

## مقدمة الدراسة

خلال العقود القليلة الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والهامة في الإدارة أغلب دول العالم. وقد ساعد على ذلك ما أفرزته العولمة من فرص، وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات ولاسيما (الانترنت).

إن نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن، وصارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري Intellectual Capital؛ إذ إن رأس المال الفكري يعدّ سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy).

تعمل منظمات الأعمال بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة قدر المستطاع على ذلك النجاح، وذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير استراتيجياتها وتحسينها وتطويرها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارة المنظمة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها العلماء ويطورونها ودوائر المعرفة باستمرار. وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، وتحقيق التقدم والتطور المستمر. إن إدارة المعرفة هي من الميادين الحديثة نسبياً التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة.

هناك عدد من المؤسسات والشركات التي كان لها السبق والريادة في ممارسة مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة وتبنيها وتطبيقها، وأهمها شركة Nokia وشركة Chaparral Steel ومعهد SAS وغيرها. وقد شاركت هذه الشركات والمؤسسات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز هنا على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

إن المغزى الأساس من إدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة ، وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وبصورة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية.

إن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوجد لها إمكانات جديدة ، وقدرات تنافسية متميزة، باستخدام هذا المنهج يمنحها قدرات واسعة في تكنولوجيا المعلومات Information Technology (IT) وإدارة المعلومات Information Management (IM) ، ويتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة ولممارسة العمليات الإدارية المختلفة، كما أنها تؤلف متمماً ومكماً لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها.

ويؤكد (Thomas, 1999:16) على أنه كان للمعلوماتية Informatics دوراً مهماً في تطور إدارة المعرفة، غير أن هذا الدور مع أهميته لم يكن منظماً بصورة كافية، ولم يعتمد بصورة كافية على العمليات المعرفية Cognitive Processes للأفراد في أثناء العمل، أو على وظائف الأعمال أو على الفلسفات والممارسات الإدارية.

ويرى (Arias et al. , 2000:105) أن الآثار المتحققة من إدارة المعرفة تلامس سلوك الأفراد في المنظمة، وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم واتجاهاتهم، وتؤثر في نماذج الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة.

إن الجهود التي تبذل من أجل تطوير إدارة المعرفة ينبغي أن تركز على الماضي والحاضر والمستقبل، ولن تنجح هذه الجهود إذا كان تركيزها ينصب على اكتشاف الفرص المستقبلية فقط.

فإدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، وتركز على تحديد التوجه السوقي للمنظمة، وطبيعة أعمالها ، والتحقق من بناء القدرات المعرفية التي تتسجم مع هذه التوجهات، والتحقق من العمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

لذا جاءت هذه الدراسة للبحث في أهمية إدارة المعرفة، والدور الذي تؤديه من خلال عملياتها المعرفية، ومخرجاتها في تحسين الميزة التنافسية ، محاولة للتوصل إلى رؤى موضوعية تتيح للمنظمات تفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، والتركيز بشكل أكبر على استثمار موجوداتها المعرفية وتوظيفها لرفع مستويات التميز التنظيمي فيها، وانطلاقه لتحقيق السبق التنافسي.

وللقيام بهذه الدراسة قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة فصول : تم الطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة في مبحثه الأول وفيه تم استعراض مفاهيم المعرفة، وأهميتها، وأنواعها، وشرح أهم العناصر المكونة لها، بينما ناقش المبحث الثاني إدارة المعرفة، من خلال التطرق إلى مفهومها من مداخل متعددة وأهميتها للمنظمات، أما الفصل الثاني فتطرق فيه الباحث إلى الميزة التنافسية؛ من حيث المفهوم والأهمية والأنواع في المبحث الأول ، أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض مصادر الميزة التنافسية.

بينما خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي إذ تم الطرق فيه إلى تحليل وصفي لخصائص أفراد العينة وإجاباتها عن متغيرات الدراسة، من خلال وصف المنظمات المدروسة، وخصائص أفراد عينة الدراسة، وتحليل إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة، ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة، وأخيراً تم عرض أهم نتائج الدراسة وتوصياتها.

