

أثر تشارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية

The Effect of Knowledge Sharing on Competitive Advantage at El Milia Ceramics Companyط. د. سعيد جردير¹، د. فوزية مقراش²¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى - مخبر المالية، المحاسبة والتأمين - جيجل (الجزائر)، s.djerdir@univ-jijel.dz² جامعة محمد الصديق بن يحيى - مخبر المقاوماتية واستراتيجيات الابتكار في بيئة المال والأعمال - جيجل (الجزائر)،

mekkrache_fouzia@univ-jijel.dz

تاريخ الإرسال: 2021/07/05

تاريخ القبول: 2021/09/30

تاريخ النشر: 2021/09/30

ملخص

هدفت الدراسة لاختبار أثر تشارك المعرفة على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية. قسم الباحثان الميزة التنافسية إلى ثلاثة أبعاد، هذه الأبعاد هي: خفض التكلفة، جودة المنتج، وسرعة الاستجابة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فتم توزيع 65 على عينة ملائمة من الموظفين بشركة الخزف الصحي بالميلية، واستخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل واختبار فرضيات الدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن تشارك المعرفة يؤثر على كل من الميزة التنافسية وخفض التكلفة وجودة المنتج إيجابيا، بينما تشارك المعرفة لا يؤثر على سرعة الاستجابة. وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة توصيات لشركة الخزف الصحي بالميلية، وهذا من أجل تحسين أثر تشارك المعرفة على الميزة التنافسية.

كلمات مفتاحية: تشارك المعرفة، الميزة التنافسية، خفض التكلفة، جودة المنتج، سرعة الاستجابة.

تصنيفات JEL : M15 ؛ M10 ؛ M10 ؛ M10 ؛ M10 .

Abstract :

This study aims to identify the impact of knowledge sharing on the competitive advantage at El Milia Ceramics Company. The researchers selected three dimensions of competitive advantage. These dimensions are low cost, product quality, and speed response. The analytical descriptive approach was relying on, and 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 sharing impact competitive advantage, low cost, and product quality positively, but knowledge sharing has no impact on speed response. Based on the study's results, the researchers have suggested many recommendations to El Milia Ceramics Company to improve the impact of knowledge sharing on competitive advantage.

Keywords: Knowledge Sharing; Competitive Advantage; Low Cost; Product Quality; Speed Response.

JEL Classification Cods : M15, M10, M10, M10, M10.

المؤلف المرسل: جردير سعيد، الإيميل: s.djerdir@univ-jijel.dz

1- المقدمة:

تواجه المنظمات العديد من الضغوط والتحديات سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى التغيرات الجوهرية السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئتها، وخاصة التغيرات على مستوى بيئة الأعمال، إذ يغلب عليها التعقيد الناتج عن ديناميكية البيئة، بالإضافة إلى اقتران هذا التغير بالتقدم المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما نتج عنه زيادة حدة المنافسة. فالمنظمات على اختلاف أحجامها ونوعية نشاطها أصبحت تعمل تحت مظلة نظام عالمي جديد تتمثل معالمه في العديد من الأبعاد منها: عولمة الاقتصاد، وعولمة التجارة، وعالمية المنافسة.

ويعد بقاء واستمرار المنظمات في الأسواق أهم الأهداف التي تسعى إليها، ولتحقيق ذلك تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها لتنال رضا ووفاء عملائها. ولتتمكن المنظمة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أم لا، وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم أدائها. بالإضافة إلى ذلك جعل أنظار المنظمات تتوجه نحو الأصول غير الملموسة كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر المعرفة إحدى أهم هذه الأصول وهذا لأهميتها في عصر الاقتصاد المعرفي، مما دفع بالمنظمات إلى التركيز أكثر على إدارتها، أي الاهتمام بتوليد و تخزين وتشارك المعرفة بهدف تطبيقها في أنشطة مختلفة، وفي الدراسة الحالية تم التركيز على دراسة إحدى عمليات إدارة المعرفة وهي تشارك المعرفة، فجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع أثر تشارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمبيلية.

1-1- مشكلة الدراسة

أدى تعقيد بيئة الأعمال من جهة و بروز مفاهيم جديدة في بيئة المنظمة إلى خلق متغيرات بيئية جديدة، فرضت على المنظمات حتمية البحث عن طرق كفيلة لضمان حد مقبول من الأرباح يضمن لها الاستمرار والنمو في بيئة شديدة التعقيد، كما أدى بالمنظمات للبحث عن موارد تخلق لها ميزة تنافسية يصعب تقليدها، فالتجهد إلى الاهتمام بالموارد غير المادية، كما أدى توجه الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة، مما زاد من الاهتمام بالمعرفة وكيفية الاستفادة منها، ويعتبر تشارك المعرفة عملية تضمن النشر الجيد لها قصد استخدامها بشكل فعال، والسؤال المطروح في هذه الدراسة يتمثل في:

هل يؤثر تشارك المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالمبيلية؟

1-2- أهمية الدراسة

تحرص منظمات الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية واستدامتها، ولهذا فإن هذا الموضوع يعتبر حيويًا في ميدان إدارة الأعمال، كما أن المنظمات تركز على توليد المعرفة وتخزينها بهدف استخدامها وتطبيقها عند الحاجة إليها، إلا أن هذه العملية لن تتم بطريقة فعالة لو لم تكن هناك عملية تشارك للمعرفة، ولهذا فإن موضوع الدراسة يكتسي طابعًا من الأهمية، وقد زاد من أهميته تركيز الباحثين على نوع حساس من الموارد وهي الموارد غير الملموسة والتي تتوجه أغلب المنظمات لحيازتها والاستفادة منها، فتعتبر هذه الدراسة بمثابة منه لأهمية هذا النوع من المتغيرات وأهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه ضرورة بدل جهد أكبر من أجل التعرف على طرق استثماره في المجال الاستراتيجي.

