

دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية-

أ.د. عمر الشريف جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ. قمري حياة جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في إستدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية من وجهة نظر عينة من المديرين العاملين في مختلف فروع مجمع صيدال، فقد تمّ وضع نموذج للدراسة يأخذ بعين الإعتبار العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة (الإستقطاب، التوليد، الإستدامة، المشاركة، التطبيق)، والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة والتي تشمل مختلف أبعادها، وتمّ وضع فرضيتين رئيسيتين تنبثق منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تمّ إختبارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، بالإضافة إلى إستنتاجات مهمّة واقتراح مجموعة من التوصيات الزامية إلى تعزيز دور عمليات إدارة المعرفة في إستدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

Abstract:

This study aims to identify the role of knowledge management processes in a sustainable competitive advantage in SAIDALgroup for the pharmaceutical industry from the perspective of leaders of different units of the group. The model that has been relied upon takes into account the relationship between the knowledge management processes (polarization, generation, sustainability, participation, application) as independent variables and sustainable competitive advantage as the dependent variable with its different dimensions. Two major assumptions were developed for this study stem of them a set of sub_hypotheses, it has been tested using a combination of statistical methods. The study found a positive relationship between the two variables, in addition to important conclusions and propose a set of recommendations aimed at strengthening the role of knowledge management processes in a sustainable competitive advantage in SAIDALgroup for the pharmaceutical industry.

في ظل التقدم السريع الذي تميزه التطورات التقنية تنامي التنافس والطلب للحصول على المعرفة وأصبحت المنظمات تبحث بصورة مستمرة عن الطرق المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فظهرت إدارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات والظاهرة الأحداث التي تتعهد بالتوجه نحو الميزة التنافسية المستدامة التي تعد هدفا رئيسيا تسعى إليه جميع المنظمات في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، ولهذا فان الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المنظمات المختلفة بالشكل الذي يدفع قادتها إلى ضرورة إعادة التفكير في إيجاد آليات واستراتيجيات لأعمالها تتمكن من خلالها إلى تحقيق الميزة التنافسية والسعي إلى استدامتها ويتم هذا من خلال تطبيق منهج إدارة المعرفة وعملياتها، لأن هذا سيوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة.

مشكلة الدراسة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في طرح التساؤل التالي:

كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟ ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

1. ما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وما هي العوامل الأساسية لبنائها؟
2. ما مفهوم إدارة المعرفة، وما هي عملياتها؟
3. هل يمتلك مدراء مجمع صيدال تصورا واضحا عن عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
4. ما هي طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال؟

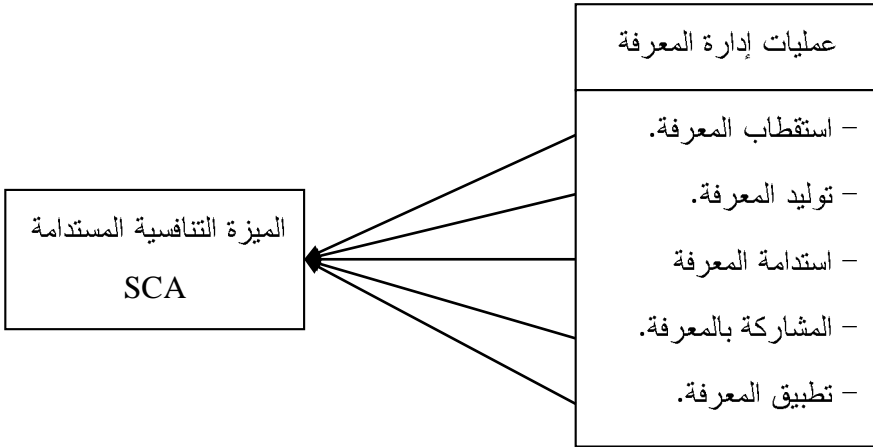
أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. تسليط الضوء على دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال من وجهة نظر المديرين العاملين في مختلف فروع مجمع صيدال لصناعة الأدوية.
3. التعرف على نوع الأثر المعنوي الموجود بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
4. تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لصيدال.

