

تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة

**ملخص:**

**هدفت** الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وقياس أثرها على الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات (جازي، أريدو، موبيليس)-سكيكدة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تصميم استمارة موجهة إلى موظفي المؤسسات محل الدراسة. وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (120 استمارة) استردت منها (109). وتم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام (SPSS). أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة عالية (3,42)، وأن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على الميزة التنافسية، وأن المتغيرات المتعلقة بأفراد العينة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة بهذه المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الميزة التنافسية، مؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أريدو، موبيليس).

**بوغازي فريدة**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -  
الجزائر

**مقدمة:**

**تجرى** في عالم اليوم تحولات اقتصادية عميقة يميزها بشكل غير مسبق المرور السريع إلى الفضاء اللامادي، إذ أضحت الاستثمار في مجال المعرفة يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي (تجهيزات ومعدات...)، كما أن الموارد المخصصة للاستثمار في إنتاج ونشر المعلومات والمعارف كالبحت، التطوير، التعليم والتدريب وكذا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال أصبحت تزداد باستمرار، ومن هذا المنطلق فإن الاقتصاد المبني على المعرفة أصبح يأخذ تدريجياً كضرورة حتمية لتطور الدول.

**Abstract :**

**This** study aims at studying the level of application knowledge management operations and measures their impact on the competitive advantage in communication institutions (Djezzy, Ooredoo, Mobilis) -Skikda. In order to attain the study objectives, we have spread one questionnaire in employment. The sample's members have been selected in respect of objective criteria and our research's purposes. We have distributed (120) copies of which we had received back (109). The methodology used herein is a statistical descriptive and reflective analysis in order to describe the study's data and test its hypotheses by using the (SPSS). In fact, our results show an level about knowledge management operation (3,42), and that these transactions positively affect the competitive advantage, and Regarding variables related to sample's individuals, it shows an impact statistically significant on the level of knowledge management operation among these firms.

**KEY WORDS:** Knowledge, Knowledge management, Knowledge Management Operations, Competitive Advantage, Cellular Communication institutions (Djezzy, Ooredoo, Mobilis).

وبالنظر إلى هذا الشكل الجديد للفضاء الاقتصادي وتحولاته على الصعيدين الجزئي والكلّي فإن الاقتصاديات والمؤسسات على حد سواء لا يمكنها البقاء على الحياد بل هي مطالبة ليس بدور المواكب فحسب بل أن تلعب دور المساهم في صناعة هذا الفضاء الجديد خصوصا مع الانفتاح المنظم بمختلف الاتفاقيات (المنظمة العالمية للتجارة، اتفاقيات الشراكة، نظم التبادل الحر...)

**مشكلة الدراسة:** تعتبر المعرفة والمعلومة الأسس الرئيسية لتحسين الإنتاجية والنمو والتنافسية، وتحقيق النجاح في شتى المواقف (الرشيدي، 2000: 27). وفي هذا الصدد يقول نجم عبود أن المعرفة هي الأصل الجديد وأحدث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدرا أساسيا للتميز في الأعمال الإدارية (نجم، 2004: 709). من هذا المنطلق طرح التساؤل التالي:

**ما مدى تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات الاتصالات بسكيدة؟**  
وينبثق من السؤال الرئيسي تساؤلات فرعية:

- 1- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
- 2- ما أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المستوى الوظيفي والخبرة المهنية)؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات بسكيدة.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المستوى الوظيفي والخبرة المهنية) في مؤسسات الاتصالات بسكيدة.

**أهداف الدراسة:**

- تساهم الدراسة في التعرف على المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
  - تحديد واقع تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة؛
  - تحديد أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؛
  - تقديم التوصيات التي تساهم في الرفع من تطبيق المعرفة بالمؤسسة.
- أهمية الدراسة:** تبرز الأهمية العلمية للدراسة في توضيح أهمية إدارة المعرفة وتفعيل تطبيقاتها بالمؤسسات الاقتصادية لما لها الدور في توضيح الرؤية المستقبلية لها من منظور قدرتها التنافسية. أما من الناحية العملية، فإنها بالغة الأهمية كونها في المؤسسات التي تمتاز خدماتها بالمنافسة الشديدة والمتمثلة في مؤسسات الاتصالات (جازي، أريود، موبيليس) بسكيدة؛ إذ أن قطاع خدمات الاتصالات يعتبر من القطاعات الأكثر تأثرا بالتطورات والتقلبات العالمية، وترتكز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للزبون، ولذا كان لا بد من التركيز على أساليب وتقنيات تعين تلك المؤسسات في القيام بأدائها، فكان اهتمام الباحثة بدراسة إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية. وتهدف الدراسة إلى تحديد الواقع الفعلي لإدراك الهيئات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة لإدارة المعرفة وتحليل ممارساتهم لأهم عملياتها، ومن ثم وضع تصور مقترح لإدارة المعرفة، وذلك في ضوء البيئة المعرفية من أجل تنسيق الجهود البشرية والإمكانات المادية بطريقة تتلاءم عصر هيمنة المعرفة وبأسلوب يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