1-3- أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط الآتية:
- ✓ تعميق الفهم لكل من تشارك المعرفة والميزة التنافسية؛
 - ✓ التعرف على أثر تشارك المعرفة على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
 - ✓ تحديد أثر تشارك المعرفة على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
 - ✓ تقديم مجموعة توصيات لشركة الخزف الصحي بالميلية حتى تستفيد أكثر من تشارك المعرفة وتحسن ميزتها التنافسية.

1-4- الدراسات السابقة

- توجد عدة دراسات اختبرت العلاقة بين تشارك المعرفة والميزة التنافسية، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:
- 1-4-1- دراسة: د. حاتم علي سنة 2018 بعنوان: أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية.
- تناولت الدراسة اختبار اثر عوامل التشارك المعرفي (النتائج المتوقعة، الموقف من التشارك، العوامل الاجتماعية، العوامل التنظيمية) في تفعيل سلوك التشارك المعرفي الذي بدوره سيقود الى استدامة القدرات الديناميكية، وتحسين استجابة المنظمات وفقا للنظرية الوضعية، وقد اختيرت عينة غير عشوائية (عمدية) مكونة من 57 مدرسا في كلية بغداد للعلوم الاقتصادية لتمثل مجتمع البحث البالغ 80 مدرسا، وطبقت نماذج تحليل الانحدار البسيط فضلا عن نمذجة المعادلة البنائية.
- توصل البحث الى أن النتائج المتوقعة من التشارك كان لها الاثر الأكبر في تفعيل وتكوين سلوك التشارك المعرفي، فضلا عن الموقف من التشارك والعوامل الاجتماعية، وأن القدرات الديناميكية لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية تتأثر بالعوامل الفردية(النتائج المتوقعة، الموقف).
- وقد أوصى الباحث بزيادة التفعيل للعوامل الاجتماعية والتنظيمية للتشارك المعرفي والعوامل الاجتماعية، لتحسين استجابة المدرسين لعوامل البيئة الخارجية.

1-4-2- دراسة: Arif Abdelwhab Ali and P.D.D. Dominic سنة 2016 بعنوان:

Organizational and individual factors impact on knowledge sharing practice: The association with cost reduction.

اعتبرت هذه الدراسة المعرفة كأهم الأصول في المنظمات. لذلك فإن مشاركتها تمثل مفتاح بقاء المنظمة والميزة التنافسية الفائقة.

تطرق هذه الدراسة إلى العوامل التنظيمية والفردية التي تؤثر على تشارك المعرفة، ومدى تأثير ممارسات تبادل المعرفة على خفض التكلفة. حيث تمثلت العوامل التنظيمية المدرجة في الدعم الإداري، والهيكل التنظيمي والثقافة، في حين تمثلت

العوامل الفردية في النية والثقة والمعاملة بالمثل. وقد تم جمع البيانات الأولية من صناعة النفط والغاز باستخدام الاستبيان الإلكتروني على الإنترنت. وقد أكدت النتائج أن جميع العوامل المدرجة في النموذج لها علاقة كبيرة مع ممارسة تبادل المعرفة. من ناحية أخرى، أثبتت الدراسة أن ممارسة تبادل المعرفة لها علاقة إيجابية بتخفيض التكلفة.

1-4-3- دراسة: Kenneth J. Petersen, Paul D. Cousins, Robert B. Benn Lawson Handfield سنة 2009 بعنوان:

Knowledge Sharing in Inter-organizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms.

تطرت الدراسة إلى العمل التعاوني مع الموردين كأفضل ممارسة في تطوير المنتجات. وقد تم الاعتراف بأهمية مشاركة المعرفة بين المشتري والمورد في هذا السياق، على الرغم من وجود القليل من الأبحاث نسبيًا حول آليات التعاون بين المنظمات التي تسهل ذلك. وقد قدمت الدراسة نموذجًا نظريًا لتأثير آليات التعاون الرسمية وغير الرسمية على مستوى مشاركة المعرفة ضمن مشاريع تطوير المنتجات بين المنظمات والتأثير اللاحق على أداء شركة المشتري.

تدعم نتائج هذه الدراسة التي شملت 111 مؤسسة تصنيع في المملكة المتحدة فرضياتها إلى حد كبير. وقد تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية إلى أن آليات التعاون غير الرسمية تلعب دورًا مهمًا في تسهيل مشاركة المعرفة بين المنظمات، في حين أن الآليات الرسمية (على سبيل المثال، الفرق متعددة الوظائف، هياكل إعداد تقارير المصفوفة) تعمل بشكل غير مباشر من خلال العلاقات الاجتماعية غير الرسمية للتأثير على مشاركة المعرفة.

