

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية في محافظة طرطوس

أميرة يوسف جبور *

(تاريخ الإيداع 25/10/2023 – تاريخ النشر ٤/١٢/2023)

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس، والتعرف على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس والبالغ عددهم (١٢٠) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٦٢) عاملاً ووزعت عليهم أداة الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تسهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات محل الدراسة، وقدمت الباحثة عدة توصيات أهمها تعزيز عمليات إدارة المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس لما لها من دور فعال في تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنظمات. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة – الميزة التنافسية – عمليات إدارة المعرفة – شركات صناعة الأدوية.

The role of knowledge management in achieving competitive advantage (Afield study in pharmacturing companies in Tartous Governorate)

Amira Youssef Jabbour*

(Received 25/١٠/2023.Accepted 4/12/2023)

□ABSTRACT □

This study aims to identify the role of Knowledge Management in achieving competitive advantage in pharmaceutical manufacturing companies in Tartous Governorate, and to identify the core knowledge management processes (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) and their role in achieving competitive advantage. The researcher followed the descriptive approach and the questionnaire as a tool for collecting data, where the study population consisted of all workers in pharmaceutical manufacturing companies in Tartous Governorate, who numbered (120) workers. The researcher selected a simple random sample of (62) workers, whom the study tool was distributed to. The study concluded with a set of outcomes, the most important of which is: Knowledge management processes contribute to achieving a competitive advantage in the companies under study. The outcomes of the study showed a positive moral impact of knowledge management processes in achieving a competitive advantage in the companies under study. The researcher presented several recommendations, the most important of which is: strengthening knowledge management processes in pharmaceutical manufacturing companies in Tartous Governorate, because of its effective role in achieving a competitive advantage for these institutions.

Keywords: knowledge management - competitive advantage - knowledge management processes

*Master of Business Administration – University of Tartous – Faculty of Economics

المقدمة:

فرض العصر الحديث مجموعة من التحولات والتغيرات أمام المؤسسات في ظل الانفتاح والتطور المعرفي الذي أفرزته العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى أن تعمل المنظمات في ظل أجواء تنافسية، دفعها لتكوين رؤية واضحة لتجويد أداؤها وخدماتها وإشباع رغبات عملائها وتقدمها لتحقيق الميزة التنافسية، فإن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية يعزز من قدرتها التنافسية، وبالتالي تزداد البدائل المتاحة أمامها في تحقيق الانتشار والتوسع في تقديم الخدمات، فضلاً عن الثبات أمام التغيرات المفاجئة كالتقلبات الاقتصادية أو دخول منافسين جدد أقوى إلى السوق، كما أن امتلاك المنظمة لميزات تنافسية يعزز من قدرتها التفاوضية مع الموردين وتمكنها من وضع استراتيجيات كفيلة ببقائها وتطورها ونهوضها، وإعادة تقييم موجوداتها المادية والمعرفية. (Slack, et, 2004)،

كما تعمل الميزة التنافسية على خلق قيمة لدى المنظمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بالمنظمات المنافسة، حيث يتم تخفيض التكلفة من خلال ما يلي: الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والإبداع المتفوق، والاستجابة المتفوقة لدى العملاء، (الخفاجي، ٢٠١٠). ومن هذا المنطلق تزايد الاهتمام الكبير بالمعرفة وضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة ومرنة، تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة في توليد القيمة، حيث أجمع الخبراء في مجال الإدارة والاقتصاد بأن إدارة المعرفة هي السبيل الأفضل لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، فالمعرفة أصبحت أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل كونها لا تخضع لقانون تناقص رأس المال ولا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، وتُعد إدارة المعرفة كضرورة ملحة من أجل إعطاء القدرة للمنظمة على التجاوب مع الديناميكية والتعقيد في البيئة التنافسية وصولاً إلى تحقيق ميزتها التنافسية. (جرادات، وآخرون، ٢٠١٥). ومن هذا المنطلق يستوجب على المنظمات بشكل عام وشركات صناعة الأدوية بشكل خاص الاهتمام بالمعرفة وإدارتها فهي تلعب دوراً حيوياً في بنائها، وتُعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، والسلاح التنافسي الذي يعتمد عليه في توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

لذلك أتت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس.

٢- الدراسات السابقة:**-الدراسات العربية:**

١- دراسة (العص، ٢٠١٩) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية" هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية، والتعريف إلى متطلبات إدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، تكنولوجيا المعلومات) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير جوهري لإدارة المعرفة بمتطلباتها الأربعة على تحقيق الميزة التنافسية.

٢-دراسة (رميسة، ٢٠٢١) بعنوان: " دور إدارة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على بعض

المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي. **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** - كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة بنتيجة موافق على أن مؤسساتهم تهتم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة (نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، توليد المعرفة) كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة الميزة التنافسية بنتيجة موافق على أن مؤسساتهم تهتم بالميزة التنافسية.

٣-دراسة (مباركي والعناق، ٢٠٢٢) بعنوان " دور إدارة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة. **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** - هناك اهتمام لإدارة المعرفة وتوفر متطلباتها في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. - يوجد أثر إيجابي طردي لنشر وتطبيق المعرفة على الميزة التنافسية.

الدراسات الأجنبية:

٤- دراسة (Goel, 2010) بعنوان: "Knowledge Management as a process

to Develop Sustainable Competitive Advantage"

- " إدارة المعرفة كمدخل لتنمية ميزة تنافسية مستدامة"

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج دراسة مسحية على نظام إدارة المعرفة في الهند مستهدفة القطاع العام لتكنولوجيا المعلومات، ودور إدارة المعرفة في تطويره، وقد تناولت الدراسة عمليات تبادل المعرفة وفق منظور إدارة المعرفة. **المنهج المتبع:** استهدفت الدراسة مقابلات موجهة إلى أصحاب العلاقة ومدراء المعرفة ومدراء الموارد البشرية في القطاع الحكومي الهندي، معتمدة على المنهج الاستقرائي، وقد بُنيت الدراسة بناءً على نظرية التجذير. **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الحكومية تحتاج إلى المزيد من النظر في نقاط القوة في إدارة المعرفة وتنفيذ استراتيجية رسمية لذلك، كما توصلت إلى أن إدارة المعرفة تسهم في تحسين الجوانب التنظيمية والإدارية وكذلك المالية للمنظمة، وبالتالي تحقق بذلك ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

٥- دراسة (Mundra and others, 2011) بعنوان: "Achieving Competitive

Advantage through knowledge Management and innovation: Empirical Evidences the Indian IT sector"

- "تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار - أدلة تجريبية من قطاع تكنولوجيا

المعلومات الهندي.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي توفر ميزة مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية ومقارنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا. **المنهج المتبع:** المنهج الوصفي والاستبانة والمسح لجمع المعلومات عن عينة الدراسة. **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن الابتكار هو العمل الأساسي لإدارة المعرفة وإن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الإنتاج والخدمات التي يمكن أن تقدمها الشركة، كما أكدت الدراسة أن الابتكار أمر ضروري لتحقيق الميزة التنافسية.

