

علاقة إدارة المعرفة الإستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية في شركة آسياسيل للاتصالات في الموصل*

إيمان عبد محمد

مدرس مساعد، المعهد التقني، الموصل

المستخلص

استهدف الدراسة إبراز علاقة الأبعاد الفرعية لإدارة المعرفة الإستراتيجية المتمثلة بكل من التعلم ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

وعلى وفق ذلك سعت الدراسة إلى تحديد شكل ومستوى علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المدروسة، سواء المستقل (أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية) أم المعتمد (الميزة التنافسية).

ولتحقيق ذلك اعتمد الدراسة استمارة الاستبانة التي صممت خصيصاً لها، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة على المبحوثين في المركز الرئيس لشركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في مدينة الموصل، واسترجعت منها (٤٥) استمارة، وبعد تحليل البيانات تم تحليل مؤشراتها لاختبار صحة الفرضيات.

تم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن إدارة المعرفة على نحو خاص وإدارة المعرفة الإستراتيجية إحدى الوسائل المتاحة أمام المنظمات في تحقيق الإبداع المؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية.

(*) تم استلام البحث في ٢٢/١/٢٠١٢ وحصل على قبول النشر في ٣/١٠/٢٠١٢.

Strategic Knowledge Management and its Role in Achieving Competitive Advantage

A Survey Study in Asia-Cell Telecommunication
Company in Mosul □

Iman Abd Mohammed

Asst. Lect., Technical Institute, Mosul

Abstract

The research aims at exploring the relation and effect of strategic knowledge management dimensions such as learning and intellectual property in achieving competitive advantage in organization.

Due to these objectives the research works to determine the relationships and effects between the dependent variables (Strategic knowledge management dimensions) and dependent variable (Competitive advantage).

The research adopts a questionnaire that distributed to the staffs of the main branch in Asia Cell Company in the city of Mosul, after collecting data; many of statistical tools are used for analysis.

Data analysis shows some conclusions, the major one is that the knowledge management and strategic knowledge management considered as one of the tools that uses by the organization to achieve innovation and then achieve competitive advantages.

المقدمة:

استحوذت إدارة المعرفة الإستراتيجية اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين بالإدارة الإستراتيجية، ولاسيما في إطار مجتمع المعرفة الذي تمارس فيه المنظمات نشاطاتها وأعمالها، وقد جاء هذا التركيز نظراً للمساهمة المباشرة للمعرفة والإستراتيجية منها على نحو خاص في تحقيق التميز المنشود من قبل المنظمات الهادفة للبقاء. فضلاً عما تسهم به إدارة المعرفة الإستراتيجية من زيادة في قدرة المنظمات على تطوير واستغلال التقنية الجديدة والمتطورة التي سيكون لها بلا شك تأثيرها في رسم التوجه المستقبلي للمنظمة.

لذلك أصبحت المنظمات تتباهى بقدر المحتوى المعرفي ومهارات العاملين والإدارة فيها وليس بكثافة رأس المال والموجودات المالية، فالمعرفة تمثل رصيداً متراكماً لموجودات متاحة بعضها صريحة وواضحة يمكن نقلها ونشرها والاستفادة منها، وبعد البعض الآخر منها ضمني يتمثل بالمعرفة الذاتية الخاصة بالمنظمة وأفرادها وهو ما يدعى برأس المال الفكري، وهنا لابد من الإشارة إلى أن المعرفة لا تأتي من الفراغ ولا تتم الاستفادة منها على نحو كامل ما لم يكن المستفيد منها هو المسهم في تكوينها وإيجادها، وبالنسبة لمن لم يسهم في تكوينها فيمكنه الاستفادة منها عن طريق التفاعل الاجتماعي الحي مع من يحملها عبر آليات وأدوات مختلفة مثل التعلم، وعلى الرغم من الأهمية الحاسمة للمنافع المتحققة من إدارة المعرفة الإستراتيجية، فإن الصعوبات البالغة التي تواجهها المنظمات تكمن في إدارتها وتنسيق نشاطاتها المشتركة والسيطرة عليها.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية بوصفها الأدوات التي تشجع المنظمات إلى اختيار الطريقة الملائمة في إدارة معرفتها الإستراتيجية (المتغير المستقل) وتوظيف معطياتها في تحقيق الميزة التنافسية (المتغير المعتمد).

وللوصول إلى تحقيق ذلك الهدف، فقد تمّ تغطية المحاور الآتية: الأول: اختص بمنهجية الدراسة (مشكلته، وأهدافه، وأهميته، وفرضياته، وحدوده، ومجتمعه، وعينته، ومنهجه وأساليبه، ومعالجاته).

أما الثاني فقد ضم الإطار النظري.

وضم الثالث الإطار الميداني.

واحتوى الرابع على الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: المنهجية

أولاً. مشكلة الدراسة

تطمح منظمات الأعمال إلى امتلاك ما يميزها من غيرها وتعبّر عن ذلك بالسعي إلى اكتساب المزايا التنافسية واستدامتها عن طريق تحقيق منتجات ذات مستويات جودة عالية والتحسين المستمر، ورعاية الإبداع، وغيرها.

وهنا أشار العديد من الباحثين بأن السبب الجوهرى الذي يقف وراء تفوق المنظمات بتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها يكمن في جملة المتغيرات المرتبطة بالفروقات التقانية، واقتصاديات الحجم، وغيرها.

إلا أن الباحثة تجد أن السبب الرئيس يكمن بعثورها على موارد تلك الميزة التي تتحقق بامتلاك المعرفة الإستراتيجية وإدارتها وجذب الموارد البشرية الكفاءة وتطويرها لتضمن تنفيذاً كفوئاً للمهمات الإستراتيجية بعد تحويلها إلى منظومات معرفية تتعلم المنظمة من خلالها كيف تسرّع تصرفاتها لتصل إلى مستوى أعلى من الكفاءة والمرونة في السوق، وطالما أن المنظمة المدروسة تمارس نشاطاتها في بيئة فنية بهذا النوع من الخدمات، ومواجهة منافسة شديدة من المنظمات المماثلة القائمة، كان لابد لها من أن تبحث في أسس تميزها السليم، الذي لابد من أن يقوم على الاهتمام بالمعرفة الإستراتيجية المتوافرة، وتطويرها وتعزيز أبعادها وذلك في ضوء مضامين إشارات واضحة للباحثين بخصوص الدور الذي تمارسه المعرفة الإستراتيجية وأبعادها في الميزة التنافسية

لمنظمات الأعمال التي أشار أغلب الباحثين إليها في إطار كون المعرفة عموماً والإستراتيجية منها خصوصاً عاملاً مهماً في تحقيق الإبداع الذي يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

- وبموجب ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس مفاده: ما علاقة وأثر أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟ وبموجب التساؤل الرئيس يمكن إثارة التساؤلات الآتية، وكما يأتي:
١. ما مدى إدراك الشركة المدروسة لعلاقة أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية؟
 ٢. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية والميزة التنافسية؟
 ٣. ما أثر توظيف أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المدروسة؟

ثانياً. أهداف الدراسة

- تذهب هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:
١. مراجعة الأدبيات الإدارية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة وإدارة المعرفة الإستراتيجية والميزة التنافسية.
 ٢. التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
 ٣. توجيه أنظار القارئ على المنظمة المدروسة نحو إمكانية استخدام إدارة المعرفة الإستراتيجية بوصفها مصدراً ملائماً لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بأهمية متغيراتها، والفوائد المتحققة من جراء تنفيذها ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني، وبموجب ذلك تتحدد أهمية الدراسة ضمن المحاور الآتية:

١. الأهمية الأكاديمية من تناولها لمواضيع إدارية حيوية ومعاصرة ذات تأثير بالغ في أداء المنظمات عن طريق تناول متغيري الدراسة المشار إليها مفاهيمياً، فضلاً عن الأهمية والعلاقات المتداخلة الموصلة إلى إبراز الدور الذي يؤديه المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

٢. الأهمية الميدانية للدراسة فهي تعدّ محاولة للتعرف على مستوى ممارسة الشركة المدروسة وتطبيقها لتلك المتغيرات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، لأجل الارتقاء بأداء الشركة المدروسة.

رابعاً. فرضيات الدراسة

بهدف بلوغ العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، حددت الباحثة الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

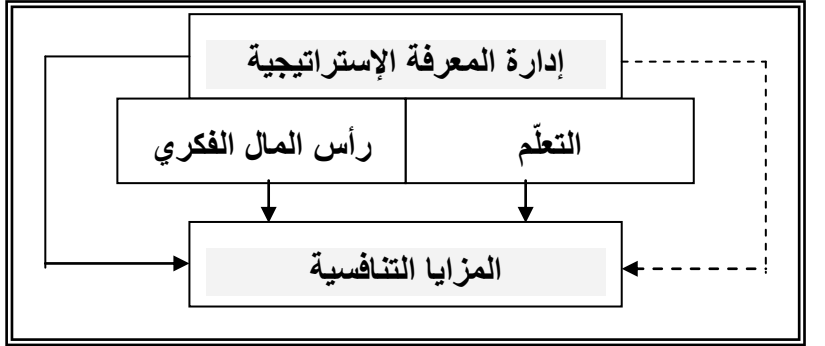
١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم المنظمي والميزة التنافسية.
٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية : تؤثر أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية معنوياً في تحقيق المزايا التنافسية في الشركة المدروسة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر التعلم المنظمي معنوياً في تحقيق المزايا التنافسية في الشركة المدروسة.
٢. يؤثر رأس المال الفكري معنوياً في تحقيق المزايا التنافسية في الشركة المدروسة.

خامساً. أنموذج الدراسة الفرضي

للتعرف على اتجاه العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة، لابد من بناء أنموذج افتراضي يوضح ذلك، الشكل (١).