تظهر النتائج أيضًا أن تبادل المعرفة بين المنظمات يرتبط ارتباطًا إيجابيًا بمساهمة الموردين في نتائج التنمية، والتي بدورها تعمل على تحسين أداء تطوير منتجات المشتري وتحسين الأداء المالي للشركة، حيث تعمل الشركات على تشجيع مديري تطوير المنتجات على بناء روابط اجتماعية لدى فرق التطوير بين المنظمات لزيادة تدفق المعرفة وتحسين نتائج تطوير المنتجات والأداء المالي.

1-4-4- دراسة: Xiao Li Abraham Y. Nahm , William J. Doll , Paul Hong سنة 2004

بعنوان: Knowledge sharing in integrated product development

قدمت هذه الدراسة نموذجًا يبين تأثير تشارك المعرفة المتعلقة بكل من الزبائن، الموردين والعمليات الداخلية في تعزيز أداء الشركات، كما تطرقت لأهميتها الاستراتيجية في تحسين سرعة الاستجابة وزيادة القيمة المدركة لزيائنها. حيث أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بمشاركة المعرفة بين الفرق متعددة الوظائف، إلا أن عدد الدراسات التجريبية قليلة في هذا المجال.

وقد تم اختبار هذا النموذج باستخدام 205 استبيان حول مشاريع تطوير المنتجات من قبل مهندسي السيارات في الولايات المتحدة. وقد أظهرت النتائج أن التشارك المعرفي للعملاء والموردين والقدرات الداخلية يؤثر بشكل إيجابي على أداء تطوير المنتجات، كما يؤثر بشكل غير مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية النهائية من خلال تحسين أداء العمليات الانتاجية والتسويقية للشركة.

1-4-5- دراسة: Jeffrey H. Dyer Kentaro Nobeoka سنة 2000 بعنوان:

Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case.

تطرت الدراسة إلى أن نشر المعرفة يحدث بسرعة أكبر داخل شبكة إنتاج Toyota مقارنة بشبكات شركات صناعة السيارات المنافسة. وقد حاولت هذه الدراسة توضيح مساهمة قدرة Toyota على إنشاء وإدارة عمليات مشاركة المعرفة على مستوى الشبكة بشكل فعال في تحقيق مزايا الإنتاجية النسبية التي تتمتع بها. وقد توصل الباحثان إلى أن الموردين يتعلمون بسرعة أكبر بعد المشاركة في شبكة تبادل المعرفة الخاصة بشركة Toyota. فقد نجحت هذه الشركة من خلال شبكتها في حل ثلاث معضلات أساسية فيما يتعلق بمشاركة المعرفة من خلال ابتكار أساليب لتحقيق ذلك:

❖ تحفيز الأعضاء على المشاركة وتبادل المعرفة القيمة بشكل علني؛

❖ منع المنافسين من الوصول على معارف الشركة؛

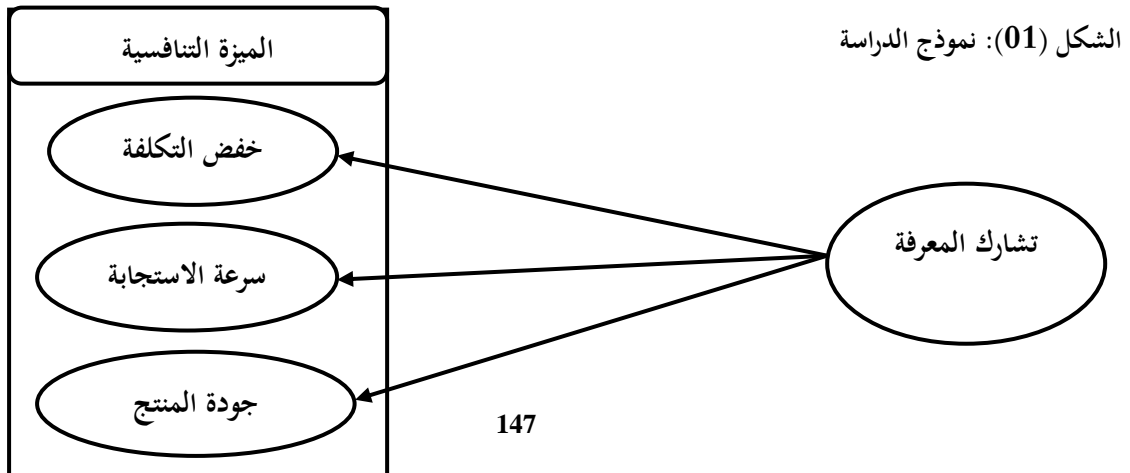
❖ تقليل التكاليف المرتبطة بالعثور على أنواع مختلفة من المعرفة القيمة والوصول إليها.

وقد قامت Toyota بذلك من خلال إنشاء شبكة قوية مع قواعد محددة للدخول إليها، حيث أنشأت شبكة الربط القوية لشركة Toyota مجموعة متنوعة من الإجراءات المؤسسية التي تسهل التدفق متعدد الاتجاهات للمعرفة بين الموردين.

كما اقترحت الدراسة أن فكرة قدرة التعلم الديناميكية التي تخلق ميزة تنافسية يجب أن تمتد إلى ما وراء حدود الشركة. فإذا تمكنت الشبكة من إنشاء هوية قوية وقواعد تنسيقية، فستكون متفوقة على الشركة كشكل تنظيمي في إنشاء المعرفة وإعادة توحيدها بسبب تنوع المعرفة الموجودة داخل الشبكة.

