

## أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية

*The Effect of Knowledge Management on Competitive Advantage at El Milia Ceramics Company*سعيد جردير<sup>1</sup>، فوزية مقراش<sup>2</sup>\*Said Djerdir<sup>1</sup>, Fouziya Mekkrache<sup>2</sup><sup>1</sup> مخبر المالية، المحاسبة والتأمين، جامعة محمد شريف مساعدي، سوق اهراس (الجزائر)، s.djerdir@univ-jijel.dz<sup>2</sup> جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل (الجزائر)، ziyamekkrache@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021-09-30

تاريخ القبول: 2021-07-29

تاريخ الاستلام: 2021-05-28

**ملخص:**

هدفت الدراسة لاختبار أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية. قسم الباحثان إدارة المعرفة إلى أربعة أبعاد، هذه الأبعاد هي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم توزيع 65 على عينة ملائمة من الموظفين بشركة الخزف الصحي بالميلية، واستخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة أن توليد المعرفة وتشارك المعرفة يؤثران على الميزة التنافسية إيجابياً، بينما خزن المعرفة وتطبيق المعرفة فليس لهما تأثير على الميزة التنافسية. وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة توصيات لشركة الخزف الصحي بالميلية، وهذا من أجل تحسين أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

**كلمات مفتاحية:** توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، والميزة التنافسية.

**تصنيفات JEL:** M10، M15، M15، M15، M15 .

**Abstract:**

*This study aims to identify the impact of knowledge management on competitive advantage. The researchers selected four dimensions of knowledge management. These dimensions are knowledge generation; knowledge storage; knowledge sharing; and knowledge application.*

*The questionnaire has been used as a tool to collect data for the study's variables, It was distributed on a convenience sample consisting of 65 employees in El Milia Ceramics Company. The researchers used the Statistical Package for the Social Sciences SPSS to analyze and test the study hypothesis.*

*This study found out that knowledge generation and knowledge sharing impact competitive advantage positively, but knowledge storage, knowledge application, and knowledge application have no impact on competitive advantage. Based on the study's results, the researchers have suggested many recommendations to El Milia Ceramics Company to improve the impact of knowledge management on competitive advantage.*

**Keywords:** Knowledge Generation, Knowledge Storage, Knowledge Sharing, Knowledge Application, and Competitive Advantage.

**Jel Classification Codes:** M15, M15, M15, M15, M10

## 1. مقدمة

تعد الميزة التنافسية من المواضيع التي تلقى الاهتمام الواسع من طرف الباحثين في ميدان الإدارة، هذا الاهتمام ناتج عن أهميتها الكبيرة بالنسبة لمختلف أنواع المنظمات، فامتلاك ميزة تنافسية وتفرد المنظمة بخصائص ومميزات يجعلها أكثر قدرة في التفوق على المنافسين، ويخلق لها فرصا أكثر للنمو والتطور. فالميزة التنافسية هي إمكانية المنظمة لتقديم سلع وخدمات بشكل فعال وأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين. وتشمل مقاييس الميزة التنافسية ربحية المنظمة، وحاصل صادرات المنظمة، أي مبيعات المنظمة بالأسواق الأجنبية مقسمة على الإنتاج، وكذلك حصتها الإقليمية والعالمية، وكما يعتبر أداء المنظمة في الأسواق الدولية أحد أهم مؤشرات قياس مزاياها التنافسية، والذي يعتبر مقياسا مباشرا. كما أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة التغلب على منافسيها وقدرتها على ضبط تكلفة منتجاتها ورفع جودة مخرجاتها، وتعتمد المنظمة على الربحية التي حققها لتقييم ميزتها التنافسية، كما تتميز المنظمة على الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

امتلاك المنظمة للميزة التنافسية دليل على قدرتها في تخصيص الموارد بشكل فعال. فالمنظمة القادرة على إحداث توليفات جيدة بين مواردها المختلفة، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية وكذلك المعرفة، تكون قادرة على استغلال مواردها بشكل جيد لمواجهة المنافسة وتحقيق مركز تنافسي جيد. في الوقت الحاضر أصبحت المنظمات تنافس في ظل سياق مليء بالتحديات، هذه التحديات ظهرت بسبب متغيرات أبرزها العولمة والتطور التكنولوجي، والانتشار السريع والمتزايد للتكنولوجيا الجديدة وتطور المعرفة وانتشار استخدامها. هذه المتغيرات أدت إلى زيادة أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، فأدى بالمنظمات إلى الاهتمام أكثر بالمزايا التنافسية من أجل ضمان البقاء والازدهار، ما يجعلها تبحث عن تحقيق الميزة التنافسية من مصادر مختلفة والخوض في أشكال متعددة من المنافسة. كما أنها اعتبرت المعرفة موردا مهما يساعدها على التخصيص الأفضل والأفضل لبقية الموارد، وتهتم بجميع أنواع المعرفة دون استثناء لاكتساب القدرات التنافسية، وبما يضمن ويحقق الأداء الجيد للمنظمة، وتعتبر المعرفة وإدارتها أحد أهم الموارد التي تهتم المنظمة بتخصيصها من أجل الاستفادة منها، فجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع أثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمليية.

## 1.1. مشكلة الدراسة

أدى اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال إلى زيادة اهتمامها بالتوجه نحو العملاء، فهي تؤمن بأن توفير حاجات العملاء بالجودة والأسعار والمناسبة وفي الوقت الملائم بمثابة ضمان لها للتفوق على منافسيها، وذلك من خلال تحقيق رضا العملاء وكسب ثقتهم، فالمنظمات وعلى مر الزمن تحرص دائما على تحقيق مزايا تنافسية، وكيف تحقق الاستدامة لمزاياها التنافسية، وتعد نظرية تخصيص الموارد إحدى النظريات المعتمدة للوصول إلى مزايا تنافسية، وفي الآونة الأخيرة اتجهت أنظار المنظمات إلى التخصيص الأمثل للموارد غير الملموسة والتي لا تقل أهمية عن الموارد الملموسة، وتعتبر المعرفة إحدى

أبرز هذه الموارد التي حظيت بالاهتمام، وكيف يمكن الاستفادة منه في تحقيق الميزة التنافسية، والسؤال المطروح في هذه الدراسة يتمثل في:

## هل تؤثر إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؟

### 2.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في النقاط الآتية:

- ✓ تعميق الفهم لكل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- ✓ التعرف على أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ تحديد أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ تقديم مجموعة توصيات لشركة الخزف الصحي بالميلية حتى تستفيد أكثر من إدارة المعرفة.