شكل (١)

أنموذج الدراسة الفرضي

← علاقة ارتباط
 - - - - - علاقة أثر
 المصدر: من إعداد الباحثة

سادساً. حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية: عدّت المدة ٢٠١١/٨/١٥ ولغاية ٢٠١٢/٧/١٥ حدوداً زمانية للدراسة.
٢. الحدود المكانية: عدّ مركز شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في الموصل بوصفه الحدود المكانية للدراسة.

سابعاً. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة بـ (٩٥) فرداً، وهم جميعاً ممن يعمل في المركز الرئيس للشركة المدروسة في مدينة الموصل، وتمثلوا بالقيادات الإدارية فيها، ولعل من أبرز أسباب اختيار هذه الشركة هو الدور الذي تؤديه الاتصالات في الوقت الحاضر بوصفها صناعة فنية تواجه كثافة متزايدة في الطلب على خدماتها وزيادة مستوى المنافسة التي تواجهها من قبل شركات الاتصالات الأخرى العاملة في الميدان، ولا بد من أن ينعكس في

تزايد محاولات الشركات العاملة لتحقيق السبق التنافسي والبقاء منافساً فاعلاً في الميدان.

أما عينة الدراسة فقد اختيرت عشوائياً، وتمثلت بـ (٥٠) فرداً من (مهندس أقدم، رئيس مهندسين، مساعد رئيس مهندسين، مدير، مشرف أقدم) العاملين في (٥) أقسام مختلفة ممن وزعت عليهم استمارة الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (٤٥) استثمار، مما يعني أن نسبة الاسترجاع بلغت (٩٠٪). والجدول (١) يعرض تلك الأقسام ونسب التمثيل.

جدول (١)

أعداد الاستثمارات الموزعة ونسب الاسترجاع في أقسام الشركة المدروسة

ت	القسم	المستجيبين	نسبة التمثيل
١	قسم المشاريع	٩	٢٠٪
٢	قسم مغذي الترددات RF	٩	٢٠٪
٣	قسم النقل (الإرسال)	١١	٢٤,٤٪
٤	قسم تشغيل الأجهزة BSS	١٠	٢٢,٢٪
٥	قسم الصيانة	٦	١٣,٣٪
	المجموع	٤٥	٩٩,٩٪

ثامناً. أسلوب تحليل البيانات

اعتمد إنجاز الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته في تحقيق الأهداف المرجوة. وتم الاعتماد في تحصيل البيانات على وفق أسلوب هذا المنهج على استبانة صممت لهذا الغرض على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقد تضمنت ثلاث فقرات، وهي:

الفقرة الأولى : اختصت بالبيانات الديموغرافية والتعريفية المتعلقة بأوصاف عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، وعدد الدورات التدريبية).

الفقرة الثانية: اختصت بالمؤشرات المتعلقة بالمتغير المستقل (أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية)، وتضمنت بعدين، غطى الأول بُعد التعلم عبر (١٥) سؤالاً، وقد تم بناء المقاييس بالاعتماد على العديد من الدراسات خاصة (John et al., 1994) (Steven & Mary, 2000) (الشلمة، ٢٠٠٤، ٤٩)، أما الثاني فغطى رأس المال الفكري الذي تضمن (١٥) سؤالاً أيضاً بالاعتماد على (Raid 1998), (Steward 1997), (Hennie 2002).

الفقرة الثالثة: اختصت بمؤشرات المتغير المعتمد (الميزة التنافسية)، وتضمنت (١٨) سؤالاً (Lynch & Paul, 2004), (David & Mark, 2000).

تاسعاً. أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت البرمجية الجاهزة SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وفيها تم اعتماد التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن اعتماد معامل الارتباط وكذلك أنموذجي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

المحور الثاني: الإطار النظري

يتناول هذا المحور الأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً: إدارة المعرفة الإستراتيجية

(١) المفهوم والأهمية

تسعى المنظمات لامتلاك المعرفة واستثمارها في تبني استراتيجيات فاعلة، إذ إن استغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة يحتاج إلى امتلاك المعرفة الاستراتيجية (اليمني، ٢٠١٠، ١٠٥)، لهذا نظر الباحثون إليها من زوايا مختلفة فمنهم من عدها مصطلح تقني وآخرون ركزوا على مضمونها وتصنيفها والبعض تناولها من حيث قابليتها على الانتقال والتحول، وركزت التوجهات الحديثة نحو عملية إدارة وتكوين المعرفة وفعاليتها.

وتمثل من وجهة نظر (Daft, 2001, 258) "الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقله إلى الآخرين".

ويرى (Bhavnani et al., 2001, 230) بأنها المعرفة المستخدمة لتحديد الخيارات الإستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي في قطاع صناعي معين. ويصفها (الرفاعي وياسين، ٢٠٠٤، ٧) بأنها عملية استقطاب المعرفة، تكوينها، والمشاركة بها وتخزينها وتوزيعها وإدارة التعاضد الإستراتيجي بين رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات بهدف تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة. ويعرفها (Zotto, 2005, 6) بأنها المعرفة المتولدة من تفاعل الخزين المعرفي والقدرات الفكرية للمدراء لإنجاز مهام التخطيط الإستراتيجي.

وتعني لـ (المعاضيدي، ٢٠٠٥، ٤٢) المورد الحيوي والدينامي المتفاعل في عقل الإنسان والمتوفر بصورة خفية ضمنية أو ظاهرة، ويمكن له أن يمثل رأس مال

فكري للمنظمة والمادة الخام للابتكار والإبداع والتميز والتنافس، والعامل الحاسم لكيفية أداء الأعمال على نحوٍ كفء وفاعل. وهي بالنسبة لـ (Warren, 2007, 20) عملية توليد المعرفة الكفوءة لدعم إجراءات صنع القرار الإستراتيجي الأمثل.

وعلى وفق ما سبق، تجد الباحثة أن المعرفة الإستراتيجية هي عملية توجيه المعرفة المتولدة الكفوءة المؤثرة المستخدمة لتبنى الاستراتيجيات الفاعلة لتقديم الدعم اللازم لمنتجاتها وموقعها في السوق القائمة على رؤية المستقبل مع الأخذ بنظر الاعتبار مستوى التغيير في البيئة.

وتتصف المعرفة الإستراتيجية بأنها لا نهائية، ومتجددة، ومتنوعة، ومتعددة الجوانب، بل إنها تتولد وتخلق ذاتها على نحوٍ مستمر، كما أنها تسهم في خلق القيمة المضافة في كل مرحلة من مراحل تكوّنها، ومن هنا تنبع فائدة المعرفة الإستراتيجية وأهميتها على وفق ما عرضه عدد من الباحثين ومنهم (Zack, 1999, 8) و (Kruger,etal., 2007, 11) و (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٦٤) كالآتي:

١. تُعدّ أداة فاعلة لاستثمار المنظمة لرأسمالها الفكري عن طريق تمكين المحتاجين للوصول إلى المعرفة بأيسر الطرق.
٢. تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابتكارات مما يوفر لها فرصة الحصول على الميزة المستدامة.
٣. تمكن المديرين من التعرف على موارد المنافسين وتوظيفها لصنع الخيارات الإستراتيجية.
٤. تقديم أفضل تحليل وربط بين القدرات المعرفية والقرارات الإستراتيجية.

ب. أهداف إدارة المعرفة الإستراتيجية

تقود المعرفة الإستراتيجية إلى تمكين المنظمة من امتلاك المعرفة الإبداعية، الأمر الذي يمكنها من صدارة القطاع الذي تعمل فيه والتحكم بالمنافسين، فضلاً عن تبني الإستراتيجيات التنافسية المستندة إلى المعرفة الإستراتيجية التي تتقصى المزايا التنافسية المتاحة للمنظمة لتدعم بقائها وتعزيزها.

واعتماداً على عروض بعض الباحثين ومنهم: (اليمني، ٢٠١٠، ١٠٦) و (Warren, 2007, 24) و (الجزائري، ٢٠٠٤، ١٣٥) يمكن تحديد بعض منها كما يأتي:

١. دعم المدراء في عمليات تقويم الموقف الإستراتيجي لاسيما في الأوضاع البيئية المعقدة.
٢. توحيد الأشكال المتنوعة للمعلومات ودمجها على نحوٍ نظامي يسهل التعامل معها وإدراكها.
٣. تعمل على تحديد التغيرات المهمة في متغيرات المعرفة.
٤. تعزيز الميزة التنافسية المستندة إليها وتقود إلى تعزيز إمكانات التعلم المنظمي.
٥. الوصول إلى الانفتاح والمرونة وعدم الخوف من خوض التجارب والاستفادة منها.
٦. لتصبح المنظمة مركزاً للبحث والتقصي والتفاعل مع مراكز البحوث والمؤسسات العلمية.
٧. إيلاء الأهمية المناسبة لثقافة الإبداع والتجديد عن طريق إدارة المعرفة التي لها القدرة على استخدام التقانة على نحوٍ ذكي بوصفها مصدراً مهماً من مصادر للمعرفة.

ج. أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية

تُعدّ قدرات التوجه المعرفي الركيزة الفاعلة لإدارة المعرفة الإستراتيجية في المنظمات، لأنها تعدّ الممكن الملائم لتجميع وتوحيد معرفتها بالأسواق والمنتجات، فضلاً عن معرفة التغيرات البيئية المحتملة واكتشافها بغية الوصول إلى الميزة التنافسية (Wernerfelt, 2004, 137).

وطبقاً لـ (Daft, 2001, 158) تعد طريقة جديدة في التفكير والمشاركة برأس المال الفكري، إذ تدعم صيغ عمل المعرفة الإستراتيجية صانع القرار من خلال تزويده بوصف شامل للمنظمة وبيئتها الخارجية والتمثلة بالمصادر المعرفية والقدرات الداخلة في رأس المال الفكري الذي يعدّ من المتطلبات الرئيسة لامتلاك المعرفة الإستراتيجية (Kruger & Snyman, 2007, 11)، ولاسيما في الأوضاع البيئية المعقدة لتعزز السلوك الإستراتيجي استناداً إلى قاعدة المنظمة المعرفية عبر توسيع إمكانات التعلّم المنظمي بوصفه الخبرة المميزة صعبة التقليد (Bhavnanni & John, 1997, 92) للمنظمة، فتعزز المعرفة الإستراتيجية من الميزة التنافسية المستندة إليها.