## منهجية الدراسة

### أولاً : مشكلة الدراسة (Problem of Study):

تبين لعلماء الإدارة في العصر الحالي أن قطاع خدمات الاتصالات كان الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية، وهو القطاع الأجدر بالتماشي مع آخر مستجدات العلوم والإدارة، و تتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للزبون.

ولذا كان لابد من التركيز على أساليب ووسائل تعين تلك المنظمات في القيام بأدائها فكان اهتمام الباحث بدراسة إدارة المعرفة، وذلك بالتركيز على عمليات إدارة المعرفة، وأهم التقنيات المعرفية الحديثة استخداماً بغية تأهيل وتدريب رأس مال المنظمة البشري لتنمية قدراتها ، وزيادة مواهبها الفردية، و لمعرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لتلك المنظمات لتحقيق رضا زبائنها وكسب ولائهم، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- ١ - ما مدى النقص في المعارف الخاصة بإدارة المعرفة و الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية لقطاع الاتصالات اليمنية؟
- ٢ - ما مدى الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية اليمنية في قطاع الاتصالات؟
- ٣ - ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الاتصالات اليمنية؟
- ٤ - ما أثر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية اليمنية؟

### ثانياً : أهمية الدراسة (Importance of Study):

تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الجديدة التي لم تلق الاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول العربية، وخاصة في قطاع خدمات الاتصالات، ذلك أن هذا القطاع يمثل العصب المحرك لاقتصاد الدول، والمتأثر

بالتغيرات التكنولوجية والمرتبطة بالزبون من جهة، ولما يمثله هذا الموضوع من حداثة وصعوبة في التطبيق من جهة أخرى.

إن الاقتصاد الراهن هو اقتصاد قوامه المعرفة، والتقانة، وتظهر أهمية هذا الموضوع في دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع خدمات الاتصالات، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات إدارة المعرفة، والميزة التنافسية بهدف الخروج بنتائج وتوصيات تفيد قطاع خدمات الاتصالات اليمنية. كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

- ١- الربط بين التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي لشركات الاتصالات اللاسلكية.
- ٢- دراسة إمكانية الربط بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين أداء المنظمات عينة الدراسة.
- ٣- المساهمة في إثراء أدبيات المكتبة اليمنية من خلال دراسة بعض من أهم عناصر ومصطلحات الإدارة المعاصرة.

### ثالثاً : أهداف الدراسة (Objectives of Study):

تهدف الدراسة إلى:

- ١- تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية.
- ٢- توضيح اثر العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية اليمنية عينة الدراسة.
- ٣- توظيف نتائج إدارة المعرفة الحديثة في واقع المنظمات الخدمية اليمنية لقطاع الاتصالات.

#### رابعاً : متغيرات الدراسة (Variables of Study):

لجأت الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة، من خلال الاعتماد على معرفة تأثير عناصر إدارة المعرفة في الميزة التنافسية داخل المنظمات الخدمية، لذلك فقد اعتمد الباحث في دراسته على المتغيرات الآتية:

(أ) المتغير الأساس المستقل: إدارة المعرفة، ويتم التركيز على عمليات إدارة المعرفة والتي تنفرع إلى:

- ١ عملية توليد المعرفة.
- ٢ عملية خزن المعرفة .
- ٣ عملية توزيع المعرفة.
- ٤ عملية تطبيق المعرفة.

(ب) المتغير الأساس التابع: الميزة التنافسية وتنفرع إلى:

- ١- الميزة التنافسية السعرية.
- ٢- الميزة التنافسية غير السعرية.

#### خامساً : فرضيات الدراسة (Hypothesis of Study):

تتمثل فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية واحدة وهي :

الفرضية الرئيسية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية" وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي لعملية توليد المعرفة في الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي لعملية خزن المعرفة في الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي لعملية توزيع المعرفة في الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر معنوي لعملية تطبيق المعرفة في الميزة التنافسية.