1-5- نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي النموذج المعتمد في الدراسة الحالية، وقسم نموذج الدراسة إلى متغير مستقل وهو تشارك المعرفة، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية، وقسم إلى ثلاثة أبعاد هي: جودة المنتج؛ خفض التكلفة؛ وسرعة الاستجابة.



المصدر: من إعداد الباحثين.

1-6- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

شملت متغيرات الدراسة كلا من تشارك المعرفة والميزة التنافسية وأبعادها، ويمكن تعريف هذه المتغيرات كالآتي:
تشارك المعرفة: توزيع ونقل الأفكار والمهارات والخبرات من مورد بشري إلى مورد آخر، لزيادة الاستفادة من المعرفة.
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.

1-7- فرضيات الدراسة

- لدراسة أثر تشارك المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، تمت صياغة الفرضيات الآتية:
- ✓ الفرضية الرئيسية: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية وهي:
 - ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة خفض التكلفة بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
 - ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة جودة المنتج بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
 - ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة سرعة الاستجابة بشركة الخزف الصحي بالميلية.

1-8- منهجية الدراسة

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

1-8-1- نوع الدراسة

الدراسة الحالية تختبر أثر تشارك المعرفة على الميزة التنافسية وعلى أبعاد هذه الأخيرة، أي أنها تدرس علاقة أثر فهي دراسة علائقية، وكما أنها دراسة كمية لأن جمع البيانات تم من خلال تطوير استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة أي تم استخدام الأسلوب الكمي، والدراسة انطوت على جزء نظري لذا فهي دراسة تمهيدية.

1-8-2- مجتموع 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، يشتغل بهذه الشركة 440 عامل والذين يمثلون مجتموع الدراسة. ولعدم إمكانية إجراء الدراسة من خلال المسح الشامل تم الاعتماد على المعاينة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ملائمة من العمال شملت 90 عاملا بالشركة، وتم استرداد 74 استبيان، وتم استبعاد 9 استبانات أثناء عملية التحليل، وهذا يرجع لأن المستقصين لم يجيبوا على كل أسئلة الاستبيان. وتجدر الإشارة أن حجم العينة تم حسابه بالاعتماد على طريقة الباحثة Sekaran التي أكدت أنه عند استخدام الانحدار الخطي المتعدد يكون حجم العينة يساوي أو يفوق عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة (Sekaran, 2004, p.295)، وبما أن الدراسة بها 4 متغيرات فيجب أن يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 40.

1-8-3- 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 جزأين، الجزء الأول ضم متغيرات ديموغرافية، أما الجزء الثاني فشمّل 5 عبارات لقياس تشارك المعرفة، و11 عبارة لقياس الميزة التنافسية.

1-9-1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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:

1-9-1- معامل الارتباط بيرسون: يحسب ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكّلة لكل متغير بالدراسة، يستخدم هذا المعامل للتحقق من الصدق البنائي للأداة.

1-9-2- معامل الثبات: يستخدم ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أي اختبار أن عبارات الاستبيان تقيس متغيرات الدراسة بمصدقية وموثوقية.

1-9-3- 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.

1-9-4- الانحدار الخطي البسيط: يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأن الدراسة شملت فقط متغيرا مستقلا واحدا تمثل في تشارك المعرفة.

2- أدبيات الدراسة

لتعميق الفهم حول متغيرات الدراسة سيتم شرح كل من تشارك المعرفة والميزة التنافسية، وذلك بهدف تقديم مفاهيم أساسية حول هذين المتغيرين.

2-1- تشارك المعرفة

عرف (Gonzalez and Martins, 2014) تشارك المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها مشاركة المعلومات الجديدة من مصادر متنوعة، والتي يمكن أن تؤدي في نهاية المطاف إلى إنشاء معرفة جديدة. تركز عملية نقل المعرفة على العوامل المعرفية والاجتماعية، ويتم التركيز على أثر العوامل التنظيمية التي من خلالها يمكن تسهيل عملية نقل المعرفة، ولمعالجة العوامل التي يمكن أن تعيق هذه العملية، ومن بين العوامل التي تهتم بها المنظمة، القدرة الاستيعابية للمنظمة؛ تطوير ثقافة مشاركة المعرفة؛ الخبرة التي يملكها المورد البشري؛ العوامل التحفيزية؛ وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعد وسائل هامة لنقل المعرفة (p. 134).

تشارك المعرفة هو أساسا عملية إتاحة المعرفة للآخرين داخل المنظمة، إذ يتم جعل المعرفة متاحة في المنظمة من خلال مشاركتها بين الأفراد والإدارات، وتعتبر عملية تشارك المعرفة وسيلة فعالة لتحسين دور المعرفة بالمنظمة وحتى تتفوق من خلالها على منافسيها بالصناعة التي تنشط بها. فتشارك المعرفة عبارة عن تبادلها بين المصدر والمتلقي، إذ يتم مشاركة المعرفة والخبرات والمهارات التنظيمية حتى تستطيع المنظمة امتلاك قدرات تنافسية في السوق، وتعد أنشطة نقل المعرفة مكونا أساسيا في عملية إدارة المعرفة (Martelo-Landroguez & Cepeda-Carrión, 2016, p. 426).