من الواضح أن هناك تداخلاً كبيراً بين مفهوم التعلّم المنظمي وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري، إذ إن إدارة المعرفة تتعلق بالأشخاص داخل المنظمة وهي تزيد من إمكانياتهم الفردية، أما التعلّم المنظمي فإنه يتعلق بالتطور المشابه لكن على نحو جماعي في المنظمة عن طريق استثمار القدرة على التعلم وبالتالي تسخير هذا التعلّم بوصفه جزءاً من عملية التحسين المستمر (Baines, 1997, 1) كما تعدّ إدارة المعرفة من الوسائل المهمة لتسهيل نشاطات التعلم المنظمي، ولما كانت المعرفة تحدث وتستقر فقط في عقول الأفراد فإن أحد أهم محددات إدارة المعرفة هو التعلّم (Bin et al., 2001, 1-23) وعلى هذا الأساس فإن أول مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية في إطار رأس المال الفكري (Stevnson, 2000, 1)، لذلك قاد الاهتمام المتزايد بالمعرفة من قبل المنظمات إلى اعتماد التوجه المعرفي لتبني استجابات إستراتيجية مناسبة في ظل المنافسة المتنامية والابتكارات المتسارعة وحالات اللا تأكد المتزايدة.

ونتيجة لكون قدرات التوجه المعرفي الفاعلة، ركييزة رئيسة لإدارة المعرفة الإستراتيجية بحسب ما أشار إليه (Wernerfelt, 2004, 137)، فإنها تستند بدورها إلى عاملين رئيسيين هما (Teece, 1998, 57):

١. عمليات التعلم: تظهر المعرفة بوصفها معلومات تم تفسيرها ويكون التركيز عن طريق عمليات التعلم على خصائص المعرفة التي تساعد في بناء الإستراتيجيات ذات التوجه المعرفي.
٢. رأس المال الفكري: بوصفه موجودات معرفية تعدّ جزءاً رئيساً من قيمة المنظمة ويكون التركيز على إدارة رأس المال الفكري الذي يساعد في تحسين الأداء.

ثانياً. عمليات التعلم: المفهوم والأهداف والمستويات والأنواع

١. المفهوم

وتركز على خصائص المعرفة المختلفة واستثمارها في بناء الاستراتيجيات ذات التوجه المعرفي، وقد تنوعت إسهامات الباحثين والمفكرين على نحو كبير في إعطاء مفهوم واضح للتعلم بسبب اختلاف الأطر النظرية التي تناولت هذا المفهوم، فالمنظمات التي تتمكن من تعزيز قوة التعلم المستمر لديها ستمكن من تجنب مفاجآت البيئة التنافسية المحيطة بها (Flud, 1995, 417).

أما (Fisher & Leysia, 1999) يقترحان أن التعلم المنظمي يشير إلى التركيز على الزيادة في التسجيل والحصول على المعرفة عن طريق الخبرة (في الأمد القصير)، ومن ثم جعل هذه المعرفة متوفرة ومتاحة للآخرين لتطبيقها في ميدان عملهم (في الأمد الطويل).

فيما يرى (O'Brien, 2000, 360) أنها تعنى الاستخدام الإستراتيجي الرئيس لتقانة المعلومات لبناء ما يسمى نظم إدارة المعرفة لإدارة عملية التعلم المنظمي.

ويؤكد (دروش، ٢٠٠١، ٢٣) على أن إدارة المعرفة لم تعدّ عملية تسلم المعلومات و تخزينها لأغراض الاستخدام فقط.

بينما أشار (Turban et al., 2002, 392-393) إلى أن التعلم المنظمي هو تطوير المعرفة والآراء الجديدة التي من المحتمل أن تؤثر على سلوك المنظمة. وهو يحدث عندما تكون الأنظمة المعرفية والذاكرات على نحو مشترك بين أعضاء المنظمة

العمل وذلك لاكتساب مهارات جديدة واستعمالها في العمل والتشارك بما تعلموه مع الآخرين (Noe et al., 2003, 25).

ويرى (Stair & Reynolds, 2003, 51) إمكانية عدّ التعلّم المنظمي بمثابة عمليات تكيف مع الأوضاع الجديدة وتغيرات في التطبيقات المنظماتية بمرور الزمن، بل أصبحت نظم المعرفة المنظمية تعدّ أسلوباً لتوليد المعرفة الجديدة وتطويرها عن طريق التعلّم والمشاركة بالمعرفة في عموم المنظمة عن طريق تحويل نتائج التعلّم إلى قيمة بطريقة منهجية لزيادة موجودات المعرفة وتعظيم رأس المال الفكري (نجم، ٢٠٠٨، ٢٧٧).

٢. أهداف التعلّم المنظمي

يتوجب أن يكون الأفراد على الدوام مستعدين لامتلاك التعلّم وكسبه، ويتوجب أن تبتكر المنظمات وتهيئ بيئات تدعم التعلّم باستمرار، إذ كلما اتسعت حالات عدم التأكد ازدادت الحاجة إلى التعلّم. وإن تركيز التعلّم المنظمي لا بد من أن يكون على القضايا الإستراتيجية الشاملة التي تنضوي في إطار قدرة المنظمة على التحوّل والتكيف لمواجهة البيئة الحركية والمنافسة العالمية الشديدة. وإن التعلّم المنظمي يمكن أن يساعد على تطوير مداخل تصرف جديدة، وفي الحقيقة سيكون التعلّم مفيداً ومهماً للمنظمة ويصب في تطوير هيكل المعرفة فيها، وهذا ما أطلق عليه التماسك الداخلي.

لذلك تكمن أهداف التعلّم المنظمي من وجهة نظر Kris و (Morgan, 2001)

(4-5 في:

١. تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين حول أداء المهام الموكلين بها.
٢. تقليص الوقت اللازم وتقليله لإنجاز المهام وتحسين جودة المخرجات.
٣. زيادة قدرة المنظمة وتحسينها للتكيف مع البيئات المتغيرة والحالات المفاجئة.
٤. حصول المنظمة على ميزة تنافسية.

٥. توسيع نطاق السلوك المحتمل مما ينعكس بابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

٣. مستويات التعلّم المنظمي

تتم عملية التعلّم في المنظمات على وفق ثلاثة مستويات، وهي:

أ. التعلّم على مستوى الفرد Individual Level Learning

التعلّم الفردي هو عملية تعديل السلوك الفردي على نحوٍ دائم، أن المشكلة الرئيسة للتعلّم تكمن في معرفة كيف يمكن أن نصل إلى ونختار السلوك الملائم والإيجابي في مواجهة حالة معينة أن القاعدة النظرية لتحديد ظهور التعلّم الفردي هو نظرية (Schon, 1983) الانعكاس في الحركة Reflection-in-Action إذ إن الانعكاس في الحركة أو العمل يمكن أن يحدث عندما تكون المعرفة التي يستخدمها الفرد ويطبقها خلال واجباته المهنية تؤدي إلى حصيلة غير متوقعة (Carter & Evans, 2000, 426).

ب. التعلّم على مستوى المجموعة/ الفريق Group Level Learning

يظهر التعلّم على مستوى المجموعة أو الفريق أساساً من خلال التعاون والتفاعل بين الأفراد إن تعلم الفريق والمجموعات داخل المنظمة يعد شيئاً ضرورياً ومهماً بالنسبة للمنظمات التي تبغي التحول المنظمي.

وفي هذا السياق يؤكد (Yang et al., 2004, 40-41) أن انتشار التعلّم يؤدي إلى تطور الآراء المشتركة، إذ إنه عندما يشترك الأفراد في الرأي فهذا يؤدي إلى أنهم سيكونون مترابطين وملتزمين مع بعضهم البعض بواسطة طموحات مشتركة لإيجاد وتحقيق النتائج التي يرغب فيها الأعضاء فعلاً (Mulholland, et. al., 2001, 57).

ت. التعلّم على مستوى المنظمة Organizational Level Learning

إنّ التعلّم على مستوى المنظمة يكون ناتجاً عن التعلّم الفردي والتعلّم الجماعي، فالتعلّم على مستوى المنظمة يتألف من أربعة أبعاد هي: تثبيت أو تضمين النظام، واتصال النظام، وتخويل النظام، وتجهيز قيادة للتعلّم. إذ يتضمن البعد الأول (تضمين النظام) جهود المنظمة لابتكار فرص التعلّم المستمر للأفراد العاملين.

فيما يتضمن البعد الثاني (اتصال النظام) الاستفسار والذي يشير إلى جهود المنظمة في ابتكار ثقافة الاستجواب، والتغذية العكسية والتجريب. أما البعد الثالث (تخويل النظام) فيعكس روح التعاون والمهارات التعاونية واستعمالها على نحو فعال بين الجامعات. وأخيراً فإنّ البعد الرابع (تجهيز قيادة للتعلّم) يتمثل بقدرة المنظمة على ابتكار الرؤية الجماعية والحصول على التغذية العكسية حول الفجوة بين الوضع الحالي والمستهدف (Yang et al., 2004, 4).

٤. أنواع التعلّم المنظمي

تكشف أدبيات التعلّم المنظمي أن هناك بحثاً ودراسات قدمت وصفاً لمستويات أو حلقات أو أنواع مختلفة للتعلّم المنظمي التي اتفق عليها أغلب الباحثين والكتاب (Lynch, 2000, 695) (Torrington, 2002, 287) التي يمكن توضيحها بالآتي:

١. حلقة التعلّم المفردة (SLL) Single Loop Learning

ويتضمن العمل على تحسين قدرة المنظمة لتحقيق الأهداف المعروفة وهو يرتبط بالتعلّم الروتيني ويمكن عدّه أنه القدرة على التعلّم حول ما الذي نعمله في ظروف خاصة أو بوصفها استجابة لمثيرات ومحفزات معينة، وهذا النوع من التعلّم يمكن أن يلاحظ بشكل واضح في المستوى التشغيلي أو مستوى القواعد (Pettinger, 2002, 113-114).

