عنه كل فقرة من فقرات المحور على المستوى الأفقي. أما على المستوى الرأسي ولجميع فقرات المحور، فإن قيمة المتوسط الحسابي قد سجلت (3.55). وهذه القيمة بشكل عام لكافة فقرات المحور تشير إلى موافقة العينة على عباراتها، وهذا يفيد بأن الهيكل التنظيمي وخصائصه تلعب دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، وممارسة كل عمليات تكوين المعرفة ونقلها وتبادلها على كافة مستويات الهيكل التنظيمي للشركات موضوع الدراسة، كما أن جميع قيم الانحراف المعياري جاءت أقل من الواحد الصحيح، مما يجعل قيم المتوسطات المتعلقة بها أكثر دقة وقرباً من الواقع في تفسيرها، باستثناء درجة شتات عند الفقرة (4)، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.085)، إلا أن هذه القيمة لا تبدو مؤثرة على النتائج المتوصل إليها، من حيث يبدو أن درجة الحياد تكاد تكون ضئيلة وغير مؤثرة على نتائج التحليل الإحصائي.

2. تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الثقافة التنظيمية:

جدول (12): تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	لدى الموظفين دراية كافية بمدى أهمية المعرفة لنجاح الشركة	359	3.78	.901
2	تدريب وتعليم الموظفين يكون أثناء تواجدهم على رأس العمل	339	3.57	.964
3	يتوقع مستويات عالية في التقاط ونقل المعرفة بين الموظفين	338	3.56	.834

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
4	الإدارة العليا تدعم بقوة دور إدارة المعرفة لنجاح الأعمال	342	3.60	.856
5	يتفانى العاملون في حماية معارف الشركة	333	3.51	.849
TOTAL			3.60	0.880

على غرار ما كانت عليه النتائج في المحور السابق، جاءت نتائج اجابات أفراد العينة على فقرات محور الثقافة التنظيمية بقيم متوسطة واقعة بين حد أعلى بلغت قيمته (3.78) عند الفقرة (1)، التي تنص على أن لدى الموظفين دراية كافية بمدى أهمية المعرفة لنجاح الشركة، في حين بلغت قيمة الحد الأدنى لقيم المتوسطات (3.51) عند الفقرة (5)، والتي تفيد بأن العاملين يتفانون في حماية معارف الشركة، وهذا يعني أن قيم المتوسطات بين هذين الحدين تشير إلى موافقة أفراد العينة على ما عبرت عنه كل فقرة من فقرات المحور على المستوى الأفقي. تتطابق تلك القيم مع ما آلت إليه قيمة المتوسط العام لجميع فقرات المحور على المستوى الرأسي، والتي بلغت (3.60)، والتي تقابل قيمة المتوسط الأفقي الفقرة (4) التي تشير إلى أن الإدارة العليا تدعم بقوة دور إدارة المعرفة لنجاح الأعمال، فضلاً عن أن قيم الانحراف المعياري قد استقرت على المستوى العام الرأسي عند قيمة متوسط لها بلغت (0.880) وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح، وهي كذلك على مستوى الأفقي لجميع فقرات المحور كما يتضح في الجدول (12). وهذا بحد ذاته ما يدل على وعي أفراد العينة وادراكهم لأهمية إدارة المعرفة ودورها في نجاح الأعمال، علماً بأن أفراد العينة بالأساس يمثلون الإدارة بشكل فعلي في الشركات موضوع الدراسة.

3. تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الأفراد:

جدول (13): تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور الأفراد.

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	لدى الموظفين دراية كافية ليس بالمهام الخاصة بهم فقط بل وبمهام الآخرين أيضاً	331	3.48	.944
2	إمكانية تقديم مقترحات عن مهام الآخرين من قبل الموظفين	329	3.46	.943
3	يمكن للموظفين التواصل بشكل جيد مع أعضاء إدارتهم ومع أعضاء قسم آخر.	374	3.94	.823
4	يمكن للموظفين تنفيذ مهمتهم الخاصة بشكل فعال دون النظر لتغيرات البيئة المحيطة	344	3.62	.853
5	يعمل الموظفون بمبدأ الشمولية في التفكير عند معالجة المشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل	351	3.69	.839
TOTAL			3.64	0.880