٦- دراسة (Nejad, 2014) بعنوان:

"Nejad, Farideh Ha shemian."investigative of the Relationship Between Knowledge Management & competitive Advantage"

" بحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية"

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. **المنهج المتبع:** منهج الارتباط المتقاطع والاستبانة كأداة لجمع البيانات. **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وزيادة الميزة التنافسية، أي كلما زاد التوسع في إدارة المعرفة زاد معدل الميزة التنافسية.

٣-التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية واختلفت مع دراسة (العص، ٢٠١٩) و(مباركي والعناق، ٢٠٢٢) من حيث الهدف فقد ركزت دراستهما على متطلبات إدارة المعرفة بينما ركزت الدراسة الحالية على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، كما اتفقت مع دراسة (رميسة، ٢٠٢١) من حيث الهدف، واختلفت مع الدراسات السابقة ببيئة التطبيق فبيئة التطبيق في الدراسة الحالية هي شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس.

٧- مشكلة الدراسة: Study problem

تسعى معظم شركات صناعة الأدوية في ظل البيئة التنافسية إلى التّنافس فيما بينها حول كسب مزايا جديدة تُمكنها من جعلها الشركة الرائدة في السوق، وتُمثّل إدارة المعرفة محوراً أساسياً لجعل هذه الشركات تمتلك ميزة تنافسية تجعلها متفوقة على الشركات الأخرى المنافسة لها في نفس قطاع العمل.

وبناءً على ما سبق، ونتيجة الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثة على عدد من شركات الأدوية محل الدراسة (هيومن فارما، سي فارما، زين فارما) والدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة مع بعض الإداريين العاملين في هذه الشركات وتوجيه بعض الأسئلة لهم حول إدارة المعرفة والميزة التنافسية التي تناولت الجوانب التالية:

- ١- هل يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الشركة؟
- ٢- هل توظف الشركة إدارة المعرفة أو عملياتها في إحداث التغيير النوعي في عمليات الشركة؟
- ٣- هل تقوم الشركة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها؟
- ٤- هل تقوم الشركة بتسليم منتجاتها بالوقت المحدد؟
- ٥- هل تستجيب الشركة لاقتراحات ومتطلبات الزبائن؟

ومن خلال الملاحظة وإجابات أفراد عينة البحث تبين عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى بعض الإداريين كمفهوم علمي، وعدم معرفتهم بالأبعاد العلمية والمكونة لهذا المفهوم نظرياً، ولكن كان يتم تطبيقها عملياً دون دراية بها والتمثّل ب (توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها)، كما تبين للباحثة أنّ الشركات تقوم بتسليم منتجاتها بالوقت المحدد وتقوم بتطبيق معايير الجودة على بعض من أنشطتها وليس جميعها، ولاحظت الباحثة اختلاف في درجات الاستجابة لاقتراحات ومتطلبات الزبائن في هذه الشركات محل الدراسة، وبناءً على ما سبق وعلى الدراسات السابقة يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما هو دور توليد واكتساب المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ٢- ما هو دور خزن المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ٣- ما هو دور توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟
- ٤- ما هو دور تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية؟

٥- أهداف الدراسة: Objectives of study

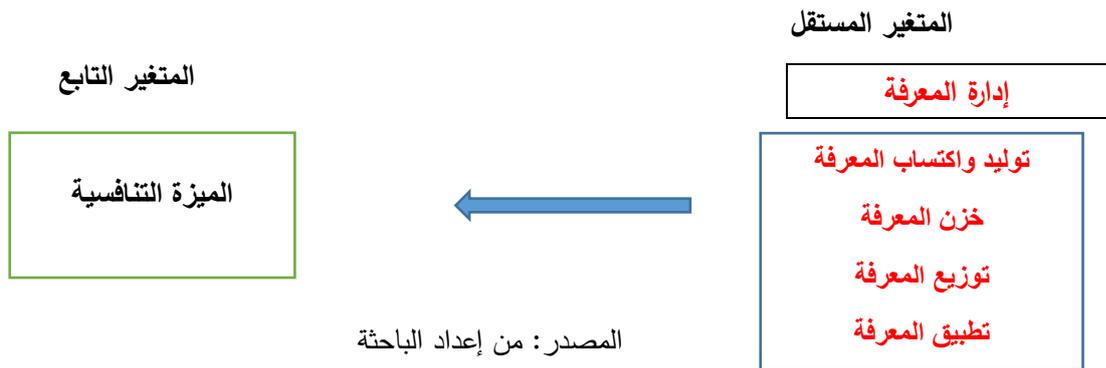
- ١- توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
- ٢- توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (خزن المعرفة) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
- ٣- توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توزيع المعرفة) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
- ٤- توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.
- ٥- تقديم مقترحات إلى الشركات محل الدراسة قد تساعد على تحقيق ميزتها التنافسية.

٦- متغيرات ونموذج الدراسة: Research model and variables :

المتغير المستقل: إدارة المعرفة وتتضمن: (توليد واكتساب المعرفة - خزن المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة)

المتغير التابع: الميزة التنافسية

-نموذج الدراسة:



٧

-فرضيات الدراسة: Study hypotheses

بناء على الدراسات السابقة، ومشكلة البحث قامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

-الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس.

- وينتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين توليد واكتساب المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

٢- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين خزن المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

٣- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين توزيع المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

٤- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

٨- أهمية الدراسة النظرية:

- الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من كونه يتطرق إلى موضوع حديث ومعاصر وهو إدارة المعرفة التي تهدف وبشكل رئيسي إلى رفع مستوى كفاءة المنظمات وجعلها تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها في السوق، من خلال ما تقدمه من الكم الكبير من المعلومات والأفكار المبدعة والمبتكرة، بالإضافة إلى تقديم بحث يربط بين متغير إدارة المعرفة والميزة التنافسية يمكن أن يشكل قيمة مضافة للمكتبة.

- الأهمية العملية: تتبع أهمية هذا البحث من أهمية قطاع شركات الأدوية الذي يعتبر قطاعاً حيوياً من قطاعات الاقتصاد السوري والذي يمثل أهمية كبيرة فيه لما يقدمه من خدمات في المجال الصحي خاصة في ظل الظروف الحالية التي نعيشها اليوم، وبالتالي إمكانية استفادة شركات الأدوية من نتائج البحث في جعل الشركات تمتلك ميزة تنافسية تجعلها رائدة في مجال أعمالها.

٩- منهجية البحث وأدوات جمع البيانات: لأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي القائم على استطلاع الرأي، ودراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، كما يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة الظروف، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات وإعطاء التفسير الملائم.

- أدوات جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على نوعين من المصادر لجمع البيانات هي:

١- المصادر الثانوية: قامت الباحثة بمراجعة الرسائل العلمية والكتب والدوريات والمنشورات والمجلات العلمية المحكمة والمواقع الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: قامت الباحثة بجمع البيانات الميدانية بواسطة استبانة يتم إعدادها بما يتوافق مع موضوع الدراسة للحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لاختبار الفرضيات، وقامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة بواسطة برنامج SPSS، وقامت بإعداد الاستبيان وفقاً لمقياس لكرت الخماسي، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة.