**أولا- الإطار النظري والدراسات السابقة:**

- 1- **تعريف المعرفة Knowledge:** إن الاهتمام بالمعرفة لم تكن وليدة السنوات الأخيرة من القرن العشرين بل وجودها مرتبط بالإنسان، ويقول أفلاطون في هذا الصدد "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرا على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود" (الكبيسي، 2005: 45).

فالمعرفة هي: "مسار من التطورات الفكرية عبر الزمن، بحيث يطور الفرد معرفته تبعاً للمعلومات التي يتلقاها ويدرجها ضمن حصيلته المعرفية" (Bruneau et Pujos, 1992:18).  
إن المعرفة هي المورد الجديد وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة (نجم، 2004: 389).  
كما أن المعرفة تمثل تراكم للخبرات والمعلومات عبر الزمن. وتتكون بشكل ضمني فلا يمكن تبليغها، بينما يمكن تقاسم المعلومات مع الآخرين أين تتكون معرفة لدى الأشخاص الآخرين (Beyou, 2003: 29-30)  
فالمعرفة هي كل المعلومات الموجودة في مؤسسات اتصالات الجزائر التي تساعد الهيئة الإدارية على الفهم واتخاذ القرار.  
إذا فالمعرفة هي مؤشرا تساهم بطريقة واضحة وشاملة في فهم مبادرات إدارة المعرفة، وكذا التكيف مع الظروف الحالية وإزالة القيود التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية (العلي، 2007: 28).

## 2- تعريف إدارة المعرفة Knowledge Management:

عرفت إدارة المعرفة بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى خبرات وتجارب سابقة يحملها الأفراد العاملون" (Hackett, 2003: 6).

وتقصد بها الباحثة بأنها جميع العمليات التي تساعد مجموعة الاتصالات على اكتساب المعرفة وتطويرها وتطبيقها وتنظيمها ونقلها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كصناعة القرار والتخطيط الاستراتيجي تحقيقاً للميزة التنافسية.

3- أهمية إدارة المعرفة: تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الهدف الذي تسعى إليه، وتكمن هذه الأهمية في كون إدارة المعرفة مؤشر على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة وولاء العاملين ورضاهم، وتعزز الموقف التنافسي، وتمثل مصدر للإنتاجية وتحسين أداء وصورة المؤسسة بسبب التوزيع الجيد للمهارات المهنية داخل التنظيم، وبالتالي الحفاظ عليها ومواكبة الابتكارات، كما تحدد هوية رأس المال الفكري وتحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات (الظاهر، 2009: 91). حتى قال عنها نوناكا (T.Nonaka) حسب نجم عبود بأنها "المعرفة عي المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة" (نجم، 2008: 451).

4- أهداف إدارة المعرفة: إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو التوفير الدائم والمنظم للمعرفة، وتخطيطها، وتنظيمها بصورة تحقق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة والإسهام في حل المشكلات التي تواجهها. كما تساهم في العمل على تكريس المعرفة المؤسسية لأي مؤسسة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يساهم كل قسم بالمؤسسة في إنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعاً في قالب واحد وتطبق في جميع أجزاء المؤسسة. والاستجابة إلى تفعيل التكامل بين القدرات البشرية من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (السلمي، 2002: 205).

5- عمليات إدارة المعرفة: تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي (Survary, 2005: 96):

5-1- تشخيص وتوليد المعرفة: ويقصد بها جميع الأنشطة والعمليات التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة سواء كانت ضمنية أو صريحة.

5-2- تنظيم وخرن المعرفة: هي تلك العملية التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى تنظيم وتخزين المعرفة واستغلالها وقت الحاجة.