في ضوء ما بينه الجدول (13)، فقد اتسمت قيم المتوسطات لفقرات محور الأفراد بارتفاع نسبي عما سجلته قيم المتوسط في المحورين السابقين، حيث بلغت أعلى قيمة (3.94) عند الفقرة (3) والتي تنص على أنه يمكن للموظفين التواصل بشكل جيد مع أعضاء إدارتهم ومع أعضاء قسم آخر، بينما جاءت القيمة الأدنى (3.48) عند الفقرة (1) التي عبرت عن أن لدى الموظفين دراية كافية ليس بالمهام الخاصة بهم فقط بل وبمهام الآخرين أيضاً. أما على المستوى الرأسي، فقد بلغت قيمة المتوسط العام (3.64)، بما يشير إلى موافقة جميع أفراد العينة على ما

عبرت عنه فقرات هذا المحور، كما أن انخفاض درجة الحياد جعلت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور تظهر تركيزاً عالياً من حيث بلغت (0.880)، وهي قيمة أصغر من الواحد الصحيح، ناهيك وأن جميع قيم الانحراف المعياري أصغر من الواحد الصحيح على مستوى الأفقي لجميع فقرات المحور، بما يدل على وعي الإدارة في الشركات موضوع الدراسة بأن الأفراد هم عماد العمليات المعرفية كافة يتسم بدرجة عالية.

4. تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور تكنولوجيا المعلومات:

جدول (14): تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور تكنولوجيا المعلومات

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	توفر قاعدة بيانات تعمل على توفير المعرفة اللازمة لجميع العاملين بناء على صلاحيات تتوافق والهيكل التنظيمي للشركة	335	3.53	.944
2	تعمل إدارة الشركة على تطوير تقديم خدماتها إلكترونياً عبر موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت	353	3.72	1.038
3	تسمح للموظفين بالتعامل مع أشخاص خارج الشركة	350	3.68	.866
4	توفر بنية تحتية إلكترونية للاتصالات عالية المستوى لموظفيها	351	3.69	.979
5	تسمح للأفراد بتعدد المواقع للتعليم جماعياً من مصدر واحد في وقت واحد (التعليم المتزامن)	316	3.33	1.015
	TOTAL		3.59	0.968

يبدو واضحاً مما تقدم وما يبينه الجدول أعلاه اتساق قيم المتوسطات والانحراف المعياري في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، ففي هذا المحور المتعلق بتكنولوجيا المعلومات جاءت قيم المتوسط ما بين حدين أعلى بلغت عنده (3.72) عند الفقرة (2) والتي تشير إلى أن إدارة الشركة تعمل على تطوير تقديم خدماتها إلكترونياً عبر موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت، أما الحد الأدنى فقد بلغت (3.33) عند الفقرة (5)، من حيث أشارت هذه الأخيرة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تسمح للأفراد بتعدد المواقع للتعليم جماعياً من مصدر واحد في وقت واحد (التعليم المتزامن). وعليه، فإن قيمة المتوسط الرأسي لجميع فقرات المحور قد بلغت (3.59)، مع استقرار جميع قيم الانحراف المعياري الأفقية والرأسية عند مستوى أدنى من قيمة الواحد الصحيح، باستثناء درجة شتات عند الفقرة (2) حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.038) والفقرة (4) حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.013) لا أن هذه القيم لا تبدو مؤثرة على القيم المتوصل إليها من حيث يبدو أن درجة الحياد تكاد تكون ضئيلة وغير مؤثرة على نتائج التحليل الإحصائي مما يشير إلى انخفاض مستوى الحياد، وموافقة أغلب أفراد العينة على ما عبرت عنه فقرات المحور بشأن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة.

5. تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية الاستحواذ:

جدول (15) تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية الاستحواذ

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	تمتلك الشركة عمليات استحواذ للمعرفة حول زبائنها	320	3.37	.946
2	تمتلك الشركة عمليات استحواذ للمعرفة حول مورديها	341	3.59	.844

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
3	تمتلك الشركة عمليات استحواذ للمعرفة حول المنتجات والخدمات الجديدة ضمن نشاطنا الاقتصادي.	343	3.61	.937
4	تسعى الشركة إلى توليد معرفة جديدة من معرفة حالية.	360	3.79	.824
5	تهدف الشركة إلى توزيع للمعرفة على العاملين في جميع أرجاء الشركة.	371	3.91	.826
6	تستقطب الشركة الموارد البشرية المتميزة.	363	3.82	1.010
TOTAL			3.68	0.897