١٠- مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: جميع العاملين الإداريين في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس (هيومن فارما، سيفارما، زين فارما، جينا، غولدن الذهبية) والبالغ عددهم ١٢٠ عاملاً إدارياً.

- عينة البحث: عينة عشوائية من العاملين الإداريين في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس حيث بلغ حجم العينة ٦٢ عاملاً إدارياً.

وبالاعتماد على جدول مورغان لتحديد حجم العينة (الملحق) ينتج لدينا حجم عينة الدراسة المقابل للمجتمع والبالغ (١٢٠) هو (٩٢) موظفاً إدارياً موزعة على العاملين الإداريين ورؤساء الأقسام والمدراء حيث تم استرداد ٧٥ استبانة وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل ٦٢ بنسبة استجابة قدرها ٨٢,٦٦ .

١١- حدود البحث:

الحدود المعرفية: اقتصر البحث على معرفة دور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية (اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية.

- الحدود المكانية: اقتصر البحث على شركات صناعة الادوية في محافظة طرطوس.

- الحدود الزمانية: يغطي البحث ٢٠٢٣

١٢- الإطار النظري:

أولاً: الميزة التنافسية:

- مفهوم الميزة التنافسية:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في حقل الاستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين، من بينهم (Christensen Andrews)، (عبد الغفور، ٢٠١٥).

حيث ارتبط وصف الميزة التنافسية بإسهامات (بورتو) الذي اعتبرها هدفاً استراتيجياً، وحددها بنوعين أساسيين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة، وميزة الاختلاف، فالميزة التنافسية تعتمد على الكلفة الأقل والتمايز .

لذلك فإن المنظمة تكون قادرة على امتلاك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على تطبيق عمليات انتاج غير مطبقة في المنظمات المنافسة، والمنظمات المنافسة لا تستطيع الحصول على الموارد اللازمة التي تمكنها من محاكاة تلك المنظمات ومجاراتها. (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩).

وتُعرف الميزة التنافسية بأنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر، وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة، أو دولة، والهدف هو الفوز. (سوسي والخفاجي، ٢٠١٥).

وعرفها "ميشال بورتير" الميزة التنافسية على أنها قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية. (عبد الوهاب، ٢٠١٢)

وعرفها داسي بأنها القدرة المستمرة على مواجهة مختلف مصادر المنافسة في ظل محيط متغير الأمر الذي يتطلب تحقيق الأفضلية التنافسية التي تمكن من الحفاظ على المقدر التنافسية واستمرارها. (داسي، ٢٠١٢).

وبحسب رأي الباحثة فإن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها، سواء من خلال تقديم منتج جديد أو خدمة مميزة لزيائنها لا تستطيع المنظمات الأخرى تقديمها.

- أهمية الميزة التنافسية: تؤدي الميزة التنافسية دوراً أساسياً في تطوير المنظمات واستمرارها، وتُعد

إحدى نقاط القوة التي تحافظ على استقرار نشاط المنظمة، فهي تعتبر مهمة للأسباب التالية بحسب ما أشار لها (الغالي وإدريس، ٢٠٠٧) وهي كالتالي:

١- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.

٢- تجعل المنظمة تتفوق في الأداء أو بما تقدمه للعملاء أو الإثنيين معاً.

٣- تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجديد، وهذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم

على المدى البعيد.

٤- تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، لأن الميزة التنافسية تستند إلى موارد المنظمة وقدراتها.

- خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تقوم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي: (نجم، ٢٠٠٤).

- ١- تنشق من رغبات وحاجات الزبون.
- ٢- تقدم مساهمة ذات أهمية في نجاح الأعمال.
- ٣- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.
- ٤- تقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية.
- ٥- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ١- أبعاد الميزة التنافسية: من أبرز الأبعاد التي يمكننا التطرق لها هي: (سوسي، الخفاجي، ٢٠١٥).
- ٢- التكلفة: يجب على المنظمات الموازنة بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، إذ نجد أن أغلب المنظمات تعمل على تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- ٣- الجودة: يتم الوصول إلى الجودة من خلال وضع سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، بغرض استعادة العملاء في المرحلة الأخيرة من تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة عن طريق تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته.
- ٤- المرونة: هي القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة بالإضافة إلى الاستجابة لاحتياجات الزبائن. كما تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات.
- ٥- وقت الدخول للسوق: يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت على أنه ميزة تنافسية على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك يعتبر الوقت مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.
- ٦- ابداع المنتج: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً وعليه فإن المنظمة تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنها أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.

وبحسب رأي الباحثة فإن التمايز يعتبر بعداً من أبعاد الميزة التنافسية حيث يكون من خلال إنتاج سلع وخدمات

متميزة عن الآخرين وذلك بالاعتماد على خبرات ومهارات متميزة تقدم منتجات وخدمات جديدة مميزة ومبتكرة.

ثانياً: إدارة المعرفة:

- مفهوم إدارة المعرفة:

ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة صحيحة لسيادة المعرفة في هذا العصر، واتضحت أهميتها في كونها المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح، فالحاجة إلى النظر في المعرفة وإدارتها قد ازداد بشكل كبير على أنها حقل مستقل يجب أن يتم

معالجته بمنهجية علمية واضحة، واصبح النظر إلى المعرفة رغم أنها غير ملموسة في كثير من الأحيان على أنها ذات قيمة كبيرة وتُعد من الأصول الاستراتيجية. (سيدي علي، ٢٠١٣).

ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة، وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام ١٩٩٢ اخصص البنك الدولي ٤% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات. (سيدي علي، ٢٠١٣).

تعريف إدارة المعرفة: تُعرّف على أنها عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وتخزينها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها، بصيغ تداوئية لتعزيز التعلم والابداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار. (الجنابي، ٢٠١٣).

وهي مزيج مما تملكه المؤسسة من البيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير تنظيمية والتي تخزن وتتبادل، وبين كل ما يملكه المرؤوسين فيها من مهارات وخبرات وقدرات إبداعية. (العنزي، ٢٠١٩).

وبحسب رأي الباحثة فإن إدارة المعرفة: هي مجموعة الأفكار والجهد والعمليات المنظمة لتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها وتوزيعها داخل المنظمة مما يساعد في رفع مستوى أداءها وتميزها.

- أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن فيما يلي: (حمود، ٢٠١٠). تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الافراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.

١- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الافراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة

تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.

٢- مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف الأزمنة البعيدة والمتوسطة

والقريبة على حد سواء.

٣- زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها

وسياساتها.

في حين ترى الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة تساعد على ربط جميع معلومات ومعارف وخبرات المنظمة

مع بعضها البعض للإسهام في تحسينها وتطويره بالإضافة إلى تشكيل كفاءات حيوية تعمل على الرفع من

مستوى الأداء بشكل عام.

٣- عمليات إدارة المعرفة: قسم الباحثون والكتاب عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات جوهرية كانت على

الشكل التالي:

فقد ذكر الكبيسي أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل مترابط ومتسلسل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية

على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها وهذه العمليات تتمثل في التالي: (الكبيسي، ٢٠٠٥).