ب. حلقة التعلم المزدوجة (DLL) Double Loop Learning

يشمل الاستفسار أو الاستجواب عن أسباب حصول التغيرات ويسمى هذا النوع من التعلم بالتعلم المنتج (Generative) ويكون ضرورياً عند انشغال المنظمة مع بيئة حركية عالية المستوى ويسمى بتعلم المستوى الاستراتيجي إذ إنه لا يقتصر عن السؤال عن تطبيقات العمل وما الذي تم تعلمه، لكن أيضاً يشمل السؤال عن كيفية التعلم؟ وهو يتضمن التقييم والتحليل والتطوير فالتعلم في هذه الحالة يكون أكثر فاعلية ويكون جماعياً ومشتركاً وعن طريق يكون تطور المنظمة فيه متوافقاً مع تعلم الأفراد (Pettinger, 2002, 113-114).

ج. حلقة التعلم الثلاثية (TLL) Triple Loop Learning

يحدث هذا النوع من التعلم عندما تعلم أو تدرك المنظمات كيف تنفذ التعلم المنفرد والمزدوج ويحدث (TLL) عندما تغير المنظمة رسالتها، والرؤية، والمركز التسويقي، والثقافة، وهو يعكس التعلم بشكل أعظم من مستوى الابتكار، وأن التفسير الواضح لهذا النوع من التعلم أنه يحدث عندما تتعلم المنظمات كيف تتعلم (Morgan, 18, 2001) أي إنها قادرة على تعلم كيفية التعلم وهي القدرة التي تكون حاسمة لقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية (الشلمة، ٢٠٠٤، ٥٢).

ثالثاً. رأس المال الفكري

١. المفهوم والأهمية والخصائص

تطور استخدام رأس المال الفكري بوصفه موضوعاً مستقلاً سنة ١٩٩٤ (Brinker, 2000, 10) لأن المورد البشري هو أهم موارد المنظمة، ولاسيما كونها تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع والتطوير، كما أنها المسؤولة عن إضافة القيمة لمنتجات المنظمة، وهي التي يمكن أن تدعم مركزها التنافسي.

ومن أبرز المفاهيم ما طرحه (Stewart, 1997, 1-3) إذ يشير بأن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعدّ رأس مال فكري إذا كانت متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المنظمات المنافسة، وهي بذلك موارد إستراتيجية.

ويعرف (Reid, 1998, 1-6) رأس المال الفكري أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة. وطبقاً لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكوّن رأس المال الفكري.

وأشار العديد من الباحثين ومنهم (Daft, 2001, 257) إلى الترابط الوثيق بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وعلى نحو أدق فإن رأس المال الفكري هو أحد أهم عناصر إدارة المعرفة.

إذ يشير (يوسف، ٢٠٠٥، ٣٣) إلى أن إدارة المعرفة معترف بها بوصفها نشاط أساس للحصول على رأس المال الفكري ودعمه وتنميته في المنظمة، إذ إن الإدارة الناجحة لرأس المال الفكري ترتبط على نحو وثيق بعمليات إدارة المعرفة المطبقة في المنظمة التي تضمن الحصول على رأس المال الفكري. لذلك عدّ (Daft, 2001, 258) إدارة المعرفة بأنها طريق جديد للتفكير والمشاركة في الموارد المبدعة والخلقة والذكية التي يتم عن طريقها الدراسة المنظم عن رأس المال الفكري الذكي في المنظمة وتنظيمه وجعله ميسوراً، فضلاً عن دورها في إيجاد بيئة تشجع على التعلّم المستمر والمشاركة في المعرفة بين العاملين.

بينما عدّه (Malhotra, 2003, 137) قوة عقلية مصادرها (المعلومات، والمعرفة، والذكاء، والخبرة) تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة وبموجب ذلك ينظر إلى رأس المال الفكري بوصفه مجموعة العاملين المالكين للقدرات العقلية التي تتمثل عناصرها بـ (المعرفة، والمهارة، والخبرة، والقيم) التي يمكن توظيفها واستثمارها في تطوير مساحة الإبداع لدى منظماتهم، وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة.

وبموجب ما سبق من مفاهيم يتبين وجود ثلاثة محاور أساسية وهي الأول: محاور المكونات والعناصر، التي تقسم إلى ثلاثة محاور فرعية هي: المقدرة العقلية والمعرفة والمعلومات، وأخيراً المهارات والخبرات، وتجدر الإشارة إلى أن محور المعرفة والمعلومات أحرز أكبر اتفاق بين الباحثين.

والمحور الثاني ويتمثل بالصفات والخصائص، ويقصد بها صفات وخصائص العاملين الذين ينطبق عليهم مصطلح رأس المال الفكري، ويندرج تحت هذا المحور الرئيس محوران فرعيان هما الموجودات الفكرية، والفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية على التوالي.

والمحور الثالث المتمثل بالوظائف، وهي الوظائف التي تناط برأس المال الفكري والأنشطة التي يقومون بها ويتمثل هذا المحور بثلاثة محاور فرعية، هي: إيجاد القيمة، وتوليد الأفكار الجديدة، والتنافس وتمييز المنتجات.

لذلك تجد الباحثة أن رأس المال الفكري هو التفكير الابتكاري المستند إلى المقدرة العقلية والمستوى المعرفي والمعلومات التي يمتلكها أفراد ذوو مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية، لها المقدرة على التخيل والتحليل، لتحقيق الإبداع والابتكار لغرض إيجاد القيمة، وإحراز التفوق التنافسي في السوق.

ويمكن استعراض أهميته كآلاتي:

١. تعدّ المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية ، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي، إذ إن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية (حسين، ٢٠٠٤، ١٢).
٢. إن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية منظمة والاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني

المعاصر، فالقدرات الفكرية العالية تعد أهم ما تعتمد عليه الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن (العنزي، ٢٠١١، ٣٣).

وبذلك يعدّ مورداً إستراتيجياً حدد خصائصه (العنزي، ٢٠٠٩، ٥٧) و (البرواري، ٢٠٠١، ٦٦) بالآتي:

١. مورد ثمين ذو معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسب كبيرة من الطاقة.
٢. مورد يتسم بالندرة لأنه ذو خبرات ومهارات تمكن من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي ، فقد أكدت الإحصاءات العالمية من أن هناك اختراعا جديدا (كل دقيقتين).
٣. مورد لا يقلد بسهولة لان المعرفة خاصة في كل منظمة ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها من خلال مدة زمنية ويا نفاق الكلف.
٤. مورد لا يمكن أحلال بديلا عنه لارتباطه بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون الخاص بها الذي لا يمكن نسخه أو إحلاله محل المعرفة السابقة.

٢. مكونات رأس المال الفكري

تتكون القيمة السوقية للمنظمات على نحوٍ عام من رأس المال المالي (Financial Capital) ورأس المال الفكري (Intellectual Capital)، ويتكون رأس المال المالي من رأس المال المادي، ويتمثل بالتملكات والمكائن، ورأس المال النقدي الذي يتمثل بالنقد والأشكال المالية الأخرى (Lothgren, 1999).

فيما اتفق أغلب الباحثين على أن مكونات رأس المال الفكري هي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي (الزبائني)، ومن هؤلاء الباحثين (Edvinsson & Malone, 1997).

إنّ يتمثل رأس المال البشري بالقوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، فضلاً عن المعرفة الموجودة في أذهان العاملين والمتجسدة بالمهارات والخبرات اللازمة لتقديم منتجات متميزة (Bontis, 1996, 40-47).

أما رأس المال الهيكلي فيتمثل بالبنى التحتية الداعمة للعاملين ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات، والأجزاء المادية للحاسبات والبرامجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية ويمثل بقدرة المنظمة على استخدام هذه الأدوات لزيادة الربحية (Brinker, 2000, 7).

أما رأس المال الزبائني فهو علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية، التي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون (Lothgren, 1999, 13).

وباتفاق أغلب الباحثين يعدّ رأس المال البشري من أبرز مكونات رأس المال الفكري، فيما يعدّ رأس المال الهيكلي من العناصر المساندة، إذ إنه يعزز المعرفة والخبرة والإبداع، وأخيراً فإنّ المحصلة النهائية تتجه نحو إشباع حاجات رأس المال الزبائني.

رابعاً. الميزة التنافسية

١. المفهوم والأهمية

تعدّ الميزة التنافسية من المصطلحات الشائعة في الأدب الإستراتيجي والمنظمي وذات مساس مباشر بمصطلح التنافسية، علاوة على احتواء أبعاد التنافسية لكل مكونات الميزة التنافسية وأبعادها.

وقد تنوعت وجهات نظر الباحثين في مفهومها فقد أشار (الحيالي، ٢٠٠٦، ٦٧) إلى أنها النتيجة المترتبة عن استخدام تقانة المعلومات على نحوٍ متفوق لغرض التقدم على المنافسين.

أما (Thompson, 1997, 2) فيرى أنها إضافة قيمة حقيقية للزبائن وهذا يتطلب قيام المنظمة بتنمية مواردها لتحقيق عوائد مرتفعة ومن ضمن تلك الموارد المعلومات.

ويجدها (المعاضيدي، ٢٠٠٦، ٢٣) في مجالات المنظمة التي تنافس بها الغير على نحوٍ أكثر فاعلية.

بينما عدّها (العلي وآخرون، ٢٠٠٦، ٤٠) قدرةً تنظيمية في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات الأخرى.

ومن وجهة نظر (بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ٣٥٥) هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية.

أما (البكري، ٢٠٠٨، ١٠) فيعدّها قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية.