تتعلق فقرات هذا المحور بوحدة من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة، وهي عملية الاستحواذ المقترنة بعمليات انتاج وتبادل المعرفة بين مختلف أطراف علاقات العمل (الشركة، العملاء، العاملين، المورد/المنتجات/الخدمات). فقد أظهرت قيم المتوسطات الأفقية ارتفاعاً واضحاً عند الفقرة (5) التي نصت على أن الشركة تهدف إلى توزيع للمعرفة على العاملين في جميع أرجاء الشركة، حيث بلغت قيمة المتوسط عندها (3.91)، بينما نجد أدنى قيمة عند الفقرة (1) التي عبرت عن أن الشركة تمتلك عمليات استحواذ للمعرفة حول زبائنها، مما يعكس تركيز إدارة المعرفة على البيئة الداخلية للشركات موضوع الدراسة مقارنة بالبيئة الخارجية التي يبدو الأمر منخفضاً بشأن العملاء عنه لدى العاملين، في حين جاءت قيمة الانحراف المعياري أعلى من الواحد الصحيح عند الفقرة (6) كما يتضح في الجدول، ما يشير إلى درجة حياد مؤثرة على درجة موافقة أفراد العينة على ما عبرت عنه هذه الفقرة بشأن استقطاب الشركات موضوع الدراسة للموارد البشرية المتميزة. على كل حال، فإن قيمة المتوسطات الرأسية بلغت (3.68) لجميع فقرات المحور، وكذلك قيمة الانحراف المعياري التي جاءت أقل من الواحد الصحيح (0.897)، وهذا ما يجعل الباحثة تستنتج أن معظم أفراد العينة قد ابدوا موافقة على ما عبرت عنه فقرات المحور بشأن عمليات الاستحواذ في نطاق إدارة المعرفة.

تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية التحويل:

جدول (16) تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية التحويل.

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	لدى الشركة سياسات لتصفية المعرفة بهدف الحصول على المعارف المفيدة	328	3.45	.965
2	تمتلك الشركة عمليات تحويل المعارف المؤسسية للأفراد	327	3.44	.768
3	تسعى الشركة لتحويل المعرفة من الأفراد إلى المؤسسة	350	3.68	.816
4	تعمل الشركة على تضمين مصادر وأنواع مختلفة للمعرفة	351	3.69	.888
5	تمتلك الشركة إجراءات لتنظيم (تخزين الملفات) المعرفية	336	3.54	.897
6	تمتلك الشركة عمليات لاستبدال المعرفة التي عفا عليها الزمن	341	3.59	.869
TOTAL			3.56	0.867

بشأن عمليات التحويل في إدارة المعرفة بالشركات موضوع الدراسة، جاءت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور المتعلق بهذه العملية جدول (16)، في مستوى النتائج السابقة من الناحية الكمية، إذ بلغت

أعلى قيمة متوسط أفقية هي (3.69) عند الفقرة (4) التي تشير إلى أن الشركة تعمل على تضمين مصادر وأنواع مختلفة للمعرفة، كما جاءت قيمة المتوسط مقارنة لهذه القيمة عند الفقرة (3) التي تشير إلى أن الشركة تسعى لتحويل المعرفة من الأفراد إلى المؤسسة، أما القيمة الدنيا فقد بلغت (3.44) عند الفقرة (2)، التي تفيد بأن الشركة تمتلك عمليات تحويل المعارف المؤسساتية للأفراد. وعلى المستوى الرأسي، جاءت قيمة المتوسطات عند مستوى (3.56) لجميع فقرات المحور، وكذلك قيمة الانحراف المعياري التي جاءت أقل من الواحد الصحيح (0.867)، وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة قد ابدوا موافقة على ما عبرت عنه فقرات المحور بشأن عمليات التحويل في إدارة المعرفة في الشركات موضوع الدراسة الحالية.

6. تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية التطبيق:

جدول (17) تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية التطبيق.

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	تستخدم الشركة المعرفة لتطوير منتجات/خدمات جديدة.	366	3.85	.887
2	تستخدم الشركة المعرفة لحل مشاكل مستجدة.	369	3.88	.886
3	تستخدم الشركة المعرفة لتحسين الكفاءة.	366	3.85	.850
4	الشركة قادرة على تحديد وتطبيق المعرفة في الظروف التنافسية المختلفة	357	3.76	.884
5	تستخدم المعرفة لضبط الاتجاهات الاستراتيجية للشركة	341	3.59	.881
6	تتعاون الشركة مع زبائنها ومورديها لتطوير/ابتكار خدماتها وعملياتها	367	3.86	.870
	TOTAL		3.9	0.876