١- عملية توليد واكتساب المعرفة: إن إنتاج المعرفة يتعلّق بالعمليات التي تُركّز على الحصول

والشراء والابتكار والاكتشاف والاكتساب والاستحواذ على المعرفة، وإنه يمكن انتاج المعرفة من خلال عدد من

العمليات التي تمتد بين تحدي الابداع وبين البحث الجاد والاجتماعات غير الرسمية والتدوات وجميع الطرق

اللازمة. (الكبيسي، ٢٠٠٥).

٢- **خزن المعرفة:** وتشمل المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة والإجراءات والعمليات المؤتقة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد والمجتمعات. (قرعان، ٢٠٢٠).

٣- **عملية توزيع المعرفة:** ذكر (Moltow) بان توزيع المعرفة: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة والمطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وتتمثل في إيجاد وسائل اتصال جديدة، وثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة وكذلك الخبراء والمختصين بين الوحدات والاقسام ومدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوافرة لدى الشركة، والمعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، فقد سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك. (Moltow, 2012).

٤- **عملية تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة يُعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة. (الكبيسي، ٢٠٠٥).

وتتفق الباحثة مع رأي الكبيسي بأن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل مترابط ومتسلسل فيما بينها، و تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية:

إن بناء أو امتلاك المزايا التنافسية في أية منظمة تطلب جهوداً في البحث العلمي والتطوير، وتشكيل رأس مال معرفي، بهدف زيادة قدرتها على الابداع وتحسين العمليات والمخرجات، وبحسب (زيادات، ٢٠٠٨) فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة يصعب تقليدها بسهولة من قبل الآخرين، كون المعرفة التي تستند إليها تمثل الخصائص الاستراتيجية للمنظمة، وإن المورد لكي يصبح استراتيجياً ويتمتع بميزة تنافسية يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها: أن يكون المورد ثميناً، وأن يتسم بالندرة، ولا يمكن تقليده بسهولة، ولا يمكن إحلاله بديل محله.

ومما سبق نلاحظ بأن المعرفة تتوفر فيها الخصائص السابقة الذكر، لأن قيمة المورد البشري تتجلى في أن المعرفة سوف تؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، كما أن المعرفة نادرة لأنها مرتبطة بتراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، والمعرفة في أية منظمة هي خاصة بها تكتسب عبر فترة زمنية بمشاركة العاملين وتقاسمهم خبراتهم، لذلك تجعلهم مختلفين عن المنظمات الأخرى، والمعرفة مرتبطة بالقدرة المميزة للمجاميع والتداول بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة. (العص، ٢٠١٩).

١٤ - القسم العملي:

أداة الدراسة: قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري. وقد جاءت عبارات الاستبانة في خمسة محاور؛ انسجاماً مع أهداف وفرضيات البحث، كالاتي:

المحور الأول: تتناول بيانات حول عملية توليد المعرفة، وتمثل في العبارات من ١ إلى ٧.

المحور الثاني: تتناول بيانات حول عملية تخزين المعرفة، وتمثل في العبارات من ٨ إلى ١٤.

المحور الثالث: تتناول بيانات حول عملية توزيع المعرفة، وتمثل في العبارات من ١٥ إلى ٢٠.

المحور الرابع: تتناول بيانات حول عملية تطبيق المعرفة، وتمثل في العبارات من ٢١ إلى ٢٥.

المحور الخامس: تناول بيانات حول متغير الميزة التنافسية، وتمثل في العبارات من ٢٦ إلى ٣٥. وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس مدلول عبارات استبانة البحث، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (١): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) // عدد فئات الاستجابة.

المعيار = $5 / (1 - 5) = 0.8$. وبناءً عليه؛ تكون درجات الموافقة على النحو الآتي:

الجدول رقم (٢) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

درجة الموافقة	بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
فئات القيم	١ - ١,٨٠	١,٨١ - ٢,٦٠	٢,٦١ - ٣,٤٠	٣,٤١ - ٤,٢٠	٤,٢١ - ٥

المصدر: (غدير، ٢٠١٢).

ثبات المقياس: يقصد بثبات المقياس أن يعطي تطبيقه على العينة نفسها وفي الظروف نفسها، النتائج نفسها (غدير، ٢٠١٢). وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات محاور الدراسة كل على حدة وثبات جميع عبارات الاستبانة معاً. وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات منفردة ومجمعة.

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة.	KC	٧	0.967
تخزين المعرفة.	KS	٧	٠.٩٧٠
توزيع المعرفة.	KD	٦	٠.٩٥١
تطبيق المعرفة.	KA	٦	٠.٩٦٨
ريادة المنظمات.	EC	١٠	٠.٩٨٠
جميع عبارات الاستبانة.	T	٣٦	٠.٩٨٧

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة ولجميع عبارات الاستبانة معاً كانت أكبر من ٠.٦٠ الأمر الذي يشير إلى أنّ جميع العبارات تتمتع بثبات عالٍ، وأنّ البيانات تتمتع بالثبات المطلوب وصالحة للدراسة، ولا يوجد ضرورة لحذف أية عبارة من العبارات.

صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين طرفيات عدّة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (MT) (غدير، ٢٠١٢). وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤): صدق المحتوى.

Correlations							
		KC	KS	KD	KA	EC	MT
KC	Pearson Correlation	1	.966**	.958**	.985**	.974**	.985**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
KS	Pearson Correlation	.956**	1	.975**	.980**	.973**	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
KD	Pearson Correlation	.978**	.975**	1	.988**	.967**	.989**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
KA	Pearson Correlation	.985**	.971**	.984**	1	.959**	.985**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
EC	Pearson Correlation	.962**	.973**	.966**	.969**	1	.984**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	٦٢	62	62	62	62	62
MT	Pearson Correlation	.977**	.989**	.990**	.999**	.980**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط بالقيمة المطلقة دالة إحصائياً، حيث كانت:

$\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها

للتطبيق على عينة الدراسة.

التحقق من التوزيع الطبيعي لدرجات العينة النهائية: بلغ عدد أفراد العينة النهائية (٦٠) عاملاً في شركات صناعة

الأدوية في محافظة طرطوس، وقد تم من التحقق التوزيع الطبيعي لدرجات العينة النهائية من خلال نظرية النهاية المركزية،

فبما أن حجم العينة أكثر من ٣٠ مشاهدة فإنّ التوزيع الاحتمالي الخاص بالدراسة يتقارب مع التوزيع الطبيعي حسب مبرهنة

النهاية المركزية التي تقول بأن التوزيع الطبيعي يعتبر تقريباً جيداً للتوزيع الاحتمالي للمتغير مهما كان نوع التوزيع الاحتمالي

عند حجم العينات الكبيرة ($n < 30$)

الإحصاءات الوصفية:

١- الإحصاءات الوصفية لمحور توليد المعرفة (واقع عملية توليد المعرفة في شركات صناعة

الأدوية العاملة في محافظة طرطوس): يوضح الجدول رقم (٥) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة

لمحور توليد المعرفة^١.

^١ هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بتصنيف عبارات الاستبانة وقد اكتفت الباحثة ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

الجدول رقم (٥): الإحصاءات الوصفية لمحور توليد المعرفة.