ويعدّها (العدواني، ٢٠٠٩، ١٠) هدفًا تكتيكياً.

فيما يعرفها (العنزي، ٢٠٠١، ١٧٤) بقدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق. وتجد الباحثة أن اكتساب الميزة التنافسية لن يكون ناتجاً عن الموارد الطبيعية الفنية ولا من خلال الموقع الجغرافي، بل بالمقدرة على الاستثمار في العقل البشري، وأن أهم عنصر من عناصر مدخلات الإنتاج في المصنع البشري سيكون المعلومات، إذ إن المعلومات هي التي تقود إلى مهارات، وموارد، ومراكز متفوقة.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها تفرد المنظمة في ممارسة نشاطاتها أو إحداها بأسلوب أكثر فاعلية عن منافسيها سواءً ما كان متعلقاً بمواردها المختلفة أو موقعها أو حتى إستراتيجياتها.

ب. خصائص الميزة التنافسية

- تتحدد أهم خصائص الميزة التنافسية استناداً إلى (الروسان، ١٩٩٧، ٣٦) (البكري، ٢٠٠٨، ١٩٢) بجملة جوانب، وهي:
١. أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 ٢. أنها تؤدي إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين.
 ٣. أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
 ٤. أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لنشاطاتها، أو في قيمة ما يقدم للمشتريين أو كلاهما.

ج. أبعاد المزايا التنافسية

يمكن الإشارة لأبعاد المزايا على وفق وجهات نظر بعض الباحثين كما يوضحها الجدول (٢).

جدول (٢)**أبعاد المزايا التنافسية على وفق وجهات نظر بعض الباحثين**

أبعاد المزايا التنافسية	الباحثون
كلفة، جودة، مرونة، تسليم، الإبداع	Evans, 1993
كلفة، جودة، مرونة، اعتمادية	Certo, Peter, 1955
جودة ، الإسناد، السمعة، السعر، التصميم	Mintizberg, Quinn, 1996
كلفة، تميز، نمو، تحالفات، الإبداع	Best, 1997
التصميم، جودة، مرونة، سهولة استعمال، الجمالية، الإبداع	Slack, et. al., 1998
جودة متميزة، كفاءة متميزة، رد فعل متميز تجاه حاجات الزبون، الابتكار	Hill & Jones, 1999
كلفة، تميز، مرونة، وقت، تكنولوجيا	Macmillan & Tampo, 2000

المصدر: بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

د. مصادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية فإن الهدف النهائي للمنظمة هو أن تكيّف قدراتها المتاحة لتقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بمنافسيها.

لذلك يحدد (البكري، ٢٠٠٨، ١٩٩) مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

١. المدخلات: تعني مجموعة الموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة مؤهلة لاكتساب ميزة تنافسية كأن تكون نادرة، غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تمّ تقليدها، ويترافق ذلك مع الاستخدام الفاعل لها في وحدات أعمالها الإستراتيجية.

٢. العمليات: تتمثل بالفاعليات التي تحول تلك المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) أو بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، فالارتباط بين العمليات والميزة التنافسية وثيق وقوي، لذلك لا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات كي تحقق الميزة التنافسية، بل إن ذلك يتوقف على وجود عمليات تتولى تحويلها لمخرجات ذات نفع أكبر لمستخدميها.

وفيما يتعلق بالمخرجات، فهي التي تمثل المزايا التنافسية نفسها التي تسعى المنظمات للوصول إليها.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

يتطلب تنفيذ استبانة الدراسة، اختيار الأفراد الذين يتمتعون بخبرة في المنظمة ومسؤولين عن اتخاذ القرارات فيها، من الذين يمارسون مهاماً إستراتيجية في المنظمات من خلال دورهم المباشر أو غير المباشر، إذ يبين الجدول (٣) أن أفراد العينة جميعهم من الذكور البالغ عددهم (٤٥) فرداً، ويشير ذلك إلى أن الأفراد العاملين في قطاع الاتصالات هم من الذكور تماشياً مع سياسة المركز الرئيس (السليمانية) للشركة لقناعتها بأن بيئة العمل وظروفه لا تناسبان وضع المرأة، فالعمل يتطلب ساعات طويلة، فضلاً عن التنقل ما بين فروع الشركة المنتشرة في مناطق بعيدة نسبياً، وكذلك الارتباطات الأسرية التي تمنع الإناث من حيث الحمل والأمومة من العمل في هكذا أجواء.

كما لاحظت الباحثة أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (٤٠ سنة فأقل)، إذ بلغ عدد أفراد العينة ضمنها (٣٤) فرداً، وبلغت نسبتهم (٧٦٪) ونستدل من ذلك على أن الشركة تركز على فئة الشباب من ذوي الخبرة.

كما تبين أن معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية الأولية، وبلغت نسبتهم (٨٣٪) مما يشير إلى أن الشركة تهتم بتعيين الأفراد من حملة الشهادات الجامعية الأولية فأعلى. ويظهر الجدول بوضوح تركيز الشركة على الأفراد من ذوي الخبرات العالية، إذ بلغ عددهم (١٩) فرداً وبنسبة (٤٢٪) وهم من الفئة العمرية المتوسطة الذين يعول عليهم نقل الخبرة للعاملين من الفئات العمرية الأقل سناً.

أما بالنسبة لمدة الخدمة فقد انحصرت ضمن الفئتين من ١٠ أعوام فأقل بنسبة بلغت (١٠٠٪) الأمر الذي ينسجم مع ظهور صناعة خدمة الاتصالات النقلة في العراق سنة ١٩٩٩. وأتضح من تحليل مدة الخدمة الفعلية للمبحوثين أنهم من الذين عاصروا الشركة خلال كل سنوات عملها.

كما يتضح عدم اهتمام الشركة بعنصر الدورات التدريبية على الرغم من أهميته بالنسبة لتنمية قدرات المدراء وتطويرهم فيها وتحسين إمكاناتهم في معالجة المشكلات التي يواجهونها.

جدول (٣)
خصائص عينة الدراسة

الجنس									
ذكور					إناث				
ت		%		ت		%		ت	
٤٥		١٠٠		٤٥		١٠٠		٤٥	
العمر									
٣٠ سنة فأقل		٣١-٤٠ سنة		٤١-٥٠ سنة		٥٠ سنة فأكثر			
ت		%		ت		%		ت	
١٦		٣٦		١٨		٤٠		١٠	
المؤهل العلمي									
معلم فأقل		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
ت		%		ت		%		ت	
٧		١٧		٣٨		٨٣		-	
مدة الخدمة									
٥ فأقل		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنة		١٦-٢٠ سنة		أكثر من ٢٠ سنة	
ت		%		ت		%		ت	
٢٦		٥٨		١٩		٤٢		-	
عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها									
١ دورة		٢ دورة		٣ دورة		٤ دورات فأكثر			
ت		%		ت		%		ت	
٢٠		٤٤,٤		١١		٢٤,٤		٩	
٢٠		٤٤,٤		١١		٢٤,٤		٩	

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتناول هذا الجزء وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لغرض الوصول إلى المتغير (البعد) الأكثر ارتباطاً بتحقيق الميزة التنافسية، وعلى النحو الآتي:

١. وصف متغير إدارة المعرفة الإستراتيجية وتشخيصه

تعكس تفاصيل الجدول (٤) مدى تطبيق إدارة المعرفة الإستراتيجية في الشركة المدروسة، وذلك عن طريق عرض مواقف المستبينة آراؤهم تجاه متغير إدارة المعرفة الإستراتيجية على وفق الأبعاد الخاصة به.

١-١ عمليات التعلم

يمكن القول إن مؤشرات بعد التعلم نالت المقبولية لدى الأفراد المبحوثين عن طريق المعدل العام للأوساط الحسابية المرتفع لمجمل المؤشرات، إذ كان مرتفعاً وبلغ (٣,٩٠٨) بانحراف معياري قدره (٠,٨٦٣)، كما تعكس النتائج أيضاً بأن المؤشر X_{12} (تمثل ثقافة العاملين في منظمنا مدخلاً للتوجه نحو التعلم) قد تميز باستحواذه على التوافق الأعلى إذ جاء باتفاق نسبته (٩١٪) وبوسط حسابي لمجمل إجابات المبحوثين بواقع (٤,٤٤٤) بانحراف معياري (٠,٧٢٤) كونها من أكبر المنظمات الخدمية المهمة والرئيسية في نينوى فلا بد من أن يكون كادرها من الكوادر المتعلمة لتتمتع بخبرات ومهارات عالية تؤهلها من مواكبة التغييرات التي تحدث في العالم وهناك عاملان أساسان أسهما في تحديد هذا البعد الأول هو تبني المنظمة لإستراتيجيات تنسجم مع الثقافة التعليمية (X_9) بنسبة اتفاق (٨٠) الثاني هو اعتماد المنظمة على التعلم بوصفه المجال الأوسع لنيل المعرفة (X_7) بنسبة اتفاق (٧٥,٦).

وعلى نقيض ذلك استحوذ المؤشر (X_6) على أوطأ درجة اتفاق لمبحوثيها حول بعد التعلم باتفاق (٢٣) وبنسبة (٦٠) بدلالة الوسط الحسابي البالغ (٣,٥٥٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٨٤)، وقد يعزى أسباب ذلك إلى عدم اهتمام المنظمة لمسألة وضوح الأهداف بالنسبة لكل أفراد العاملين أو تجاهلها لها، الأمر الذي يمنعهم من تطوير ذواتهم، وقد يكون اقتناع إدارة المنظمة بمؤهلات عاملها مما يدفعها إلى التصور إلى عدم وجود الحاجة لحث العاملين للبحث، وتطور مهاراتهم.

أما بالنسبة لبقيّة المؤشرات فقد تراوحت مواقفهم بين هذين المؤشرين المذكورين بدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم.