بخصوص عملية التطبيق في إدارة المعرفة التي عبرت عنها فقرات هذا المحور- كما يبين الجدول (17) - سجلت قيم المتوسطات درجة موافقة عبر عنها أفراد العينة إزاء ما ضمنته فقرات المحور، حيث جاءت قيمة المتوسط الأعلى (3.88) عند الفقرة (2) التي أشارت إلى أن الشركة تستخدم المعرفة لحل مشاكل مستجدة، كما سجلت الفقرة (6) قيمة مرتفعة بلغت (3.86) من حيث أشارت إلى أن الشركة تتعاون مع زبائنها ومورديها لتطوير/ابتكار خدماتها وعملياتها، كما نجد نفس النتيجة عند الفقرتين (1، 3) اللتان سجلتا قيمة متوسط بلغت (3.85)، وأشارت إلى أن الشركة تستخدم المعرفة لتطوير منتجات/خدمات جديدة ولتحسين الكفاءة، وعند الفقرة (5) تأتي أقل قيمة متوسط (3.59)، من حيث أشارت الفقرة إلى أن المعرفة تستخدم لضبط الاتجاهات الاستراتيجية للشركة. تتطابق هذه النتائج مع القيم الرأسية للمحور، إذ جاءت قيمة المتوسط (3.9) مع استقرار الانحراف المعياري عند قيم أقل من الواحد الصحيح، الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على ما عبرت عنه فقرات هذا المحور.

7. تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية الحماية:

جدول (18): تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات محور عملية الحماية.

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	تمتلك الشركة إجراءات لحماية المعرفة من الاستخدام الغير مناسب	340	3.58	.894

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
	داخلها			
2	تستخدم الشركة عمليات لحماية المعرفة من السرقة خارجها	350	3.68	.948
3	تمتلك الشركة سياسات واسعة وإجراءات لحماية أسرارها التجارية	353	3.72	.895
4	تُقدر الشركة وتحمي المعرفة الضمنية لدى الأفراد	364	3.83	.883
5	تتواصل الشركة بوضوح وتوجد الوعي لدى أفرادها بأهمية حماية المعرفة	357	3.76	.808
6	تتخذ المنشأة الوسائل القانونية والتكنولوجية لحماية مواردها المعرفية	357	3.76	.896
	TOTAL		3.72	0.887

تتعلق فقرات المحور المبينة في الجدول أعلاه بعملية الحماية- حماية المعرفة في الشركات موضوع الدراسة الحالية- وقد جاءت أعلى قيمة متوسط (3.83) عند الفقرة (4) التي أشارت إلى أن الشركة تُقدر وتحمي المعرفة الضمنية لدى الأفراد، كما سجلت قيمة (3.76) عند الفقرة (6)، التي أفادت بأن الشركات تتخذ الوسائل القانونية والتكنولوجية لحماية مواردها المعرفية، في حين نجد قيمة المتوسط بلغت (3.73) عند الفقرة (3) التي أكدت على أن الشركات موضوع الدراسة لديها سياسات واسعة وإجراءات لحماية أسرارها التجارية. تطابقت هذه القيم مع المتوسط الراسي لجميع فقرات المحور والتي بلغت قيمته (3.72)، بما يفيد بأن الشركات موضوع الدراسة تقوم بالفعل بحماية معارفها بجانب العمليات الأخرى التي تمارسها على صعيد إدارة المعرفة.

8. تحليل اجابات أفراد العينة على فقرات محور الميزة التنافسية:

جدول (19) تحليل إجابات أفراد العينة على محور الميزة التنافسية.

م	الفقرة	Sum	Mean	Std. Deviation
1	تستخدم الشركة الابتكار القائم على المعرفة	358	3.77	.856
2	موقف الشركة في السوق يمكن أن يُوجد حواجز قوية أمام دخول الشركات الأخرى	337	3.55	.954
3	تحرص الشركة من خلال إدارتها للمعرفة على أن تكون الخدمات المقدمة صعبة التقليد من قبل المنافسين	367	3.86	.918
4	تحرص الشركة من خلال إدارتها للمعرفة على تقديم خدمات بجودة عالية وبأسعار تقل عن أسعار المنافسين	364	3.83	.964
5	تتميز الشركة عن منافسيها بالمعارف الضمنية(الأفراد) المتميزة وذو الكفاءة العالية	378	3.98	.850
6	تتميز الشركة عن منافسيها بطريقتها في استغلال المعرفة المتاحة لديها للتعريف عن نفسها وخدماتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية للشركة وأرباحها	382	4.02	.911
	TOTAL		3.84	0.901