سادساً : مجتمع الدراسة وعينتها:

### مجتمع الدراسة (Statistical Population of Study):

يكون مجتمع الدراسة من موظفي جميع فروع منظمات الاعمال وعددهم اربع منظمات ، العاملة في سوق الهاتف النقال بمحافظة عدن.

### عينة الدراسة:-

لكي تتحقق أهداف هذه الدراسة قمنا باختيار عينة من العاملين وعددهم (٨٦) في منظمات الاتصالات وهم: مديرو الفروع ، ورؤساء الأقسام، والموظفون، لهذه المنظمات، التي توجد مكاتبها الفرعية في مدينة عدن، عن طريق تطبيق العينة المقصودة (العمدية) التي حددت أربع منظمات وهي على النحو الآتي:

شركة سبأ فون

شركة ام تي ان (MTN)

شركة يمن موبايل

شركة واي

### سابعاً - منهج الدراسة:-

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، لتوافق هذا المنهج و طبيعة الدراسة إضافة إلى أنه يقدم بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة عن المشكلة قيد الدراسة ، ومن ثم يقدم تفسيرات عن المتغيرات المرتبطة بها مع التنبؤ المستقبلي بالآثار التي يمكن أن تحدث. واستخدم الباحث لتحليل إجابات أفراد العينة الأدوات الإحصائية الآتية:

أ. النسبة المئوية: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة بحسب

الخصائص الديموغرافية.

ب. الوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة.

ج. الانحراف المعياري: استخدم لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة في فقرات الاستبانة.

د. الانحدار البسيط: استخدم لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات المتفرعة منها.

### ثامناً - أسلوب جمع البيانات:

اعتمد الباحث في الإطار النظري للدراسة على الأدبيات المتخصصة التي كتبت عن موضوع إدارة المعرفة والميزة التنافسية، من كتب ودوريات متخصصة، عربية منها كانت أو الأجنبية والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية، فضلاً عن المقالات المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري. كما تم الاعتماد في الجانب العملي على استمارة استبانته قدمت للمبحوثين من أجل الحصول على البيانات الخاصة بذلك المجال.

تاسعاً - أداة الدراسة: تم تصميم استبانته الدراسة بالتعاون مع الأستاذ المشرف بعد اطلاع الباحث على بعض الدراسات لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، إذ أعيدت صياغتها، وإدخال بعض التعديلات بما يتلاءم مع هذه الدراسة وقد خضعت تلك الاستبانة للتحكيم من قبل عدد من الأساتذة في إدارة الأعمال موضح أسمائهم في (الملحق ٢). وقد شملت الاستبانة ثلاثة أقسام هي على النحو الآتي:

القسم الأول: يتضمن البيانات الأولية، وتحتوي على ستة متغيرات، هي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، والدورات التدريبية).



القسم الثاني: يتضمن الفقرات التي تتناول إدارة المعرفة ، بشقيها الظاهرة و الضمنية.

القسم الثالث: يتضمن الفقرات التي تبين أبعاد الميزة التنافسية ، وتحتوي على بعدين، هما:

(الميزة السعرية والميزة غير السعرية)

#### عاشراً - اختبار الأداة من حيث الصدق والثبات:

تعد استمارة الاستبيان المصدر الأساس لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد حلت تلك البيانات باستخدام رزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS" Statistical Package for Social Sciences) للحصول على النتائج الدقيقة، إذ كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة، على وفق مقياس ليكرت Likert ذي الدرجات الخمس ، الذي اعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة كما في الجدول الآتي:

#### جدول (٣) درجات مقياس الدراسة:

الدرجة	أففق تماماً	أففق	أففق نوعانا	لا أففق	لا أففق إطلاقاً
1	2	3	4	5	

#### - اختبار الصدق:

تؤكد من صدق أداة الدراسة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين بمجال إدارة الأعمال، واختيروا من كلية العلوم الإدارية من جامعة عدن وجامعة الحديدة كلية التجارة والاقتصاد الملحق (١) يوضح أسماء المحكمين

، وفي ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون أجرى الباحث التعديلات التي ذكرها المحكمون، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

#### - اختبار الثبات:

اختبر الباحث ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) إذ بلغ معامل الثبات بموجب هذا المعامل 95% ، وهو يعد معامل ثبات عالياً يولد لدى الباحث الاطمئنان من الاعتماد على أداة الدراسة مصدراً أولياً للبيانات اللازمة لاختبار فرضيات دراسته.