### 3.1. الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات عالجت أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، ومن بين هذه الدراسات نذكر

ما يلي:

#### 1.3.1. دراسة Samsir and Andreas سنة 2018 بعنوان:

“The Effect of Knowledge Management, Innovation and Learning Organization on Business Performance and Competitive Advantage on Small and Medium Enterprises Riau Food Products in Pekanbaru City”

تواجه منظمات الأعمال فرصا وتهديدات مختلفة، سواء كانت من داخل البلد الذي تتواجد به المنظمة أو من خارجه. وتعتبر منظمات صناعة الأغذية الصغيرة بأندونيسيا إحدى هذه المنظمات، فقد أجريت هذه الدراسة على 108 منظمة، تمت الدراسة باستخدام مقابلات واستبيان، من أجل التعرف على أثر إدارة المعرفة والإبداع والتعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية، وقد أكدت نتائج الدراسة أن لإدارة المعرفة والإبداع أثر كبير على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، وأكدت أنه يجب زيادة التركيز على إدارة المعرفة والإبداع وكيفية استثمار ذلك من أجل تحقيق التميز على المنافسين.<sup>1</sup>

#### 2.3.1. دراسة Jasinskis, Svagzdiene and Simanavicius سنة 2015 بعنوان:

“The Influence of Knowledge Management on the Competitive Ability of Lithuanian Enterprises”

جاءت هذه الدراسة لتؤكد أهمية إدارة المعرفة كمصدر أساسي لخلق الميزة التنافسية، وأن التأثير على الميزة التنافسية لا يكون فقط من خلال الموارد التقليدية كالمورد البشري والموارد المالية، بل يتخطى هذه الموارد إلى موارد حديثة هي المعرفة وإدارتها بشكل جيد، وبما يعزز قدرة المنظمة على خلق ميزة تنافسية، فقد أكدت نتائج الدراسة الكمية التي أجريت على شركات في ليتوانيا أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل

كبير على الميزة التنافسية لهذه الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على الموارد البشرية القادرة على استغلال المعرفة بشكل جيد في تحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

3.3.1. دراسة Abbas., et al سنة 2014 بعنوان:

“The Effect of Knowledge Management on Competitive Advantage”

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بجامعة جنوب شرق أندونيسيا، وتم توزيع استبيان شمل 90 شخصا قياديا بالجامعات. وتم اختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، وأكدت نتائج الدراسة على وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، إلا أن هذا الأثر منخفض، ولهذا تم التأكيد على ضرورة زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة.<sup>3</sup>

4.3.1. دراسة Meihami<sup>a</sup> and Meihami<sup>b</sup> سنة 2013 بعنوان:

“Knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms (Evidence of Manufacturing Companies)”

جاءت هذه الدراسة للتأكيد أن المعرفة مورد استراتيجي أساسي للمنافسة، ولإحداث التطور في المنظمات وخلق منتجات مبتكرة من خلال التوظيف الجيد للتكنولوجيا. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وأن المنظمات التي تعتمد على إدارة المعرفة لها الأسبقية والأفضلية في تحقيق مزايا تنافسية، وأوصت الدراسة بأهمية زيادة الاهتمام بالمعرفة والتأكيد على ضرورة استخدامها في تعزيز التعلم والإبداع من أجل التميز على المنافسين.<sup>4</sup>

5.3.1. دراسة Nasimi., et al سنة 2013 بعنوان:

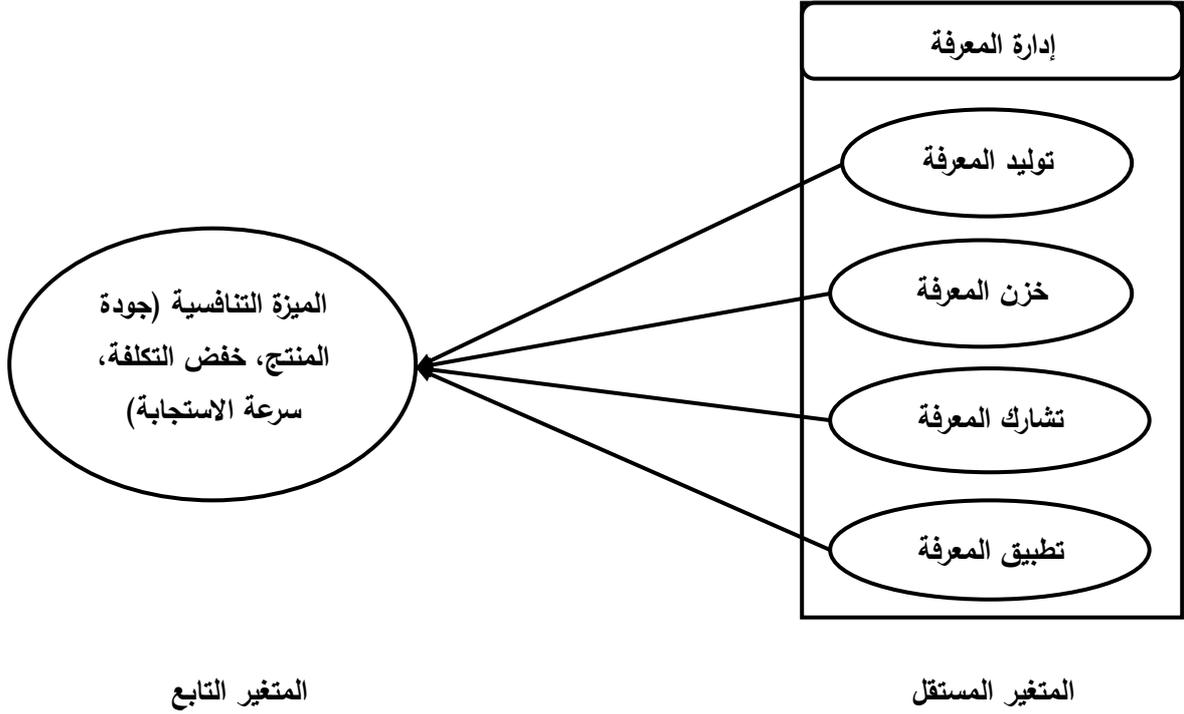
“Knowledge Management and Competitive Advantage for Organizations”