في الجدول (19)، تتعلق فقرات المحور بالميزة التنافسية وهي المتغير التابع في هذه الدراسة، حيث نلاحظ أن قيم المتوسطات فيها قد سجلت ارتفاعاً لافتاً للنظر على مستوى جميع فقرات الاستبانة، وذلك عند الفقرة (6) حيث بلغت قيمة المتوسط (4.02) وهي درجة موافقة عالية جداً على ما عبرت عنه الفقرة من أن الشركة تتميز عن منافسها بطريقتها في استغلال المعرفة المتاحة لديها للتعريف عن نفسها وخدماتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية للشركة وأرباحها، كذلك عند الفقرة (5) التي بلغت قيمة المتوسط عندها (3.98)، من حيث نصت على أن الشركة تتميز عن منافسها بالمعارف الضمنية (الأفراد) المتميزة وذوي الكفاءة العالية، وبقيمة أقل بقليل عند الفقرة (3) والتي تفيد بأن الشركة من خلال إدارتها للمعرفة على أن تكون الخدمات المقدمة صعبة التقليد من قبل المنافسين. كما جاءت قيم المتوسط الرأسي عالية أيضاً، إذ بلغت (3.86) لجميع فقرات المحور دون أن تشير قيم الانحراف المعياري إلى أي تشتت أو تأثير للحياد، الأمر الذي يفيد بأن الشركات موضوع الدراسة تحرص بالفعل على تحقيق مزايا تنافسية من خلال إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة. يبقى أن تتحقق الباحثة من صحة النتائج السالفة من خلال اختبار الفرضيات وذلك ما ستعرض له الباحثة في المبحث التالي.

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية". ولكي نتحقق من صحة هذه الفرضية، فلا بد من اختبار صحة الفرضيات الفرعية التي تنبثق عنها. فقد نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية".

جدول (20) اختبار (One-Sample Test) للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى

قيمة الاختبار = (0)				فقرات محور الفرضية	
درجة الثقة في الفروق	التغير الأعلى في قيمة المتوسط	Sig.	df		
أعلى	أدنى		t		
3.91	3.61	3.760	.000	49.102	1
4.13	3.75	3.938	.000	41.620	2
3.87	3.53	3.698	.000	43.391	3
3.40	2.96	3.177	.000	28.671	4
3.32	2.95	3.135	.000	33.221	5

في الجدول (20) أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لـ (Sig) مساوية للصفر عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أننا نجد أن قيم (t) جاءت جميعها موجبة، وهذا يقضي برفض الفرضية الصفرية التي طرحتها الدراسة، والتي تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية، بما يدل على أن الفرضية البديلة هي الصحيحة، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الهيكل التنظيمي على الميزة التنافسية. أما الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى، فقد نصت على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية".

جدول (21) اختبار (One-Sample Test) للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

قيمة الاختبار = (0)			Sig.	df	t	فقرات محور الفرضية
درجة الثقة في الفروق		التغير الأعلى في قيمة المتوسط				
أعلى	أدنى					
3.96	3.60	3.781	.000	95	41.311	1
3.77	3.38	3.573	.000		36.479	2
3.73	3.39	3.563	.000		41.997	3
3.78	3.43	3.604	.000		41.449	4
3.68	3.34	3.510	.000		40.657	5

بيد أن القيم المعملية لاختبار هذه الفرضية في الجدول (21) أعلاه تبين أن القيم الاحتمالية (Sig.= 0.00) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أن القيم الموجبة ل (t)، وعدم وجود فروق مؤثرة إحصائياً على اجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة. الأمر الذي يقضي برفض هذه الفرضية، والقبول بصحة الفرضية البديلة التي تفيد بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتغير الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية.

كما تخلص الباحثة إلى نفس النتيجة إزاء الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي أفادت بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغير الأفراد أو المهارات على شكل (T- people or T-shaped skills) على الميزة التنافسية". إذ تفيد النتائج في الجدول (22) أدناه بأن الفرضية البديلة هي الصحيحة، من حيث أشارت اجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتغير الأفراد أو المهارات على شكل (T- people or T-shaped skills) على الميزة التنافسية.