جدول (٤)

مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات متغير التعلم

المتغير	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق شدة		وسط حسابي	انحراف معياري	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X ₁	١٢	٢٦,٧	٢٠	٤٤,٤	١٠	٢٢,٢	١	٢,٢	٢	٤,٤	٣,٨٦٦	٠,٩٩٨	
X ₂	١٤	٣١,١	٢٠	٤٤,٤	٧	١٥,٦	٢	٤,٤	٢	٤,٤	٣,٩٣٣	١,٠٣١	
X ₃	١٠	٢٢,٢	١٦	٣٥,٦	١٨	٤٠	١	٢,٢	—	—	٣,٨٠٠	٠,٨١٤	
X ₄	١١	٢٤,٤	١٥	٣٣,٣	١٥	٣٣,٣	٤	٨,٩	—	—	٣,٧٣٣	٠,٩٣٩	
X ₅	١١	٢٤,٤	١٤	٣١,١	١٥	٣٣,٣	٥	١١,١	—	—	٣,٦٨٨	٠,٩٧٢	
X ₆	٥	١١,١	١٨	٤٠	١٩	٤٢,٢	٣	٦,٧	—	—	٣,٥٥٥	٠,٧٨٤	
X ₇	١٢	٢٦,٧	٢٢	٤٨,٩	٨	١٧,٨	٣	٦,٧	—	—	٣,٩٥٥	٠,٨٥١	
X ₈	٨	١٧,٨	٢١	٤٦,٧	١٥	٣٣,٣	١	٢,٢	—	—	٣,٨٠٠	٠,٧٥٦	
X ₉	١٤	٣١,١	٢٢	٤٨,٩	٩	٢٠	—	—	—	—	٤,١١١	٠,٧١٤	
X ₁₀	١٤	٣١,١	٢٠	٤٤,٤	٧	١٥,٦	٢	٤,٤	٢	٤,٤	٣,٩٣٣	١,٠٣١	
X ₁₁	٤	٨,٩	٢٧	٦٠	١١	٢٤,٤	٣	٦,٧	—	—	٣,٧١١	٠,٧٢٦	
X ₁₂	٢٥	٥٥,٦	١٦	٣٥,٦	٣	٦,٧	١	٢,٢	—	—	٤,٤٤٤	٠,٧٢٤	
X ₁₃	١١	٢٤,٤	٢٣	٥١,١	٧	١٥,٦	٣	٦,٧	١	٢,٢	٣,٨٨٨	٠,٩٣٤	
X ₁₄	١٠	٢٢,٢	٢٦	٥٧,٨	٤	٨,٩	٥	١١,١	—	—	٣,٩١١	٠,٨٧٤	
X ₁₅	١٠	٢٢,٢	٢١	٤٦,٧	١٢	٢٦,٧	٢	٤,٤	—	—	٣,٨٨٨	٠,٨٠٤	
المعدل												٣,٩٠٨	٠,٨٦٣

٢-١ رأس المال الفكري

يتبين من الجدول (٥) أن هناك نسبة (٩١) لـ (٤١) من المبحوثين عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) يدعمه وسط حسابي (٤,٣٣٣) وانحراف معياري (٠,٧٠٧) على المؤشر X₂₆ لهذا البعد (تؤمن منظمتنا بوجود قيم مشتركة لدى عاملها وعلى نحو تنعكس آثاره إيجابياً في ميدان عملها) ولعل ابرز ما أسهم في الارتفاع النسبي لهذا البعد هو حرص المنظمة عينة الدراسة في الحصول على المعرفة من خلال استخلاص

المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية، فضلاً عن أنها تكتسب المعرفة من خلال استيعاب الدروس المستنبطة من تجارب المنظمات الأخرى، فضلاً عن كونها تعمل على ضمان وصول المعلومات المناسبة إلى الأفراد الذين يحتاجونها، وهذا ما أكدته المؤشر (X_{16}) و (X_{24}) بنسبة اتفاق (٨٠) و (٧٥,٥) لكليهما على التوالي وبنسبة (٧٪) محايدتين و (٣٪) غير متفقيين.

أما المؤشر (X_{18}) (تمتلك منظمتنا مخزوناً معرفياً يمكن الاطلاع عليه بسهولة) فقد كان أقل المؤشرات اتفاقاً بنسبة (٣١٪) وباتفاق (١٤) بوسط حسابي (٣,٠٢٢) وانحراف معياري (١,٠٣٣) وبنسبة (٤٢٪) محايدتين و (٢٦٪) غير متفقيين، هذا يعني أن المنظمة المدروسة حريصة على أن يتم نشر وتوزيع المعلومات إلى الأفراد العاملين وذلك لغرض الاستفادة القصوى من هذه المعلومات لزيادة خبرات الأفراد العاملين.

أما بالنسبة لبقية المؤشرات، فقد تراوحت مواقفهم بين هذين المؤشرين المذكورين، بدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم التي تعكس القبول العام لهذا المتغير لدى الأفراد المبحوثين بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لمجمل الإجابات الذي جاء بواقع (٣,٨١٤) بانحراف معياري (٠,١١٨).

جدول (٥)

مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات رأس المال الفكري

الترتيب	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
X ₁₆	١٥	٣٣,٣	٢١	٤٦,٧	٧	١٥,٦	—	—	٢	٤,٤	٤,٠٤٤	٠,٩٥٢
X ₁₇	١٠	٢٢,٢	٢٠	٤٤,٤	١٥	٣٣,٣	—	—	—	—	٣,٨٨٨	٠,٧٤٥
X ₁₈	٣	٦,٧	١١	٢٤,٤	١٩	٤٢,٤	٨	١٧,٨	٤	٨,٩	٣,٠٢٢	١,٠٣٣
X ₁₉	١٦	٣٥,٦	٢٢	٤٨,٩	٥	١١,١	٢	٤,٤	—	—	٤,١٥٥	٠,٧٩٦٩
X ₂₀	٩	٢٠	٧	١٥,٦	١٩	٤٢,٢	٦	١٣,٣	٤	٨,٩	٣,٢٦٦	١,١٩٤
X ₂₁	١١	٢٤,٤	٢١	٤٦,٧	١٢	٢٦,٧	—	—	١	٢,٢	٣,٩١١	٠,٨٤٨
X ₂₂	٧	١٥,٦	٢٣	٥١,١	١٠	٢٢,٢	٤	٨,٩	١	٢,٢	٣,٦٨٨	٠,٩٢٤
X ₂₃	١٠	٢٢,٢	١٨	٤٠	١٣	٢٨,٩	٤	٨,٩	—	—	٣,٧٥٥	٠,٩٠٨
X ₂₄	١٠	٢٢,٢	٢٤	٥٣,٣	٨	١٧,٨	٣	٦,٧	—	—	٤,٠٣٥	٠,٣٥٩
X ₂₅	١٥	٣٣,٣	٢٧	٦٠	٣	٦,٧	—	—	—	—	٤,٠٢٢	١,٣٥٩
X ₂₆	٢٠	٤٤,٤	٢١	٤٦,٧	٣	٦,٧	١	٢,٢	—	—	٤,٣٢٣	٠,٧٠٧
X ₂₇	١٤	٣١,١	١٦	٣٥,٦	٨	١٧,٨	٧	١٥,٦	—	—	٣,٨٢٢	٠,٠٥٠
X ₂₈	٨	١٧,٨	٢٣	٥١,١	٨	١٧,٨	٤	٨,٩	٢	٤,٤	٣,٦٨٨	١,٠١٨
X ₂₉	٩	٢٠	١٤	٣١,١	٢٠	٤٤,٤	٢	٤,٤	—	—	٣,٦٠٠	٠,٨٦٣
X ₃₀	١٢	٢٦,٧	٢٢	٤٨,٩	٩	٢٠	٢	٤,٤	—	—	٣,٩٧٧	٠,٨١١
المعدل	٢٥			٤٣		٢٣		٦		٢	٣,٨١٤	٠,١١٨

(٢) وصف متغير الميزة التنافسية وتشخيصه

توضح النتائج التي يعكس تفاصيلها الجدول (٦) مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات متغير الميزة التنافسية الذي حقق هو الآخر حالة الرضا من قبل المبحوثين عن طريق ارتفاع الوسط الحسابي العام لمجمل الإجابات على مؤشراتهم والبالغ (٣,٨٢٠) بانحراف معياري قدره (٠,٨٧٨). إذ إن أعلى نسبة اتفاق قد حضي بها المؤشر X₃₈ (تلجأ منظمنا إلى التميز في تصميم المنتج) باتفاق (٣٧) وبنسبة (٨٢٪) دلّ على ذلك ارتفاع الوسط الحسابي للإجابة عليه ليصل إلى (٤,١٧٧) وبانحراف معياري (٠,٧٧٧)، ولعل أبرز ما أسهم في الارتفاع النسبي لهذا البعد هو حرص المنظمة على الإبداع من خلال تمييزها بمعرفتها المتاحة، كونها من أولى الشركات التي عملت في قطاع

الخدمات الأمر الذي اكسبها الخبرة، التي تعدّ ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على المنافسين الآخرين.

بينما سجل المؤشر (X_{45}) أقل شدة إجابة (تشجع منظماتنا العاملين فيها على إدخال التحسينات المستمرة على أداء أنشطتها)، إذ جاء بوسط حسابي (٣,٢٠٠)، وانحراف معياري (١,٢١٧) وباتفاق (٢١) بنسبة (٤٦٪) وتشير هذه النتيجة إلى سعي المنظمة المدروسة نحو دعم نشاطات الدراسة والتطوير لتوسيع آفاق التطوير والتجديد لتحقيق الميزة التنافسية.

أما بالنسبة لبقية المؤشرات فقد تراوحت مواقفهم فيما بين هذين المؤشرين المذكورين، بدلالة الأوساط الحسابية لمجمل إجاباتهم.

وبناءً على ما ورد في الجدول (٤) و (٥) فإن إدارة المعرفة الإستراتيجية ناجزة في شركة آسياسيل على وفق كلا المتغيرين التعلّم، ورأس المال الفكري وعلى وفق الترتيب الآتي:

- التعلّم بمتوسط حسابي (٣,٩٠٨).
- رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (٣,٨١٤).