حسب (Kim and Lee, 2013) فإن تشارك المعرفة يشير إلى توفير المعلومات المهمة ومساعدة الآخرين والتعاون معهم من أجل حل المشاكل وتطوير أفكار جديدة وتنفيذ السياسات والإجراءات لأداء الوظائف وفق الطرق المطلوبة. ويمكن تعريف التشارك في المعرفة على أنها نوع من التفاعل الاجتماعي الذي ينطوي على تبادل الموظف للمعرفة والخبرات والمهارات. ويحدث التشارك في المعرفة عندما يبدي الفرد استعدادا للتعلم أي اكتساب معرفة جديدة ومساعدة الآخرين في تطوير قدرات جديدة. فالتشارك في المعرفة عبارة عن عملية التواصل بين شخصين أو أكثر من أجل اكتساب أو جمع المعرفة (p. 327).

يساهم التشارك في المعرفة في جعل المعرفة صريحة، كما يسهل من عملية الابتكار والإبداع وتقديم قيمة مضافة للمنظمة وتحسين أدائها. كما يعتبر مؤشرا للتعاون داخل المنظمة، فهذا النوع من السلوك يؤدي إلى التخصيص الفعال للموارد عن طريق دمج المعلومات والمعرفة القائمة واستنتاج معرفة جديدة، كما أنه يجعل كل أفراد المنظمة يشاركون في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويعتبر التشارك في المعرفة أسلوبا لاستخدام رأس المال البشري كوسيلة لتحقيق الأهداف. وتعد تنمية وتطوير الموارد البشرية من متطلبات نجاح سلوك التشارك في المعرفة، فيتم التركيز على تطوير الروابط بين أعضاء المنظمة (Koriat & Gelbard, 2014, pp. 581, 582).

إن امتلاك المنظمة لموظفين قادرين على إعادة تكييف وإعادة بناء المعرفة وقادرين على امتلاك المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وغير قادرين على تطبيقها وتوظيفها في وضع أو حالة جديدة، يستوجب التشارك في المعرفة بين هؤلاء الموظفين لتوسيع الاستفادة من هذه المعارف، إذ يجب نقل المعرفة إلى الشخص المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين (Lin et al, 2012, p. 752).

هناك نوعان من الأنشطة لتشارك المعرفة إذ يتم تشارك المعرفة داخل المنظمة أو يتم مشاركتها بين المنظمات، فيتم تنفيذ مشاركة المعرفة داخل المنظمة نفسها من خلال الاجتماعات والحوارات والشبكات الاجتماعية الرسمية وغير

الرسمية، وبهذا يتم تحديث المعرفة في المنظمة وتجهيزها للاستخدام المستقبلي. أما مشاركة المعرفة بين المنظمات المختلفة فهي تسمح لها بخلق قيمة ومشاركة البحث والتطوير وتحقيق الريادة، وذلك بهدف اختراق أسواق جديدة تتميز بالكفاءة. وينقسم تشارك المعرفة إلى ثلاثة أجيال يمكن توضيحها كما يلي (Mohajan, 2019, pp. 54, 55):

✓ **الجيل الأول لتشارك المعرفة:** يمثل الطريقة التقليدية لتشارك المعرفة والتي تقوم على التدوين والخزن المدعوم بتكنولوجيا معلومات بسيطة. فيتم الترميز كنقطة بداية، إذ يمكن للموظفين الجدد معرفة ما يعرفه بقية الموظفين وما هي المعرفة المتاحة؛

✓ **الجيل الثاني لتشارك المعرفة:** يركز هذا الجيل على المكون الاجتماعي والتخصص بحيث يتعاون الأفراد ويتواصلون مع بعض، ويعتبر التوجيه والتدريب وكذلك الاجتماعات المباشرة فرصاً لمشاركة المعرفة، وذلك من خلال تخصيص وتطبيق المعرفة المتاحة بالمنظمة؛

✓ **الجيل الثالث لتشارك المعرفة:** ويضم هذا الجيل الشبكات الاجتماعية التي توفر الطريقة الحديثة للتواصل مع الخبراء، والبحث عن المعرفة خارج المنظمة، أي اقتناص الفرص والاهتمام بالبيئة المعرفية. هناك أربع آليات لتشارك المعرفة داخل المنظمة والمتمثلة في (Mohajan, 2019, p. 56):

- ✓ مساهمة المعرفة المتضمنة الموجودة في قواعد البيانات التنظيمية لتشارك المعرفة؛
 - ✓ التفاعل الرسمي للأفراد أو فرق العمل أو الأقسام لتشارك المعرفة؛
 - ✓ تشارك المعرفة من خلال التفاعل غير الرسمي بين الأفراد؛
 - ✓ التشارك المعرفي الاختياري والطوعي في المواضيع ذات العلاقة والصلة بالمجتمع.
- يوفر تشارك المعرفة فوائد مختلفة للمنظمة، ومن أبرز هذه الفوائد نذكر (Naikal & Paloti, 2005, pp. 10, 11):
- ✓ مشاركة الخبرة بين الموظفين وكذلك الاستفادة من مشاركة العملاء والشركاء معارفهم مع الموظفين كذلك؛
 - ✓ التقليل من الآثار السلبية التي قد تنتج عن دوران العمل، وكذلك التغييرات التي تحدث على مستوى الوظائف، حتى لا يؤدي ذلك إلى تأخر المنظمة في أداء عملها؛