جدول (22): اختبار (One-Sample Test) للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

قيمة الاختبار = (0)			Sig.	df	t	فقرات محور الفرضية
درجة الثقة في الفروق		التغير الأعلى في قيمة المتوسط				
أعلى	أدنى					
3.66	3.28	3.469	.000	95	35.740	1
3.66	3.28	3.469	.000		36.164	2
4.10	3.77	3.938	.000		47.142	3
3.80	3.45	3.625	.000		41.827	4
3.87	3.53	3.698	.000		43.391	5

بناءً على النتائج أعلاه، تخلص الباحثة إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها الصفرية، وبالتالي إلى القبول بصحة الفرضية البديلة لها، بما يعني أن هناك بالفعل أثر ذو دلالة إحصائية لتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وهو المتغير الذي ينطوي على عناصر الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد، والتي ثبت من خلال هذه الدراسة أن تؤثر عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الميزة التنافسية في الشركات موضوع الدراسة.

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر متغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، كما في الجدول (23) أدناه. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة

(40.14) عند معنوية (0.00) وهي هنا أقل في هذا المستوى من $(\alpha \geq 0.05)$ ، بما يعني أن هناك أثر لقدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

جدول (23): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	بيتا	قيمة (t) المحسوبة	معنوية (t)	R2	قيمة (f) المحسوبة	معنوية (f)
الهيكل التنظيمي	2.81	39.20	0.00	0.551	40.14	0.00
الثقافة التنظيمية	2.66	40.37				
الأفراد	3.84	40.85				

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة صفرية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركة". وينبثق منها عدة فرضيات فرعية، أولها أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استحواد المعرفة على الميزة التنافسية"

جدول ((24)): اختبار (One-Sample Test) للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

قيمة الاختبار = (0)					فقرات محور الفرضية	
درجة الثقة في الفروق	التغير الأعلى في	Sig.	df	t		
أعلى	أدنى	قيمة المتوسط				
3.57	3.18	3.375	.000	95	35.062	1
3.76	3.42	3.594	.000		41.880	2
3.79	3.41	3.604	.000		37.790	3
3.96	3.63	3.792	.000		45.321	4
4.07	3.74	3.906	.000		46.573	5
4.02	3.61	3.813	.000		37.039	6

الآن أنه وعلى نحو ما يبينه الجدول (24) أن القيمة الاحتمالية (Sig.=0.00)، وأن جميع قيم (t) موجبة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وهو ما يعني أن الفرضية غير صحيحة، وأن العكس منها هو الصحيح، بمعنى أن النتائج تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استحواد المعرفة على الميزة التنافسية كما أن هذه النتيجة خلصت إليها الباحثة أيضاً من اختبار الفرضيات الفرعية الأخرى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية. على نحو ما تبينه النتائج الموضحة في الجداول أدناه

جدول (25): اختبار (One-Sample Test) للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

قيمة الاختبار = (0)					فقرات محور الفرضية	
درجة الثقة في الفروق	التغير في قيمة	Sig.	df	t		
أعلى	أدنى	المتوسط				
3.65	3.26	3.458	.000	95	35.240	1
3.59	3.28	3.438	.000		44.015	2

قيمة الاختبار = (0)				df	t	فقرات محور الفرضية
درجة الثقة في الفروق		التغير في قيمة المتوسط	Sig.			
أعلى	أدنى					
3.84	3.51	3.677	.000		44.245	3
3.88	3.52	3.698	.000		40.986	4
3.72	3.36	3.542	.000		38.840	5
3.77	3.42	3.594	.000		40.685	6

جدول (26): اختبار (One-Sample Test) للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

قيمة الاختبار = (0)				df	t	فقرات محور الفرضية
درجة الثقة في الفروق		التغير في قيمة المتوسط	Sig.			
أعلى	أدنى					
4.03	3.68	3.854	.000	95	42.799	1
4.06	3.71	3.885	.000		43.210	2
4.03	3.68	3.854	.000		44.648	3
3.94	3.58	3.760	.000		41.891	4
3.77	3.42	3.594	.000		40.125	5
4.04	3.69	3.865	.000		43.726	6

جدول (27): اختبار (One-Sample Test) للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

قيمة الاختبار = (0)				df	t	فقرات محور الفرضية
درجة الثقة في الفروق		التغير في قيمة المتوسط	Sig.			
أعلى	أدنى					
3.76	3.40	3.583	.000	95	39.427	1
3.88	3.50	3.688	.000		38.281	2
3.90	3.54	3.719	.000		40.897	3
4.02	3.66	3.844	.000		42.483	4
3.94	3.61	3.771	.000		45.385	5
3.95	3.59	3.771	.000		41.049	6

مما تقدم، يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تحويل المعرفة على الميزة التنافسية، وأيضاً أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية، كما يوجد كذلك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير حماية المعرفة على الميزة التنافسية. وفق هذه النتائج لابد من رفض النظرية الرئيسية الثانية بصيغتها الصفرية، والقبول بصحة الفرضية البديلة والتي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة.