أما المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة الإستراتيجية على نحو عام، فقد بلغ (٣,٨٦١) أي إن مستوى تطبيق إدارة المعرفة الاستراتيجية مرتفع نسبياً في الشركة المدروسة.

مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مؤشر الميزة التنافسية

[illegible]

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

(١) التحقق من وجود علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية والميزة التنافسية

تشير معطيات الجدول (٧) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المتغير المستقل ممثلاً بـ (أبعاد متغير إدارة المعرفة الإستراتيجية: التعلّم، ورأس المال الفكري) والمتغير المعتمد ممثلاً بالميزة التنافسية عن طريق المؤشر الكلي الذي بلغ (٠,٣٣١*) عند مستوى (٠,٠٥) ما يعني أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة المعرفة الإستراتيجية في الشركة المدروسة كلما ساعد وسرّع في تحقيق الميزة التنافسية.

أما النتائج الفرعية لعلاقات الارتباط فتشير هي الأخرى إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين كل من التعلّم والميزة التنافسية بلغت (٠,٧٠٢**) وتؤكد هذه العلاقة أن ازدياد الاهتمام بالتعلّم يرتبط معنوياً بتحقيق الميزة التنافسية.

وقد بلغت العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية (٠,٤٦٩**) وهي أيضاً معنوية وموجبة عند مستوى (٠,٠١) مما يؤكد ذلك المضامين الموجودة في الجزء النظري، إذ كلما تمّ توظيف معرفة العاملين واستثمارها على نحو صحيح كلما أدى إلى تطوير مساحة الإبداع لدى منظماتهم، والإبداع بدوره يعدّ أحد مضامين الميزة التنافسية.

وانسجماً مع ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين كل من أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية والميزة التنافسية على المستويين الكلي والجزئي، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في الشركة المدروسة.

جدول (٧)

علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة الإستراتيجية والميزة التنافسية

المؤشر الكلي	إدارة المعرفة الإستراتيجية		المتغير المستقل
	رأس المال الفكري	التعلم	المتغير المعتمد
(٠,٣٣١)*	(٠,٤٦٩)**	(٠,٧٠٢)**	الميزة التنافسية

N= 45 d.f. (42,2) $P^{**} \leq (0.01)$ $P^* \leq (0.05)$

(ب) التحقق من تأثير إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

تشير مضامين الجدول (٨) إلى نتائج تأثير إدارة المعرفة الإستراتيجية (الكلي) في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تتضح نتائج تحليل معامل الانحدار، ويظهر أن الأنموذج معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (٥,٢٧٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٣٣) عند درجتي حرية (٤٣,١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 ما مقداره (٠,١٠٩)، ويدل ذلك على قدرة المتغير المستقل (إدارة المعرفة الإستراتيجية) على تفسير (١٠٪) من التأثير الذي يطرأ على المتغير المعتمد (الميزة التنافسية)، ويعزز قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة المدروسة.

جدول (٨)

تأثير إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

إدارة المعرفة الإستراتيجية				المتغير المستقل
β	F		R ²	المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة		
٢,٢٩٧	٤,٠٤٣	٥,٢٧٧	٠,١٠٩	الميزة التنافسية

N= 45 d.f. (43,1) $P^{**} \leq (0.01)$ $P^* \leq (0.05)$

وبشأن التأثير في المستوى الجزئي في المزايا التنافسية، نجد الآتي:

١. تأثير التعلم في تحقيق الميزة التنافسية

يبين الجدول (٩) الخاص بتحليل الانحدار بين متغيري التعلم والمزايا التنافسية أن النموذج معنوي، إذ يشير معامل التحديد R^2 البالغ (٠,٤٩) في أنموذج معاملة الانحدار إلى إمكانية تفسير (٤٩٪) من المتغيرات التي تحدث في تحقيق المزايا التنافسية (المتغير التابع) بفعل التغيير في التعلم (المتغير المستقل)، أما النسبة الباقية والبالغة (٥١٪) فتفسرها متغيرات أو مؤشرات أخرى لم يشملها أنموذج الانحدار ومنها الخطأ العشوائي، ويعزز ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤١,٧١٥) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٧) عند درجات الحرية (١,٤٣) ومستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥)، فضلاً عن قيمة (β) البالغة (٠,٧٠٢) من التغير في الميزة التنافسية نتيجة لتغير وحدة واحدة في متغير التعلم، ويؤكد ذلك قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على: يمارس التعلم تأثيراً معنوياً في تحقيق المزايا التنافسية في الشركة المدروسة.

جدول (٩)

تأثير متغير التعلم في تحقيق الميزة التنافسية

إدارة المعرفة الإستراتيجية				المتغير المستقل المتغير المعتمد الميزة التنافسية
التعلم				
β	F		R ²	
	الجدولية	المحسوبة		
٠,٧٠٢	٤,٠٧	٤١,٧١٥	٠,٤٩٢	

$$N = 45 \quad d.f. (43,1) \quad P^{**} \leq (0.01) \quad P^* \leq (0.05)$$

٣. تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول (١٠) الخاص بتحليل الانحدار بين متغيري رأس المال الفكري والميزة التنافسية، يوضح أن النموذج معنوي، من خلال قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (٠,٢٢٠) لمتغير رأس المال الفكري الذي يعني إمكانية تفسير (٢٢٪) من التباين في الميزة التنافسية من خلال مؤشرات رأس المال الفكري، أما الباقي من التباين والبالغة نسبته (٧٨) فتفسرها متغيرات أخرى غير مبحوثة، إذ إن قيمة (F) المحسوبة بلغت (١٢,١٤٢) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٧٥) عند درجات الحرية (٤٣,١) ومستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) التي تؤكد معنوية النموذج، وقيمة (β) التي تعد (٠,٤٦٩) من التغير في الميزة التنافسية بوصفه نتيجة لتغير وحدة واحدة في متغير رأس المال الفكري، وهذا يوجب قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على يمارس رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً في تحقيق المزايا التنافسية في الشركة المدروسة.

جدول (١٠)

تأثير متغير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

إدارة المعرفة الإستراتيجية			المتغير المستقل
رأس المال الفكري			
β	F		R ²
	الجدولية	المحسوبة	
٠,٤٦٩	٤,٧٥	١٢,١٤٢	٠,٢٢٠
			الميزة التنافسية

$$N = 45 \quad d.f. (43,1) \quad P^{**} \leq (0.01) \quad P^* \leq (0.05)$$

المحور الرابع: النتائج والمقترحات

٣.٨. النتائج

يمكن الخروج اعتماداً على ما تقدم في الإطار النظري وما تلاه من التحليل الإحصائي بما تم التوصل إليه من نتائج وكما يأتي:

١. اوضحت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد ادارة المعرفة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية مما يدل على الترابط المنطقي بين متغيرات الدراسة، كما يوفر دليلاً على دقة الاطار النظري للدراسة والذي يؤكد على اهمية ابعاد ادارة المعرفة الاستراتيجية في مجال تمكين المنظمات من الاستحواذ على الميزة التنافسية.

٢. تشير الدراسة ومن خلال مآظهرته نتائج الوصف والتشخيص وعلاقات الارتباط إلى أن بُعد التعلم كان الأكثر اهمية وارتباطاً في المنظمة المدروسة بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية، مما يتطلب المحافظة على هذا البعد وتعزيزه.

٣. أشارت نتائج الدراسة كذلك إلى ثبوت تأثير رأس المال الفكري إيجابياً في تحقيق المزايا التنافسية، مما يساعد على القول بدقة الاطر النظرية التي اعتمد عليها الباحث في بلورة فكرة الدراسة، الأمر الذي يفسر سعي الكثير من المنظمات إلى امتلاك رأس المال الفكري من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

٤. حظيت ادارة المعرفة الاستراتيجية وعمليات اكتسابها باعتماد اليات التعلم المنظمي باهتمام كبير في المنظمة المدروسة، الأمر الذي يؤكد سعي المنظمة المستمر لمواكبة المعرفة من خلال تبنيها لمدخل المشاركة بالمعلومات ونشرها لضمان ديمومة مزاياها التنافسية، الأمر الذي بدا واضحاً من الحرص الكبير الذي تبديه المنظمة في وصول الجميع إلى المعلومات التي يحتاجون إليها.

٥. إن ثبوت تأثير رأس المال الفكري الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية يشير إلى تزايد الاهتمام بهذا البعد من قبل المنظمة المدروسة مما يسوغ سعيها للوصول إلى مستويات الأداء الافضل الأمر الذي يستوجب منها التعامل مع الموجودات الفكرية والمعرفية بطرائق متميزة.

ثانياً: المقترحات

استناداً إلى النتائج المطروحة تقترح الباحثة ما يأتي:

١. ضرورة التأكيد على الربط بين التعلّم وإدارة المعرفة، ذلك أن التعلّم هو دالة للمعرفة، إذ إن إدارة المعرفة تدور حول استخدام المعرفة من خلال التمرس الممتاز في إدارة المعلومات والتعلّم التنظيمي بهدف تحقيق قيمة للأعمال.
٢. ضرورة تشخيص المنظمة للموجودات الفكرية بوصفه الخطوة الأولى لبناء رأسمالها الفكري وتطويره وإدارته بفاعلية، كما أنه يعدّ من أهم موارد المنظمة التي تعمل على إضافة القيمة لمنتجاتها أو خدماتها.
٣. ضرورة اهتمام المنظمة المدروسة بتطوير التعلّم المنظمي وتعزيزه، لأنه سيسهم بدوره في تطوير تطبيق المعرفة بوصفها غاية إدارة المعرفة التي تعني استثمار المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار والتجديد، وهي من السمات المهمة لزيادة فاعلية التعلّم المنظمي.
٤. ينبغي أن يستهدف تطبيق المعرفة في المنظمة المدروسة مناطق الأهمية الإستراتيجية في المنظمة، وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل مما يعني ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية، إذ يعدّ مهماً لتحويل المعرفة إلى التنفيذ، لأن نجاح المنظمة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة فيها.
٥. إن زيادة عدد المنظمات في قطاع خدمات الاتصالات النقالة، يوجب على المنظمة إعادة النظر في السبل المؤدية إلى تحسين أدائها التنافسي بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية.
٦. يتوجب أن تنظر إدارة المنظمة المدروسة إلى أبعاد إدارة المعرفة الإستراتيجية كونها من أكثر الموارد أهمية وقدرة على تحقيق فائض القيمة والميزة التنافسية المستدامة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
٧. لتطوير أداء المنظمة وزيادة قدرتها على كسب المزايا التنافسية ومواجهة التحديات البيئية يتوجب على إدارة المنظمة المدروسة القيام بتقويم موجوداتها

الفكرية من الموارد البشرية عبر وضع خطة إستراتيجية تضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من رأس المال الفكري.