- 3-5- توزيع وتطبيق المعرفة: وهي عملية تتعلق بنشر المعرفة الصريحة من خلال وثائق داخلية للمؤسسة أما الضمنية تنتشر من خلال وسائل التدريب والحوار، ويمكن توظيف هذه المعارف لحل المشكلات ولتحقيق أهداف المؤسسة.
- 6- **تعريف الميزة التنافسية:** إن أهمية دراسة الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة ومسار المؤسسات الاقتصادية باعتبارها عنصرا استراتيجيا يقدم فرصة جوهرية للمؤسسات. وتنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع (Porter, 1982: 96).
- وتعرف الميزة التنافسية على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (مرسي، 2001: 37).
- تشتت فاعلية الميزة التنافسية فعالة ما يلي (Garibaldi, 1994: 95-96):
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
  - الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
  - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من قدرة المؤسسة على استغلال كل مواردها. من التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية تركز على:
- إنتاج قيمة للعملاء أعلى من المنافسين؛
  - تحقيق التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها في الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمات ما بعد البيع والابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل.
- 7- **أنواع الميزة التنافسية:** تنقسم الميزة التنافسية حسب بورتير إلى (Porter, 1997: 96):
- 7-1- **التركيز على أساس التكاليف:** تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة، ولا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة بل تتضمن تكاليف كل الأنشطة المنتجة.
- 7-2- **التركيز على أساس التمييز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على الإنفراد في خصائص معينة تجعل الزبون يتعلق بها. والتي تتميز من بينها التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل (الداسي، 2007: 87).
- 8- **مصادر الميزة التنافسية:** للميزة التنافسية عدة مصادر منها (مرسي، 1998: 42):
- 8-1- **الكفاءة:** يعبر عنها بحسن استخدام النشاطات بما يحقق أحسن النتائج الممكنة بأقل تكلفة ممكنة أو هي علاقة بين المخرجات والمدخلات، حيث تقيس مدى الإنتاجية وارتفاع هذه الكفاءة مقارنة بالمنافسين يسمح للمؤسسة ببناء ميزة تنافسية (حجازي، 2005: 67).
- 8-2- **الجودة:** الاهتمام بعنصر الجودة يعتبر أحد أهم مداخل الحصول على الميزة التنافسية، لأنها تدعم سمعة المؤسسة، من خلال تقليل الإنتاج المعيب وتقليل التكاليف.
- 8-3- **المعرفة:** إن المؤسسة تسعى دائما لتحسين أدائها، وبالتالي تحسين إنتاجياتها وجودة منتجاتها عن طريق الإبداع والابتكار وتطوير الوظائف والعمليات وذلك من خلال توظيف قيمتها الحقيقية ألا وهي رأسمالها الفكري، والمعرفة الكامنة فيه، ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من هذا الرأسمال الفكري، لابد من إدارتها بفعالية وتحويل المعرفة إلى تطبيقات تحقق الأداء الأحسن، حيث تجمع أغلب الدراسات الحديثة على أهمية المعرفة كمورد للمؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية، ولذلك فلا بد من إدارتها ومحاولة فهم الإطار المفاهيمي لها، وتحليل دورها كمدخل لتفعيل الموارد البشرية نحو تحقيق أداء عال للمؤسسات الاقتصادية.
- 9- **تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية:** تتمثل في (السلمي، 2002: 210):

عنوان المقال: تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة

- النفاذ في عمق الرؤية والتخطيط الاستراتيجي لقدرة المؤسسة على مواكبة المستجدات في الوقت المناسب بمعرفة كل متغيراتها الداخلية والخارجية من أجل مواكبة التحديات الخارجية؛
- حرص إدارة المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة؛
- تحديد مواقع العاملين في هيكل التنظيم بالمؤسسة بناء على ما يتمتعون به من معارف تناسب الصلاحيات والإمكانات المتاحة؛
- القدرة على التعامل مع المعلومات والتكنولوجيا الحديثة والتطوير الدائم لتزايد إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، مع تكامل وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة؛
- القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار لتطوير المنتجات وتحسين الخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم، مما يزيد من القدرة التنافسية؛
- القدرة على إدارة التغيير بكفاءة، والاهتمام بالجودة الشاملة؛
- إن الربط بين التفكير الاستراتيجي أو الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى تحقيقها. ومن ثم لا بد من مديري المؤسسات ضرورة الاقتناع بأن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجيات التنافسية سيؤدي حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية (مصطفى، 2001: 143).