كما تتضح صحة النتائج أعلاه من خلال اختبار الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد- الجدول (28) أدناه- حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (41.312) عند معنوية (0.00) أقل من

مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، بما يعني أن هناك أثر لقدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية

جدول (28): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، لتحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	بيتا	قيمة (t) المحسوبة	معنوية (t)	R2	قيمة (f) المحسوبة	معنوية (f)
عملية الاستحواذ	3.05	40.61	0.00	0.810	41.312	0.00
عملية التحويل	3.19	40.66				
عملية التطبيق	2.98	42.73				
عملية الحماية	2.84	41.25				

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

جاء نص الفرضية الرئيسة الثالثة أيضاً بصيغة صفرية تشير إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة". ووفق ما تمخض عنه اختبار هذه الفرضية كما هو مبين في الجدول (29) أدناه، يتضح أنه قيم (t) جاءت موجبة مع قيم مساوية للصفر ل (Sig.) عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا بدوره يشير إلى عدم صحة الفرضية الرئيسة الثالثة، بل العكس مما نصت عليه- أي الفرضية البديلة- هو الصحيح.

فقد ثبت من خلال الاختبار الإحصائي أن هناك بالفعل أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ لمتغير قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة.

جدول (29) اختبار (One-Sample Test) للفرضية الرئيسة الثالثة

قيمة الاختبار = (0)					فقرات محور الفرضية	
درجة الثقة في الفروق		التغير الأعلى في قيمة المتوسط	Sig.	df		t
أعلى	أدنى					
3.72	3.34	3.531	.000	95	36.815	1
3.93	3.51	3.719	.000		35.266	2
3.86	3.51	3.688	.000		41.903	3
3.90	3.50	3.698	.000		37.175	4
3.53	3.12	3.323	.000		32.222	5

جدول (30): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	بيتا	قيمة (t) المحسوبة	معنوية (t)	R2	قيمة (f) المحسوبة	معنوية (f)
تكنولوجيا المعلومات	0.338	36.67	0.00	0.887	44.687	0.00

يظهر الجدول أعلاه صحة الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثالثة، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (44.687) عند معنوية (0.00) أقل من مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، بما يعني أن هناك أثر لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وبالتالي عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، والقبول بدلاً عنها بالفرضية البديلة.

النتائج:

وفي ضوء ما تقدم، فقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، والتي أفضت بدورها إلى صياغة مجموعة من التوصيات، بحيث يمكن استعراض أبرز وأهم تلك النتائج والتوصيات على النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات:

- أ- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:
 1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد) على الميزة التنافسية في الشركات موضوع الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (Chuang 2004) ودراسة Moghaddam, Others (2013) ودراسة ميا وعامر (2019).
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواد، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة واتفق هذا مع دراسة Nguyen, Bakar & Others (2010) ودراسة (2014) ودراسة بوقجاني، وآخرون (2011) ودراسة ميا وعامر (2019).
 3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية التكنولوجية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (Chuang 2004) ودراسة (Ling & Eze. 2014) ودراسة Moghaddam, Others (2013) ودراسة ميا وعامر (2019) بما يشير إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحقيق أهداف ووظائف إدارة المعرفة، من حيث تسمح للأفراد بتعدد المواقع للتعليم جماعياً من مصدر واحد في وقت واحد (التعليم المتزامن).