كان الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو تحديد علاقة الأثر التي تجمع بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وأكدت الدراسة أنه في العقود الماضية كان التركيز على التكنولوجيا باعتبارها مصدرا لنظم معلومات متطورة، لكن حديثا ظهرت إدارة المعرفة كعملية منظمة ومساعدة على الإنتاج بشكل أفضل، واعتبرت إدارة المعرفة ضرورة ملحة لذاكرة المنظمة والتي يتم استخدامها في علاج المشكلات، وأكدت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية كخفض التكلفة والإنتاج بجودة عالية، مما يؤدي لمساهمتها في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، ولهذا يجب تركيز اهتمام المنظمات أكثر على هذا النوع من الموارد غير ملموسة.<sup>5</sup>

#### 4.1. نموذج الدراسة

يوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة، وقسم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل وهو إدارة المعرفة والذي شمل: توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ تشارك المعرفة؛ وتطبيق المعرفة. أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية، وقسم إلى ثلاثة أبعاد هي: جودة المنتج؛ خفض التكلفة؛ وسرعة الاستجابة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

### 5.1. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

شملت متغيرات الدراسة كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية وأبعادهما، ويمكن تعريف هذه المتغيرات كالآتي:

**إدارة المعرفة:** عمليات توليد المعرفة و تخزينها وتشاركها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه العمليات مترابطة ولا يمكن الفصل بينها ولا يمكن عزل أي عملية عن بقية العمليات.

**توليد المعرفة:** امتلاك المعرفة والحصول عليها بطرق مختلفة، مثل الاستكشاف والشراء والأسر والامتصاص.

**خزن المعرفة:** حماية المعرفة من الضياع وحفظها في مستودعات المعرفة، واسترجاعها عند الحاجة لها دون أن تفقد قيمتها.

**تشارك المعرفة:** توزيع ونقل الأفكار والمهارات والخبرات من مورد بشري إلى مورد آخر، لزيادة الاستفادة من المعرفة.

**تطبيق المعرفة:** استخدام المعرفة وتوظيفها في مجالات مختلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

**الميزة التنافسية:** قدرة الشركة على طرح منتجات في الأسواق بخصائص وأسعار أفضل من منتجات منافسيها وفي الوقت المناسب، وهذا من خلال التخصيص الأمثل لمواردها الإستراتيجية.

**خفض التكلفة:** إنتاج منتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين، وتقليل تكاليف الإنتاج من خلال التخصيص الجيد للموارد.

**جودة المنتج:** طرح الشركة لمنتجات ذات خصائص مرتفعة الجودة مقارنة بما يقدمه منافسوها.

**سرعة الاستجابة:** قدرة الشركة على تطوير منتجاتها وفق التغيرات الحاصلة لحاجات ورغبات عملاءها وفي الوقت المناسب.

### 6.1. فرضيات الدراسة

لدراسة مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر توليد المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر خزن المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تطبيق المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية.

### 7.1. منهجية الدراسة

سيتم شرح منهجية الدراسة من خلال مجموعة عناصر هي نوع الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

#### 1.7.1. نوع الدراسة

الدراسة الحالية تختبر أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، فالدراسة الحالية تدرس علاقة أثر فهي دراسة علائقية، وكما أنها دراسة كمية لأن جمع البيانات تم من خلال تطوير استبيان أي أسلوب كمي، والدراسة انطوت على جزء نظري لذا فهي دراسة تمهيدية.

#### 2.7.1. مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر شركة الخزف الصحي بالميلية من بين أهم الشركات بولاية جيجل، تقوم بإنتاج منتجات الخزف الصحي، إذ بدأت نشاطها سنة 1975، ومنذ بدايتها إلى الوقت الراهن حرصت على تطوير

منتجاتها وجعلها تتماشى مع المواصفات العالمية، يشغل بهذه الشركة 440 عامل والذين يمثلون مجتمع الدراسة. ولعدم إمكانية إجراء الدراسة من خلال المسح الشامل تم الاعتماد على المعاينة، فتم توزيع الاستبيان على عينة ملائمة من العمال شملت 90 عاملاً بالشركة، وتم استرداد 74 استبياناً، وتم استبعاد 9 استبيانات أثناء عملية التحليل، وهذا يرجع لأن المستقصين لم يجيبوا على كل أسئلة الاستبيان.

وتجدر الإشارة أن حجم العينة تم حسابه بالاعتماد على طريقة الباحث Sekaran التي أكدت أنه عند استخدام الانحدار الخطي المتعدد يكون حجم العينة يساوي أو أكثر من عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة،<sup>6</sup> وبما أن الدراسة بها 7 متغيرات فيجب أن يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 70.

### 3.7.1. أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة. إذ تم تطوير الاستبيان باستخدام دراسات سابقة، وتم قياس متغيرات الدراسة باستخدام سلم Likert الخماسي، حيث يتراوح السلم من 1 إلى 5، وتم استخدام الاستبيان لأنه طريقة مناسبة لجمع البيانات الكمية والطريقة سريعة وبسيطة. تضمن الاستبيان جزئين، الجزء الأول متغيرات ديموغرافية، أما الجزء الثاني شمل 20 عبارة لقياس إدارة المعرفة، و 11 عبارة لقياس الميزة التنافسية.

### 8.1. أساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة

يتم استخدام الأساليب الإحصائية للتحقق من جودة البيانات، وكذلك تحديد طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المناسبة، وهذه الأساليب هي كالآتي:

**1.8.1. معامل الارتباط برسون:** يحسب ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة، يستخدم هذا المعامل للتحقق من الصدق البنائي للأداة.

**2.8.1. معامل الثبات:** يستخدم ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أي اختبار أن عبارات الاستبيان تقيس متغيرات الدراسة بمصدقية وموثوقية.