ثانيا- الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

- دراسة (راتب صويص ومحمد فلاق، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد، 2011: 511-525) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي. أشارت النتائج إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمتغير الوظيفي.
- دراسة ( الفارس، 2010: 45-60) بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. هدفت الدراسة إلى العلاقة الإرتباطية بين إدارة المعرفة والأداء بالمؤسسات الخاصة بدمشق، تكونت عينة الدراسة من (23) مؤسسة خاصة تابعة للشركات التحويلية بدمشق، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، أوصت الدراسة بأن لإدارة المعرفة دور كبير في رفع كفاءة أداء المنظمات، لذلك يجب الاهتمام بالمعرفة والموارد البشري لتفعيل وخلق رأسمال فكري ومعرفي.
- دراسة (أبو فارة، 2006: 77-92) بعنوان: واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين. هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، وتركز الدراسة على خمس وظائف لإدارة المعرفة ممثلة بـ التخطيط للمعرفة، تحديث وتطوير المعرفة، تنظيم وخرن المعرفة، نشر ثقافة المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها. وسعت الدراسة إلى التحقق من أثر بعض المتغيرات والممثلة بـ المركز الوظيفي، الدرجة التعليمية، الخبرة، التدريب على إدراك أهمية إدارة المعرفة وتبنيها في المصارف العاملة في فلسطين. وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقا معنوية وأخرى غير معنوية بين متغيرات الدراسة. أما الفروق المعنوية فهي تتعلق بإدراك أهمية إدارة المعرفة كمتغير تابع وعناصر العمر والخبرة والتدريب كمتغيرات مستقلة. أما الفروق غير

المعنوية فإنها تعزى إلى عناصر المركز الوظيفي والمستوى التعليمي كمتغيرات مستقلة. كما خلصت الدراسة إلى أن المصارف في فلسطين تقوم بتطبيقات جوهرية للوظائف الأساسية الخمس لمدخل إدارة المعرفة.

**دراسة (الشمرى والدوري، 2004: 103-127) بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.** هدفت الدراسة إلى تحديد دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وكنتيجة توصل إليها الباحثان تبين أن متخذي القرارات الإستراتيجية من المنظمات الصناعية في بغداد يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل في إدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدودا بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

**ب- الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Juran and Merced, 2006: 46-74) بعنوان: النقل الاستراتيجي للمعرفة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.** هدفت الدراسة إلى تحليل النتائج التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية، من خلال المعرفة وعملية نقل المعرفة، وذلك من اقتراح خصائص المعرفة الإستراتيجية ومعرفة الموانع التي تعيق تحقيق النقل الفعال للمعرفة داخل المنظمة، ويبرز في هذه الدراسة وجهتا نظر مختلفتان: أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية تشتق من طبيعة المعرفة نفسها، أما الثانية فتري أن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو الإدارة الفعالة للمعرفة.

**دراسة (Atual and Jonson, 2002: 97-136) بعنوان: تحقيق ميزة تنافسية من خلال تفعيل إدارة المعرفة.** هدفت الدراسة إلى ربط إدارة المعرفة وتطوير الميزة التنافسية المستمرة في المنظمات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التي تتضمن خمس عمليات متعاقبة بشكل منطقي: تجميع المعرفة، التنقية، ترتيب وتنظيم المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. كما أشارت الدراسة إلى أن عملية تطبيق المعرفة يليها عملية تقييم هذه المعرفة، نظرا للدور الذي تلعبه في التعلم التنظيمي فيما يخص مبادرات إدارة المعرفة في الواقع الملموس، الأمر الذي أهملته الكثير من منظمات الأعمال، وتعتبر عملية التطبيق والمراجعة والتقييم للمعرفة ذات أهمية في الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية والتطبيق الفعلي لها.

**ثالثا- منهجية الدراسة:**

**1- مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات الاتصالات(جازي، أريود، موبيليس) بولاية سكيكدة، اعتمدت الباحثة على المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، من خلال توزيع استمارة على كل الموظفين بهذه المؤسسات وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (120 استمارة) تم استرجاع (109 استمارة) وبنسبة(90.83%) صالحة للتحليل.