الترتيب	معامل الاختلاف %	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
٤	٢١,١٨	.000	.773	3.65	٦٢	١. يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال المشاركة في المؤتمرات العالمية والمحلية.
١	١٠,٢١	.000	.435	4.26	٦٢	٢. يتم توليد المعرفة من خلال استقطاب كفاءات بشرية ذات قدرة عالية من الخارج كالجَامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد معارف جديدة.
٣	١٨,٤٠	.000	.795	4.32	٦٢	٣. يتم توليد المعرفة من خلال استخدام الانترنت وأقسام البحث والتطوير وتوفير الدعم اللازم للحصول عليها.
٦	٢٣,٣١	.000	.867	3.72	٦٢	٤. يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال المشاركة في جلسات العصف الذهني.
٥	٢٢,٤٧	.000	.874	3.89	٦٢	٥. يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة والمبدعة من خلال حوافز متعددة ومتنوعة.
٢	١١,٧٤	.000	.500	4.26	٦٢	٦. يتم التواصل مع المدراء السابقين، وأصحاب الخبرة الذين تركوا العمل، للاستفادة من تجاربهم.
٧	٢٧,٩١	.000	1.122	4.02	٦٢	٧. تهتم الشركة بتدريب العاملين في دورات تدريبية مختلفة بغرض توليد وتطوير معارفهم.
	١٩,٠٨	.000	.76657	4.0171	٦٢	محور توليد المعرفة:

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يلحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات المحور مجتمعة ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)^٢، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كميّار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ متوسط العبارات التي قاست درجة عملية توليد المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس قد بلغ (٤.٠١٧١)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة كبيرة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ عملية توليد المعرفة في شركات صناعة الأدوية العاملة في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة. كما يتضح من الجدول السابق أيضاً، أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (٧) (تهتم الشركة بتدريب العاملين في دورات تدريبية مختلفة بغرض توليد وتطوير معارفهم) وتساوي ١.١٢٢، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أكبر من تباينها حول باقي العبارات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (٧) (يتم توليد المعرفة من خلال استقطاب كفاءات بشرية ذات قدرة عالية من الخارج كالجَامعات ومراكز الاستشارات للمساعدة في توليد معارف جديدة). وتساوي ٠.٤٣٥، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أقل من تباينها حول باقي العبارات.

تمّ الاعتماد على اختبار T استيوڤينت لعينة واحدة؛ لاختبار وجود فروق جوهرية بين المتوسط المحسوب ومتوسط درجات المقياس المستخدم.

٢ - الإحصاءات الوصفية لمحور تخزين المعرفة (واقع عملية تخزين المعرفة في شركات صناعة الأدوية العاملة في محافظة طرطوس):

يوضح الجدول رقم (٦) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة لمحور تخزين المعرفة.

الجدول رقم (٦): الإحصاءات الوصفية لمحور تخزين المعرفة.

الترتيب	معامل الاختلاف %	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
٢	٩,٥٣	.000	.448	4.70	٦٢	٨. تتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة في خزن المعرفة داخل الشركة وبمساعدة التكنولوجيا الداعمة لها.
٥	١٦,٤٣	.000	.618	3.76	٦٢	٩. لدى الشركة قواعد بيانات شاملة ومُحدثة باستمرار لتلبية الاحتياجات المختلفة للمستفيدين.
٧	٤٢,٦٩	.001	1.144	2.68	٦٢	١٠. تستخدم الشركة أنظمة الحفظ التقليدية لتخزين المعرفة كوثائق مكتوبة حفاظاً عليها.
٣	١٠,٧٠	.000	.492	4.60	٦٢	١١. تتبع الشركة أسلوب تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في اذهان العاملين) إلى معرفة صريحة حتى يتم توثيقها وتحديثها والمحافظة عليه.
١	٩,٥٢	.000	.415	4.36	٦٢	١٢. تستخدم الشركة وسائل متقدمة لترميز وخزن المعرفة تلبية احتياجات المستفيدين منها عند الحاجة لذلك.
٤	١٢,٠٣	.000	.481	4.00	٦٢	١٣. لدى العاملين كفاءة وقدرة لحفظ وخزن المعرفة.
٦	٢٩,٥٣	.045	.942	3.19	٦٢	١٤. لدى الشركة دليل للمعرفة ونموذج إدارة الوثائق يُستخدمان للوصول إلى المعرفة المخزنة.
	١٦,٦٤	.000	.64857	3.8985	٦٢	محور تخزين المعرفة:

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يلحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات المحور مجتمعة ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كميّار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ متوسط العبارات التي قاست درجة عملية تخزين المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس قد بلغ (3.8985)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة كبيرة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ عملية تخزين المعرفة في شركات صناعة الأدوية العاملة في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة. كما يتضح من الجدول السابق أيضاً، أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (١٠) (تستخدم الشركة أنظمة الحفظ التقليدية لتخزين المعرفة كوثائق مكتوبة حفاظاً عليها) وتساوي ١.١٤٤، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أكبر من تباينها حول باقي العبارات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (١٢) (تستخدم الشركة وسائل متقدمة لترميز وخزن المعرفة تلبية احتياجات المستفيدين منها عند الحاجة لذلك) وتساوي ٠.٤١٥، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أقل من تباينها حول باقي العبارات.

٣- الإحصاءات الوصفية لمحور توزيع المعرفة (واقع عملية توزيع المعرفة في شركات صناعة الأدوية العاملة في محافظة طرطوس): يوضح الجدول رقم (٤-٦) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة لمحور توزيع المعرفة.

الجدول رقم (٧): الإحصاءات الوصفية لمحور توزيع المعرفة.

الترتيب	معامل الاختلاف %	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
٥	١٤,٨٠	.000	.607	4.10	٦٢	١٥. تُستخدم الوسائل التقنية الحديثة لنقل المعلومات وتبادلها في الشركة، مثل الانترنت، الانترنت، الاكسترانت والبريد الإلكتروني ووسائل الجوال.
٢	٣٩,٥٠	.046	1.035	2.62	٦٢	١٦. تقوم الشركة بإعداد وسائل ونشرات داخلية يومية وأسبوعية أو شهرية، تبين كافة الأنشطة التي قامت بها، والإنجازات المحققة وتقوم بنشرها بين العاملين.
١	٤٢,٢٢	.014	1.140	2.70	٦٢	١٧. تعد الشركة ملف للقراءة يحتوي على أبرز الخطابات والقرارات التي اتخذتها خلال الأسبوع ونشره بين العاملين ذوي الاختصاصات.
٣	٢٦,٨٦	.000	.983	3.66	٦٢	١٨. لدى الشركة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة على العاملين.
٤	١٦,٢٦	.000	.670	4.12	٦٢	١٩. تستخدم الشركة الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة على العاملين.
٦	١٠,٤٣	.000	.482	4.62	٦٢	٢٠. يتم التأكد من وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص المستفيد منها في الوقت المناسب.
	٢٠,١٦	.000	.73300	3.6366	٦٢	محور توزيع المعرفة:

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج

.SPSS

يلحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات المحور مجتمعة ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كميّار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ متوسط العبارات التي قاست درجة عملية توزيع المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس قد بلغ (3.6366)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة كبيرة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ عملية توزيع المعرفة في شركات صناعة الأدوية العاملة في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة. كما يتضح من الجدول السابق أيضاً، أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري هي للعبارة رقم (١٧) (تعد الشركة ملف للقراءة يحتوي على أبرز الخطابات والقرارات التي اتخذتها خلال الأسبوع ونشره بين العاملين ذوي الاختصاصات) وتساوي ١.١٤٠، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبارة بشكل أكبر من تباينها حول باقي العبارات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للعبارة رقم (٢٠) (يتم التأكد من وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص المستفيد منها في الوقت المناسب) وتساوي ٠.٤٨٢، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبارة بشكل أقل من تباينها حول باقي العبارات.