**3.8.1. معامل الالتواء ومعامل التفلطح:** يستخدم كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، فبعد التعرف على طبيعة توزيع المتغيرات يتم تحديد الاختبارات المناسبة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

**4.8.1. معامل تضخم التباين والتباين المسموح:** يمكن أن تحدث مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، وإذا ظهرت هذه المشكلة ستؤثر سلباً على النتائج المتوصل إليها، وللتأكد من عدم وجود الارتباط يتم استخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح، إذ من شروط استخدام الانحدار الخطي المتعدد عدم وجود مشكلة ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

**5.8.1. معامل Durbin- Watson:** يعتبر التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار الخطي شرطا أساسيا لاستخدام الانحدار الخطي، وللتحقق من ذلك يتم الاعتماد على معامل Durbin- Watson.

**6.8.1. الانحدار الخطي المتعدد:** يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لأن المتغير المستقل إدارة المعرفة تم تقسيمه إلى عدة أبعاد، ويتم استخدام هذه المعادلة لتحديد الأثر الكلي لإدارة المعرفة على الميزة التنافسية، وأثر أبعاد إدارة المعرفة على هذه الأخيرة.

## 2. أدبيات الدراسة

لتعميق فهم متغيرات الدراسة سيتم شرح كل من إدارة المعرفة والميزة التنافسية، وبعد ذلك سيتم شرح بنوع من الاختصار علاقة الأثر التي تربط إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

### 1.1.2. إدارة المعرفة

إدارة المعرفة عملية منهجية مستمرة، تتضمن توليد وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة، وتعمل على تحديث هذه الأخيرة باستمرار، كما تحرص على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة حتى تستفيد المنظمة منها في تحقيق أهدافها.<sup>7</sup> كما عرفت إدارة المعرفة بأنها عبارة عن سياق مكون من عمليات في عدة مستويات، فهي منهج استراتيجي لإدارة المعرفة التنظيمية، كما أنها هيكل وممارسات النظم والعمليات التنظيمية والإدارية التي تعتبر مفتاحا رئيسيا وبالغ الأهمية لاستدامة الإبداع في المنظمات، كما تعد إدارة المعرفة مطلبا رئيسيا لمعالجة التأثيرات السلبية للبيئة على المنظمة.<sup>8</sup>

ارتبط مفهوم إدارة المعرفة بالإبداع فعرفت على أنها عملية تكيف المعرفة الحالية من أجل مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة، وخلق حلول جديدة للمشاكل التي تصادف هذه الأخيرة انطلاقا من دراسة أنماط المعرفة التي تملكها. إذ تعرف إدارة المعرفة على أنها أنشطة وعمليات موجهة نحو إنشاء المعرفة واستخدامها في المنظمة. ويعد هذا التعريف محدود لأنه أهمل أهمية المورد البشري في إدارة المعرفة ودوره في توليد المعرفة. فالواقع أكد أن إدارة المعرفة لا تتعلق فقط بالعمليات، بل إنها تعتمد بشكل كبير على الأنشطة البشرية، وعلى التفاعلات الاجتماعية والخبرات وعلى التفسير المعرفي للمعلومات.<sup>9</sup>

إدارة المعرفة هي تحسين الأصول المتعلقة بالمعرفة في المنظمة من خلال تخطيط وتنظيم وتحفيز الأفراد على استخدام قدراتهم في توليد معارف جديدة، وتخزين المعارف في مستودعات المعرفة من وثائق ورقية ومستودعات إلكترونية، واستخدامها في أفضل الممارسات من أجل أداء الوظائف بأحسن الطرق. فإدارة المعرفة عبارة عن عمليات خلق واكتساب المعرفة وكذلك تعديلها وتخزينها، بالإضافة إلى نقلها ومشاركتها مع أفراد المنظمة، واستخدامها لتحقيق أهداف هذه الأخيرة.<sup>10</sup> فإدارة المعرفة هي عملية تطوير المعرفة وتجميعها وتحويلها إلى رأس مال تنظيمي، فهي العملية التي توفر المعلومات ذات الصلة

والعلاقة فيما بينها بسرعة وسهولة حتى يستخدمها الأفراد، إذ يتم نقل المعرفة وتحويلها من الأفكار إلى التنفيذ. فمن خلال هذا التعريف نجد أن إدارة المعرفة تحتاج إلى معالجة ما يلي:<sup>11</sup>

✓ توليد وإنشاء المعرفة، تشاركتها وإعادة استخدامها؛

✓ فهم أهمية المعلومات المختلفة على النحو الذي يحتاجه مستخدم أو مستقبل المعرفة؛

✓ التدريب على استخدام إدارة المعرفة ودمج الجانب الثقافي في هذا النوع من الإدارة وتحويله إلى عمليات؛

✓ الاستغلال الجيد لنواتج إدارة المعرفة، والاستفادة من المبالغ المالية التي تم إنفاقها على إدارة المعرفة، أي يجب اعتبار الإنفاق على إدارة المعرفة استثماراً يعود بالفائدة على المنظمة.

نتج الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة بسبب قدرتها على المساهمة في تقدم وتطور المنظمات، وذلك لما تقدمه من نتائج إستراتيجية متعلقة بزيادة الربحية وخلق قدرات تنافسية جديدة وتعزيز القدرات القائمة، فإدارة المعرفة عامل مهم وضروري لتنظيم القدرات التنافسية والحفاظ عليها. يمكن استخدام إدارة المعرفة من أجل تصميم وتطوير استراتيجيات المنظمة وهيكلها وعملياتها، وذلك حتى تتمكن المنظمة من استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية التعلم وخلق قيمة اقتصادية واجتماعية لعملائها وللمجتمع ككل. فالمنظمات تحفظ بمواردها البشرية التي تمتلك المعرفة ولديها القدرة على توظيفها، فهي بحاجة قدراتهم المعرفية للتغلب على منافسيها، فامتلاك المنظمة لموارد قادرة على توليد وتمويل ونقل المعرفة واستخدامها بشكل فعال يجعل المنظمة أكثر إبداعاً.<sup>12</sup>