- ✓ الحصول على المعرفة وجعلها في متناول الوكلاء المعتمدين لدى المنظمة، مما يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها؛
- ✓ التقليل من الوقت الذي تأخذه المنتجات في دورة حياتها، والتسريع لدخول أسواق جديدة؛
- ✓ التقليل من التكاليف، لأن مشاركة المعرفة تؤدي إلى التقليل من الأخطاء المتكررة والمساهمة في الإبداع؛
- ✓ الاستفادة أكثر من الأصول المعرفية وإتاحتها أكثر للاستخدام؛
- ✓ تعزيز الفعالية الوظيفية وذلك من خلال تقليل وقت الاستجابة للعملاء؛
- ✓ زيادة قيمة المنتجات الحالية من خلال الاستفادة من المعرفة التي تم تشاركها في تحسين جودة المنتجات.

2-2- الميزة التنافسية

حسب Porter (1998) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف المنظمة طرقاً جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه

الواسع (p. 48). فالميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، ص. 104).

وأكد خليل (1998) على أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس (ص. 37). ويرى مؤلفون آخرون أن الميزة التنافسية يختلف تعريفها حسب المجال الذي تشغله، إذ يمكن تعريفها بتنافسية المنظمة، تنافسية القطاع وتنافسية الدولة كما يلي (الرقب، 2009، ص. 46):

✓ **تنافسية المنظمة:** هي قدرة المنظمة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية؛

✓ **تنافسية القطاع:** تعبر تنافسية القطاع عن مدى استطاعة منظمات قطاع معين، سواء كان زراعياً، صناعياً، أو خدماتياً، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. تقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج وغيره؛

✓ **تنافسية الدولة:** وتعكس تنافسية الدولة قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر، لمستوى دخل أفراد، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت المنظمة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين. ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي (فنديل، 2008، ص. 62):

- ✓ أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة؛
- ✓ أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما؛
- ✓ أنه يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من منتجات (سلع وخدمات) وتحفزهم للشراء منها؛
- ✓ أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، فعلى المنظمة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم. مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها (بن جبتور، 2004، ص. 228). وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية (العيهار، 2005، ص. 120):

- ✓ مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق؛
- ✓ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- ✓ مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- ✓ مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- ✓ مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- ✓ مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- ✓ مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- ✓ مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- ✓ مراقبة التوضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين والعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- ✓ مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها. كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة (بن جبتور، 2004، ص. 229).

3- نتائج الدراسة

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

3-1- الصدق البنائي لأداة الدراسة

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

الجدول (1): اختبار الصدق البنائي

المتغيرات	رقم الفقرة	Sig. (2-tailed)	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
تشارك المعرفة	1	,000	,746**
	2	,000	,701**
	3	,000	,652**
	4	,000	,547**
سرعة الاستجابة	5	,000	,536**
	1	,000	,651**
	2	,000	,662**
	3	,000	,574**

** مستوى الدلالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أكد DeCoster (2005) أن الصدق البنائي لأداة الدراسة يتحقق إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.01، ومعامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشككة لكل متغير أكبر من 0.50. 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 المشككة لكل متغير محصورة بين 0.536 و 0.894 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.

3-2- 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 (Tavakol & Dennick, 2011)، ونتيجة هذا الاختبار موضحة بالجدول الآتي:

الجدول (2): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المتغيرات	عدد الحالات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha
تشارك المعرفة	65	5	,856
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 (3): معاملي الالتواء والتفطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
تشارك المعرفة	2,280	3,935
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 محصوراً بين 3- و 3 وكان معامل التفلطح أقل من 7 معناه أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Brown, 2008)، كما هو موضح بالجدول (3) فإن معامل الالتواء Skewness محصور بين -284، و 2,280 أي ينتمي إلى المجال [-3، 3]، أما معامل التفلطح 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.

3-4- اختبار صحة الفرضية الرئيسية

يوضح الجدول الآتي النتيجة المتوصل إليها عند اختبار صحة الفرضية الرئيسية.

الجدول (4): 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 ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	47,374	1	47,374	580,393	,000	,902	,950
الخطأ المتبقي	5,142	63	,082				
المجموع	42,516	64					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كما هو مبين بالجدول أعلاه فإن مستوى الدلالة ($F = 0,000 < 0,05$) وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية. يعبر معامل التحديد R² عن تباين المتغير التابع الذي يظهر نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، إذ وضحت النتائج أن معامل التحديد كان 0,902 أي 90,2% من التباين في الميزة التنافسية كان نتيجة للتغير الحاصل في تشارك المعرفة، وكان معامل الارتباط بين تشارك المعرفة والميزة التنافسية يساوي 0,95، أي أن العلاقة بينهما موجبة وقوية، إذن الفرضية التالية مقبولة:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تشارك المعرفة إيجابياً على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية، مقبولة.

3-5- اختبار صحة الفرضيات الفرعية

يوضح الجدول الآتي النتيجة المتوصل إليها عند اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول (5): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = خفض التكلفة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	39,167	1	39,167	119,964	,000	,656	,810
الخطأ المتبقي	20,569	63	,326				
المجموع	59,737	64					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة خفض التكلفة بشركة الخزف الصحي بالميلية، مقبولة. يلخص الجدول الآتي نتيجة اختبار أثر تشارك المعرفة على ميزة جودة المنتج.