الإحصاءات الوصفية لمحور تطبيق المعرفة (واقع عملية تطبيق المعرفة في شركات صناعة الأدوية العاملة في

محافظة طرطوس):

يوضح الجدول رقم (٨) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة لمحور تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (٨): الإحصاءات الوصفية لمحور تطبيق المعرفة.

الترتيب	معامل الاختلاف %	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
٢	١٠,١٣	.000	.472	4.66	٦٢	٢١. تحفز الشركة العاملين على تطبيق معارفهم بالمكافآت وإبداء التقدير.
١	٩,٣٣	.000	.388	4.16	٦٢	٢٢. يتم تطبيق المعرفة بهدف تحقيق النمو والبقاء والتكيف.
٣	١٠,٢٢	.000	.472	4.62	٦٢	٢٣. يتوفر للشركة قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق المعرفة.
٤	١٣,٧٩	.000	.579	4.20	٦٢	٢٤. تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب.
٥	١٦,٨٩	.000	.662	3.92	٦٢	٢٥. يستفيد العاملون من معارفهم وخبراتهم ويطبونها في أعمالهم اليومية.
٦	٢٤,٣٥	.000	.884	3.63	٦٢	٢٦. يتم التدريب في الشركة من قبل الخبراء على كيفية تطبيق المعرفة.
	١٣,٧٢	.000	.57616	4.1983	٦٢	محور تطبيق المعرفة:

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يلحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات المحور مجتمعة ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كميّار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ متوسط العبارات التي قاست درجة عملية تطبيق المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس قد بلغ (4.1983)، وهذه القيمة تقابل درجة موافقة كبيرة جداً على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ عملية تطبيق المعرفة في شركات صناعة الأدوية العاملة في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة جداً. كما يتضح من الجدول السابق أيضاً، أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (٢٦) (يتم التدريب في الشركة من قبل الخبراء على كيفية تطبيق المعرفة) وتساوي ٠.٨٨٤، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أكبر من تباينها حول باقي العبارات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (٢٢) (يتم تطبيق المعرفة بهدف تحقيق النمو والبقاء والتكيف) وتساوي ٠.٣٨٨، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أقل من تباينها حول باقي العبارات.

الإحصاءات الوصفية لمحور ريادة المنظمات (الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس):

يوضح الجدول رقم (٩) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة لمحور الميزة التنافسية.

الجدول رقم (٩): الإحصاءات الوصفية لمحور الميزة التنافسية.

الترتيب	معامل الاختلاف %	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
٨	١٤,٩٧	.000	.647	4.322	٦٢	٢٧. تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.
٧	١٤,١٨	.000	.658	4.64	٦٢	٢٨. تستخدم المنظمة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.
٩	١٧,٤٩	.000	.752	4.30	٦٢	٢٩. تستجيب المنظمة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها.
٥	١١,٦٩	.000	.501	4.40	٦٢	٣٠. تهتم المنظمة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنظمتها.
٣	٩,٢٩	.000	.448	4.82	٦٢	٣١. تقوم المنظمة بتسليم منتجاتها في الوقت المناسب.
٢	٨,٠٨	.000	.386	4.78	٦٢	٣٢. تهتم المنظمة بسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن.
١	٥,٨٤	.000	.288	4.93	٦٢	٣٣. تستجيب المنظمة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منجتها.
٦	١٣,٧٧	.000	.647	4.70	٦٢	٣٤. تستجيب المنظمة بسرعة للتغيرات الحاصلة في السوق.
٤	١٠,٤٨	.000	.500	4.77	٦٢	٣٥. تشجع المنظمة عمالها على الإبداع.
١٠	٣٧,٧٣	.047	1.132	3.00	٦٢	٣٦. تخصص المنظمة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية.
	١٣,٧٦	.000	.61473	4.4662	٦٢	محور الميزة التنافسية:

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

يلحظ من الجدول السابق أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig) لجميع عبارات المحور مجتمعة ومنفردة كانت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي يمكن الاعتداد بقيمة المتوسط المحسوب كميّار للمقارنة. ويتضح أيضاً أنّ متوسط العبارات التي قاست درجة ريادة شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس قد بلغ (٤.٤٦٦٢) وهذه القيمة تقابل درجة موافقة كبيرة على المقياس المستخدم، وبالتالي يمكن القول: إنّ شركات صناعة الأدوية العاملة في محافظة طرطوس تمتلك ميزة تنافسية عالية جداً. كما يتضح من الجدول السابق أيضاً، أنّ أعلى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (٣٦) (تخصص المنظمة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية.) وتساوي ١.١٣٣، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أكبر من تباينها حول باقي العبارات، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للعبرة رقم (٤٣) (تستجيب المنظمة بسرعة للتغيرات المطلوبة في منجتها) وتساوي ٠.٢٨٨، وبالتالي تتباين آراء أفراد مجتمع البحث حول هذه العبرة بشكل أقل من تباينها حول باقي العبارات.

- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية للبحث:

فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات

محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات

محل الدراسة.

ومن أجل الوصول إلى الاختبار النهائي لهذه الفرضية، قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية لهذه

الفرضية، وفق الآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين عملية توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية؛ قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (توليد المعرفة)، والذي تم إعطاؤه الرمز (KC) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، والذي تم إعطاؤه الرمز (EC)، وبإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد شدة قيمة الارتباط بين المتغيرات، على الجدول رقم (١٠). وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول رقم (١٠): قيم معامل الارتباط بيرسون لقوة العلاقة بين متغيرين رقميين.

$0.70 > R$	$0.80 > R \geq 0.70$	$0.90 > R \geq 0.80$	$R \geq 0.90$	قيمة معامل الارتباط المطلقة
ضعيفة	مقبولة	قوية	قوية جداً	شدة العلاقة

الجدول (١١): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

		KC	EC
KC	Pearson Correlation	1	.959**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
EC	Pearson Correlation	.959 **	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (١٢): ملخص الأنموذج للعلاقة بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.959 ^a	.925	.924	.15027

a. Predictors: (Constant), KC

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (١٣): تحليل التباين للعلاقة بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	32.458	1	32.468	1423.936	.000 ^b
	Residual	2.432	108	.012		
	Total	34.920	109			

a. Dependent Variable: EC
b. Predictors: (Constant), KC

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من الجدول رقم (١٣) أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي ترفض الباحثة فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة، ويظهر الجدول رقم (١١)، أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ (٠.٩٥٩)، وهو يدلّ على وجود ارتباط طردي قويّ جداً بين المتغيرين، في حين يتبين من الجدول رقم (١٢) أنّ قيمة معامل التّحديد بلغت (٠.٩٢٥)، وهو يشير إلى أنّ ٩٣% من التّغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة تتبع للتغيرات في عملية توليد المعرفة.

وبناءً عليه؛ هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لعملية توليد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات

محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين عملية تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية؛ قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (تخزين المعرفة)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (KS) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، والذي تمّ إعطاؤه الرمز (EC)، وبإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (١٤): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

		KS	EC
KS	Pearson Correlation	1	.965**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
EC	Pearson Correlation	.965**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (١٥): ملخص الأنموذج للعلاقة بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.965 ^a	.937	.936	.13885

a. Predictors: (Constant), KS

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (١٦): تحليل التباين للعلاقة بين تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.731	1	32.725	1664.840	.000 ^b
	Residual	2.121	108	.021		
	Total	34.909	109			
a. Dependent Variable: EC						
b. Predictors: (Constant), KS						

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي ترفض الباحثة فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تخزين المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. ويظهر الجدول رقم (١٤)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (٠,٩٦٥)، وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي جداً بين المتغيرين، في حين يتبين من الجدول رقم (١٥) أن قيمة معامل التحديد بلغت (٠,٩٣٧)، وهو يشير إلى أن ٩٣,١% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة تتبع للتغيرات في عملية تخزين المعرفة.

وبناءً عليه؛ هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لعملية تخزين المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل

الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين عملية توزيع المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية؛ قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (توزيع المعرفة)، والذي تم إعطاؤه الرمز (KD) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، والذي تم إعطاؤه الرمز (EC)، وبإجراء اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (١٧): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين توزيع المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

		KD	EC
KD	Pearson Correlation	1	.964**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
EC	Pearson Correlation	.964**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (١٨): ملخص الأنموذج للعلاقة بين توزيع المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964	.934	.933	.14276
a. Predictors: (Constant), KD				

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (١٩): تحليل التباين للعلاقة بين توزيع المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	32.621	1	32.645	1651.712	.000 ^b
	Residual	2.212	108	.014		
	Total	34.870	109			
a. Dependent Variable: EC						
b. Predictors: (Constant), KD						

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي ترفض الباحثة فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توزيع المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. ويظهر الجدول رقم (١٧)، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (٠.٩٦٤)، وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي جداً بين المتغيرين، في حين يتبين من الجدول رقم (١٨) أن قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٩٣٤)، وهو يشير إلى أن ٩٢.٩% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة تتبع للتغيرات في عملية توزيع المعرفة.

وبناءً عليه؛ هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويٌّ إيجابيٌّ لعملية توزيع المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات

محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين عملية تطبيق المعرفة

وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية؛ قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (تطبيق المعرفة)،

والذي تم إعطاؤه الرمز (KA) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، والذي تم إعطاؤه الرمز (EC)، وإجراء

اختبار الانحدار البسيط بين المتغيرين، وكانت النتائج وفق الجداول الآتية:

الجدول (٢٠): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

		KA	EC
KA	Pearson Correlation	1	.961**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
EC	Pearson Correlation	.961**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (٢١): ملخص الأنموذج للعلاقة بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961 ^a	.929	.928	.14535

a. Predictors: (Constant), KA

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

الجدول (٢٢): تحليل التباين للعلاقة بين تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	32.595	1	32.525	1425.224	.000 ^b
	Residual	2.423	108	.022		
	Total	34.811	109			

a. Dependent Variable: EC
b. Predictors: (Constant), KA

المصدر: من إعداد الباحثة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يتضح من الجدول رقم (٢٢) أنّ قيمة احتمال الدلالة (Sig=0.000)

أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وبالتالي ترفض الباحثة فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. ويظهر الجدول رقم (٢٠)، أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ (٠.٩٦١)، وهو يدلّ على وجود ارتباط طردي قويّ جداً بين المتغيرين، في حين يتبين من الجدول رقم (٢١) أنّ قيمة معامل التحديد بلغت (٠.٩٢٩)، وهو يشير إلى أنّ ٩٢.٤% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة تتبع للتغيرات في عملية تطبيق المعرفة.

وبناءً عليه؛ هناك دورٌ وتأثيرٌ معنويّ إيجابيٌّ لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل

الدراسة.

الاستنتاجات Conclusions:

تتمثل استنتاجات البحث بالآتي:

١. إنَّ عملية توليد المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة حسب وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، حيثُ كانت قيمة الفرق الجوهري بين المتوسط الإجمالي لمحور توليد المعرفة ومتوسط الحياد (١.٠١٧١) وفي الناحية الإيجابية من المقياس، وهذا الفرق يقع ضمن مجال درجة موافقة كبيرة على مقياس الحكم الذي تمَّ اعتماده. وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب الرئيسية، من أبرزها: استقطاب هذه الشركات للكفاءات البشرية التي تتمتع بقدرة عالية في توليد المعرفة، وإخضاع العاملين إلى دورات تدريبية مختلفة بهدف توليد وتطوير معارفهم، والاستعانة بالخبرات السابقة من المدراء السابقين وأصحاب الخبرة بغرض الاستفادة من تجاربهم.

٢. إنَّ عملية تخزين المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة حسب وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، حيثُ كانت قيمة الفرق الجوهري بين المتوسط الإجمالي لمحور تخزين المعرفة ومتوسط الحياد (٠.٨٩٨٥) وفي الناحية الإيجابية من المقياس، وهذا الفرق يقع ضمن مجال درجة موافقة كبيرة على مقياس الحكم الذي تمَّ اعتماده. وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب الرئيسية، من أبرزها: توافر الرغبة لدى الإدارة العليا في هذه الشركات في تخزين المعرفة من خلال التكنولوجيا الداعمة لها، واتباع أسلوب تحويل المعرفة الضمنية (الموجودة في أذهان العاملين) إلى معرفة صريحة وتوثيقها وتحديثها والمحافظة عليها.

٣. إنَّ عملية توزيع المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة حسب وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، حيثُ كانت قيمة الفرق الجوهري بين المتوسط الإجمالي لمحور توزيع المعرفة ومتوسط الحياد (٠.٦٣٦٦) وفي الناحية الإيجابية من المقياس، وهذا الفرق يقع ضمن مجال درجة موافقة كبيرة على مقياس الحكم الذي تمَّ اعتماده. وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب الرئيسية، من أبرزها: استخدام هذه الشركات للوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها، واستخدام أسلوب الاجتماعات العامة كأحد أساليب توزيع المعرفة بين العاملين.

٤. إنَّ عملية تطبيق المعرفة في شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس تتم بدرجة كبيرة جداً حسب وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، حيثُ كانت قيمة الفرق الجوهري بين المتوسط الإجمالي لمحور تطبيق المعرفة ومتوسط الحياد (١.١٩٨٣) وفي الناحية الإيجابية من المقياس، وهذا الفرق يقع ضمن مجال درجة موافقة كبيرة جداً على مقياس الحكم الذي تمَّ اعتماده. وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب الرئيسية، من أبرزها: استخدام هذه الشركات للمعرفة المتوافرة لديها في المكان والزمان المناسبين، وتوافر القيادات الفاعلة في هذه الشركات على تطبيق المعرفة.

٥. تمتلك شركات صناعة الأدوية في محافظة طرطوس ميزة تنافسية كبيرة حسب وجهة نظر أفراد مجتمع البحث، حيثُ كانت قيمة الفرق الجوهري بين المتوسط الإجمالي لمحور الميزة التنافسية ومتوسط الحياد (١.٤٦٦٢) وفي الناحية الإيجابية من المقياس، وهذا الفرق يقع ضمن مجال درجة موافقة كبيرة على مقياس الحكم الذي تمَّ اعتماده. وتعزو الباحثة ذلك إلى مجموعة من الأسباب الرئيسية، من أبرزها: سعي

المنظمة إلى تخفيض منتجاتها دون المساس بجودة المنتج، بالإضافة إلى تسليم منتجاتها في الوقت المناسب، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.

٦. تسهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات محل الدراسة، حيثُ أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في الشركات محل الدراسة.

-التوصيات Recommendations:

١. تعزيز عملية توليد المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات وذلك من خلال: زيادة إشراك العاملون في المؤتمرات العالمية والمحلية وجلسات العصف الذهني بغية اكتساب المعرفة، وتعزيز عملية استقطاب الموارد البشرية ذات القدرة العالية في توليد المعرفة، وتعزيز استخدام أسلوب التدوير الوظيفي للمدراء والعاملين بين الوحدات الإدارية في نطاق الاختصاص.

٢. الاهتمام بعملية تخزين المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات وذلك من خلال: زيادة الاهتمام ببناء قواعد بيانات شاملة والعمل على تحديثها باستمرار لتلبية احتياجات المستفيدين، وزيادة استخدام أنظمة الحفظ التقليدية لتخزين المعرفة كوثائق مكتوبة حفاظاً عليها، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في ترميز وتخزين المعرفة.

٣. تعزيز عملية توزيع المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات وذلك من خلال: زيادة استخدام الوسائل التقنية الحديثة لنقل المعلومات وتبادلها (مثل: الإنترنت، والإنترانت، والإكسترانت، والبريد الإلكتروني ووسائل الجوال)، وإعداد رسائل ونشرات داخلية يومية وأسبوعية أو شهرية تبين كافة الأنشطة التي تمت والإنجازات المحققة ونشرها بين العاملين، تحسين مرونة النظام الإداري المعمول به بحيث يسهل عملية توزيع المعرفة على العاملين.

٤. تعزيز عملية تطبيق المعرفة في الشركات محل الدراسة لما لها من إسهام فاعل في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات وذلك من خلال: دفع العاملون على الاستفادة من معارفهم وخبراتهم وتطبيقها في أعمالهم اليومية، والاستعانة بالخبراء على كيفية تطبيق المعرفة.

٥. استمرار تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات للانتقال بها إلى درجة تنافسية كبيرة جداً والمحافظة على هذه السمة، وذلك من خلال: تعزيز عمليات إدارة المعرفة التي تتبناها هذه الشركات بالشكل الذي تم ذكره في البنود السابقة، والاستجابة السريعة لاقتراحات واحتياجات الزبائن، وتخصيص ميزانية أكبر للبحث والتطوير وذلك لتحديث عملياتها الإنتاجية بشكل أفضل، وتطوير منتجاتها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى زيادة اهتمام المنظمة لتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.

المراجع:

- المراجع العربية:

الكتب:

١- الجنابي، أكرم سالم، ٢٠١٣، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

٢- حمود، خضير كاظم، ٢٠١٠، "منظمة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية

٣- الزيادات، محمد عوادات أحمد، ٢٠٠٨، "تجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- ٤- سوسي عز الدين علي، الخفاجي نعمة عباس، ٢٠١٥، *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي*، دار الأيام، الأردن.
- ٥- غدیر، باسم غدیر، ٢٠١٢. المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام **IBM SPSS Statistics 20** آلية استخدام البرنامج في إجراء البحوث العلمية عن طريق الأمثلة. الجزء الأول: سورية.
- ٦- الغالبي وإدریس، (٢٠٠٧)، *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٧- الكبيسي، ٢٠٠٥: *"إدارة المعرفة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية*. القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ٨- رفاعي ممدوح عبد العزيز، ٢٠١٦، *"إدارة المعرفة - مدخل قياس قمة رأس المال الفكري"*، ط٧، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٩- جرادات ناصر محمد سعود، المعاني أحمد إسماعيل، صالح أسماء رشاد، ٢٠١٥، *"إدارة المعرفة"*، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية قسم إدارة الأعمال.
- ١٠- نجم عبود، (٢٠٠٤) *"المدخل الياباني إلى العمليات الاستراتيجية والنظم والأساسيات"*، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأبحاث:**
- ١١- داسي، (٢٠١٢)، *"دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"* دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلد الباحث، عدد ١١، جامعة محمد خضير، بسكرة.
- ١٢- العص، جمال، ٢٠١٩، *"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية في طرطوس"*، مجلة جامعة طرطوس للدراسات والبحوث العلمية.
- ١٣- عبد الوهاب، سمير، ٢٠١٢، *"متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية"*، دراسة حالة ((مدينة القاهرة))، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر.
- الرسائل العلمية:**
- ١٤- الخفاجي، إسماعيل (٢٠١٠)، *"تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس ومستشفى الراهبات"*، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، أستراليا.
- ١٥- عبد الغفور صالح عبد الحكيم، ٢٠١٥، *"متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"*، رسالة لنيل درجة ماجستير، جامعة الأقصى غزة.
- ١٦- العنيزي، خالد جاسم، ٢٠١٩، *"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي"*، رسالة ماجستير غير منشورة، المغرب، جامعة البيت.
- ١٧- مباركي نسرين، العناق مروة، ٢٠٢٢، *"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"* - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

١٨- قرعان هيفاء حسين ،٢٠٢٠، "دور إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

١٩- رميسة هامل ،٢٠٢١، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية"- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير.

- المراجع الأجنبية:

20- Slack, Nigel chambers, Stuart, Harland, Christine, Hurston, Alan, and Johnston, Robert, 2004, "Operations Management" 4 ended, prentice Hall: New York.

21- Nejad, Farideh Hashemian, 2014, "investigative, of the Relationship Between Knowledge Management & Competitive Advantage" in din, Journal of Fundamental & Applied Life Sciences. 4.

22- Goel, A. K., 2010, "Knowledge Management as a process to Develop Sustainable Competitive Advantage", 17(3): 104-11.

23- Mundra. and others (2011) "Achieving Competitive Advantage through knowledge Management and innovation: Empirical Evidences the Indian IT sector" the I up Journal of knowledge Management, Vol. IX, No, 2.

24- Nguyen, T, 2011, "Achieving Competitive Advantage through knowledge Management and innovation: Empirical Evidences the Indian IT sector", PhD thesis, southem Cross University, Lismore, NSW.

25- Moltow, Joyce and odletno, Ray mond, (2012), "Knowledge Management operations, <http://armypubs.atmy.ll/doetrinc / DR-pabs/ dt-a/ pdf/fm01 -6x1pdf>.