## 2.1.2. الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية محدد محوري لأداء المنظمة ومؤشر لقدرتها على البقاء، فامتلاك ميزة تنافسية معناه اكتساب عوائد تفوق العوائد التي يكسبها المنافسون. وتستمر هذه الميزة إذا لم تكن للمنافسين القدرة على تقليدها، وهذا ما يستوجب دائماً على المنظمة العمل جاهدة لتحقيق التجديد الاستراتيجي، وأن تستفيد من توظيف الأبحاث الاستراتيجية في ذلك.<sup>13</sup>

إن الميزة التنافسية هي التي تحدد درجة وجود قيود وسمات هيكلية في الصناعات المختلفة، فمن خلالها تتحدد حواجز الدخول والخروج وكذلك تتحدد درجة القوة التفاوضية للموردين والعملاء، فالمنظمة من خلال اكتسابها لميزة تنافسية تحدد موقعها في السوق من خلال مقارنة أرباحها بما حققه منافسوها، كما أن المنظمة تسعى جاهدة لتوظيف نظرية التخصيص الأمثل للموارد من أجل تحديد الموارد الإستراتيجية، وكذلك تحدد كيف يمكنها خلق قيمة والاستفادة منها بشكل جيد وبما يضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية.<sup>14</sup>

بغض النظر عن مستوى المنافسة ودرجة شدتها في مختلف الصناعات فمنظمات الأعمال تهتم بالحصول على عوامل تسمح لها بتحقيق أداء أعلى من أداء منافسيها، فهي تحاول الوصول للتميز من

خلال الموارد والكفاءات الاستراتيجية، وحتى تكون هذه العوامل استراتيجية يجب أن تكون ذات قيمة، وكذلك نادرة بالنسبة للمنافسين الحاليين والمحتملين، بالإضافة لذلك تكون صعبة التقليد، علاوة على ما سبق يجب أنه لا يكون هناك بديل استراتيجي لها قادر أن يحل محلها.<sup>15</sup>

تتحقق الميزة التنافسية إذا تمكنت المنظمة من خلق قيمة مضافة في المنتجات التي تقدمها مقارنة بما يقدمه منافسوها، أو أن تنتج وتطرح منتجات بتكاليف أقل من منتجات المنافسين الحاليين أو المحتملين، بالإضافة إلى إنتاج منتجات بتقنيات مرتفعة لا تمتلكها بقية المنظمات وبما يسمح بتسويق المنتج بخصائص ومميزات تفوق بكثير ما يسوقه المنافسون.<sup>16</sup>

تنظر المنظمات للميزة التنافسية كخطوة أو وسيلة أساسية وضرورية تسمح لها بالاستمرار في النشاط بسوق شديد التنافس، فتركز على كيفية امتلاك قدرات وكفاءات تعزز نمو نشاطها وتحقق لها مزايا تنافسية مستدامة، فالتوليف الجيد بين القدرات والكفاءات يؤدي إلى إنتاج متميز وخلق منتجات صعبة التقليد من طرف المنافسين، أي الاستفادة من المزايا النسبية التي توفرها الموارد والقدرات المتميزة.<sup>17</sup>

### 3.1.2. علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي أساس تقدم المنظمة، إذ تحاول المنظمة التفوق على منافسيها باستخدام عمليات إدارة المعرفة من أجل رفع القيمة المضافة، وتطبيق استراتيجيات التمايز والريادة بالتكلفة، فترفع الإيرادات وتزيد من رضا العملاء الحاليين وتجذب عملاء جدد، وتحسن علامتها التجارية وتحسن صورتها الذهنية عند عملائها. فتركز جهودها لاستخدام إدارة المعرفة، أي إدارة المعرفة الضمنية والصريحة من أجل نقل هذه المعرفة، وزيادة كفاءة رأس مالها الفكري، وتوظيفه من أجل التحصل على قدرات تنافسية تستفيد منها لبناء ميزة تنافسية.<sup>18</sup>

تساهم إدارة المعرفة في ضبط العمليات والمبادرات التجارية من أجل اكتساب قدرات ومزايا تنافسية، وتخصيص المعرفة وإدارتها باعتبارها موردا يمكن استغلاله، فانطلاقا من نظرية الموارد إدارة المعرفة تقوم بالمزج بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي وكذلك التكنولوجيا والأشخاص والعمليات من أجل رفع مستوى رأس المال الفكري، وترفع من الميزة التنافسية للمنظمة.<sup>19</sup>

أدى تحول المجتمع الصناعي التقليدي إلى مجتمع معرفة لارتباط المعرفة وإدارتها بشكل متزايد مع المزايا التنافسية للمنظمة، فإدارة المعرفة تحدد رؤية المنظمة ومنحها فرص لخلق قيمة. فالمنظمات تتوجه بشكل مستمر للبحث عن معرفة جديدة وإدارتها واستخدامها بفاعلية من أجل تقديم أفضل العروض لعملائها حتى تتفوق على منافسيها. فتقوم المنظمة بتطوير إدارة المعرفة إلى قدرات وكفاءات متميزة، إذ تحرص على التفوق في الأسواق الحالية وتحاول اختراق أسواق جديدة. فالكفاءة المتميزة تتيح فرصة الاستفادة من المعرفة الشخصية واستخدامها كتقنيات تنظيمية، هذه التقنيات تساهم في اكتساب المنظمة

لفوائد إستراتيجية، كما تمكنها من توليد ميزة تنافسية واستدامتها مستقبلاً، وخلق القيمة للعملاء وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، وهذا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ويساعدها على التميز والتفوق على المنافسين.<sup>20</sup>

يرتكز نجاح المنظمة في سوق شديدة التنافس في غالب الأحيان على جودة المعرفة وإمكانية تطبيق المعرفة، أي قدرة المنظمة على الاستغلال الجيد لإدارة المعرفة، وتوجد عدة أسباب أدت إلى زيادة أهمية إدارة المعرفة في امتلاك المنظمة للمزايا التنافسية والتي يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:<sup>21</sup>

✓ **المنافسة:** تطور الأسواق ذات التنافسية العالية والمتزايد، وتزايد اعتماد المنظمة على إدارة المعرفة يوماً بعد يوم، وتطور المعرفة بقدر أسرع من أي وقت، وذلك من أجل استيعاب أكثر للمنافسة وللمتغيرات المتحركة فيها، من أجل الصمود في وجهها وعدم الخروج من الأسواق؛