#### - حدود الدراسة:

وتشمل الآتي:

##### ١ - حدود مكانية:

تتمثل في قطاع الاتصالات لمنظمات الهاتف النقال في الجمهورية اليمنية التي توجد فروعها في مدينة عدن.

##### ٢ - حدود زمانية:

تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة ما بين يناير ٢٠٠٩م - ونوفمبر ٢٠٠٩م وهي الفترة التي تم فيها توزيع واستلام الاستبانة من قبل المبحوثين

وتوصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات من اهمها:

١. تركز المنظمات المبحوثة على الدورات التدريبية الداخلية التي تعقد في تلك

المنظمات دون الدورات الخارجية التي يمكن أن تفيد موظفي تلك

المنظمات في اكتساب مهارات ومعارف علمية جديدة عالمياً قد لا تكون متاحة على المستوى المحلي، مما يؤدي إلى تطور مستوى الخدمة المقدمة لزيائنها

٢. تعتمد الشركات عينة الدراسة في خزن المعرفة على المعرفة الظاهرية مستعينة في ذلك بالحاسوب، ووسائط خزن المعلومات الرقمية، والمعرفة المكتوبة، والموثقة في وسائط التخزين الموجودة في ذاكرتها التنظيمية
٣. تعتمد المنظمات عينة الدراسة على أنظمة أتمتة المكاتب ( بريد الكتروني، ومعالجة النصوص، واسترجاع المعلومات..إلخ) في ربط العاملين كافة والوحدات الإدارية بشبكة حاسوب، باتباعها سياسة التحديث بصورة مستمرة لأنظمة المعلومات، إلا أن هناك قصوراً في قيامها برسم سياسة تتمتع بالاستجابة السريعة للتغيرات في التقنيات
٤. يوجد قصور لدى المنظمات عينة الدراسة في الاحتفاظ بصناع المعرفة من الاغتراب إضافة إلى تقادمهم في المنظمة مما يؤثر في خزن المعرفة الضمنية في المنظمة.
٥. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة أثر طردي موجبة لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- ١- يجب المحافظة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين، بما يضمن لها المحافظة على الرأس المال المعرفي، إضافة إلى إمكانية استفادة المنظمة من قدراتهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرية يستعينون بها في الأعمال اليومية.

- ٢- ينبغي للمنظمات أن تضع ضمن استراتيجيتها العمل على تطوير خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين، وهذا يتطلب منها تكاتف جهود المديرين والخبراء التقنيين في مجال الخدمات الاتصالية، وإخراجها إلى سوق الاتصالات بعد الحصول على براءات اختراعاتها.
- ٣- عمل الدورات التدريبية، والتشجيع على الحوار ونقل المعارف بين العمال أنفسهم من جهة، وبينهم وبين الزبائن من جهة أخرى كي تضمن اكتساب المعارف وتبادلها.
- ٤- تطعيم المنظمات (عنية الدراسة) بالكفاءات والكوادر المؤهلة التي تحمل الأفكار المبدعة والخلقة التي تؤدي إلى توليد المعرفة في تلك المنظمات، وتحقيق المزايا التنافسية لها.
- ٥- غرس ثقافة المعرفة في المنظمات من خلال القيام بعقد الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تشجع على اكتساب المعرفة وتوزيعها وتخزينها وتطبيقها.
- ٦- إيجاد المستلزمات التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، وتهيئة المناخ لذلك.
- ٧- القيام بالتغيير اللازم في الهيكل والاستراتيجية بما يستوعب إدراج إدارة المعرفة ضمن ثقافة المنظمة.