٨. ضرورة أن تهتم إدارة المنظمة المدروسة بإقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين باستمرار وفي مختلف الاختصاصات وبما يخدم زيادة معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وحث الأفراد العاملين وتشجيعهم على الاشتراك فيها.

٩. ضرورة ارتقاء مدراء المنظمة المدروسة كافة بمستوى أهمية المعرفة الإستراتيجية وإداراتها نظراً لما تحققه من أهداف للمنظمة وتطور الأفراد العاملين وتكسيبهم المهارات والخبرات بوصفهم رأس مالاً فكرياً ومورداً غنياً للمنظمة.

١٠. أن تهتم المنظمة المدروسة باستقطاب الأفراد من خارج المنظمة باعتماد عوامل جذب معينة، وضرورة لجوء المنظمة إلى اعتماد برامج التطوير الذهني والفكري لتنمية مواردها البشرية داخلياً.

قائمة المصادر

أولاً. المصادر العربية

(١) الرسائل والاطاريح الجامعية:

١. الحياي، احمد مؤيد (٢٠٠٦)، الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية ((دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى))، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الروسان، محمود علي محمد (١٩٩٧)، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي على الأداء التصديري: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين العاملين في بعض شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، جمهورية العراق.
٣. الشلعة، ميسون عبد الله أحمد (٢٠٠٤)، مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة: دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات/محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (٢٠٠٢)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
٥. المعاضيدي، محمد عصام أحمد (٢٠٠٥)، أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة: دراسة لأراء عينة من تدريسي جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. اليماني، علاء عبد السلام (٢٠١٠)، العلاقة بين تحليل SWOT والمعرفة الإستراتيجية وانعكاسهما في تحديد الإستراتيجيات التسويقية، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٧. يوسف، بسام عبد الرحمن (٢٠٠٥)، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز- دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

(ب) المجالات والدوريات:

١. البرواري، نزار (٢٠٠١)، "الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (٣٦)، بغداد.

٢. حسين، ليث سعد الله (٢٠٠٤)، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلّمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية"، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.

٣. الجزائري، نزار هاشم (٢٠٠٤)، "العصف الذهني: حوار المعرفة"، مجلة الرابطة، العددان (٣-٤)، تشرين الثاني، رابطة العالم الاسلامي، مكة المكرمة.

٤. دروش، سعد زناد (٢٠٠١)، "تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة"، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد (١١٨)، العدد (١-٢)، الامانة العامة للاتحاد العربي للتعليم التقني، بغداد.

٥. الرفاعي، غالب عوض وياسين، سعد غالب (٢٠٠٤)، "دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.

٦. العدوان، عبد الستار محمد علي (٢٠٠٩)، "اثر قدرات تقنيات المعلومات في عملية إدارة المعرفة الموجهة نحو الميزة التنافسية، دراسة لأراء عينة من العاملين في عدد من منظمات تجارة الأدوية ومذاخر الأدوية في الموصل"، بحث مقبول للنشر في المجلة العربية للإدارة، القاهرة.

٧. المعاضيدي، معن وعد الله (٢٠٠٦)، "إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة نظرية تحليلية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٥)، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.
٨. العنزي، سعد علي (٢٠٠١)، "المنظور النفسي للاستثمار في السوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١)، العدد (٢)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

(ج) الكتب:

١. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٧)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. البكري، ثامر (٢٠٠٨)، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر إبراهيم والعمرى، غسان (٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. العنزي، سعد علي وراضي، جواد محسن (٢٠١١)، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. نجم، نجم عبود (٢٠٠٨)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Official Publication

1. Fischer, Gerhard & Palen, Leysia, 1999, Organizational Learning, (www.l3d.cs.colorado.edu/).
2. Morgan, Robert, 2001, Market-based Organizational Learning, e-mail: robert.Morgan@aber.ac.uk. □
□

B. Thesis & Dissertation

1. Lothgren, (1999), The Legal Protection of Structural Capital, Thesis in Law, Gothenburg School of Economics and Commercial.
□

C. Articles

1. Bontis, Nick, (1996), There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically, Business Quarterly, 60(4), Summer.
2. Baines, Anna, 1997, exploiting organizational Knowledge in the Learning organization, Journal of Work Study, Vol. 46, No. 6.
3. Bin, Zhao & Hoon, Tan Hwee, (2001), Psychological Mechanisms Underlying Individual Knowledge Learning and Contribution in Learning organization, Journal of Human Resource Management, Vol. 9, No. 1, (www.rphrm.curtin.edu.au/).
4. Bhavnani, Suresh K. and John, Bonnie E., (1997) From Sufficient to Efficient Usage: An Analysis of Strategic Knowledge, CHI Jurnal.
5. Brinker, Barry, (2000), Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's challenge, AICPA.
6. Bhavnani, Suresh K., Reif, Frederick and John, Bonnie E., (2001), Beyond Command Knowledg: Indentifying and

-
- Teaching Strategic Knowledge for Using Complex Computer Applications, CHI Journal, VOL.3.No.1.
7. Kruger, C. J. and Snyman, M. M., (2007), Formulation of Strategic Knowledge Management Maturity Model, The Journal of Business strategy, Vol. 33, No. 2.
 8. Malhoorta, Yogesh, (2003), Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global information Management, Vol. 8, No. 3.
 9. Raid, J. (1998), Intellectual capital, Business Quarterly
 10. Stewart, T. A. (1997), Intellectual Capital: The new Wealth of Organization, Business Quarterly
 11. Stevenson Joseph, I., (2000), A new Epistemological context for education: Knowledge management in Public Schools, Journal of instructional Psychology, Vol. 27, Issue 3.
 12. Teece, D. J., (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets, California Management Review, Vol. 40, No. 2.
 13. Wernerfelt, B., (2004), the Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 3.
 14. Warren, Lewis, (2007), Strategic Knowledge Architectures for Agile Threat Response, Journal of Knowledge Practice, Vol. 3, No. 2.
 15. Yang, Baiyin & Watkins, E. Karen & Marsick, J. Victoria, (2004), The Construct of the Learning Organization: Dimension, Measurement, and Validation, Human Resource Development Journal, Vol. 15, No. 1□
 16. Zack, Micheal H., (1999) Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol. 41, No. 3.

□

□

D. Books

1. Certo and Peter, (1995), the Strategic Management Process, 3rd ed., United State of America Press.
2. Carter, Sara & Evans, Dylon, (2000), Enterprise and Small Business, Prentice-Hall, U.S.A.
3. Daft, R. L., (2001), Organization Theory and Design, 7th ed., South Western, USA.
4. Evans, James R., "Applied Prouduction and Operations Management," 4th ed ., West Pub Co., (1993)
5. Edvinsson & Malone, (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York: Harper Business.
6. Flud, L. M., (1995), the New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding Analysis and Using Information about Your Competitors, New York, USA.
7. Hill, L. w & Jones R., (1999) "Strategic management theory", 4th ed New York.
8. Lynch. (2000), Corporate Strategy, 2nd Ed, Printed -Hall, New Jersey.
9. Mintzberg, M. & Quinn, J. B., "The Strategy Process: Concepts, Context, Cases", U.S.A. Prentice-Hall, International, Inc., (1998).
10. Mugh Macmillan & Tampoe Mahen, (2000), Strategic Management Process, Content and implementation, Oxford Press.
11. Mulholand, Paul & Zdrahal, Zdenek & Domingue, John & Hatala, Marek, (2001), A Methodological Approach to Supporting Organizational Learning, (www.kmi.open.ac.uk/).
12. Noe, A. Raymond & Hollenbeck, R. John & Gerhard, Bary & Wright, M. Patrick, (2003), Human Resource Management, McGraw-Hill, U.S.A.

-
13. Nigel Slack, Stuart Charbers, Marland, Hlau Harrison and Robert Johnston, (1998), Operations Management, 2nd Ed., Pitman Publishing, London.
 14. O'Brien, James A., (2000), Introduction to Information Systems, 8th ed., McGraw-Hill, Inc., New York, USA.
 15. Pettinger, Richard, (2002), The Learning Organization, Printed in the Britain.
 16. Roger, Best, (1997), Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and profitability, Prentice-Hall, Inc. U.S.A
 17. Stair, M. Ralph & Reynolds, W. George, (2003), Principles of Information Systems: A Managerial Approach, 6th ed., Thomson Course Technology, Canada, (www.springer.de/).
 18. Torrington & Others, (2002): Human Resource Management, 5th Ed., John Wiley & Sons, , New Jersey
 19. Turban, Efraim. (2002), Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy, 3rd ed., John Wily & Sons, Inc.
 20. John, Thompson L. (1997) strategic management: Hwareness and chane. 3rd Ed. International Thomson Publishing co. U.S.A
 21. Zotto, Cin Zia, (2005), Strategic Knowledge Managemen, [http www, ssrn.org](http://www.ssrn.org).
-