نموذج الدراسة: انطلاقاً من مضمون مشكلة الدراسة ولغرض تحقيق أهدافها تم وضع نموذج افتراضي يبيّن:

- المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في (الاستقطاب، التوليد، الاستدامة، المشاركة، التطبيق)
- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على تعريف سعد ياسين غالب

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية

المستدامة بمجموع صيدال وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استقطاب المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين توليد المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استدامة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المشاركة بالمعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. وجود تأثير معنوي بين استقطاب المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
2. وجود تأثير معنوي بين توليد المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
3. وجود تأثير معنوي بين استدامة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
4. وجود تأثير معنوي بين المشاركة بالمعرفة والميزة التنافسية المستدامة.
5. وجود تأثير معنوي بين تطبيق المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

أساليب جمع البيانات: تم الاعتماد على عدة أساليب لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات ومن أهم هذه الأساليب:

1. الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث بالإضافة إلى الدراسات السابقة.
2. استمارة الاستبيان: تم الاعتماد بصورة أساسية على هذه الاستمارة، وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي ويعطي الباحثين لكل خيار ما يلي: (اتفق 3نقاط)، (اتفق لحد ما (نقطتين))، لا اتفق (نقطة)).

أساليب التحليل الإحصائي: تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار فرضيات البحث والتي تتمثل في: النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط البسيط، واستخدام برنامج spss في إيجاد نتائج الأساليب المذكورة. **هيكل الدراسة:** لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور رئيسية وهي: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة، الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، وتحليل البيانات والنتائج للدراسة التطبيقية.

أولاً- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

1. **مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:** لقد اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المداخل والزوايا التي ينظر منها إليها وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:
 - حسب مدخل التركيز على الزبون فهي "قدرة المنظمة على خلق قيمة فريدة للزبائن في سوق محددة ولمدة طويلة نسبياً".¹

- حسب مدخل التركيز على الموارد "هي توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة"².

- حسب مدخل التركيز على الكفاءات الجوهرية "تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية ومتميزة لا تستطيع المنظمة الاستمرار من دون امتلاكها"³.

- حسب مدخل التركيز على الابداع" فهي عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا"⁴.

على ضوء ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها: مجموعة من الأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ إستراتيجية تقدم قيمة للزبائن، وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين.

نستنتج من التعاريف السابقة خصائص الميزة التنافسية المستدامة والتي تتمثل في:

- إمكانية تقليدها صعبة جدا لانها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها.
- تتسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر والطويل الأمد للمنظمات من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات، قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال.

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:

1.2- تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية.

2.2- تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة ومتوفرة يصعب تقليدها .

3.2- تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز من خلال استغلال الموارد والإمكانات وإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على الآخرين تقليدها.

4.2- تحدد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجيات تتوافر على نقاط قوة متوفرة في المنظمة.

3. العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل في:

1.3. الجودة المتميزة: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يستلزم على المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات، وبغرض التكلفة التنافسية لا بد من إيجاد طرق عملية لتحسين جودة المنتج من دون زيادة تكاليفه، ويعود تحقيق الجودة المتميزة إلى استخدامات التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة وتحسين العمليات من خلال الإدارة الأفضل والتدريب الجيد.⁵

2.3 الكفاءة المتميزة: تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات، وتقاس كفاءة المنظمة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة هدف بعيد المدى يضمن استمرارية المنظمة.⁶

3.3 الاستجابة المتميزة لاحتياجات العملاء: إن الاستجابة لاحتياجات الزبائن تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات، باعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات المنافسة، ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد وإشباع حاجاتهم بشكل أفضل من المنافسين.⁷

4.3 الإبداع: يعتبر الإبداع نجاح وتفوق المنظمات كونه يشير إلى كل ما هو جديد أو حديث ومتعلق بإدارة المنظمة أو منتجاتها وبالتالي فهو كل تطور يحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة فالإبداع يمنح المنظمة شيئا متفردا يميزها عن منافسيها.⁸

ثانيا- الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

1. مفهوم إدارة المعرفة: لقد اختلفت تعريف إدارة المعرفة وتنوعت تبعاً لاختلاف منظورات الباحثين واختصاصاتهم واتجاهاتهم وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي تعكس تلك المنظورات المختلفة:

- من منظور العمليات فهي " إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال وتتم من خلال عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة".⁹
 - من منظور الرأس المال الفكري فهي "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهري والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع"¹⁰.
 - من منظور تكنولوجيا المعلومات فهي: "الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفؤ للمعرفة على مستوى المنظمة".¹¹
 - من المنظور الاجتماعي فهي: " محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها"¹².
 - من منظور الإبداع "هي عملية يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة"¹³.
 - من منظور التعلم "هي العمليات التي تمكن المنظمة من إدارة موجوداتها الفكرية من خلال إدارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي للوصول إلى أهدافها"¹⁴.
- من التعاريف السابقة تستنتج أنّ إدارة المعرفة هي استقطاب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية والعمل على خلق وتوليد معرفة جديدة ونشرها أو المشاركة بها واستدامتها وتطبيقها من خلال عدة عوامل تتمثل في الإبداع، التعلم التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، والرأس المال الفكري، واستثمارها لتحقيق القيمة المضافة واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.
2. أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاصد التالية:¹⁵
- 1.2- الإرتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة وتحسينه وذلك بدعم الممارسات الأفضل للأعمال المتمركزة حول المعرفة.
 - 2.2- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها، لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
 - 3.2- زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية وإتقان أكبر.

4.2- إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار معرفة جديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.

5.2- ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري.

6.2- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

3. عمليات إدارة المعرفة: تتمثل عمليات إدارة المعرفة في:

1.3. استقطاب المعرفة: يعني استقطاب المعرفة استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، والرمزية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم المعرفة وترتبط هذه العملية بصفة جوهرية بأنشطة هندسة المعرفة والذكاء الصناعي، وتتضمن عملية استقطاب المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:¹⁶

- تشخيص المعرفة: تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتوفرة فعلاً لدى المنظمة وعلى المعرفة المطلوب توافرها، والتعرف على الفجوة بينهما.

- تحديد أهداف المعرفة: من المهم أن تقوم المنظمة بتحديد أهدافها بوضوح لفهم العاملين على مختلف مستوياتهم لأي نوع من المعرفة تعدّ حاسمة لعملهم.

- تنظيم المعرفة: من خلال تمثيل مضمون المعرفة باستخدام تقنيات التمثيل والنمذجة كخرائط المعرفة ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والذكاء الصناعي .

2.3. توليد المعرفة: وتعرف على أنها "تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوفرة أو من تركيب أو تجميع المعرفة السابقة والجديدة".¹⁷

وتتضمن عملية توليد المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:¹⁸

- أسر المعرفة: تشير هذه العملية إلى استرجاع المعرفة الموجودة في المنظمة أو خارجها.

- شراء المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة من خلال شرائها من مختلف مصادرها

- إبتكار المعرفة: تشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.

- إكتشاف المعرفة: تشير هذه العملية إلى تحديد (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق الأهداف.

- امتصاص المعرفة وتمثيلها: تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة وضمها وتمثيلها.

- الاستحواذ على المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة المتوافرة من المصادر الخارجية.
- 3.3. عملية استدامة المعرفة: تعرف على أنها تلك "العملية التي تشمل على عمليات تنقيح المعرفة وفحصها ومراجعتها وتنميتها والإضافة إليها وتغذيتها وتعديلها"¹⁹. وتتضمن عملية استدامة المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:²⁰
 - التنقيح: تشير عملية التنقيح إلى تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام وتتضمن هذه العملية حذف بعض الأجزاء الغير متسقة مع المحتوى العام للمعرفة.
 - النمو: إن المعرفة عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين فعلى المنظمات العمل على نمو معرفتها وان ترفع من قيمتها بشكل مستمر وان يكون معدل نموها متفوق على معدل نمو المنافسين.
 - التغذية: يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمنا وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وتتم المحافظة على المعرفة واستدامتها من خلال عملية التنظيم والتخزين.
- 4.3. عملية المشاركة بالمعرفة: تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، وتعرف على أنها "عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم بحاجة إليها"²¹. وتتضمن عملية المشاركة بالمعرفة العمليات الفرعية التالية:²²
 - نقل المعرفة: وهي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة.
 - تبادل المعرفة: وتسعى عملية تبادل المعرفة إلى نقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات.
 - الاتصال: وهي عملية بث المعلومات ونقلها من شخص لآخر أو من فريق لآخر أو من منظمة لأخرى.

5.3. عملية تطبيق المعرفة: تعرف هذه العملية على أنها: "الاستفادة من المعرفة بطريقة فعّالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية"²³، وهذا يعني استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات. وتتضمن عملية تطبيق المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:²⁴

- الاستخدام وإعادة الاستخدام: تسمح هذه العملية باستخدام المعرفة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة أو حل مشكلة قائمة، وتتضمن هذه العملية الاتصالات الرسمية والغير الرسمية والحصول على التقارير وجلسات التدريب.
- الاستفادة: تضمن هذه العملية الاستفادة من المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التطبيق: تسمح هذه العملية بالتعلم الفردي والجماعي الذي يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة.

ثالثاً- تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

يركز هذا المحور على وصف عينة البحث ومتغيرات الدراسة واختبار صحة فرضياته على النحو التالي:

1. وصف عينة البحث: بلغت عينة البحث $N=50$ والتي شملت مدراء مجمع صيدال ومعاونيهم المتمثلون في: مدراء التسويق والمبيعات والإنتاج والبحث والتطوير، والتخطيط، والجدول التالي يوضح أهم السمات والخصائص لأفراد عينة البحث من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمركز الوظيفي.

الجدول رقم (1): خصائص عينة البحث

النسبة %	التكرار	الفئة	الخصائص
58	29	ذكر	الجنس
42	21	أنثى	
8	4	أقل من 30 سنة	العمر
28	14	من 31-40 سنة	
16	24	من 41-50 سنة	
4	8	من 51 فما فوق	
4	2	تقني سامي	

40	20	مستوى جامعي	المؤهل العلمي
56	28	دراسات عليا	
28	14	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36	18	من 6-10 سنوات	
28	14	من 11-15 سنوات	
8	4	16 فما فوق	
33	17	الإدارة العليا	الموقع الوظيفي
67	33	الإدارة الوسطى	

N=50

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور هي 58% وهي أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 42% وبخصوص الفئات العمرية فقد ظهر أن ما يقارب 8% ضمن الفئات العمرية (أقل من 30 سنة)، و 28% تقع أعمارهم ما بين (31-40) سنة و 48% تقع أعمارهم ما بين (41-50 سنة) و 8% أعمارهم تتجاوز 51 سنة وهذا يعني بأن المناصب العليا في مجمع صيدال تتطلب الابدائية، أما فيما يخص التحصيل العلمي فإن 4% من المدراء متحصلون على شهادة تقني سامي في حين 40% متحصلون على شهادة جامعية و 56% من مدراء المجمع متحصلون على شهادة الدراسات العليا وهذا مؤشر جيد لاعتماد ذوي المؤهلات العلمية لتولي المناصب الإدارية العليا في مجمع صيدال.

وتعد سنوات الخبرة إحدى المؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة فقد تبين أن 28% من المدراء سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و 36% تقع سنوات خبرتهم بين (6-10 سنوات) و 28% تقع سنوات خبرتهم بين 11-15 سنة في حين 8% منهم بلغت سنوات خبرتهم من (16 سنة فما فوق)، أما بخصوص المركز الوظيفي فيتضح أن 33% من المدراء في مستوى الإدارة العليا و 66% هم من مستوى الإدارة العليا.

2. وصف متغيرات الدراسة: يشمل هذا العنصر وصف لعناصر المتغيرين الرئيسيين للدراسة عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

1.2. وصف عناصر عمليات إدارة المعرفة: سيتم وصف عمليات إدارة المعرفة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2): نسب التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبارة	رقم العبارة
		لا اتفق	اتفق لحد ما	اتفق		
0.443	2.26	0	74	26	يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو في النظم.	A1
0.488	2.08	8	76	16	يحدد مجمع صيدال المعرفة اللازمة عن الزبائن والسوق والمنتجات.	A2
0.844	1.68	56	20	24	يستخدم مجمع صيدال تقنيات حديثة لاستقطاب المعرفة كالعصف الذهني والعصف الذهني الإلكتروني.	A3
0.598	2.64	6	24	70	يستخدم مجمع صيدال تقنيات تقليدية لاستقطاب المعرفة كالمقابلات والملاحظات.	A4
0.700	2.40	12	36	52	يحدد مجمع صيدال الفجوة بين المعرفة المتواجدة وبين المطلوبة.	A5
0.496	2.25	18	44	38	عملية استقطاب المعرفة	A
0.404	2.80	0	20	80	يرصد مجمع صيدال ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والانظمة الجديدة	B1
0.495	2.60	0	40	60	يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.	B2
0.606	2.20	10	60	30	يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة و الاستشارات الاستفادة منهم.	B3

0.370	1.16	16	84	0	يقوم أفراد مجمع صيدال بابتكار معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة في عقول المبدعين.	B4
0.606	2.20	10	60	30	يمنح مجمع صيدال أفراداه فرصة حضور المؤتمرات والملتقيات والدوريات المرتبطة بصناعة الأدوية.	B5
0.945	2.31	7	53	40	عملية توليد المعرفة	B
0.431	2.76	0	24	76	يقوم مجمع صيدال باستخدام نظم الحماية القانونية للمعرفة والأسرار التجارية من خلال براءة الاختراع.	C1
0.404	2.80	0	20	80	يوفر مجمع صيدال الحماية للمعرفة من السرقة والاستخدام الغير ملائم داخل وخارج المجمع.	C2
0.27	2.12	14	60	26	يوفر مجمع صيدال وسائل تخزين الكترونية مثل قواعد البيانات ومناجم ومستودع للبيانات.	C3
0.621	2.68	8	16	76	يهتم مجمع صيدال بتنظيم المعرفة من خلال وصف البيانات وموضوعاتها باستخدام رموز خاصة وتمثيلها بواسطة أساليب النمذجة وخرائط المعرفة.	C4
0.673	2.58	10	22	28	يهتم مجمع صيدال بتجديد المعرفة واستحداثها وتنميتها حتى لا تكون عرضة للاستنساخ من قبل المنافسين.	C5
0.502	2.59	14	28	58	عملية استدامة المعرفة	C
0.523	2.18	6	70	24	يستخدم مجمع صيدال أدوات إلكترونية مثل الانترنت والانترنيت والاكسترنيت.	D1
0.697	2.38	12	38	50	يعقد مجمع صيدال ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.	D2
0.853	1.92	40	28	32	ينقل مجمع صيدال معارف الأفراد وخبراتهم وتجارهم ليستفيد منها الاخرين داخل المجمع.	D3

0.738	1.84	36	44	20	يوفر مجمع صيدال قنوات اتصال بين العاملين بشكل رسمي لتقاسم والمشاركة بالمعرفة.	D4
0.596	2.18	10	62	28	يوفر مجمع صيدال هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم وقاعدته.	D5
0.620	10	20	49	31	عملية المشاركة المعرفة	D
0.541	2.44	2	52	46	يقوم مجمع صيدال بتطبيق المعرفة على جزء أو قسم من أقسام المجمع قبل التطبيق الكلي لها.	E1
0.815	1.78	46	30	24	يقوم مجمع صيدال بتطبيق المعرفة التنافسية المبتكرة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.	E2
0.647	2.30	10	50	40	يقوم مجمع صيدال باستخدام المعرفة لتحسين الإنتاجية وفي تطوير منتجات جديدة تلي شروط المنافسة.	E3
0.517	2.76	0	58	42	يعتبر مجمع صيدال مسؤول يقوم بإرشاد الآخرين وتوجيههم بخصوص تطبيق المعرفة.	E4
0.544	2.30	14	40	46	يقوم مجمع صيدال بالتدريب الفرقي بالإعتماد على خبراء من داخل أو خارج المجمع على التطبيق الصحيح للمعرفة.	E5
1.124	2.37	14	46	40	عملية تطبيق المعرفة	E

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نلاحظ من الجدول (2) ما يلي:

- **استقطاب المعرفة:** تشير نسب التوزيعات التكرارية إلى أن 38% من المدراء متفوقون على عبارات عملية استقطاب المعرفة و44% متفوقون لحد ما و18% غير متفوقون وذلك بوسط حسابي 2.25 وهو أكبر من الوسط الفرضي 2 وبانحراف معياري 0.496، فهذا يعني أن لعملية استقطاب المعرفة دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر مدراء مجمع صيدال.

- **توليد المعرفة:** تشير نسب التوزيعات التكرارية إلى أن 40% من المدراء متفوقون بشأن عناصر عملية توليد المعرفة، و53% منهم متفوقون إلى حد ما و7% غير متفوقون على هذه العبارات،

وذلك بوسط حسابي 2.31 وهو أكبر من الوسط الفرضي 2 وانحراف معياري 0.945 فهذا يعني أن لعملية توليد المعرفة دور في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر مدراء مجمع صيدال.

- **استدامة المعرفة:** تشير نسب التوزيعات التكرارية أن 58% من المدراء متفقون على العبارات الواردة في عملية إدارة المعرفة و28% منهم متفقون لحد ما وهذا بوسط حسابي 2.59 وهو أكبر من الوسط الافتراضي 2 فهذا يعني أن لعملية استدامة المعرفة أهمية كبيرة في استدامة الميزة التنافسية من وجهة نظر مدراء صيدال.

- **المشاركة بالمعرفة:** تشير نسب التوزيعات التكرارية إلى أن 31% من مدراء مجمع صيدال متفقون على عبارات عملية المشاركة بالمعرفة وأن 49% متفقون لحد ما وأن 20% غير متفقون وبما أن الوسط الحسابي 2,10 وهو أكبر من الوسط الافتراضي 2 فهذا يعني أن المدراء هم متفقون حول أهمية المشاركة بالمعرفة.

- **تطبيق المعرفة:** تشير نسب التوزيعات التكرارية إلى أن 40% من المدراء متفقون على العبارات الخاصة بعملية تطبيق المعرفة وأن 46% متفقون لحد ما، وأن 14% غير متفقون وهذا بوسط حسابي 2,37 وهو أكبر من الوسط الافتراضي 2 وانحراف معياري 1,124 وهذا يدل على أن لتطبيق المعرفة أهمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر مدراء مجمع صيدال.

2.2. وصف عوامل الميزة التنافسية المستدامة: سيتم وصف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3): التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية

المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار %			العبرة	رقم العبرة
		لا أتفق	موافق لحد ما	موافق		
0.647	2.30	10	50	40	ينبنى مجمع صيدال الاستراتيجيات الكفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها	F ₁

0.517	2.76	4	16	80	تتميز المنتجات والخدمات التي يقدمها مجمع صيدال بكونها ذات جودة عالية ومميزة مقارنة بمنافسيها.	F ₂
0.544	2.30	4	62	34	يعمل مجمع صيدال وباستمرار على إستحداث وتطوير برامج جديدة ومميزة	F ₃
0.700	2	24	52	24	يملك مجمع صيدال إمكانيات والتقنيات المتطورة للاستجابة وباستمرار لطلبات الزبائن المتغيرة والمتنوعة.	F ₄
0.691	2.18	16	50	34	يسعى مجمع صيدال باستمرار على الحصول على معارف تتسم بأنها قيمة، نادرة، وصعبة الإحلال.	F ₅
0.916	2.24	32	12	56	يملك مجمع نظام يشجع على إستقطاب المقدرات الجوهرية الغير قابلة للتقليد	F ₆
0.555	2.76	6	12	82	ينتج مجمع صيدال منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين	F ₇
0.482	2.82	4	10	86	يحرص مجمع صيدال على الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق التفوق الدائم.	F ₈
0.646	2.46	8	38	54	يوفر مجمع صيدال الموارد والقدرات التي تطور أدائه وتدعم تميزه.	F ₉
0.878	2.60	12	33	55	الميزة التنافسية المستدامة	F

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

توضح نتائج الجدول أن 55% من المبحوثين موافقون على العبارات الخاصة باستدامة الميزة التنافسية وأن 33% منهم متفقون على نفس العبارات ونسبة 12% غير متفقون وهم بوسط حسابي 2,60 وانحراف معياري 0,878، وبما أن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الافتراضي 2 فهذا يعني أن أكثر من نصف عدد المدراء متفقون على أن مجمع صيدال تتبنى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

3. اختبار نموذج الدراسة وفرضياته:

1.3. العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة: يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الأولى الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الجدول رقم (4): نتائج علاقات الارتباط بين عوامل عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة.

المؤشر الكلي	التطبيق	المشاركة	الاستدامة	التوليد	الاستقطاب	عمليات إدارة المعرفة
0.439	0.267	0.427	0.641	0.224	0.304	الميزة التنافسية المستدامة

$$\alpha \leq 0.05$$

$$N=50$$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يتضح من معطيات هذا الجدول ومن خلال المؤشر الكلي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبمعامل ارتباط $R=0.439$ ، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وبالتركيز على متغيرات عمليات إدارة المعرفة نلاحظ انه:

- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة وضعيفة بين عملية استقطاب المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبمعامل ارتباط $R=0.304$. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة وضعيفة بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبمعامل ارتباط $R=0.224$ ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- توجد علاقة ارتباط معنوية ومتوسطة بين عملية استدامة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبمعامل ارتباط $R=0.641$ ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة وضعيفة بين عملية المشاركة بالمعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبمعامل ارتباط $R=0.427$ ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
 - توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة وضعيفة بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية المستدامة وبمعامل ارتباط $R=0.267$ ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.
- 2.3. تأثير عمليات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة: يمثل مضمون هذا التأثير التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار.

الجدول رقم (5): نتائج الانحدار والمعاملات الخطية

Sig	T	F	B	المعاملات الخطية المتغيرات المستقلة
0.032	2.214	4.902	0.539	استقطاب المعرفة
0.018	1.593	2.538	0.208	توليد المعرفة
0.000	5.785	33.464	1.121	استدامة المعرفة
0.002	3.270	10.702	0.605	المشاركة بالمعرفة
0.04	1.918	3.679	0.208	تطبيق المعرفة
0.01	3.383	11.445	1.029	عمليات إدارة المعرفة

$N = 50$ ، $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

قدرت F المحسوبة 11.445 عند مستوى معنوية $sig=0.01$ وهي أقل من 0.05، هذا يعني يوجد تأثير معنوي ايجابي بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وبالنظر إلى متغيرات عمليات إدارة المعرفة نلاحظ أن:

- قدرت F المحسوبة 4.902 عند مستوى معنوية $sig = 0.032$ ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ايجابي بين عملية استقطاب المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- قدرت F المحسوبة 2.538 عند مستوى معنوية $sig = 0.018$ ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ايجابي بين عملية توليد المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- قدرت F المحسوبة 33.46 عند مستوى معنوية $sig = 0.000$ ، هذا يعني وجود تأثير ايجابي بين عملية استدامة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- قدرت F المحسوبة 3.27 عند مستوى معنوية $sig = 0.02$ ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ايجابي بين عملية المشاركة بالمعرفة والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- قدرت F المحسوبة 1.918 عند مستوى معنوية $sig = 0.041$ ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ايجابي بين عملية تطبيق المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن $R=0.439$ ومعامل التحديد المعدل $R^2=0.192$ وهذا يعني أن 19.2% من التغير في مستوى الميزة التنافسية المستدامة يعود تفسيره الى عمليات ادارة المعرفة وان 80.8% ترجع الى عوامل اخرى تؤثر على مستوى استدامة الميزة التنافسية بجمع صيدال وهذا ما تفسره معادلة الانحدار البسيط التالية: $y=1.029 + 0.677X$

4. الاستنتاجات: توصل الباحثين إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية وهي:

- أثبتت الدراسة النظرية الدور الأساسي والمهم الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وانه من متطلبات استدامة الميزة التنافسية هو استدامة مورد المعرفة.

- رغم ممارسة صيدال لكل عمليات إدارة المعرفة إلا انه لا يوجد لها كيان مستقل وكجزء من الهيكل التنظيمي يسمح للمنظمة امتلاك مهندس معرفة يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- إن عملية استدامة المعرفة في مجمع صيدال هي الأكثر مساهمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- أثبتت الدراسة الميدانية أن أغلبية مدراء مجمع صيدال يمتلكون مؤهل علمي جيد وخبرة طويلة في المجمع تساعدهم في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات وهذا يعكس حجم المعرفة التي يمتلكها هؤلاء.
- هناك علاقة طردية وتأثير ايجابي بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.
- إن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحصول على المعرفة والحفاظ عليها، وضمان استخدام هذا الأصل بما يعزز الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

5. التوصيات: بناء على ما توصلنا إليه من نتائج واستنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة إنشاء إدارة المعرفة بمجمع صيدال بحيث يكون لها كيان مستقل، وجزء من الهيكل التنظيمي حتى تسمح للمنظمة من امتلاك أفراد المعرفة لتكون مهمتهم تسيير إدارة المعرفة.
- لابد لمدراء مجمع صيدال أن يدركوا أهمية عملية تطبيق المعرفة وتوليد المعرفة واستقطابها والاهتمام بمختلف عملياتها الفرعية حتى يتمكنوا من تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
- وضع سياسات من قبل مدراء مجمع صيدال تهدف إلى تعزيز عمليات إدارة المعرفة ومنح حوافز من اجل المشاركة بالمعرفة.
- ضرورة تركيز مجمع صيدال على التعلم التنظيمي لأنه يعظم من معرفة أفراد.
- من الضروري أن يعي مدراء مجمع صيدال بأهمية بالمعرفة التسويقية وما يستخدمه المنافسون من تكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظة عليها.
- يتوجب على مجمع صيدال الرفع من مقدراته المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين وتطبيق المعرفة الإستراتيجية التي تمكنها من التوضع الاستراتيجي.

- إن عوامل المؤهل العلمي والخبرة والمهارة والعمر لمدراء مجمع صيدال هي خصائص مهمة ومؤثرة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، ومن هنا تأتي أهمية حرص مجمع صيدال على استقطاب ذوي المؤهلات العالية والخبرات الطويلة والعمل على تطوير واستمرار وتعزيز مؤهلاتهم لان ذلك سيساهم في تعزيز معرفة مجمع صيدال.

الهوامش:

1. Lynch,richard, **Corporate Strat egy**,2000,2nd.ed,Prentice-Hall.London p153.
2. تامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية، محاكاة شركة hp في إعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، مقال منشور في مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، الأردن، العدد 9، 2013، ص7.
3. علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان: 2012، ص145.
4. Michel porter, **l'auantge concurrentiel** ,parie:dunod,2000, p08.
5. شارلز هل، وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد، وأحمد عبد المعتال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض: 2001، ص ص196-201.
6. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة الأولى، 2005، ص114.
7. شارلز هل، وجارث جونز، مرجع سابق، ص201.
8. علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص180.
9. غسان عيسى العمري، مرجع سابق، ص198.
10. العلي عبد الستار، ص27.
11. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة الأولى، 2012، ص145.
12. عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2013، ص104.
13. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص16.
14. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الطبعة الأولى، 2013، ص198.
15. عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص113.

16. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، عمان: الطبعة الأولى، 2007، ص74.
17. becceva, ferandez, irma, gou zales, avelino, **knowledge management challenges, solution and technologies**, 2004, upper saddle rives, NJ prentice hall, p33.
18. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص110.
19. عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص131.
20. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي، بيروت: الطبعة الأولى، 2014، ص140.
21. becceva, ferandez, irma, gou zales, avelino, opcit, p34.
22. jacobsow, carolyn mckinnal, **knowledge charing between in dividualls ,in engyclopedia of knowledge management** therchley, 2006, idea group reference, p507.
23. عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص140.
24. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص125.