**2- أساليب المعالجة الإحصائية:**

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم؛
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛
- الانحدار البسيط لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. والانحدار المتعدد لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة مجتمعة على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة؛
- لتحديد الفروق المعنوية للمتغيرات الديمغرافية (t) واختبار ANOVA تحليل التباين الأحادي (المستوى الوظيفي والخبرة) على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وذلك باستخدام حزمة البرامج (SPSS.VER-11) الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

عنوان المقال: تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة

1- خصائص عينة الدراسة:  
جدول رقم (1): خصائص أفراد العينة

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86	0,798
	أنثى	23	0,202
السن	من 25 إلى 35	22	0.2018
	من 36 إلى 45 سنة	54	0.4954
	أكثر من 45 سنة	33	0.3027
المستوى الوظيفي	مدير الفرع	3	0,0275
	رؤساء المصالح	12	0,11
	العمال	94	0.8624
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	9	0.0525
	ثانوي	34	0.3119
	جامعي	66	0.6055
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	27	0.2477
	من 6 إلى 10 سنوات	47	0.4312
	أكثر من 10 سنوات	35	0.3211

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم أفراد المستقصى منهم كانوا من أفراد الذكور، حيث بلغ عددهم (86) فردا أي ما نسبته (79.8%)، هذا يشير إلى أن معظم الأفراد الذين يشتغلون المستويات الإدارية المختلفة هم من فئة الذكور. كما لوحظ أن متغير السن كان لصالح الفئة العمرية 36-45 سنة، حيث سجلت (49.54%)، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 46 سنة بـ (30.27%)، أما الفئة 25-35 سنة فكانت في المرتبة الثالثة وبنسبة (20.18%)، مما يدل على أن عمال هذه المؤسسات من فئة الشباب. كما تبين أيضا أن المبحوثين من فئة العمال بنسبة (86.24%)، وأكثر الأفراد لهم مستوى جامعي بنسبة (60.55%) وهذه النسبة تشير إلى تركيز المؤسسة على الكفاءة العلمية. ولهم خبرة من 6 إلى 10

سنوات بنسبة (43.12%)، وبالتالي فإن أغلب الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة لهم خبرة في العمل بنسبة مقبولة.

**3- أداة الدراسة:** تم تطوير استمارة خاصة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن الدراسة لقياس مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة. والهدف من ذلك تحديد واقع استخدام إدارة المعرفة بهذه المؤسسات، وقياس أثرها على تحقيق الميزة التنافسية. وتم تقسيم الاستمارة إلى ثلاث محاور رئيسية هي:

**المحور الأول:** تضمن مجموعة من الأسئلة لجمع بيانات حول المبحوثين المتعلقة بالجنس والسنة والمستوى التعليمي والوظيفة والخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** تضمن مجموعة من الأسئلة تهدف إلى معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة مع تحديد درجة الأهمية لكل مؤشر من المؤشرات المستخدمة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

**المحور الثالث:** تعلق بطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى تحديد العلاقة الإرتباطية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد مرت عملية بناء الأداة بالخطوات التالية:

أ- **إعداد الفقرات:** تبلورت أداة الدراسة في ضوء الاطلاع على الجانب النظري (أدبيات الموضوع) وبعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، وبهدف معرفة مدى صلاحية الاستمارة لإجراء البحث تم اختبار صدقها وثباتها.

ب- **صدق الأداة:** يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحية عباراتها لقياس المحاور التي تم وضعها. وعرضت الأداة بعد إعداد فقراتها على عدد من الأساتذة الجامعيين المحكمين ذوي الكفاءة في المجال، وبناء على ملاحظاتهم تم تطوير بناء الأداة في صورتها النهائية. وظهر أن نسبة اتفاهم على صلاحيتها (78%)، وهي نسبة مشجعة تؤكد صلاحية الأداة للغرض الذي صممت لأجله.

ج- **ثبات الاستمارة:** يعني ثبات الاستمارة عدم وجود اختلافات كبيرة عندما يتكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وفي أوقات مختلفة، أما عن الطرق الإحصائية فتم استخدام "معامل ألفا كرونباخ" ببرنامج ( spss ) إصدار (11) للثبات الداخلي للعيينة الاستطلاعية وقد كانت معامل الثبات الكلي (91.63%) وهي قيمة تقترب من الواحد (1) مما يدل على درجة الثبات العالية.

رابعاً- عرض نتائج الدراسة:

1- **الإجابة عن تساؤل الدراسة:** والمتعلق بمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة. وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل هذا السؤال مع توضيح درجة الأهمية.

**جدول رقم (2): مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة**

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عمليات إدارة المعرفة
<b>تشخيص وتطوير المعرفة</b>			
كبيرة	0.44	3.77	تسعى المؤسسة إلى رفع المعرفة المجهزة بصورة منتظمة من أجل اكتساب ميزة تنافسية.
كبيرة	0.43	3.75	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.

عنوان المقال: تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة

متوسطة	0.42	3.22	تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على تطوير المعرفة.
متوسطة	0.42	3.21	يتميز نظام المعرفة بمرونة يتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها.
كبيرة	0.48	3.67	تسعى المؤسسة إلى قياس ومتابعة قيمة رأسمالها المعرفي.
كبيرة	0.23	3.97	تشجيع العمال بمشاركتهم في مواجهة المشاكل بالمؤسسة.
متوسطة	0.43	3.24	تشجع المبادرات والاقتراحات الصادرة عن العمال.
كبيرة	0.48	3.67	تساهم العلاوات والتحفيزات الأخرى في تطوير المعرفة.
متوسطة	0.46	3.34	نشر ثقة المبادرة الفردية والجماعية بين العمال.
متوسطة	0.28	3.97	تدعم الأفكار الإبداعية لخلق ميزة تنافسية.
متوسطة	0.46	3.31	تقوم المؤسسة بالحصول على المعرفة من مصادر متعددة.
كبيرة	0.48	3.44	المواظبة بكل المستجدات المعرفية وتبليغها للعمال.
كبيرة	0.36	3.52	<b>المتوسط الإجمالي</b>
<b>خزن وتنظيم المعرفة</b>			
متوسطة	0.43	3.39	تملك نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات لتجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات وتخزينها لوقت الحاجة.
متوسطة	0.55	3.34	تعمل على وضع لوائح وقواعد محددة للمعلومات.
كبيرة	0.59	3.56	تملك نظام لحفظ وصيانة كل موجودات المعرفة.
متوسطة	0.86	3.13	تعمل على وضع معايير لتقييم أداء الأفراد وفق نظم المشاركة في إنتاج المعرفة.
كبيرة	0.49	3.56	تنظم محتوى المعرفة على أساس وحدة المعرفة.
كبيرة	0.58	3.40	<b>المتوسط الإجمالي</b>
<b>نقل المعرفة واستخدامها</b>			
كبيرة	0.36	3.64	تفعيل دور وسائل الإعلام في تبادل ونقل المعرفة بين العمال.
متوسطة	0.21	3.15	تفعيل مبادرات التعاون لإيصال المعرفة لكل العمال.

## بوغازي فريدة

كبيرة	0.80	3.50	تفعيل سياسة التأقن للمعرفة بالمحاضرات والندوات.
متوسطة	0.01	3.03	تكوين فرق عمل من ذوي الخبرة في المجال للاستشارة.
كبيرة	0.49	3.44	العمل على تحقيق التعاون لتوصيل قواعد المعرفة للعمال.
كبيرة	0.47	3.55	وجود تسهيلات للاستشارة بين المؤسسة ومراكز البحث المتخصصة.
متوسطة	0.22	3.05	عقد وإقامة ندوات متخصصة في المجال من طرف خبراء متخصصين من خارج المؤسسة للاستفادة منها.
متوسطة	0.36	3.34	المتوسط العام
كبيرة	0.43	3.42	المتوسط الإجمالي لعمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (spss) من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الإجمالي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة كبيرة بمتوسط (3,42) بانحراف معياري (0.43)، وقد يرجع السبب إلى التدفق المستمر للمعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بين مختلف الوظائف، إضافة إلى قوة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتبادل الأفكار فيما بينهم في ظل وجود الثقة التامة، وتفق هذه النتيجة مع نتائج (أبو فارة 2006، السمرى والدوري 2004، صويص 2011). وعليه فإن المؤسسة تطبق عمليات إدارة المعرفة وتتجسد ذلك من خلال المتوسطات الحسابية التي بينت درجة الأهمية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، إذ كانت لعملية تشخيص وتطوير المعرفة أكبر متوسط (3,52)، وذلك بوجود أبحاث دائمة لتكوين المعارف، وبدورها عملية خزن وتنظيم المعرفة، كانت بدرجة أهمية كبيرة في التطبيق بمتوسط (3,40) ولعل السبب يرجع إلى قيام المؤسسة بالأبحاث لرصد أكبر قدر ممكن من المعلومات وتخزينها وتنظيمها، ثم جاءت عملية نقل المعرفة واستخدامها بمتوسط (3,34) ولعل السبب يرجع إلى وجود مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين العمال وتوفر شبكة فعالة للاتصالات بين كل أفراد التنظيم وفي كل المستويات.