✓ **التركيز على العملاء:** زيادة حدة المنافسة يستوجب استقطاب العملاء الجدد والحفاظ على العملاء الحاليين، وذلك من خلال فهم حاجاتهم والاستجابة لها في الوقت المناسب وبأفضل الطرق، وذلك من خلال استغلال القدرات التنافسية ولهذا تتجه المنظمة أكثر نحو إدارة معرفة العملاء وتوظيف المعرفة بشكل موسع؛

✓ **التحدي الناتج عن ترك الموظف للعمل:** تخاف المنظمة من فقدان المعرفة بسبب ترك الموظف للعمل، الترك الناتج عن التقاعد أو الوفاة أو الانتقال لمنظمة أخرى، فالمنظمة تتخوف من تراجع قدراتها التنافسية مما يؤدي بها إلى زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة؛

✓ **الضرورة العالمية:** أدت العولمة إلى اتساع دائرة المنافسة، واكتسبت المنظمة عملاء وموردين أجنب، مما زاد من حرصها على امتلاك قدرات تنافسية تساعدها على الوقوف أمام المنافسة العالمية.

### 3. نتائج الدراسة

قبل اختبار صحة فرضيات الدراسة يتم إجراء بعد الاختبارات اللازمة للتحقق من جودة البيانات التي تم جمعها.

#### 1.3. الصدق البنائي لأداة الدراسة

يتم التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب ارتباط كل فقرة بالنسبة لكل العبارات المشكلة للمتغير، والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (01): اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	رقم الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات	المتغيرات	رقم الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
توليد المعرفة	1	,000	,863**	تطبيق المعرفة	1	,000	,573**
	2	,000	,845**		2	,000	,657**
	3	,000	,906**		3	,000	,773**
	4	,000	,873**		4	,000	,783**
	5	,000	,897**		5	,000	,698**
خزن المعرفة	1	,000	,746**	خفض التكلفة	1	,000	,802**
	2	,000	,701**		2	,000	,794**
	3	,000	,652**		3	,000	,783**
	4	,000	,547**		4	,000	,737**
تشارك المعرفة	5	,000	,536**	جودة المنتج	5	,000	,765**
	1	,000	,651**		1	,000	,864**
	2	,000	,662**		2	,000	,826**
	3	,000	,574**		3	,000	,804**
	4	,000	,736**		4	,000	,863**
	2	,000	,631**	سرعة الاستجابة	2	,000	,894**
	3	,000	,714**		3	,000	,894**

\*\* مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتحقق الصدق البنائي لأداة الدراسة إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.01، ومعامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير أكبر من 0.50.<sup>22</sup> من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig. (2-tailed) = 0.000 < 0.01)، إذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، بالإضافة إلى أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير محصورة بين 0.536 و 0.906 وهي أكبر من 0.50، وهذا دليل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، إذن فشرط الصدق البنائي لأداة الدراسة محقق.

### 2.3. ثبات أداة الدراسة

يتم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس ألفا كرومباخ لقياس الاتساق الداخلي، فإذا كان معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0.707 فهذا معناه أن الثبات محقق،<sup>23</sup> ونتيجة هذا الاختبار موضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (02): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
توليد المعرفة	65	5	,844
خزن المعرفة	65	5	,817
تشارك المعرفة	65	5	,856
تطبيق المعرفة	65	5	,847
خفض التكلفة	65	4	,728
جودة المنتج	65	4	,779
سرعة الاستجابة	65	3	,782

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات محصور بين 0.728 و 0.856 وهو أكبر من 0.707، إذن فمعامل الثبات محقق بالنسبة لكل متغيرات الدراسة.

### 3.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة تم اعتماد معاملي الالتواء والتفطح، والجدول رقم (3) يوضح معامل الالتواء ومعامل التفطح لكل متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (30): معاملي الالتواء والتفطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
توليد المعرفة	,143	-,706
خزن المعرفة	,785	,245
تشارك المعرفة	2,280	3,935
تطبيق المعرفة	-,313	-,602
خفض التكلفة	-,263	-,829
جودة المنتج	-,284	-,740
سرعة الاستجابة	2,007	3,201

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

إذا كان معامل الالتواء محصور بين -3 و 3 وكان معامل التفطح أقل من 7 معناه أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي،<sup>24</sup> كما هو موضح بالجدول (3) معامل الالتواء Skewness محصور بين -3,13 و 2,280 أي ينتمي إلى المجال [-3، 3]، أما معامل التفطح Kurtosis فهو محصور بين -829 و 3,935 وأقل من 7، وهذا دليل أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم اختبار صحة فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

### 4.3. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

تعد استقلالية المتغيرات المستقلة فيما بينها من الشروط الواجب توفرها لاستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وللتأكد من ذلك يتم حساب كل من تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ونتيجة هذا الاختبار مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (40): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
توليد المعرفة	1,311	,763
خزن المعرفة	1,089	,918
تشارك المعرفة	2,934	,341
تطبيق المعرفة	3,158	,317

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لن تكون هناك مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة Multicollinearity إذا كان معامل التضخم أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1،<sup>25</sup> ومن الجدول السابق نلاحظ أن معامل تضخم التباين محصور بين 1,089 و 3,158 وهو أقل من 10، بينما التباين المسموح محصور بين 0.317 و 0.918 وهو أكبر من 0.1، إذن فلن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

### 5.3. اختبار ملائمة النموذج

للتحقق من ملائمة نموذج الدراسة واختبار صحة الفرضية الرئيسية يتم ذلك بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار، ونتائج ذلك موضحة بالجدول الآتي:

الجدول (05): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الميزة التنافسية)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson		
									الانحدار	الخطأ المتبقي
1	18,055	4	4,514	24,455	,000	,620	,787	1,489	الانحدار	
	11,074	60	,185						الخطأ المتبقي	
	29,129	64							المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يعد مشكل الارتباط الذاتي من أبرز المشاكل التي قد تظهر عند تحليل معادلة خط الانحدار المتعدد، ويعتبر اختبار "دربان واتسون" (Durbin-Watson Test (D-W) من أهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يشترط أن يكون هذا المؤشر أقل من 2.<sup>26</sup> من

الجدول السابق نلاحظ أن مؤشر Durbin-Watson يساوي 1,489 وهو أقل من 2، وهذا دليل على أنه لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

كما هو مبين بالجدول أعلاه مستوى الدلالة ( $F= 0,000 < 0.05$ ) وهذا دليل أن النموذج ذو أهمية إحصائية. يعبر معامل التحديد  $R^2$  عن تباين المتغير المستقل الذي يظهر نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، إذ وضحت النتائج أن معامل التحديد كان 0,620 أي 62% من التباين في الميزة التنافسية كان نتيجة للتغير الحاصل في إدارة المعرفة، إذن الفرضية التالية مقبولة:

**الفرضية الرئيسية:** تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، مقبولة.

### 6.3. اختبار صحة الفرضيات الفرعية

لاختبار صحة الفرضيات الفرعية يتم تحليل الانحدار المتعدد، والنتائج المتوصل إليها مدرجة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B		
,015	-,065		,260	-,017	ثابت Constant	1
,000	6,013	,548	,098	,589	توليد المعرفة	
,063	1,896	,157	,063	,119	خزن المعرفة	
,003	3,099	,423	,098	,304	تشارك المعرفة	
,872	-,162	-,023	,099	-,016	تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يمكن استنتاج النقاط الآتية:

- ✓ توليد المعرفة أثر إيجابي على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ( $\text{Sig}=0.000 \leq 0.05$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية **Beta** والتي تعبر عن نسبة أثر توليد المعرفة على الميزة التنافسية كانت 54.8% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن: يؤثر توليد المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، مقبولة؛
- ✓ ليس لخزن المعرفة أثر إيجابي على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، لأن مستوى الدلالة يساوي 0.063 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ( $\text{Sig}=0.063 \geq 0.05$ )،

وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن: يؤثر خزن المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، مرفوضة؛

✓ لتشارك المعرفة أثر إيجابي على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، لأن مستوى الدلالة يساوي 0.003 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ( $0.05 \leq \text{Sig}=0.003$ )، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية **Beta** والتي تعبر عن نسبة أثر تشارك المعرفة على الميزة التنافسية كانت 42.3% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، مقبولة؛

✓ ليس لتطبيق المعرفة أثر إيجابي على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، لأن مستوى الدلالة يساوي 0.872 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0.05 أي: ( $0.05 \geq \text{Sig}=0.872$ )، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن: يؤثر تطبيق المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، مرفوضة.

#### 4. تفسير نتائج الدراسة

يمكن تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

✓ يؤثر توليد المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Samsir & Andreas, 2018) ودراسة (Nasimi., et al, 2013)، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة حتى تحقق الميزة التنافسية تحتاج للوصول للمعرفة من أجل تصميم منتجات ذات خصائص ومميزات أفضل من التي ينتجها منافسوها، كما أنها تحتاج إلى تحديد مواردها البشرية التي تملك أفكارا مبدعة تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخفيض تكلفة المنتجات، وذلك عن طريق التوليف الجيد بين مختلف مواردها، كما عليها الوصول للمعرفة المتعلقة بالعملاء من أجل التحديد الجيد لحاجاتهم ورغباتهم من أجل تطوير منتجات تلبي الحاجات الحالية والمستقبلية في الوقت المناسب؛

✓ لا يؤثر خزن المعرفة على الميزة التنافسية، هذه النتيجة لا تتوافق نتائج مع دراسة (Jasinskas., et al, 2015) ودراسة (Samsir & Andreas, 2018)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الشركة لا تدرك أهمية خزن المعرفة، ولا تمتلك ذاكرة تنظيمية فعالة بسبب عدم وعيها بأهمية الخزن الجيد للمعرفة، فتتظر لهذه العملية على أنها تكلفة لا فائدة منها، وهذا لارتفاع تكاليف الحصول على مختلف وسائط الخزن في ظل توجهها إلى ضبط التكاليف؛

✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية، هذه النتيجة تتطابق مع نتائج دراسة (Abbas ., et al, 2014) ودراسة (Nasimi., et al, 2013)، وهذا دليل أن الموارد البشرية بهذه الشركة تدرك أهمية تبادل المعرفة فيما بينها، وهذا من أجل زيادة الاستفادة من المعارف المختلفة في تحسين جودة المنتجات وكذلك في ضبط التكاليف، وكما أن تشارك المعرفة يؤدي إلى الاستفادة من خبرات

ومهارات الموارد البشرية وإمكانية مشاركتها في نشر طرق جديدة ومفيدة تزيد من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة والفعالة لحاجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة؛

✓ لا يؤثر تطبيق المعرفة على الميزة التنافسية، هذه النتيجة لا تتوافق مع دراسة ( Jasinskis., et al, 2015) ودراسة (Meihami<sup>a</sup> & Meihami<sup>b</sup>, 2013)، هذا دليل أن تطبيق إدارة المعرفة في هذه الشركة ليس فعال، وأن هذه الشركة لا تدرك جيدا الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها في حالة استخدام المعارف وتطبيقها من أجل خلق منتجات ذات جودة عالية، وكذلك محدودية استخدامها لخبرة وقدرات مواردها البشرية في التخصيص الأمثل للموارد لتخفيض التكلفة، وهذا ما جعل تطبيق المعرفة لا يؤثر على الميزة التنافسية.

## 5. الخاتمة

يمكن توضيح نتائج الدراسة والتوصيات التي يمكن تقديمها للشركة محل الدراسة في الآتي:

### 1.5. نتائج الدراسة

تحقيق المنظمة للميزة التنافسية واستدامتها شرط أساسي لاستمرارها في بيئة ديناميكية، وتبحث المنظمة على العوامل الداعمة للميزة التنافسية وتحاول استخدامها بأساليب جيدة، وإدارة المعرفة أحد هذه العوامل، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى النقاط الآتية:

- ✓ تؤثر إدارة المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ يؤثر توليد المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ لا يؤثر خزن المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ لا يؤثر تطبيق المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية.

### 2.5. التوصيات

من أجل زيادة الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية يقترح الباحثان مجموعة من التوصيات، والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- ✓ يجب زيادة وعي الشركة بأهمية إدارة المعرفة، وذلك بدعوة مواردها البشرية لحضور المؤتمرات التي توضح أهمية الموارد غير مادية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ تغيير النظرة السلبية لخزن المعرفة وامتلاك مختلف وسائط الخزن، إذ يجب النظر إليها على أنها استثمارات مستقبلية، لا تقل أهمية عن الاستثمار في الموجودات المادية؛

✓ يجب التركيز على استخدام إدارة المعرفة وتوظيفها خصوصا المعرفة المتعلقة بالعملاء، واستخدامها بشكل فعال في التعرف على الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وذلك لضمان الاستجابة الفعالة والسريعة لهذه الحاجات؛

✓ ضرورة استخدام إدارة المعرفة كوسيلة فعالة في التحليل البيئي، من أجل الوصول لمعرفة دقيقة يمكن الاستفادة منها أثناء تطوير منتجات ذات جودة عالية وتكاليف معقولة.

## 6. الإحالات والمراجع

<sup>1</sup> Samsir. N., & Andreas. P. "The Effect of Knowledge Management, Innovation and Learning Organization on Business Performance and Competitive Advantage on Small and Medium Enterprises Riau Food Products in Pekanbaru City". *International Journal of Scientific & Technology*, Vol. 7, No. 4, 2018, pp. 260- 267.

<sup>2</sup> Jasinskas. E., Svagzdiene. B., & Simanavicius. A. "The Influence Of Knowledge Management On The Competitive Ability Of Lithuanian Enterprises". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 191, 2015, pp. 2469 – 2475.

<sup>3</sup> Abbas. B., Syarif. M., Rianse. U., & Nurwati. "The Effect of Knowledge Management on Competitive Advantage". *International Journal of Science and Research*, Vol. 5, No. 3, 2014, pp. 1086- 1089.

<sup>4</sup> Meihami. B., & Meihami. H. "Knowledge Management a Way to Gain a Competitive Advantage in Firms (Evidence of Manufacturing Companies)". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 14, 2013, pp. 80- 91.

<sup>5</sup> Nasimi. M. H., Nasimi. S., & Kasmaei. M. S., Kasmaei. H. S., Basirian. F., & Musapour. H. "Knowledge Management and Competitive Advantage for Organizations". *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 2, No. 5, 2013, pp. 56- 64.

<sup>6</sup> Sekaran. U. *Research Methods for Business a Skill Building Approach*, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004, p. 295.

<sup>7</sup> Patil. S. K., & Kant. R. "Evaluating the Impact of Knowledge Management Adoption on Supply Chain Performance by BSC-FANP Approach: an Empirical Case Study". *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, Vol. 14, 2016, p. 53.

<sup>8</sup> Lopes. C. M., Scavarda. A., Hofmeister. L. F., Thome. A. M. T., & Vaccaro. G. L. R. "An Analysis of the Interplay between Organizational Sustainability, Knowledge Management, and Open Innovation". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 142, 2016, p. 3.

<sup>9</sup> Edosio. U. "Knowledge Management Concept". <https://www.researchgate.net/publication/264129318>, 2014, p. 4.

<sup>10</sup> King. W. R. "Knowledge Management and Organizational Learning". *Annals of Information Systems*, Vol. 4, 2009, p. 4.

<sup>11</sup> Gerami. M. "Knowledge Management". *International Journal of Computer Science and Information Security*, Vol. 7, No. 2, 2010, p. 235.

<sup>12</sup> Omotayo. F. O. "Knowledge Management as an Important Tool in Organisational Management: A Review of Literature". *Library Philosophy and Practice*, 2015, p. 2.

<sup>13</sup> Wang. L. L., & Gao. Y. "Competition Network as a Source of Competitive Advantage: The Dynamic Capability Perspective and Evidence From China". *Long Range Planning*, Vol. 54, 2021, p. 2.

<sup>14</sup> Mishra. P., & Yadav. M. "Environmental Capabilities, Proactive Environmental Strategy and Competitive Advantage: A Natural-Resource-Based View of Firms Operating in India". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 291, 2021, p. 4.

- <sup>15</sup> Hosseini. A. S., Soltani. S., & Mehdizadeh. M. “Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm)”. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, Vol. 7, No. 14, 2018, p.3.
- <sup>16</sup> De Conto. M. S., Júnior. J. A. V. A., & Vaccaro. G. L. R. “Innovation as a competitive advantage issue: a cooperative study on an organic juice and wine producer”. *Gest. Prod., São Carlos*, Vol. 23, No. 2, 2016, p. 399.
- <sup>17</sup> Tu. Y., & Wu. W. “How Does Green Innovation Improve Enterprises’ Competitive Advantage? The Role of Organizational Learning”. *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 26, 2021, p. 505.
- <sup>18</sup> Simaškienė. T. “Influence of Knowledge Management to the Competitiveness of Enterprises”. *Socialinių Mokslų Studijos Societal Studies*, Vol. 6, No. 3, 2014, p. 567.
- <sup>19</sup> Ibid, p. 567.
- <sup>20</sup> Kanya. M. T., Ntayi. J. M., & Ahiauzu. A. “Knowledge management and competitive advantage: The interaction effect of market orientation”. *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 14, 2010, p. 2972.
- <sup>21</sup> Rahimli. A. “Knowledge Management and Competitive Advantage”. *Information and Knowledge Management*, Vol. 2, No. 7, 2012, p.38.
- <sup>22</sup> DeCoster. J. “Scale Construction Notes. Department of Psychology”, University of Alabama, Gordon, 2005, pp. 1- 21.
- <sup>23</sup> Tavakol. M., & Dennick. R. “Making sense of Cronbach’s alpha”. *International Journal of Medical Education*, Vol. 2, 2011, pp. 53- 55.
- <sup>24</sup> Brown. S. “Measures of Shape: Skewness and Kurtosis”. Oak Road Systems, 2008.
- <sup>25</sup> Bryant-Kutcher. L., Jones. D. A., & Widener. S. K. “Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital”. In *Advances in Management Accounting*, Vol. 17, 2006, pp. 1-42.
- <sup>26</sup> Carroll. N., Permanente. K., & Denver. “Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program”. SAS and all other SAS Institute Inc, 2002, pp. 1-8.