الجدول (6): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = جودة المنتج)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	4,786	1	4,786	14,732	,000	,190	,435
الخطأ المتبقي	20,468	63	,325				
المجموع	25,254	64					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كما هو مبين بالجدول أعلاه مستوى الدلالة ($F = 0,000 < 0.05$) وهذا دليل أن تشارك المعرفة يؤثر على ميزة جودة المنتج. ونلاحظ أن معامل التحديد R² الذي يحدد قيمة تباين المتغير التابع الناتج عن التغير الحاصل في المتغير المستقل يساوي 0,190 ، أي 19% من التباين في ميزة جودة المنتج كان نتيجة للتغير الذي حدث في تشارك المعرفة، وكما هو موضح بالجدول أعلاه معامل الارتباط بين تشارك المعرفة وميزة جودة المنتج يساوي 0,435، أي أن العلاقة بين هذين المتغيرين موجبة وضعيفة، إذن الفرضية التالية مقبولة:

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة جودة المنتج بشركة الخزف الصحي بالميلية، مقبولة.

يوضح الجدول الآتي النتيجة المتوصل إليها عند اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (7): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = سرعة الاستجابة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	2,280	1	2,280	2,962	,090	,045	,212
الخطأ المتبقي	48,499	63	,770				
المجموع	50,779	64					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق يتبين لنا أن تشارك المعرفة لا يؤثر على ميزة سرعة الاستجابة بشركة الخزف الصحي بالميلية، لأن مستوى الدلالة ($F = 0,090 > 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة سرعة الاستجابة بشركة الخزف الصحي بالميلية، مرفوضة.

4- تفسير نتائج الدراسة

يمكن تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها على النحو الآتي:

✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية، هذه النتيجة تتطابق مع نتائج دراسة (Kentaro Jeffrey H. Dyer) ودراسة (Nobeoka Kenneth J. Petersen, Paul D. Cousins, Robert B. Benn Lawson) وهذا دليل أن موظفي هذه الشركة لديهم وعي بأهمية تشارك المعرفة، فلا يقومون بالاستحواذ عليها والانفراد في امتلاكها، كما أنه دليل على حرصهم على التعاون وتبادل الخبرات والمهارات من أجل تحسين الوضع

التنافسي للشركة، واقتناعهم أن هذا التحسين يحدث فقط عند تضافر الجهود وتبادل المعلومات والخبرة من أجل تطوير القدرات التنافسية للشركة، وكذلك اقتناعهم أن تشارك المعرفة يضمن عدم ضياع المعرفة في حالة ترك الموظف للشركة مهما كان سبب الترك؛

✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة خفض التكلفة، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Kenneth J. Benn Lawson Arif Abdelwhab Ali and) ودراسة (Petersen, Paul D. Cousins, Robert B. Handfield P.D.D. Dominic)، ويمكن تفسير ذلك بأن موظفي الشركة يشاركون خبرتهم في مجال ضبط التكاليف وكذلك يتشاركون معارفهم فيما يخص طرق التوليف الجيد بين المواد الأولية للشركة وكيفية تنظيم العمل وذلك من أجل التقليل من تكاليف الإنتاج، حتى تزيد مبيعات وأرباح الشركة وحتى يستفيدوا من المكافآت في نهاية السنة، فضبط التكاليف يؤدي إلى خلق ميزة الانتاج بتكاليف أقل من المنافسين.

✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة جودة المنتج، هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (William Paul Hong Kenneth J. Benn Lawson , J. Doll , Y. Nahm , Xiao Li Abraham) ودراسة (Petersen, Paul D. Cousins, Robert B. Handfield)، وتفسر هذه النتيجة أن الموظفين بالشركة يتشاركون خبراتهم حتى تستفيد الشركة أيضا من مهاراتهم من أجل الوصول إلى تصميم منتجات ذات خصائص متميزة وذات جودة أفضل مما ينتجه المنافسون، فتشارك المعرفة يؤدي إلى مناقشة الافكار وتبادل الآراء والاتقاد البناء، كما يؤدي في مرحلة تطوير المنتجات إلى طرح عدة بدائل يمكن المزج فيما بينها للخروج بمنتج متميز ذو مواصفات عالية وصعب التقليد؛

✓ لا يؤثر تشارك المعرفة على ميزة سرعة الاستجابة، هذه النتيجة لا تتوافق مع نتائج دراسة (د. حاتم علي) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموظفين بهذه الشركة لا يدركون أهمية سرعة الاستجابة لحاجات العملاء المتطورة، كما يفسر بأن عملية تشارك المعرفة على الرغم أنها تتم وتستخدم في تخفيض التكلفة وإنتاج منتجات ذات جودة عالية، فتتم في أوقات محددة ومعينة، أما سرعة الاستجابة فتحتاج لتشارك معرفي سريع وبدون تخطيط مسبق، أي عند التنبؤ بالتغيرات في حاجات العملاء يجب أن يقابله على الفور تشارك المعرفة لإنتاج منتجات وفق الخصائص الجديدة التي يحتاجها العميل، وهذا ما لم نجده في هذه الشركة، كما يدل هذا أن أصحاب القرار بالشركة لا يشاركون الموظفين بعض المعارف المتعلقة بالعملاء، مما يجعلهم يجهلون بعض المعلومات حول احتياجاتهم ويقلل من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لحاجات ومتطلبات العملاء التي هي في تطور وتغير مستمر.