ب- النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- في ضوء الاستنتاجات السابقة، ونتائج اختبار الفرضيات، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
1. رفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغتها الصفرية والقبول بصحة الفرضية البديلة لها، بما يعني أن هناك بالفعل أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.
 2. رفض الفرضية الرئيسية الثانية بصيغتها الصفرية لعدم صحتها، والقبول بصحة الفرضية البديلة والتي تقضي بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية.
 3. رفض النظرية الرئيسية الثالثة بصيغتها الصفرية لعدم صحتها، والقبول بصحة الفرضية البديلة والتي تفيد بأن هناك أثر لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة العمل من قبل الإدارة العليا في الشركات والمنظمات المختلفة على بناء إدارات أو أقسام متخصصة في إدارة المعرفة يكون لها موقعها الفاعل في الهيكل التنظيمي للشركة.
2. تطوير وتنمية وتوسيع نطاق الثقافة التنظيمية واعتبارها ملمحاً من ملامح التميز التي يمكن استثمارها في توجيه وتركيز وتنمية عمليات إدارة المعرفة.
3. الاهتمام المستمر من قبل الإدارة العليا والإدارات الوسيطة على التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح إدارة المعرفة بالإضافة إلى عامل التكنولوجيا والمعلومات.
4. العمل على تطوير وتوجيه الإدارات والأقسام والعاملين في الشركات والمنظمات على المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين فيها وقدراتهم على استخدام تلك الشبكات.
5. العمل بشكل استراتيجي على مواكبة الجديد من التحولات والتطورات المتسارعة في مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها، بما يساعد في تسهيل عمليات إدارة المعرفة.
6. ربط الخطط الاستراتيجية الدورية والطارئة للشركة بكافة الأبعاد الهيكلية والتنظيمية والموارد البشرية والعمليات والمنتجات والخدمات في البيئة الداخلية للشركة بعمليات إدارة المعرفة.
7. تطوير وسائل وأدوات وأنظمة حماية المعرفة والمعلومات في الشركة، والكشف عن الثغرات المادية والمعنوية التي تهدد أمن وحماية رأس مال الشركة من المعارف والثروة الفكرية.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع بالعربية:

- بدير، جمال. (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- بوقجاني، جناة، فلاق، محمد، & صويص، راتب. (2011). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية. *Jordan Journal of Business Administration*، 153(3155)، 1-44(Orange).
- الخوري، علي محمد (2015). إدارة المعرفة في القطاع العام استعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية.. ص 25
- طيطي، خضر. (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبيد، شاهر. (2017). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية- جامعة النجاح الوطنية، 31 (10)، 1745-1782.
- عيسى، ثروت. (2016). أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية المفهوم - العمليات - النواتج. عمان: دار المحيط للنشر والتوزيع.
- مراد، علة. (2017). اتجاه ذات معاصرة في إدارة المعرفة " مدخل تنافسية المنظمات في عصر المعرفة". الجزائر: مؤسسة كنوز الحكمة.
- مسلم، عبدالله. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- موقع اتحاد شركات أنظمة المعلومات الفلسطينية (بيتا) <http://www.pita.ps/ar/content>.
- ميا، شمه، & عامر. (2019). دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في جامعة جامعة تشرين). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 41(2).

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Amegashie, A. (2018). Diversity Management Program Strategies to Support Competitive Advantage and Sustainable Growth. PhD, Walden University.
- Bakar, A. H. A., Virgiyanti, W., Tufail, M. A., & Yuso, M. N. (2014). Assessing Knowledge Management Processes and Competitive Advantage in Local Authorities using Knowledge Management Assessment Instrument (KMAI). In Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy (pp. 294-314). IGI Global
- Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert systems with applications*, 27(3), 459-465.
- Dimitriadis, ZS 2005, 'Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy', *European Business Review*, vol. 17, no. 4, p. 314-24.
- Lee, H & Choi, B 2003, 'Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination', *Journal of Management Information Systems*, vol. 20, no. 1, pp. 179-228.
- Ling, L. S., Tee, O. P., & Eze, U. C. (2014). Conceptualizing knowledge management and information infrastructure capability for competitive advantage: A Malaysian perspective. *Journal of Global Information Technology Management*, 17(2), 117-138.
- Lyles, MA & Schwenk, CR 1992, 'Top management, strategy and organizational knowledge structures', in L Prusak (ed.), *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Moghaddam, A., Mosakhani, M., & Aalabeiki, M. (2013). A study on relationships between critical success factors of knowledge management and competitive advantage. *Management Science Letters*, 3(12), 2915-2922.
- Nguyen, T. N. Q. (2010). Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises., PhD thesis, southern cross university, lismore, nsw. Australia, , p73-p77
- Nsubuga-Mugoa, J. (2019). Successful Strategies for Using Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises. PhD, Walden University.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37-43.
- Riahi-Belkaoui, A 2003, 'Intellectual capital and firm performance of US multinational firms', *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4, no. 2, , pp. 215-26.
- Scott, D. (2019). Enhancing the Competitive Advantage of U.S. Corporations by Incorporating a Foreign Trade Zones Strategy. PhD, Walden University.

- Soley, M & Pandya, KV 2003, 'Culture as an issue in knowledge sharing: a means of competitive advantage', paper presented to the 4th European Conference on Knowledge Management, England, 18-19 Septemb
- Tewfik, S. (2019). Use of Knowledge Management Planning Methods for Reducing Service Request Transition Budget Overrun. PhD, George Washington University.