### 1- اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

**الجدول رقم (3):** نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

المتغيرات	B	T	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
عملية تشخيص وتطوير المعرفة	0.15	*4.43	0.022	0.000
عملية خزن وتنظيم المعرفة	0.17	*8.32	0.036	0.000
عملية نقل وتطبيق المعرفة	0.19	*10.98	0.043	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

عنوان المقال: تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيدة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (spss) يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات (جازي، أريدو، موبيليس)، وذلك اعتمادا على ارتفاع قيم (T) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزز ذلك ارتفاع قيم (B) لهذه العمليات، كما بينت النتائج الإحصائية أن عملية نقل وتطبيق المعرفة تليها عملية خزن وتنظيم المعرفة، ثم في الأخير عملية تشخيص وتطوير المعرفة بمؤسسات الاتصالات.

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير كل العمليات مجتمعة على تطبيق إدارة المعرفة.

المتغيرات	R <sup>2</sup>	B	T	$\alpha$	F	$\alpha$
عملية تشخيص وتطوير المعرفة	0.75	0.43	*3.54	0.00	*74.34	0.00
عملية خزن وتنظيم المعرفة		0.37	*3.87	0.001		
عملية نقل وتطبيق المعرفة		0.65	*3.34	0.00		

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (spss) نلاحظ أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تبين بأن هناك تأثير معنوي للعوامل المتعلقة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة على الميزة التنافسية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد بلغ معامل التحديد (0.756)؛ أي أن التغير في الميزة التنافسية تفسرها أبعاد عمليات إدارة المعرفة بنسبة 75.6%. تتفق هذه النتيجة مع نتائج (Atual and Jonson, 2002 وصويص، 2011)، وتنعكس هذه النتيجة اهتمام موظفي المؤسسات محل الدراسة بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تملكه من موارد بشرية وتنظيمية ومعرفية، ومن هنا لا بد التأكيد على أن ضرورة وعي الأفراد لأهمية إدارة المعرفة وحاجة المؤسسات لها واستخدامها بفعالية لتحقيق أهدافها بامتلاكها كل الوسائل التي تمكنها من اكتساب المعرفة، وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة تكون أكثر فعالية وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسات القادرة على تشخيص المعرفة من خلال امتلاكها للأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة والقادرة على تحديد الإمكانيات البشرية والمادية والتي تعتمد على الدورات التدريبية الخارجية، خاصة لما لها الدور الكبير في اكتساب المهارات والمعارف العلمية الجديدة والتي قد لا تكون متاحة أمامها على المستوى المحلي كلها عوامل تؤدي إلى تطور مستوى الخدمات المقدمة لزيائنها وبالتالي تكون أكثر تنافسية وأكثر استدامة وأكثر فاعلية، عندما تضع أهدافا تساعد في نشر المعرفة، كما على المؤسسات أن تسعى للحصول على المعارف من مختلف المصادر كالموردين والعملاء والعاملين، وإلى تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والمعرفة تطورها حاليا ومستقبليا، بالإضافة إلى تقويم الأفراد على أفكارهم الابتكارية بسياسة الحوافز والمكافآت. وقد أكدت قيمة معامل التباين معنوية هذا التأثير التي بلغت قيمتها (74.34) بمستوى معنوية (0.00) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
وبما أنه تم إثبات معنوية كل العوامل المتعلقة بعملية تشخيص وتطوير المعرفة، عملية خزن وتنظيم المعرفة، عملية نقل وتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة. لذلك فرضية الدراسة غير محققة.

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

الجدول رقم(5): تحليل نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	0.99	2	0.532	*49.57	0.000
	داخل المجموعات	1.43	108	0.032		
	الكلية	2.42	106			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.584	2	0.345	*45.67	0.000
	داخل المجموعات	1.573	106	0.012		
	الكلية	2.157	108			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (spss) يتضح من النتائج المبينة في الجدول أعلاه بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\leq 0.05$ ) في متغير تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرين المستوى الوظيفي والخبرة. وبالتالي لكلا هذين المتغيرين تأثيرا دالا إحصائيا على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة F بالنسبة إلى متغير المستوى الوظيفي (49.57) بـ(0,000)، أما الخبرة المهنية (45.67) بـ(0,000)، حيث هذه النتيجة ترجع وترتبط ارتباطا منطقيا بالأقدمية وسنوات خبرتها أين تسعى من خلالها إلى اكتساب معارف جديدة ومتجددة تتفق هذه النتيجة وع دراسة (صويص، 2011)، كما أن هذه النتائج تدعم ما جاء في أدبيات إدارة المعرفة التي نصت أن عمليات إدارة المعرفة تكون أكثر فاعلية بزيادة مدة الخدمة وبالتالي تزيد من تحقيق تفوقا تنافسيا، هذا ما يدعمه تلاشي الحواجز والقيود بين كل أعضاء التنظيم في تطبيق ونقل المعرفة في كل المستويات الإدارية للمؤسسات محل الدراسة.

**خامسا- نتائج الدراسة:** من بين نتائج هذه الدراسة

- إن مؤسسات الاتصالات (جازي، أوريدو، موبيليس) بولاية سكيكدة تستخدم عمليات إدارة المعرفة وقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.42).
- إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة كان لها أثرا إيجابيا على تعزيز القدرة التنافسية بين هذه المؤسسات من خلال جلب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

**سادسا- توصيات الدراسة:**

- يستوجب على المؤسسات محل الدراسة صياغة استراتيجياتها وفقا للعمل على تطوير الخدمات، للحصول على اختراعات تتميز بها عن منافسيها، الأمر الذي يتطلب منها تكاتف جهود المديرين والخبراء التقنيين في مجال خدمات الاتصال وإخراجها إلى سوق الاتصالات؛
- زيادة العمل على تكوين دورات تدريبية، والتشجيع على الحوار ونقل المعارف بين العمال أنفسهم من جهة وبينهم وبين الزبائن من جهة أخرى هدفا لضمان اكتساب المزيد من المعارف وتبادلها؛
- تهيئة المناخ الملائم وإيجاد المستلزمات الضرورية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة؛

عنوان المقال: تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية (جازي، أوردو، موبيليس) - سكيكدة

- زيادة الوعي لغرس ثقافة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة من خلال القيام بعقد ندوات ومؤتمرات التي تشجع على اكتساب المعرفة ونشرها و تخزينها وتطبيقها؛
- تلقين المؤسسات محل الدراسة بالكفاءات والكوادر المؤهلة التي تحمل الأفكار المبدعة والتي تؤدي إلى توليد المعرفة وتحقيق مزايا تنافسية؛

**المراجع:**

**أولاً- باللغة العربية:**

- 1- أبو فارة يزيد، واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين، مؤتمر جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2006.
- 2- أحمد كامل الرشيدي، مشكلات الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، كوميت، القاهرة، مصر، 2000.
- 3- إحسان الشمري ومحمد الدوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
- 4- راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية دراسة -حالة لمجموعة الاتصالات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011.
- 5- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات- دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد 2، 2010.
- 6- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 7- عبد الرحمن حسني الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 8- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة- المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر، ط1، عمان، 2007.
- 9- علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 10- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 11- نجم عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- نجم عبود نجم، (2004)، الإدارة الالكترونية- الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 13- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الجديد، ط1، إربد، الأردن، 2009.
- 14- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

**ثانياً- باللغة الأجنبية:**

- 1- Atual .G & Janson. M, Creating competitive advantage, but effectively managing knowledge, journal of knowledge management, vol 6, N 02, 2002
- 2- Beyou. C, Manager les connaissances, liaison, France, 2003.
- 3- Garibaldi. G, L'analyse stratégique, Organisation 3édition, Paris 2001.
- 4- Hackett. B, Bayond Knowledge: New ways to work and learn. The conference Board, 2003.

5- Jean Maurice Bruneau & Jean François Pujos, Le management des connaissances dans l'entreprise ressource humaines et systèmes d'informations, éd. d'organisation, Paris, 1992.

6- Juan. C, & Merceds, Strategic knowledge transfer and its implication for competitive advantage, **Journal of knowledge management**, vol 10, no 04, 2006.

7- M. Porter .M, l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, paris, 1997.

8- . Porter .M, Choix stratégiques et concurrence, éd. Economica, Paris, 1982.

9- Skyrane. D, Knowledge Management- making sense if an oxymoron, management insight, [http://www. Skyrame.com/insights/22km.htm](http://www.Skyrame.com/insights/22km.htm), 11/11/2014, à 11.45h.

10- Survary. M, Knowledge Management and competition in consulting Industry, Management review, vol 41, N 2, 2005.