5- الخاتمة

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

5-1 نتائج الدراسة

تسعى منظمات الأعمال لتحقيق مزايا تنافسية واستدامة هذه المزايا، وهذا حتى تضمن الاستمرار في بيئة شديدة التنافس، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا للنتائج الآتية:

- ✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على الميزة التنافسية بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة خفض التكلفة بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ يؤثر تشارك المعرفة إيجابيا على ميزة جودة المنتج بشركة الخزف الصحي بالميلية؛
- ✓ لا يؤثر تشارك المعرفة على ميزة سرعة الاستجابة بشركة الخزف الصحي بالميلية.

5-2- التوصيات

- حتى تسفيد شركة الخزف الصحي بالميلية من تشارك المعرفة ليس فقط في تحقيق الميزة التنافسية، بل وحتى تحقق استدامتها، يقترح الباحثان التوصيات الآتية:
- ✓ نشر الوعي بأن تشارك المعرفة ليس مرتبطا بفترة معينة، بل يجب أن يكون هناك استعداد دائم للموظفين لتشارك معارفهم بأي وقت وحسب الضرورة؛
 - ✓ يجب التركيز أكثر على تشارك المعرفة المتعلقة بالعملاء، فميزة سرعة الاستجابة ترتبط أكثر بتشارك المعرفة المتعلقة بالعملاء؛
 - ✓ إن تشارك المعرفة يحتاج إلى دعم من بقية عمليات إدارة المعرفة خصوصا توليد وخرن المعرفة، فهي المصادر الأساسية للمعرفة التي يتم تشاركتها؛
 - ✓ خلق الميزة التنافسية يتم بعد التعرف على الموارد الاستراتيجية للشركة، ولا يمكن اعتبار المعرفة موردا استراتيجيا إلا إذا تم استغلاله بشكل جيد سواء في تطوير منتجات ذات جودة عالية أو عند ضبط التكاليف بما يسمح بطرح منتجات منخفضة التكاليف.

5-3- آفاق مستقبلية للدراسة

- ختاما يمكن القول أن هذا الموضوع، موضوع حيوي ومتشعب، ويمكن اعتبار نتائجه نقطة انطلاق لدراسة مواضيع أخرى، ومن بين المواضيع نقترح ما يلي:
- ✓ أثر التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية في ظل التشارك المعرفي؛
 - ✓ الدور الوسيط للتشارك المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الثقافة التنظيمية؛
 - ✓ الإبداع التنظيمي وآثاره على الميزة التنافسية في ظل التشارك المعرفي.

المصادر والمراجع:

1. Benn Lawson Kenneth J. Petersen, Paul D. Cousins, Robert B. Handfield (2009). “Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams:

- The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms”, *Journal of Product Innovation Management*, 26, 2, PP, 156-172.
2. Brown. S. (2008). “Measures of Shape: Skewness and Kurtosis”. Oak Road Systems.
 3. DeCoster. J . (2005). “Scale Construction Notes. Department of Psychology”, University of Alabama, Gordon, pp. 1- 21.
 4. Gonzalez. R. V. D., & Martins. M. F. (2014). “Knowledge Management: an Analysis from the Organizational Development”. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9, 1, pp. 131- 147.
 5. Hong, P., Doll, W.J., Nahm, A.Y. and Li, X. (2004), “Knowledge sharing in integrated product development”, *European Journal of Innovation Management*, 7 , 2, PP, 102-112.
 6. Jeffrey H. Dyer, Kentaro Nobeoka. (2000). “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case”, *Strategic Networks*, 21,3, PP, 345-367.
 7. Kim. T. T., & Lee. G. (2013). “Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior”, *International Journal of Hospitality Management*, 34, PP, 324- 337.
 8. Koriat. N., & Gelbard. R. (2014). “Knowledge sharing motivation among IT personnel: Integrated model and implications of employment contracts”, *International Journal of Information Management*, 34, PP, 577-591.
 9. Lin. T., Wu. S., & Lu. C. (2012). “Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective”, *Expert Systems with Applications*, 39, PP, 751-764.
 10. Martelo-Landroguez. S., & Cepeda-Carrión. G. (2016). “How Knowledge Management Processes Can Create and Capture Value for Firms?”. *Knowledge Management Research & Practice*, 14, 4, pp. 1- 25.
 11. Mohajan. H. K. (2019). “Knowledge Sharing among Employees in Organizations”. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8, 1, pp. 51- 61.
 12. Naikal. A., & Paloti. R. G. (2005). ‘Knowledge Sharing: A Key for KM Success’. 7th MANLIBNET Convention held on May 5-7 at IIM Kozhikode, pp. 1- 13.

13. Sekaran. U. Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2004.
14. Tavakol. M., & Dennick. R. "Making sense of Cronbach's alpha". International Journal of Medical Education, Vol. 2, 2011, pp. 53- 55.
15. Porter. M, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1998.
16. الرقب خالد مصلح حسين (2009)، "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، ادارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
17. العيهار فلة (2005)، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخروبة، الجزائر.
18. السلمي علي (2001)، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة.
19. بن جيتور عبد العزيز صالح (2004)، "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان.
20. قنديل باسل فارس (2008)، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
21. مرسي نبيل خليل (1998)، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر.