



لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر التشارك المعرفي في الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة **cilas** للاسمنت - منبع الغزلان - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة :

سارة لمعيني

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	استاذ التعليم العالي	وهيبة دالي
بسكرة	مقررا	استاذ التعليم العالي	محمد قريشي
بسكرة	مناقشا	استاذ محاضر أ	نوال شنافي

الموسم الجامعي: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التشارك المعرفي في الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة **cilas** للاسمنت - منبع الغزلان - بسكرة

مشروع مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف

د/ محمد قريشي

إعداد الطالبة :

سارة لمعيني

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
وهيبة دالي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	بسكرة
محمد قريشي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	بسكرة
نوال شنافي	أستاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2021/2020

الإهداء

أحمد الله في كل خطوة وفي كل لحظة أمضيتها في إنجاز هذا العمل.

أهدي هذا العمل:

إلى من أوصاني بهما خيرا

إلى من سهرت على تربيته و تعليمي و صبرت علي كل شيء إلى من رمز العطاء و

الحنان إلى " أمي الحبيبة " اطل الله في عمرها وحفظها .

إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام ونيل المبتغي و تكبد العناء من اجل إسعادي ولم ييخل

علي بشيء، وأضاء لي درب الحياة ، إلى " والدي العزيز " حفظه الله و رعاه .

إلى سندي أخي اسامة .

إلى أخواتي اية وخديجة .

إلى شريك حياتي ورفيق دربي زوجي الكريم عبد العزيز.

إلى عائلتي الثانية (أهل زوجي) عائلة منصري .

إلى ابني المولود الجديد يوسف حفظه الله و رعاه جعله .

إلى أصدقائي وزملائي كل باسمه وكل من ساعدني في اتمام هذا العمل .

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ الدكتور " قريشي محمد" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و إستكمال هذا العمل

إلى كل أساتذتنا الكرام

كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي في الميزة التنافسية لمؤسسة Cilass للاسمنت منبغ الغزلان ببسكرة ، تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين "إطارات و عمال تحكّم" في مؤسسة Cilass للاسمنت منبغ الغزلان ببسكرة و البالغ عددهم (70)، و استخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة و التي بلغ حجمها (60) عامل و عاملة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، و استرد منها (55) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، و لتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد.....إلخ.

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى التشارك المعرفي و الميزة التنافسية بالمحل الدراسة جاء متوسطا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية التشارك المعرفي بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية، حيث فسر متغير التشارك المعرفي (17.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة المبحوثة و ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R_a^2 .

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام المؤسسة التشارك المعرفي لما له من أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ على مكانتها السوقية.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي ، الميزة التنافسية،الكلفة ،الجودة ،المرونة ،التسليم .

Abstract

The aim of this study was to identify the impact of knowledge sharing on achieving competitive advantage in cilas company in Biskra , The study population target of administrative workers "consists of tires and workers' control" of cilas company cement where the number of workers is 70, We used the simple random sampling method of 60 workers, where the questionnaire was distributed to them through several field visits, and 55 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis , We relied on the descriptive approach in dealing with this research to reach the results of the study. Also, We relied on the descriptive approach in the treatment of this research to reach the results of the study and to analyze the data was based on several statistical methods, including: Descriptive statistical measures, multiple regression analysis.....etc.

The study concluded with several results, the most important of which are: The level of knowledge sharing and the competitive advantage in the company of the study was high and showed a statistically significant effect of knowledge sharing with different dimensions on competitive advantage, the knowledge sharing variable (17.5%) was explained by changes in the level of competitive advantage of the surveyed company , based on the value of the coefficient of selection. R^2_a .

Finally, the study concluded with several recommendations, the most important of which is the necessity of the attention of the company to the knowledge sharing because it is of great importance in achieving the advantage of competitiveness and maintaining its market position

key words : knowledge sharing ; Competitive advantage

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان
-	صفحة الواجهة
-	ورقة بيضاء
-	نسخة من صفحة الواجهة
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
-	الملخص باللغة العربية
-	فهرس المحتويات
-	الملخص باللغة الإنجليزية
-	قائمة الجداول
-	قائمة الاشكال
2	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	تمهيد
4	إشكالية الدراسة 1-I
4	أهداف الدراسة 2-I
5	أهمية الدراسة 3-I
5	فرضيات الدراسة 4-I
6	نموذج الدراسة 5-I
7	التموضع الإستمولوجي 6-I
7	حدود الدراسة 7-I
9	التعريفات الإجرائية 8-I
9	الدراسات السابقة 9-I
	خلاصة
الفصل الثاني: التشارك المعرفي - تأطير نظري	

14	تمهيد	
15	ماهية المعرفة	1-II
15	مفهوم المعرفة و خصائصها	1-1-II
16	أهمية المعرفة وتصنيفاتها	2-1-II
20	مصادر المعرفة	3-1-II
22	ماهية إدارة المعرفة	2-II
23	مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها	1-2-II
29	اهداف ادارة المعرفة و عملياتها	2-2-II
29	التشارك المعرفي	3-II
30	مفهوم التشارك المعرفي و اهميته	1-3-II
31	اهداف التشارك المعرفي	2-3-II
32	ابعاد التشارك المعرفي و معوقاته	3-3-II
33		خلاصة
الفصل الثالث: الميزة التنافسية - تأطير نظري		
34	تمهيد	
35	ماهية الميزة التنافسية	1-III
36	مفهوم و خصائص الميزة التنافسية	1-1-III
37	أهمية و اهداف الميزة التنافسية	2- 1-III
37	انواع ومصادر الميزة التنافسية	3-1-III
39	محددات الميزة التنافسية و ابعادها	2-III
39	محددات الميزة التنافسية	1-2-III
41	ابعاد الميزة التنافسية	2-2-III
42	معايير الحكم علي الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها	3-III
42	العوامل المؤثرة علي الميزة التنافسية	1-3-III
43	معايير الحكم علي الميزة التنافسية	2-3-III
44		خلاصة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الرضيات		

46	تمهيد	
47	التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	1-IV
49	منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	2-IV
49	منهج الدراسة	1-2-IV
49	مجتمع الدراسة	2-2-IV
50	عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	3-2-IV
51	أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات	4-2-IV
52	متغيرات الدراسة	5-2-IV
52	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	6-2-IV
53	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	7-2-IV
54	صدق أداة الدراسة وثباتها	8-2-IV
55	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وإخبار الفرضيات	3-IV
60	نتائج التحليل الإحصائي للدراسة	1-3-IV
62	إختبار الفرضيات	2-3-IV
63	خلاصة	
65	الخاتمة	
68	قائمة المراجع	
70	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	محددات الميزة التنافسية	1
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	2
52	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)	3
53	معاملات الصدق والثبات	4
55	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التشارك المعرفي	5
59	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية	6
60	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	7

61	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التشارك المعرفي (الاستمتاع في مساعدة الآخرين ، كفاءة المعرفة الذاتية ، دعم الإدارة العليا ، المكافآت التنظيمية ، استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات) في الميزة التنافسية	8
----	---	---

المقدمة

إن ما يشهده العالم اليوم، ومن التطورات العلمية الكبيرة في شتى المجالات، وخصوصاً التغيرات السريعة والمدهشة، أدى إلى انتقال الإنسانية إلى طور حضاري جديد يسوده العلم وتقوده المعرفة، وهذا بفضل الثورة العلمية والتكنولوجية خاصة الثورة المعلوماتية التي وظفت مختلف التكنولوجيات الجديدة في إحداث تحولات جذرية على كافة المستويات، وهو ما ساهم في ظهور نظام اقتصادي عالمي جديد مبني على المعارف، حيث أضحت المعرفة محركاً للاقتصاد والتقدم الاجتماعي والسلاح الفعال لأي مؤسسة من المؤسسات إذا أدارته بشكل جيد، لذلك برزت إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي يمكن أن يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال استخدام المعرفة وتشاركها كأحد أبرز عملياتها وعليه فإن التشارك في هذه المعرفة بين الموظفين فيما بينهم، أو بين الموظفين والزبائن، هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمنظمة، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية و الريادة في السوق .

حيث أن مستقبل المنظمة يعتمد على معارف أفضل موظفيها، كما أن الانتقال إلى الوضع الأفضل يُجتم على المنظمة التأكد من أن لديها المعرفة الصحيحة والملائمة للتطبيق.

حيث التشارك المعرفي يعد أهم عنصر من عناصر إدارة المعرفة كما يحقق مزايا تنافسية، من خلال تحسين قدرة المنظمة على إشباع حاجات الزبائن المتنوعة، والاستجابة للتغيرات السريعة في الطلب وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أين انتقلت أهمية الموارد المادية إلى الموارد المعرفية، حيث أصبحت المنظمات تواجه عوائق متعددة تُصعب على الموظفين تشارك في معارفهم، مما يُخفف من قيمة رأس المال المعرفي، وهناك من الموظفين من لا يقوم أحياناً بمشاركة معارفه مع غيره، لاعتقاده أن هذا يهدد فرصه في الترقية، وأن هذا التشارك سيستنزف منه وقتاً وجهداً إضافيين لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة وتشاركها يعدان القلب النابض للمؤسسات الحديثة، ويسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات .

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على اثر التشارك المعرفي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

I-1 إشكالية الدراسة

إن تميز أي مؤسسة وتفوقها وقوتها يكمن في عوامل ومؤثرات عديدة ، من أبرزها قدرة تلك المؤسسة على تحفيز الأفراد العاملين فيها لمشاركة المعرفة وتبادلها والاستفادة وخلق قيمة معرفية، و ان التزام مبدأ المشاركة في المعرفة ودعمه يحتم على المؤسسات القيام بمشاركة المعرفة وتوظيفها في خدمة أهداف المؤسسة وتحقيق رسالتها وذلك بعد أن يتم اكتشاف تلك المعرفة وإنشاءها وتخزينها وصولاً إلى تطبيقها في المكان والزمان المناسبين ضمن وحدات وأقسام المنظمة وصولاً إلى منافح حالية ومستقبلية للمؤسسة وعاملها كفيلة بدعم عملية التميز والميزة التنافسية.

ومن ناحية أخرى فإن المشاركة بالمعرفة تستند وبشكل جوهري على الخطط و الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة وتعمل عليها , فضلاً عن ضرورة تغيير سلوكيات وثقافة الأفراد على مختلف مستوياتهم نحو ثقافة معرفية لتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذه الميزة من خلال التشارك المعرفي لا بد من توفير مناخ تنظيمي داعم للمعرفة وبيئة تعاونية جماعية تحفز تبادل المعلومات بين الأفراد وتحفيز عمليات الاتصال من خلال فرق عمل متجانسة.

بناءً على كل هذا جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما اثر التشارك المعرفي في الميزة التنافسية لمؤسسة سيلاس للاسمنت منيع الغزلان بيسكرة؟

و يندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مستوى توفر الميزة التنافسية بمختلف أبعادها في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما أثر الاستمتاع في مساعدة الآخرين على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر كفاءة المعرفة الذاتية على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر دعم الإدارة العليا على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر المكافآت على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

I-2 أهداف الدراسة

أن البحث الحالي يمثل محاولة نظرية وتطبيقية لمعرفة طبيعة العلاقة بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية حيث يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة مدى أهمية التشارك المعرفي والميزة التنافسية للمنظمة كونها من المتغيرات الحيوية المهمة لحياة المنظمات.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالبحوث بمفاهيم التشارك المعرفي والميزة التنافسية.
- تشخيص مستوى وطبيعة علاقات الارتباط بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة .
- تشخيص مستوى وطبيعة علاقات التأثير للتشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة .

I-3 أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة و المتمثلة في التشارك المعرفي و الميزة التنافسية في حياة المؤسسات على اختلافها و آثارها الواضحة في تسيير أعمالها، بفاعلية و تميز. وعليه فإن دراستنا تتأكد أهميتها من خلال:
- ضبط المفاهيم متعلقة بكل من التشارك المعرفي و الميزة التنافسية.
 - تعتبر الميزة التنافسية من بين الأساسيات ذات القيمة في المؤسسة لأنها تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والنجاح.
 - تعد الميزة التنافسية جملة من الخصائص التي تميز المنظمات عن غيرها نظرا للدور الفعال للنمو و التطور.
 - تنبع أهمية الدراسة من أهمية التشارك المعرفي بمختلف مستوياتها في تكوين وإنشاء الميزة التنافسية في المنظمات.

I-4 فرضيات الدراسة

- تماشيا مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب و الباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد " التشارك المعرفي مجتمعة ومفردة والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة واختبار النموذج فقد تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية:
- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التشارك المعرفي بإبعاده المختلفة على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة".
- يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستمتاع في مساعدة الآخرين على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة المعرفة الذاتية على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دعم الإدارة العليا على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت التنظيمية على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

I-5 متغيرات و نموذج الدراسة

✓ 1- متغيرات الدراسة: وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات و ذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: وهو التشارك المعرفي ، و تضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:
 - الاستمتاع في مساعدة الآخرين
 - كفاءة المعرفة الذاتية
 - دعم الإدارة العليا
 - المكافآت التنظيمية
 - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

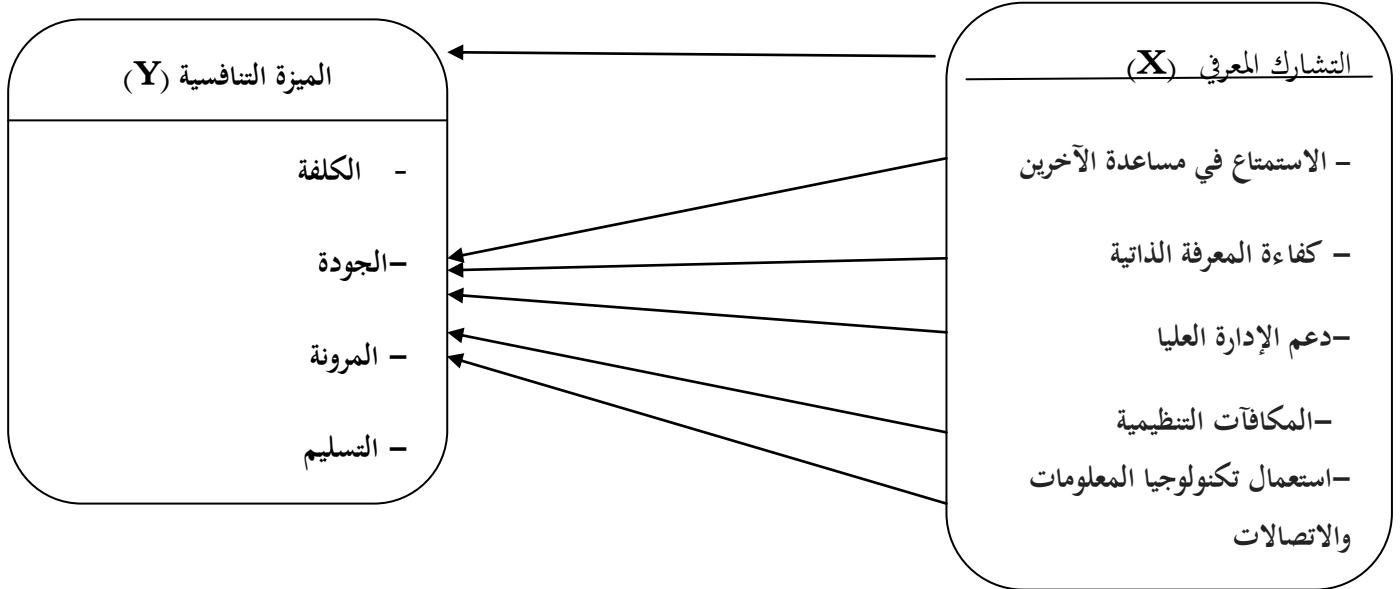
• المتغير التابع: وهو الميزة التنافسية ، و تضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

- الكلفة - الجودة

- المرونة - التسليم

نموذج الدراسة: تعتمد هذه الدراسة النموذج الفرضي التالي:

الشكل (I-1): نموذج الدراسة



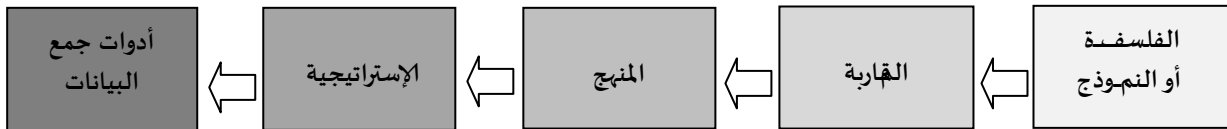
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

I-6 التموضع الاستمولوجي

التموضع الإستمولوجي

يتضمن التموضع الإستمولوجي للبحث مستويات عديدة يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (2) مستويات التموضع الإستمولوجي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث

في هذه الدراسة تعم الإعتقاد على الفلسفة الوضعية (Positivism) أو النموذج الوضعي (Le Paradigme)

(Positiviste) الواقعي أو الوصفي والذي يهدف إلى إيجاع معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو

النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية، حيث إستخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال إفتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء إرتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن المقاربة الإفتراضية - الإستنتاجية (The Hypothetico – Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation).
 - تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
 - إعداد الإطار أو الجانب النظري.
 - وضع الفرضيات (Hypothesizing).
 - تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
 - تحليل البيانات (Data analysis).
 - الإستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.
- وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الإرتباط والأثر بين المتغيرين السابقين وإختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.
- إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما الأسلوب الإستراتيجي المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الإرتباط والأثر بينهما. أما لجمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة فقد إعتمدنا على الإستبانة والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيري الدراسة: إدارة المواهب والإلتزام التنظيمي، وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل.

I-7 حدود الدراسة

تحدد هذا الدراسة بما يلي:

أ. الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة Cilass منبع الغزلان-ببسكرة .
ب. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين التشارك المعرفي و الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

ج. الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة Cilass منبع الغزلان بسكرة.

د. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

I-8 التعريف الإجرائية

1 - التشارك المعرفي: عرفت بأنها التقاط وتنظيم وإعادة استخدام ، ونقل المعرفة القائمة على الخبرة داخل المنظمة وجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين.

2 - الميزة التنافسية : هي جملة الخصائص التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتجعلها تتفوق عليها من خلال استحوادها على جزء معتبر من السوق وهو نصيب قد يتجه إلى التزايد تبعاً للقدرة التنافسية للمؤسسة وكل هذا يضمن لها في الأخير أرباح تضمن لها الاستمرار.

I - 9 الدراسات السابقة

حظي موضوع التشارك المعرفي والميزة التنافسية باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي:

1. الدراسات المتعلقة بالتشارك المعرفي

1-دراسة (سودي، 2020) ، بعنوان "تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية" ، هدفت إلى: التعرف على علاقة التأثير بين التشارك المعرفي والأداء المستدام للمنظمة. حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها: هناك تأثير إيجابي لتشارك المعرفة في الأداء المستدام وفي ذلك إشارة إلى أن عملية إدارة والتعامل مع مفهوم المعرفة في المنظمات لها دور مهم في استدامة الأداء بالشكل المطلوب .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة توصيات:

- ضرورة انتباه المديرين والقادة إلى جانب مهم في السياق التنظيمي، لذلك فإن مراجعة المديرين للطبيعة الهيكلية والثقافية للمنظمات فيما يتعلق بالمعرفة الكامنة داخلها وسيحقق لهم فوائد كبيرة، تتوجب منهم إعادة النظر بالتعامل مع المعرفة داخل منظمتهم وكيفية الحصول عليها.
 - ضرورة الانتباه إلى قنوات الاتصال اللفظية وغير اللفظية التي تحدث من خلالها نقل المعرفة وصياغة أدائها وجعلها بشك يضمن الوصول إلى المعرفة بالوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالسرعة المناسبة التي تحقق أكبر فائدة.
 - يجب إنشاء وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة تماشيا مع إدارة المورد البشري أو المادي أو المالي بوصفها واحد من المدجلات التنظيمية في عملية الإدارة تضمن تحقيق الأداء المرغوب .
- 2- دراسة (ناجي و سلامه، 2019)، بعنوان "إسهام التشارك المعرفي في تعزيز البراعة المنظمة -دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تكريت وسامراء-"**، هدفت إلى: معرفة مدى إسهام التشارك المعرفي في البراعة المنظمة في المنظمات المبحوثة. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:
- للتشارك المعرفي دور وأهمية في تعزيز البراعة المنظمة في الجامعتين المبحوثتين وذلك ما أفصحت عنه نتائج الاختبار.
 - هناك اهتمام من قبل عينة البحث في تبني التشارك المعرفي بأبعاده (ولكن ليس في مستوى الطموح) أي مستوى متوسط الأهمية وذلك يعود للاهتمام النسبي بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الحوافز والمكافآت من قبل الجامعتين المبحوثتين يعد من السمات المعاصرة لتوجه الإدارة لما يعكسه من بلورة المعرفة وتنميتها بما يخدم التطورات العلمية المعاصرة.
 - اتضح من نتائج التحليل بأن التشارك المعرفي بأبعاده يمارس دوراً مهماً في تعزيز البراعة المنظمة وذلك ما أكدته علاقة الارتباط الطردية فيما بينهما، إذ أن البراعة المنظمة تعزز كلما استخدمت عينة البحث التشارك المعرفي بأبعاده لتحقيق الهدف الأساس التقدم والتطور في الأمد البعيد.
 - هناك اهتمام جيد من قبل العينة المبحوثة بالبراعة المنظمة وذلك ما عززه بعد (الاستكشاف) لأهميته في استكشاف الفرص والأنشطة الجديدة سيما في المجالات الجديدة وبما يعزز التفوق في الأمد البعيد.
- وخلصت الدراسة في النهاية إلى عدة توصيات تتمثل في:
- تعزيز تواصل العاملين في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر فرق العمل أو وحدات العمل أثناء الاجتماعات وورش العمل.
 - السعي الجاد لتوفير البنى التحتية اللازمة والتسهيلات المكانية والزمنية والمادية لتهيئة بيئة مناسبة تحتضن عملية المشاركة بالمعرفة وتزيد الإيمان في أن المشاركة بالمعرفة قوة وليس اكتنازها.
 - زيادة الاهتمام بالمخرجات المتدفقة من الجامعتين كليهما من خلال زيادة الدعم لوحدة التوظيف والتأهيل والمتابعة فيها من أجل زيادة فعالية التواصل بين تلك المخرجات ورفد سوق العمل بما يتناسب من كفاءات.
 - عقد ورش تنمية توضح مفهوم البراعة للمؤوسين وكيفية إنشاء التوازن بين براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال.
- 3- دراسة (أقطي، 2014)، بعنوان " اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية "**، هدفت إلى: اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة و استراتيجيتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي.
- حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- التوجه التسويقي الداخلي لا يقدم أي مساهمة إضافية في علاقة ممارسات القيادة الإستراتيجية بالمشرك في المعرفة
- التشارك في المعرفة في المؤسسات السياحية له أثر إيجابي مباشر على التوجه التسويقي بأبعاده التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين، والتكامل بين الوظائف .
- ثقافة التعلم التنظيمي لها دور محوريا في رفع مستوى التشارك في المعرفة من جهة وتبني إستراتيجية التشارك في المعرفة للحفاظ على هذه الثقافة من جهة أخرى.
- ولقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة توصيات:
- على الفنادق الجزائرية أن تدرك أكثر أن التدريب ليس كافيا لنقل المهارات والمعارف إلى الموظفين بل أن دعم التشارك في المعرفة سيساهم في تخفيض نفقات التدريب، بحيث إن تدريب مجموعة معينة من الموظفين يكفي كونهم سينقلون ما اكتسبوه من معارفه إلى زملاءهم.
- على المؤسسات الجزائرية أن لا تمهل التشارك في المعرفة أو تعتبره سلوك ثانوي يرتبط عادة بمتطلبات إنجاز العمل، بل هو جزء ضروري لإيجاد حلول جماعية لكل مشاكل العمل في المنظمة.
- يمكن للموظفين من خلال الاتصال الداخلي كسب المعلومات والمعارف الضرورية لإنجاز المهام، لذلك فإن على الإدارة في الفندق أن توفر جميع قنوات الاتصال الممكنة لدعم التشارك في المعرفة بين الموظفين.

2. الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

- 1- دراسة (عيد الشريف، 2015) ، بعنوان " أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية"، هدفت الدراسة إلى: إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية. حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج من بينها:
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ، ومؤشرات الأداء الكلي، وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية . ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي .
 - وجود تأثير دال إحصائياً للتعلم الإستراتيجي على الخفة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس في الأردن.
 - وجود أثر لمرونة ارس المال والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وعدم وجود تأثير للمرونة السوقية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم.
 - وجود علاقات ارتباط بين تقاسم المعرفة والتعلم الإستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في خفة الحركة الإستراتيجية للشركة المبحوثة.
- و توصلت الدراسة إلى عدة توصيات :
- تأسيس ثقافة العمل في التعلم الاستراتيجي بالشركات المبحوثة، لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي لهذا التعلم، ويتم ذلك عن طريق عقد اتفاقيات مع شركات التأمين العالمية المعروفة لإجراء الجولات التدريبية والمعاشية الميدانية فيها من أجل التشارك بالمعرفة وتطوير الخبرات ، والدخول في مشاريع مشتركة جزئية أو كلية مع شركات متميزة في التأمين بعلاقة لنقل المعرفة والتكنولوجيا المتعلقة بتطوير التعلم الاستراتيجي.

- ضرورة اعتماد المرونة الإستراتيجية في الشركات المبحوثة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البني التحتية البشرية والتقنية للشركات بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغييرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.

-تبني التنافسية مطلب أساسي وتحدٍ قائم على الشركات المبحوثة يجب التعامل معها بأساليب أكثر معاصرة وواقعية ومغادرة الأساليب التقليدية أو تقليد طرق الشركات الأخرى.

2-دراسة (شعبان،2011)، بعنوان " رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، هدفت إلى: - التعرف على مستوى توفر و دور رأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة وكذلك التعرف على مستوى الميزة التنافسية للشركة.

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية ما أكدت على أهمية العنصر البشري في تطور المنظمة من خلال استثمار طاقاته ومهارته في خلق أفكار جديدة ومتميزة.
- أنها أشارت إلى رأس المال الحقيقي للمنظمة وهو رأس المال الزبوني وأوضحت الدارسة ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة.
- و خلصت الدارسة في النهاية إلى عدة توصيات تتمثل في:
- ضرورة إجراء تقييم دوري لدى العاملين بالشركة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- ضرورة ان تقوم إدارة الشركة بتشجيع بناء فرق العمل مما له دور مهم في تكوين رأس المال البشري المتميز الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

-تشجيع التعاون وإقامة المزيد من التحالفات الإستراتيجية والاحتفاظ بها، ومحاولة الاستفادة من إمكانياتها وخبراتها وبما يسهم في تعزيز رأس المال العلاقات لدى الشركة.

3-دراسة (هاللي،2009)، بعنوان " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة "-دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS-"، هدفت الدراسة إلى: التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة بالإضافة إلى إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- أنها تقتصر على عملية تحقيق الكفاءة بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ونقص التنسيق بين الوظائف الأخرى.
 - ينحصر اهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية، كما تبقى شعارات دون تطبيق فعلي.
 - ان تحليل البيئة الخارجية لأي شركة يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات، وحتى تضمن الشركة النجاح، لا بد لإستراتيجيتها إن تتلاءم و أن تتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها.
- و توصلت الدراسة إلى عدة توصيات :

- العمل على وضع قاعدة بيانات شاملة للمشاركين، بطريقة أكثر حضارية وعقلانية، بغض النظر عن التكلفة المترتبة على ذلك، لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة العلاقة بالمشاركين، بالإضافة إلى تحديث موقع الانترنت بصفة دورية و إدراج نسخة باللغة العربية، لتسهيل التواصل مع العميل بما يفهمه.
- ضرورة الاهتمام بمركز الاتصال وتطويره، حيث يعتبر مصدر ذهنيا للمعلومات متعلقة بالعميل، ويساعد مركز الاتصال على تحديد الحاجات والرغبات المشبعة والغير المشبعة للعميل.

3. الدراسات المتعلقة التشارك المعرفي و الميزة التنافسية معا

- 1- دراسة (كمونه، 2019) ، بعنوان " التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد/ كربلاء المقدسة " هدفت إلى : معرفة مدى أهمية التشارك المعرفي والميزة التنافسية للمنظمة كونها من المتغيرات الحيوية المهمة لحياة المنظمات كافة ، ومنها المنظمات الصحية ، وتشخيص طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية في المستشفى المبحوثة. حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج هي:
 - اهتمام المستشفى المبحوثة بكل المتغيرات والأبعاد موضوع البحث.
 - وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث كافة بأبعادها الفرعية.
 - كما توصل البحث إلى عدة توصيات ، أهمها :
 - ضرورة توجه قيادة المستشفى المبحوثة نحو تقليص العوائق والقيود والحواجز التي تحول دون نقل المعرفة وتبادلها بين كافة أقسام المستشفى.
 - توفير المتطلبات المهنية الضرورية لذلك على المستوى البشري والتكنولوجي.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا الحالي ، و كان عددها ستة دراسات، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التشارك المعرفي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها للأثر للمتغيرين.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

الفصل الثاني التشارك المعرفي - تاثير نظري

شهدت العقود الأخيرة تحولا كبيرا في حياة الأفراد والمجتمعات ، أين انتقلت هذه الأخيرة من مؤسسات تعتمد على الصناعة إلى مؤسسات تعتمد أكثر فأكثر على المعرفة حاضرا ومستقبلا ، باعتبارها قاعدة الارتكاز الأساسية الاستمرارية وتميز المؤسسة وحجر الأساس لبناء مجتمع المعرفة . لذا فقد ظهر في بداية التسعينات حقل جديد . يعرف بإدارة المعرفة الذي أصبح من المواضيع الرئيسية في الإنتاج الفكري الإداري ، خاصة مع إسهامات Takeuchi , Nonaka التي تبعثها مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات ، حيث كانت الرسالة الأساسية لهذه الأعمال تتمحور في أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية ، ومدى جاهزيتها لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة ، بالإضافة إلى كون التشارك المعرفي بعد المكون الأساسي النظام إدارة المعرفة لأنه يزود المؤسسة بالرابطة الأساسية بين الأفراد بحيث التفاعل والترابط يمكن أن يمرر المعرفة من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة ، وبموجب ذلك تصنع هذه الأخيرة اقتصادها وتنافسها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي حيث سيتناول فيه:

II-1 ماهية المعرفة.

II-2 ماهية إدارة المعرفة.

II-3 ماهية التشارك المعرفي .

II-1 ماهية المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وأدائها. وسوف يتم التطرف في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة وخصائصها وأهميتها، تصنيفاتها، وأهم مصادرها .

II-1-1 مفهوم المعرفة وخصائصها

1 مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب إعطاء بعض المفاهيم وهي بيانات معلومات ثم معرفة.
أولا: البيانات " هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم (عبد الله القهوي، 2013: 20).

ثانيا:المعلومات " هي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات. (همشري، 2003 : 25-26)

ثالثا: المعرفة

يري كل من Harris و Hendersen بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات ، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار. (حجازي ، 2014 : 46).
 في حين عرفها (نجم عبود نجم) عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة . (نجم عبود نجم، 2008 : 25).

2 - خصائص المعرفة Characteristics of Knowledge

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان . والرأي مناظر أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها تختلف باختلاف السباق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج ومع ذلك ، توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها ، وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة ما يلي : (سعد غالب، 2007:32)

أ. -تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابية مع الواقع ووعي وإدراكا للواقع من حيث متغيراته و عناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير . فالمعرفة على عكس البيانات لا تعنى بتركيب المعطيات والحقائق بصورة صورية وإنما تهتم بالعلاقات البيئية المفيدة وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات . أي تحديدا ارتباط المعرفة بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة.

- ب. إن المعرفة ذات وموضوع ، فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه ، وفي الوقت ذاته تعتبر المعرفة موضوعة عندما تكون مستقلة عن الفرد ، أي عندما توجد في المراجع والكتب والوثائق ، والأوساط الصلبة والرقمية المختلفة ، وفي الحالتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع حيث أن المعرفة المكتسبة من مصادر الأوساط المعرفية المختلفة هي معرفة للذات الإنسانية التي تصبو نحو تحقيق أهدافها وآمالها وأحلامها .
- ج. بمعنى آخر تتحول المعرفة من الموضوع إلى الذات كلما استطاع الفرد اكتساب المعرفة من مصادرها وأشكالها الصريحة ثم تعود المعرفة الضمنية الذاتية إلى معرفة صريحة مكتوبة عندما يمارس الفرد أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المنظمة أو المجتمع.
- د. للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني ، أنها كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه ، بل يحتاج إلى بيئة يتنفس ويعيش فيها وأرض ينبت منها ومجتمع يتشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرفي ، كذلك ، يحق القول أن المعرفة كائن يحيا وله دورة حياة متداخلة ومتكاملة في مراحلها ومستويات تطورها . وبالتالي لا توجد حقائق معرفية ثابتة فكل الحقائق والمعطيات تخضع للتحديث والتعديل والتطوير ولا توجد في الحقائق معارف مطلقة لأن المعرفة هي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة
- هـ. يمكن القول أن تطور المعرفة يأخذ مسار تصاعدي مستمر تتجدد فيه ثياب المعرفة وملامح وجهها كما يتجدد كون المعرفة نفسها . ولذلك يقال دائما أن المعرفة القديمة تترك المسرح دائمة للمعرفة الجديدة بشرط أن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاما مع الحقيقة وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس وتقديم الحلول الناجحة للمشكلاتهم .
- و. ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين على عكس المعلومات التي تخضع دائمة لحالات وظروف أقل يقينا ولهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت ضغوط حالات المخاطرة وعدم التأكد . أما بالنسبة للمعرفة فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق سيكتسب تجربة وخبرة جديدة يقترب فيها المرء من درجة الاعتقاد . فالمعرفة تقود إلى اليقين بخطوات ثابتة . والحق يقال أن المعرفة بدون اعتقاد أو بدون يقين هي مجرد معلومات مطبوعة بهوية الفرد أو الجماعة .
- ز. إن المعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستعماله وهي حالة إنسانية ارقى من مجرد الحصول على المعلومات . ويمكن القول أيضا أن المعرفة أقل درجة من الحكمة لالتزام الأخيرة بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية مثل الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية.

ويشير هوسيل وبيبل (Housel and Bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة : (نجم عبود

نجم، 2008:29)

- أ. إن المعارف يمكن أن تولد : إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة . وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرين في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة .

ب. **المعرفة يمكن أن تموت** : وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا . إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي تسجل . وإن ما يكتب منها في الكتب و الدوريات هو القليل جدا من معرفتنا (وإن كان ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا يكتب ولو بقدر) . لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع و ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة التقاعد عن الإستخدام وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري او عند تغيير المعتقدات ، في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام وإنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة ومن داخل الشركة إلى معرفة عامة وإلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء ، ولون السماء) لا تؤثر في السوق كعمليات تكلفة أو عائد .

ج. **المعرفة يمكن أن تملك** : بفعل معدلات التعليم العالي فإن اغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها . والشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

د. **المعرفة متجذرة في الأفراد** : ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة ، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد . فهناك معرفة فطرية متجذرة (Immanent K) نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة . فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام و إن خبرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة . فبعد سنوات من الخبرة والممارسة تتكون لديهم هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفاعلية ولكن القليل منها هو المدون.

هـ. **المعرفة يمكن أن تخزن** : إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا ، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه . وهذا الخزن كان على الورق ، الأقلام ، الأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من (12) ألف موقع وب جديد في الأسبوع يضاف على الإنترنت .

و. **إن المعرفة يمكن أن تصنف** : فإلى جانب المعرفة المتجذرة - الضمنية والمعرفة الخارجية - الصريحة .

II-1-2 أهمية المعرفة و تصنيفاتها

1-أهمية المعرفة

- تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، و كذا في الدور الذي تؤديه في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، و يمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية: (قحموش ، 2011/2012 : 68)
- المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية و استخدامها.
 - توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة .
 - المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها.
 - تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكلية تكون أكثر مرونة.
 - يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة
 - المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، و لا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني ولا يتناقص بالاستخدام، و تستخدم المعرفة في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة اخص أو بدون تكلفة إضافية.

2-تصنيف المعرفة

قام نوناكا (I.Nonaka, 1991) بتصنيف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداما : (نجم عبود نجم، 2008: 43-44).

أولا : المعرفة الصريحة : وهي المعرفة الرسمية ، القياسية ، الرمزية ، النظامية ، الصلبة ، المعبر عنها كميًا ، وقابلة للنقل والتعليم . وتسمى أيضا المعرفة المتسربة الإمكانية تسربها إلى خارج الشركة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع ، حقوق النشر ، الأسرار التجارية .. إلخ . كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها ، أدلة وإجراءات العمل ، وخططها ومعايير تقييم أعمالها .. إلخ .

ثانيا : المعرفة الضمنية : وهي المعرفة غير الرسمية ، الذاتية ، والمعبر عنها بالطرق التوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم ، وتسمى المعرفة المتصلة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة ، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة .

كما يقدم ميشيل زاك (M.H.Zack) تصنيفا آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة ، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات وهي :

أولا : المعرفة الجوهرية (Core Knowledge) : وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل في الصناعة حسب قواعد اللعبة . وهذا نوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية (Competitive

Viability) طويلة الأمد ، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة . وهي محفوظة لدى الشركات - الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء .

ثانيا : المعرفة المتقدمة (**Advanced K**) :

وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية . فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى ، النطاق ، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون ، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز ، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى التحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة .

ثالثا: المعرفة الإبتكارية (**Innovation K**) :

وهي المعرفة التي تمكن الشركة التي تكون عادة غير مريحة أو مجدية . فهذا النوع يمكن أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم . المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها . كما في شركة (**Lease Co**) التي عملت على أساس معرفتها الكثيفة بحاسبة التكلفة و إقتصاديات الإيجار على إدخال طرق جديدة في تسعير الإيجارات في صناعتها متحدي الطرق التقليدية السائدة فيها لتكسب فرصة مريحة وميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها .

كما يقدم **توم باكمان (T.Backman)** تصنيفا أوسع للمعرفة ، حيث يصنفها إلى أربعة أنواع هي :

1 - المعرفة الصريحة **Explicit K** (وثيقة ، حاسوب) : معرفة جاهزة وقابلة الوصول ، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم .

2- المعرفة الضمنية **Implicit K** (العقل الإنساني ، المنظمة أو التنظيم) : قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدها تقل وتبلغ .

3 - المعرفة الكامنة **Tacit K** (العقل الإنساني ، التنظيم) : قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك .

4- المعرفة المجهولة **Unknown K** (العقل الإنساني ، التنظيم) المبتكرة : المكتشفة من خلال النشاط ، المناقشة ، البحث ، والتجريب . وكما نرى فإن هذه التصنيفات رغم تنوعها الظاهر فأما تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة (القياسية) والضمنية (التنوع) . وأن إدارة المعرفة لا يمكن أن تفهم إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة لأن ما يميز الشركات القائمة على المعرفة هو هل أن الأساس في معرفتها هو الوثيقة أو البرمجية أي المعرفة الصريحة ، أم الأفراد أي المعرفة الضمنية ؟ . وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض حيث تصنف المعرفة إلى :

- 1 - المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know - How) : وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة .
- 2 - المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know - What) : وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة .
- 3 - المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know - Why) : وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة . وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة .
- 4 - معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Care - Why) : وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة - العائد المرتبطة بها .

II - 2-3 مصادر المعرفة

عرف (Saffady) مصادر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد . وقدما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة . ولا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى مصدرين رئيسين (صلاح الدين الكبيسي، 2005: 20-21) :

1 - المصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة ، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان ، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والإتزانيت ، وملاحظات لوتس ، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية . وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية ، البصرية ، اللمس ، الذوق ، الشم) على اكتساب البيانات و الحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والقيمية (مثل التأمل والفهم والتسبب و الحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ، ومن خلال الخبرة والذكاء و التفكير و التعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة ، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة .

ويشير (Vail ، 1999) إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر ، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة . وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة ، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية ، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التحسس الصناعي أو الوسطاء.

2-المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ، ومن الأمة على المصادر الداخلية الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية المكتبات الالكترونية ، والتعلم الصفي ، الحوار ، العمليات الداخلية الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة ، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية

II -2- ماهية إدارة المعرفة

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مداخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة. وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل بتلبد الأهداف المعرفية التي ترتكز إدارة المعرفة على تحقيقها.

II-2-1 مفهوم و أهمية إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، فهي تعني لهم أمورا مختلفة . حيث بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهما شاملا لها ، ويعود ذلك إلى سببين : الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا ، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع ، بمعنى التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها ، والعمليات التي يغطيها حيث عرفها بعض الباحثين على أنها :

(Farkas, 2003) عرفها على أنها عملية إدارية لها مداخلات ومخرجات، وتعمل في إطار محيط خارجي معين يؤثر في تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة، مثل خلق المعرفة وجمعها وتخزينها وتوزيعها واستخدامها، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. من ناحية اخرى عرفها (Nonaka et al, 2000) ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

- و يشير (Farkas, 2003) على أنها العملية المنظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وعرضها بطريقة تحسن فهم العاملين، والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال

-عملية تجميع المعرفة وابتكارها بكفاءة او ادارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

- في حين يرى (Akamavi & Kimble) أنها عملية إدارية مناسبة لتحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية من خلال اكتشاف، المعرفة وتطويرها واستخدامها واستلامها واستيعابها من داخل أو خارج المنظمة.

من خلال التعريفات الإدارة المعرفة أعلاه نضع مفهومنا شاملا لإدارة المعرفة وهو أنها : المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة ، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (الكبيسي 2005: 42)

2- أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتي (طالب، الجنابي، 2009: 72)

- 1- تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وذلك للأسباب الآتية :
 - 1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثا بإدارة المعرفة .
 - 2- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قويه .
 - 3- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات .
 - 4- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء .
 - 5- إدارة المعرفة تخفض الكلف وأساليب طرق العمل .
 - 6 - إدارة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة.
 - 7- إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

II -2-2 أهداف إدارة المعرفة و عملياتها

1 أهداف إدارة المعرفة

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها ، والمجالات التي تعمل فيها ، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي : (الزطمة، 2011: 31)
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة ، لتستخدم في الوقت المناسب .
 - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها و استرجاعها عند الحاجة إليها .
 - تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم .
 - نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة .
 - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة .
 - تحسن عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب . مما يساعد في تحقيق أقصى النتائج.

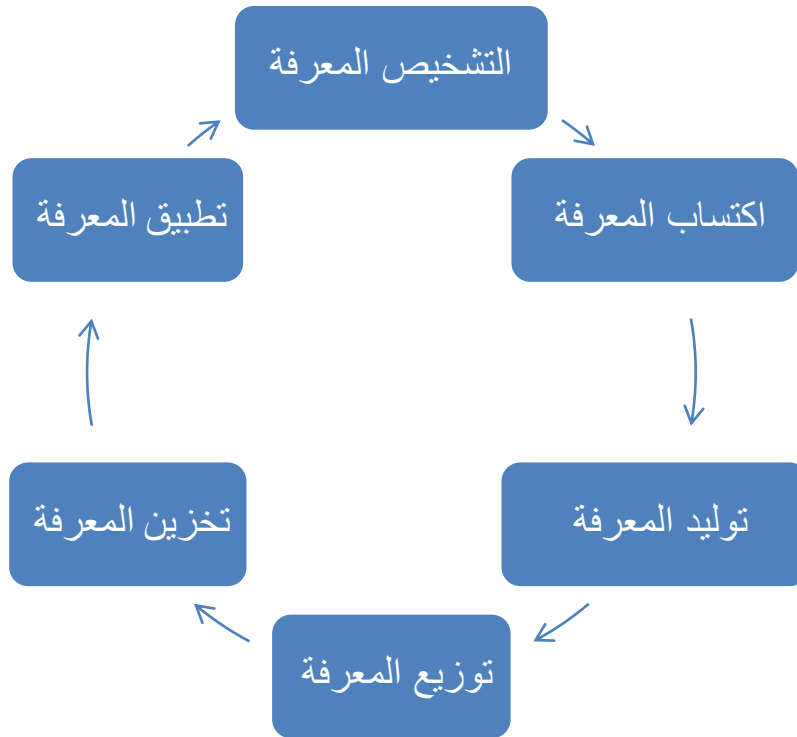
بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكر منها مايلي : (كحالات، 2008-2009: 58)

- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنذ القدم من المفاهيم والأساليب الجديد منها ، أي الخروج من الإطار الفكري القديم Unlearning ، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة ، وبذلك يتحقق التعليم التنظيمي Organizational Learning .
- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.
- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير معارفهم وتنميتها .
- مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد خون بدينة بأساليب متطورة ومضمونة.
- إطلاق الطاقات الفكرية لأفراد المنظمة على كافة المستويات وما لهذا في كفاءة ومهارة المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية .
- مما سبق ، إذا كانت هذه النقاط و غيرها بمثابة أهداف وغايات تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، فإن إدارة المعرفة هنا هي الوسيلة الأمثل لتحقيقها وتجسيدها ، لذلك فإن الممارسة لكل تطبيقاتها تصب كلها في تحقيق تلك الغايات ، بحيث أننا إذا وضعنا في الحسبان مميزات وخصائص المعرفة فإن التعامل معها بذاته يستلزم شروط وعبادي على كل من يود التطبيق الفعال و الصحيح لها الاسترشاد بما سعيها إلى بلوغ مستوى الممارسات الأفضل.

2-عمليات إدارة المعرفة

إن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة ، لذا فإنها تحتاج إلى إعادة أغنائها كي تصبح جاهزة وقابلة للتطبيق « ، يقول صلاح الدين الكبيسي مبينا ضرورة العمل على تحريك تلك المعرفة على كافة الأصعدة ومن قبل كافة العاملين والمدبرين بما يتماشى وإستراتيجية المنظمة المعرفية ، وهذا يتلخص فيما يطلق عليه عمليات إدارة المعرفة المعرفة مقابلا له مسندين قولهم إلى أن إدارة المعرفة ليست مادة ثابتة جامدة بل كينونة حية مستمرة لا توجد لها نهاية ، غير أن الشائع هو استخدام مصطلح عمليات المعرفة والتي تتضمن مجموعة إجراءات ووسائل و عمليات متداخلة ومتراطة المعتمدة أثناء ممارسة المعرفة في المنظمة ، نج تنوع الآراء حول عمليات إدارة المعرفة في العدد أو الترتيب وحتى المحتوى في بعض الأحيان ، لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه العمليات نعرض منها العمليات الجوهرية التالية :

شكل رقم - - عمليات إدارة المعرفة



المصدر : (كحلات، 2008-2009: 58)

وفيما يلي شرح لكل عملية :

1- تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة ، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقاً من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين ، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج بذلها للحصول على المطلوبة منها ، ومن ثم محاولة اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها.

إذن ، تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن ، وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها : خرائط المعرفة ، مصفوفة المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل ، دفتر الملاحظات ، النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد فعالية ودقة العملية ولنا تفصيل فيها لاحقاً. : (كحلات، 2009/2008: 64)

2- اكتساب المعرفة

بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتسابها وبلوغها، ونجد مصطلحات عديدة استعملت للدلالة على هذه العملية منها امتصاص، تحصيل، جمع،....، وجميعها يدل على العملية التي بمقتضاها يتم الحصول و اقتناء معرفة جديدة او معرفة كانت قبلا ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحة، ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة .

(كحلات، 2008/2009: 65)

ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة وبيئتها ومهما تعددت أنواعها وأشكالها معرفة ضمنية أو صريحة- وهذه المصادر قد تكون وثائق، بحوث، مستودعات معرفة، عاملين، موردين.. وغيرهم، وتستخدم العديد والعديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة، أو في إكسابها بالنظر إلى الجهة المسؤولة - بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الاتصال، النقاش والحوار، الرصد، الإنترنت والإتزانيت، حضور المؤتمرات والندوات، التعليم والتدريب، وفيما يخص الأفراد المنتمين إلى مجتمع المنظمة يتم الاستثمار فيهم باعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة. (الكبيسي عامر، 2005: 49)

3- توليد المعرفة

في إن اكتساب المعرفة لدى المنظمة و أفرادها هو عملية أولية فاعلية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي، هذا الذي وفي الحقيقة لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه بل تحويله إلى معرفة صريحة تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكاره تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة. (الكبيسي العامر، 2005: 49)

وهنا تكمن أهمية هذه العملية التي نعتبرها العملية الجوهرية إن لم نقل الأكثر أهمية .

وفي هذا الإطار، (أكد نوناكا وطاكيوشي 1995) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة: (سمرات، 2008/2009: 65)

أ- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .

ب- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي .

4-خزن المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ ، الإدامة ، البحث ، الوصول ، الاسترجاع المكان . وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية الدوران العمل تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود الموقته و الاستشارية لتوليد المعرفة فيها ، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها . (الكبيسي،2005: 73)

5-توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم ، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة . هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات : التوزيع والنشر، المشاركة ،التدفق، النقل، التحريك حدد (بادار كو ، 1993) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي : (الكبيسي ،2005: 76- 75)

- 1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة ، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيا آخر .
- 2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها و قادرة أيضا على نقلها .
- 3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك .
- 4- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي .

و هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي :

- 1- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- 2- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) .
- 3- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى .
- 4- وكلاء المعرفة .
- 5- مجتمعات داخلية عبر الوثائق .
- 6- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم

6- تطبيق المعرفة

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة ، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت ، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام بحذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار ، وإدخال الجديد المناسب عليها ، واستبعاد المتقادم . (الكبيسي،2005: 83)

بالإضافة إلى أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة ، وخاصة في العملية الإستراتيجية وفي تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن ، والنتيجة المنطقية على ذلك بان تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا طبقت .

وقد أشار Grant إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة :

- ✓ **التوجيهات** : يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء .
- ✓ **الروتين** : أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- ✓ **وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتية** : وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا ، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.(بوزيدي،2013/2014: 32)

II-3 التشارك المعرفي

لقد وردت كلمة التشارك المعرفي knowledge sharing اختصاراً لـ K. S. احد أهم عمليات إدارة المعرفة ومن دونها تبقى المعرفة حبيسة العقل ولا يمكن الاستفادة منها ، وقد أصبح التشارك المعرفي محورا مهما من اجل توليد الإبداع ، حيث ينظر للمعرفة على أنها من الموارد الأكثر أهمية التي تمتلكها المنظمات.

II 3-1 مفهوم التشارك المعرفي و أهميته

1- مفهوم التشارك المعرفي

مفهوم التشارك المعرفي وردت العديد من التعاريف للتشارك المعرفي وفق وجهات النظر المختلفة العديد من الباحثين :

فقد عرفت بأنها التقاط وتنظيم وإعادة استخدام ، ونقل المعرفة القائمة على الخبرة داخل المنظمة وجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين .

عرف بأنه ثقافة تفاعل اجتماعي من خلال تبادل معارف الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم في العصمة ككل لكونها تتعلق بالتفاهم المشترك من حيث تزويد الموظفين بالمعلومات ذات الصلة وبناء و اتحاد شبكات المعرفة داخل المنظمات . إضافة إلى ذلك فهو العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة التي يملكها الفرد إلى شكل ممكن فهمه ، و استيعابه ، واستخدامه من قبل الأفراد الآخرين.(م.م رائدة مال الله محمد،2019: 213)

2- أهمية التشارك المعرفي

تنطوي عملية التشارك المعرفي في المنظمات على فوائد عديدة تعود على الفرد والمنظمة أن اشار Postolacle الى هذه الفوائد والتي يمكن توضيحها بالاتي : (م.م امل فرحان سوادي،2020: 151)

- 1- التشارك المعرفي هو آلية لنشر المعلومات والمعرفة من فرد او مجموعه او منظمه إلى فرد اخر .
- 2- التشارك المعرفي يساعد الفرد على أداء الوظيفة بفعالية ويساعد على البقاء فيها ويعزز التنمية الشخصية (المهدي والحافظ ، 75 : 2015)
- 3- يهدف إلى خلق فهم مشترك فاعاملون في المنظمات المختلفة بحاجة إلى تكوين فهم مشترك عن الأهداف الكلية او الفرعية التي يسعون إلى تحقيقها ، وبالتالي فهم أكثر حاحه للتشارك في المعارف لغرض تعزيز المعارف ككل (جاسم والياسري 2017 :

4- يمكن التشارك المعرفي الفعال المنظمة من تحسين الفعالية التنظيمية حيث ان نتاج التشارك المعرفي (KS) هو خلق المعرفة الجديدة والابتكار الذي سيؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي.

5- الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد .

II 2-3 أهداف التشارك المعرفي :

تتمثل أهداف التشارك في المعرفة : .(اقطي جوهرة، 2013/2014: 48)

- تطوير موضوعي للمفاهيم ؛ إنشاء فضاء التفكير ؛ تصميم مجالات للقاءات ؛ إنتاج المعارف المساعدة على التغيير .
- كما أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال : كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين ؛ الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء .
- أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل ، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة ، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق ، جمع المعرفة الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية ، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة ، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية .

II -3-3 أبعاد التشارك المعرفي و معوقاته

1 - أبعاد التشارك المعرفي

وضع (lin,hsiu-fen، 2007) مجموعة من الأبعاد للتشارك المعرفي حيث يتضمن هذا المقياس (5) أبعاد . وتم الاستناد إلى هذا المقياس واعتماد أبعاده كونه نو شمولية ويتناسب مع مجال تطبيق البحث الحالي . وفيما يلي توضيح المفاهيم هذه الأبعاد : (نغم دايع عبد علي حسناوي، ناصر صبر، 2019 : 114)

1 - الاستمتاع في مساعدة الآخرين : يشير هذا البعد إلى السلوكيات التقديرية التي يعتمدها الفرد في مساعدة الأفراد الآخرين فيما يخص حل المشكلات وإنجاز المهام ذات الصلة بعمل المنظمة ، حيث أن مساعدة الآخرين تقود إلى الفخر والاعتزاز بالنفس فضلا عن كونها تقوي العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات وتنمي معارفهم .

2 - كفاءة المعرفة الذاتية :

تشير كفاءة المعرفة الذاتية إلى أحكام الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم الخاصة بتنظيم وتنفيذ إجراءات العمل اللازمة لتحقيق مستويات محددة من الأداء ، وان الكفاءة الذاتية يمكن أن تساعد على تحفيز العاملين للمشاركة في المعرفة مع الزملاء . وإن كفاءة المعرفة

الذائبة تتجلى عادة في العاملين الذين يعتقدون أن معارفهم يمكن أن تساعد على حل المشاكل المتعلقة بالعمل وتحسين فعالية العمل.

وان التشارك المعرفي يحتاج إلى التفاعل بين الأفراد وهذا التفاعل هو البداية الأساسية في بناء كفاءة المعرفة الذاتية ويحتاج إلى مجموعة من العناصر منها :

- إيجاد طرق البحث للمعرفة والتشارك بها .

- الاستفادة من الآخرين ممن لهم الخبرة السابقة في عملية التشارك المعرفي .

- إعادة الاستعمال والبناء للمعرفة والمشاركة بالمصادر الأخرى المتوفرة .

3 - دعم الإدارة العليا :

يعتبر دعم الإدارة العليا أحد العوامل التنظيمية التي تعتبر كمحددات لعمليات تبادل المعرفة ويوفر دعم الإدارة العليا مناخ تنظيمي داعم للنجاح والتطور وتقاسم المعرفة التنظيمية ، وأن تقاسم المعارف امر ضروري لخلق والحفاظ على ثقافة تبادل المعرفة الإيجابية في المنظمة ، بناء على ذلك ، وأن دعم الإدارة العليا يؤثر إيجابيا على رغبة العاملين في تبادل المعرفة مع الزملاء .

4 - المكافآت التنظيمية :

تشير المكافآت التنظيمية إلى ما تقوله المنظمة وتفعله حول سلوكيات العاملين وقد تكون المكافآت نقدية مثل زيادة الرواتب والحوافز أو مكافآت غير النقدية مثل الترقيات والأمن الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك فان إعتقاد العاملين بأنهم سوف يحصلون على مكافآت سوف يقود إلى تعزيز مشاركة المعرفة وزيادة الرغبة الإيجابية للتبرع بالمعرفة وتلقيها.

5 - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

تعد عملية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من العوامل المحددة لعمليات تبادل المعرفة وتقاسمها وذلك لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تتبع البحث السريع والوصول للمعلومات والمعرفة واسترجاعها ، وفي إطار تقاسم المعرفة فإن استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يقود إلى تطوير أساليب جديدة مثل (المجاميع على شبكة الإنترنت . وقواعد البيانات ، والشبكة الداخلية ، والمجتمعات الافتراضية ، وما إلى ذلك) ، وعلاوة على ذلك ، يعتقد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب الأدوار الثلاثة التالية في أنشطة إدارة المعرفة :

- الحصول على المعرفة .

- تعريف ، وتخزين ، وتصنيف ، وفهرسة ، وربط العناصر الرقمية ذات الصلة بالمعرفة .

- البحث عن المحتوى أي الصلة وتحديدده

وان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن توفر قنوات الاتصال للحصول على المعرفة ، وتصحيح عمليات تدفق المعرفة . وقد أصبحت التكنولوجيا المعلومات والاتصالات أهمية كبيرة في تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة وبيئة داخلية تشجع مشاركتها من خلال مختلف ألوامها التي ساهمت في ربط الأفراد بعضهم البعض وذلك بنشوء الجماعات غير الرسمية وتبادل المعلومات ، إذ سمحت بتحريك المعرفة من وإلى مختلف أشكالها عن طريق البوابات الالكترونية لبناء طرق عامة متعددة للدخول الى مخزون المعلومات باستعمال مصادر المعرفة التعليمية اذ تزود البوابات الالكترونية الأفراد العاملين في المنظمة بما يبحثون عنه من خلال تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتمثلة ب (أنظمة عمل المعرفة ، وأنظمة الذكاء الصناعي ، والنظم الخبيرة . ونظم مساندة القرارات الجماعية ، ونظم أتمت المكتب) .

2 - معوقات التشارك المعرفي

قد تشكل بعض معوقات في ممارسة التشارك المعرفي ويمكن تصنيف هذه المعوقات الى : (جودي داود، 2019 : 358)

- **التنظيمية:** وهذه تتعلق بقلّة وجود أنظمة محفزة للتشارك ، وسيادة الثقافة التنظيمية المعروفة ، وضعف تشجيع الإدارة للمبادرات التشارك المعرفي ، وقلّة الحوافز المشجعة ، وضعف التوثيق للمعرفة الضمنية ، وندرة الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات .

- **المادية والتقنية:** وتتعلق بافتقار المنظمة للتقنيات المتطورة الخاصة بخزن المعرفة وتبادلها ، وضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة عند الحاجة ، وقصور البنية التحتية في المنظمة . وضعف الإمكانيات المادية المتاحة لتفعيل التشارك المعرفي .

- **الشخصية:** وتتعلق بقلّة الوقت المتاح للتشارك المعرفي والخوف من أن التشارك المعرفي يعرض العمل للخطر ، وقلّة الوعي ، وهيمنة التشارك بالمعرفة الصريحة على التشارك بالمعرفة الضمنية ، وضعف التفاعل ، وضعف الثقة بدقة المعرفة ، الاختلافات بمستويات التعليم ، واختلاف العمر ، واختلاف الجنس ، وضعف مهارات التواصل مع الآخرين (اللفظي والكتابي) والاختلافات في الثقافة الوطنية أو العرقية.

خلاصة

تعيش المؤسسة في بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية، وهذا ما يحتم عليها الإطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، وذلك من خلال الاعتماد على المعرفة التي تعد مورد حيوي ومهم، إذ تمثل أحد أهم نقاط قوة المؤسسة التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق وتعزز أدائها، فالمؤسسة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة وتراعي في ذلك مختلف أنواعها (معرفة ضمنية، معرفة صريحة، معرفة ذاتية، معرفة عميقة... وكلها لها انعكاسات إيجابية على العامل وعلى المؤسسة ككل. كما تسعى المؤسسات بصورة مستمرة إلى استخلاص المعرفة ونقلها بين الأفراد وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على هذه المعرفة والتشارك فيها ونشرها في مختلف أنحاء المؤسسة، وجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، لأن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بصورة إيجابية. كما تعمل المشاركة المعرفية على زيادة الولاء التنظيمي بحيث تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، معتبرين ما تواجهه المؤسسة من تحديات تهديدا بالنسبة لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، مما يتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير، والسعي نحو تحقيق الجودة و التميز في جميع المجالات .

الفصل الثالث: الميزة التنافسية – تأطير نظري

تمهيد

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية ولم تُستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة – العولمة – قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بجدّة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود . في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوّق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على مكانتها وكيانها . ويختلف الباحثون في تفسير مكامن هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية . ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية. فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها أمر ضروري. وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية .

III – 1 ماهية الميزة التنافسية

III – 2 محددات الميزة التنافسية وإبعادها

III – 3 معايير الحكم على الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها

III-1. ماهية الميزة التنافسية

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين الشركات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، فنلاحظ جليا ظهور عدة مفاهيم كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة و المنافسة على أساس الزمن وغيرها من المفاهيم الحديثة التي ساهمت في تغيير ملامح المنافس . يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات " مايكل بورتر " أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية. تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي تحقق لها موقفا قويا اتجاه منافسيها ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية من حيث التعريف والخصائص والمصادر.

III-1-1. مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

1- مفهوم الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية ، " وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها " ، وقدر برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

يوجد العديد من التعاريف للميزة التنافسية وهذا راجع لاختلاف آراء الباحثين واختلاف وجهات نظرهم حيث في حين يرى (Brown,1996) بأنها " العمل الذي يدعم إستراتيجية المنظمة في تحقيق اهدافها والتي تسعى إلى تلبية وإرضاء احتياجات الزبائن من خلال عوامل الجودة والاعتمادية والكلفة والمرونة والإبداع". (حميد كريم , 2012: 225)

وعرف (Lynch,2000) الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين". (القطب، 2012: 80)

حيث يرى (بوتر، 2008) الميزة التنافسية على أنها "عملية إبداع واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا، أي أحداث عملية إبداع واسع النطاق" . (المبيضين، 2015 : 84)

تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك، وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلا أن تخلق قيمة أكبر للمستهلك من اما Barney فيرى " أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج .

يرى Barney أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله Porter إلا أنه يرى أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية "وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات؛ بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة .

هناك عدة نقاط بارزة يتمحور حولها هذا التعريف :

هو أن مفهوم القيمة عبر عن الاختلاف بين المنافع المحققة أو ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه. من جهة والتكلفة الاقتصادية من جهة أخرى؛ التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة؛ أن تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة خلال تخفيض التكلفة (بوازيد ،، 2012 : 5).

ويمكن تقديم مفهوم شامل للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وبالتالي تحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار". (مجانبي ، وطبول ، 2017 : 93).

2- خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء مفه وم واضح للميزة التنافسية فهذا يظهر من الخصائص التالية التي تستخدمها المؤسسة لتقييم نفسها : (داسي، 2012 : 93)

- تقدم الميزة التنافسية المساهمة الأهم في نجاح الأعمال، وكذلك تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسيها وليس على التشابه .
- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .
- عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.
- عدم إمكانية تقليدها و انها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها تؤدي بها الى تحقيق الأفضلية على المنافسين. (مجانبي ، وطبول ، 2017 : 93).
- في انها يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية وكذلك انها عادة ما تكون تتركز في نطاق جغرافي محدود (هلاي ، 2009/2008 : 93).
- تشتق من رغبات وحاجات الزبون وتقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال. (الناظر ، 2011 : 41)

III -1-2. أهمية و اهداف الميزة التنافسية

1-أهمية الميزة التنافسية

حيث تتمثل أهميتها في مجموعة من العناصر نذكر منها: (نجيب ، 2011 : 68).

- أنها تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها، وقد تعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.

- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة بتنمية قدراتها التنافسية لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث نماذج مميزة وحديثة، يصعب على منافسين تقليديها.

2- أهداف الميزة التنافسية

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من أهداف أهمها ما يلي: (بوعسلة، 2014: 35-36).

1. **كثافة الربح والسعي لتحقيقه:** فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك استثمار.
- **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.
- **زيادة الدخل:** الأجور، المرتبات، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

2. **الانفتاح الواسع على الآخرين:** بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر وصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات و أذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم.

3. **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية الى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

4. **الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية:** حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث و الزيادة في أفاق غير مسبوقه من العلم و المعرفة، وهي أفاق مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

وكذلك نجد بان الميزة التنافسية تهدف عمليا إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة او الخدمة. (روان باسم عيد الشريف، 2015: 39)

III-1-3 أنواع و مصادر الميزة التنافسية

1-أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل و ، تمايز أو تمييز المنتج . (مرسي، 1998: 84)

أ - **التكلفة الأقل** : معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هام للميزة التنافسية.

ب- **تمييز المنتج** : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع .) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

2-مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة علي الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها وهي كالآتي: (مجان، وطبول، 2017 : 96)

أ.الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ب.الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء ان تضع منتجات ذات جودة عالية.

ج.المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المتمركزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والمعاملات التجارية

التميزة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات انتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

هناك مصادر عدة يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية، يمكن تحديد أهمها فيما يلي: (توهمي، 2006 : 65-66)

- تطوير شبكات توزيع فعالة يكون فيها الموزعون أكثر ولاء و تحفيزا.
- بناء صورة جيدة للمنتوج و تحقيق الولاء للعلامة التجارية.
- الإعلانات الناجحة و الفعالة.
- الخدمات المقدمة للعميل انطلاقا من المعرفة الجيدة لحاجات مختلف قطاعات السوق.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- اكتشاف الفرص التسويقية و محاولة استغلالها بأفضل الطرق و الوسائل.
- الكفاءات المتميزة و المهارات الفائقة لدى موظفي المؤسسة.
- الاستخدام الكفء لموارد و إمكانات المؤسسة .

بذلك يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتم بتحديد الحاجات و الرغبات الواجب إشباعها لدى العملاء، بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين، حيث قد تكون أنشطة وفعاليات التسويق المتميزة، و التي من بينها أنشطة التوزيع هي الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة.

III -2- محددات الميزة التنافسية و ابعادها

III -2-1 محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس. (مرسي، 1998 : 86)

1. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها . ذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل .

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول رقم (1)الموالي :

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاته أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات

<p>عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل حيث أن العديد من منتجات استهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.</p>

المصدر (مرسي، 1998 : 87)

III -1-2 أبعاد الميزة التنافسية:

وتتمثل في أربع أبعاد كالاتي: (الحزيرات ، 2015 : 28-29)

1-قيادة التكلفة: وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق إيرادات أكبر.

2-المرونة: هي الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة التي قد تحدث للمنتجات، وبما يتلائم مع حاجات الزبائن.

3-سرعة ودقة التسليم : ويعني ذلك اتاحة المنتج للمشتري حسب الطلب دون تأخير أي بمعنى السرعة في تقديم المنتجات للزبائن.

4-الجودة: تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

ولكن يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

-القيمة المدركة لدى العميل: يمكن للمؤسسة تحسين القيمة التي يدركها العميل، عن طريق الاستغلال الأمثل لإمكاناتها مما يساهم في بناء ميزة تنافسية، حيث تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون جراء التعامل مع المؤسسة حيث لا يلعب السعر دورا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة المدركة لدى العميل بل مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه وخدمات ما بعد البيع. (واصل ، 2013: 34)

وبمعنى آخر قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، ويتضمن هذا البعد بالإضافة الى السعر والجودة مدى اقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع. (عبد القادر محمد ، 2015: 45)

-التميز: تعتمد على تقديم منتج يختلف عن المنافسين كمنتج ذو جودة عالية أو منتج أصلي أو متجدد... هذا التمييز يكون مدرك بوضوح من طرف العميل الذي يبحث عن ميزة دائمة، كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو

خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو إنتاج نسخة منها؛ و التمييز يسمح للمؤسسة بفرض سعر أعلى من المنافسين أو حصة متميزة للمؤسسة في السوق كما تحمي المنافسة الحالية وتضع حواجز أمام المنافسين الجدد. (سايجي 2009 : 11)

III -3 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها

III -3-1 عوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية، نذكرها كالتالي: (شعبان ، 2015: 39)

1-العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

2-العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

أيضا أوضح كل من (Tracey & Lim,2009) ان القدرة التنافسية تنشأ عن عاملين رئيسيين: (عبيد، العزامي ، 2012 : 26-25)

-الكفاءة المقارنة والتي يقصد بها أن الشركة تستطيع أن تنتج السلع أو الخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها.

-قوة المساومة: هي التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزها لصالحها الخاص بها.

ونجد كذلك ثلاث استراتيجيات مهمة التي تعد عامل من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية إيجابيا وهي: (عساف، 2015 : 28-27)

إستراتيجية التنافسية التي تعتمد على تمييز الاختلافات في تلبية رغبات الزبائن والعملاء الخاصة لمنتج معين، والذي بالتالي يؤدي إلى تشجيع العملاء على دفع علاوة التي تساعد في تحسين أداء الشركات. بالإضافة الى اقتصاد القياسي الذي يعتمد على مصفوفة تحليل السياسات، أو توليد وتوزيع القيمة المضافة على طول سلسلة القيمة، ويعتبر من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية، حيث يركز الاقتصاد القياسي من مدخلات رأس المال، ومدى توفير خدمات الاتصال والعوامل الأخرى التي تقلل التكلفة، وتعزيز وحدات الإنتاج، ويتم تحقيق التنافسية عندما تستخدم الشركة مواردها وقدراتها لتحقيق هيكل إنتاجي أقل تكلفة، وذلك من خلال تقدير العامل الإيجابي الذي يخفض العامل السلبي والذي يؤثر إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية للشركات

وتعزيزها، وأيضاً ان الممارسات الإدارية السليمة تساعد على حصول الشركات على أسعار تنافسية، وخفض تكلفة الإنتاج بشكل كبير الذي يكسب الشركة الميزة التنافسية وتحقيق أقصى قدر ممكن من الربح.

III -3-2 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، هي:

1- مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار: **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين. **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توفر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال. (كباب ، 2007: 145)

2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة: ان اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماماً، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي يمكن أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز. (هاللي ، 2009: 32)

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها ان تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة. (ناجي و اخرون ، 2013: 90)

الخلاصة

من خلال ما سبق ذكره ، يتبين لنا بان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، تتمثل في تلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة .

كذلك أن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما :

- ميزة التكلفة الأقل : وتبين تمتع المؤسسة بخاصية المنتجات (سلعة مادية ، خدمة) الأقل سعرا مقارنة بالمنافسين في الصناعة ، نتيجة حصولها على أقل التكاليف.

- ميزة التمييز : وتبين حصول المؤسسة على منتجات متميزة عن تلك التي يقدمها منافسوها في السوق . كما أن المؤسسة تأثر وتؤثر في المحيط الذي تعمل فيه ، حيث يمكن تقسيم عناصر المحيط إلى ثلاث مجموعات المحيط العام ، المحيط الصناعي ، المحيط الداخلي) ، مما يجعلها تستغل الفرص التي يتيحها ، حيث تساعد في الحصول على ميزة تنافسية ومحاولة تجنب أو التقليل من مخاطره . حيث يمكن أن تعمل كعائق في حصولها على ميزة تنافسية.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التشارك المعرفي والميزة التنافسية والأثر الذي يلعبه التشارك المعرفي على الميزة التنافسية بالمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانياً بمؤسسة **cilas** للاسمنت بمنبع الغزلان بسكرة ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1-IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .

2-IV منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات) .

3-IV نتائج التحليل الاحصائي للدراسة اختبار الفرضيات .

1-IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1 -النشاط

بدأ مصنع بسكرة للأسمنت نشاطه في جويلية 2016، بسعة 2.7 مليون طن سنويًا ، حيث يقع على بعد 400 كيلومتر من الجزائر العاصمة ، وهو يلبي احتياجات سوق الأسمنت في جنوب الجزائر. حيث هو عبارة عن أحدث مصنع تم بناؤه بواسطة LafargeHolcim.

مصنع أسمنت بسكرة تديره شركة سيلاس ، 51٪ مملوكة للمجموعة الصناعية سوكري فريز ، وهي مجموعة صناعية جزائرية خاصة، و 49٪ من قبل لافارج هولسيم ، وفقًا لقاعدة 49/51 المطبقة على الاستثمارات الأجنبية في الجزائر. تبلغ قيمتها 35 مليار دينار جزائري لتزويد سوق الأسمنت بجنوب الجزائر.

تم بناؤه في 21 شهرًا ، وأظهر نتائج ممتازة من حيث الصحة والسلامة ، مع 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث.

يستفيد مصنع الأسمنت هذا من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدمًا مع التركيز القوي للعملاء على البيئة :

تم تنفيذ عمليات الطحن باستخدام أكبر كسارة رأسية في العالم لخدمة العملاء بشكل أفضل.

كفاءة الطاقة في التحسين القوي مقارنة بالمصنع المكافئ والتفريغ بالكامل

- 20 ٪ من استهلاك الغاز بفضل استخدام برج التكليس قبل الإنتاج.

- 35 ٪ النسبة المثوية لاستهلاك الكهرباء بفضل استخدام الكسارات العمودية

-تقليل البصمة البيئية (الماء والضوضاء والغبار)

-تصميم المحطة مصمم للحفاظ على صحة وسلامة الموظفين.

2- الموقع

معمل أسمنت يقع في حمام سيدي الحاج. بلدية جمورة مسافة محجر طين (واد ديب) / المصنع 10 كم

3-الرؤية

أن نكون مصنع الأسمنت المعياري لسوق جنوب الجزائر.

4- الإستراتيجية الهدف من التميز التشغيلي عبر سلسلة القيمة بأكملها: إنتاج 2.7 طن متري في السنة بالحملة وحقيقية منظمة تركز على لوجستيات العملاء: التسليم بالحملة والأكياس المنقولة على منصات نقالة لتقليل التكاليف والمواعيد النهائية ل عملائنا خلق قيمة مشتركة لجميع أصحاب المصلحة لدينا.

5-العميل هو سبب وجودنا

-العميل هو هدفنا نطاق على نطاق واسع، و التكيف مع احتياجات السوق.

- التأثير الإقليمي بين الشرق والجنوب .

- جودة الخدمة و النقل بالسكك الحديدية .

- دعم التحميل على منصات نقالة ، "مختبر البناء في روية ، شبكة المساعدة التقنية الميدانية" للعملاء.

عرض الهياكل:

- الأداء: تشجيع تحسين أداء المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية.

- دعم العملاء: ضمان جميع الإجراءات المصاحبة لتحميل المنتجات النهائية.

- الإنتاج: ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية بالكمية والجودة لتلبية احتياجات العملاء ، في الوقت المحدد ووفقاً للالتزامات ، ضمان توفير كمية ونوعية المواد الخام اللازمة لتصنيع الأسمنت مع ضمان فترة طويلة- الاستغلال الدائم للودائع.

- التحكم الإداري: كن رائداً في عملية الميزانية في المصنع لضمان موثوقية البيانات وإنتاجها بمرور الوقت.

- الصيانة: ضمان أفضل توافر للمعدات على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

- الجودة: ضمان تنفيذ خطة جودة المنتج بالتعاون مع مدير الإنتاج والتأكد من امتثال المنتج في جميع مراحل التصنيع ، من استلام المواد الخام إلى تسليم المنتج النهائي للعميل.

- أصحاب المصلحة: تحديد استراتيجيات وخطط عمل المنظمة من حيث التنمية المحلية المستدامة أو في مجال أكثر قطاعية (البيئة والتعليم و...). في الصحة والسلامة: ضمان الامتثال التنظيمي والتميز في الصحة والسلامة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

- الموارد البشرية: تأكد من أن المنظمة لديها الموظفين اللازمين لتشغيلها وأن هؤلاء الموظفين يبذلون قصارى جهدهم لتحسين الأداء.

- السلامة: المحافظة على أمن وسلامة المصنع والبنية التحتية للمنشأة وسلامة العملاء وسلامة الوافدين داخل وخارج الموقع.

IV -2 منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

IV -2-1 منهج الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

IV -2-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بمؤسسة cilass للاسمنت منيع الغزلان بسكرة، والبالغ عددهم (370) موظف .

IV -2-3 عينة الدراسة و البيانات الشخصية و الوظيفية لافراد عينة الدراسة :

واعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (80)موظف ، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (58) استبانة. وبعد فحصها استبعد منها(6) نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.وعليه فان عدد الاستبانات الفاعلة للتحليل الاحصائي هو(53) استبانة .
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول(2):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	79.2 %
	أنثى	11	20.8 %
	المجموع	53	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	0	0 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	34	64.2 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	5	9.4 %
	من 50 سنة فأكثر	14	26.4 %
	المجموع	53	100 %
	مستوى ثانوي	4	7.5 %
	تقني سامي	14	26.4 %

المؤهل العلمي	ليسانس	9	17.0 %
	مهندس	11	20.8 %
	ماستر	15	28.3 %
	ماجستير	0	0 %
	دكتوراه	0	0 %
	المجموع	53	100 %
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	14	26.4 %
	أعمال إدارية غير إشرافية	20	37.7 %
	أعمال إدارية إشرافية	19	35.8 %
	المجموع	53	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	9.4 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	42	79.2 %
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	0	0 %
	15 سنة فأكثر	6	11.3 %
	المجموع	53	100 %

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال جدول (2) أن:

(42%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (11%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (0%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (64.2%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (9.4%)، (26.4%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (7.5%) ذو مستوى ثانوي، (26.4%) أتم حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما (17.0%) حاصلين على شهادة ليسانس، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (20.8%)، و(28.3%) متحصلون على شهادة الماستر، في حين ان نسبة المتحصلون على شهادة الماجستير (0%)، بينما كانت نسبة المتحصلين على شهادة دكتوراه (0%)، و عليه فمؤسسة cilass بيسكرة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين أن (37.7%) يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية في حين نسبة المبحوثين الذي يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بلغت(35.8%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت(26.4%).

و عند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (9.4%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (79.2%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (0%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(11.3%).

IV-2-4 أداة الدراسة و مصادر جمع البيانات و المعلومات

1-أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الإستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات من بينها: دراسة(كمونة ، 2019) حيث اعتمدت الأبعاد التالية للتشارك المعرفي(الاستمتاع في مساعدة الآخرين ، كفاءة المعرفة الذاتية ، المكافآت التنظيمية ، استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال) ، دراسة(عساف، 2015)، حيث اعتمد على الأبعاد التالية الميزة التنافسية (التكامل مع المورد، التكامل مع الوسطاء والموزعين، التكامل مع الزبائن، الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "التشارك المعرفي و"الميزة التنافسية".
وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: و يشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، و يتكون من(38)عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-**الجزء الأول:** خاص التشارك المعرفي ، و يحتوي على (21)عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

-**الجزء الثاني:** خاص بالميزة التنافسية، و يحتوي على (17)عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

و قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

2- مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أ- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

ب- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من خلال

اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

IV - 2 - 5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3-تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

التالية (الاستمتاع في مساعدة الآخرين ، كفاءة المعرفة الذاتية ، دعم الإدارة العليا، المكافآت التنظيمية استعمال تكنولوجيا المعلومات) على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

4- اختبار كولموجروف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6-معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

IV - 2 - 6 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا وذلك بالاعتماد على (اختبار كولموجروف- سمرنوف (1-sample K-S)، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المحسوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي"

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد (a) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.

يوضح الجدول (3) نتائج ذلك الاختبار، حيث نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية المعتمد (a=0.05) لمتغيري الدراسة ، وهذا ما يدل على أن بيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (Sig)
التشارك المعرفي X	0.883	0.412
الميزة التنافسية Y	0.890	0.406

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

IV -3-7 صدق أداة الدراسة وثباتها

1- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول () إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.912 وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمخاور الدراسة كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق المحوري الأداة الدراسة و مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحيته لتحليل النتائج .

2- ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة ولو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(4): معاملات الصدق والثبات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (صدق المحك)
التشارك المعرفي	21	0.667	0.816
الميزة التنافسية	17	0.882	0.939
الاستبانة ككل	38	0.832	0.912

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

من خلال الجدول(4) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ(0.832)و هو معامل ثبات جيد جدا و مناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمخاور الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة ، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيته لتحليل النتائج.

IV -3-3. نتائج تحليل الإحصائي للدراسة واختبار فرضيات البحث

IV -3-1. نتائج تحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "التشارك المعرفي " و "الميزة التنافسية"، و قد نقور أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المحورين عن كل

عبارة من (1-أقل من 2.33)دالا على مستوى " منخفض"من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5)دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدول تلك النتائج كما يلي:

1-تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوي توفر التشارك المعرفي في مؤسسة **cilas** للاسمنت منبع الغزلان ببسكرة ؟

للإجابة علي هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج المدونة في الجدول الموالي :

جدول(5):التجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التشارك المعرفي

الرقم	أبعاد التشارك المعرفي عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوي القبول
	أولا. الاستمتاع في مساعدة الآخرين	4.3726	0.49909	1	مرتفع
1	أستمع عند تقاسم المعرفة من زملائي في العمل.	4.30	0.822	3	مرتفع
2	أستمع في مساعدة زملائي من خلال تقاسم معرفتي لهم.	4.51	0.505	1	مرتفع
3	اشعر بأني موظف جيد عندما أساعد شخص ما داخل المؤسسة من خلال المعرفة التي أمتلكها.	4.40	0.494	2	مرتفع
4	تقاسم معرفتي من الزملاء يجعلني فخور.	4.28	0.769	4	مرتفع
	ثانيا: كفاءة المعرفة الذاتية	3.7075	0.49453	4	مرتفع
5	أنا واثق من قدرتي على تقديم المعرفة إلى الآخرين في المؤسسة.	4.28	0.495	2	مرتفع
6	لدي الخبرة اللازمة لتوفير معرفة قيمة المؤسسة.	4.43	0.605	1	مرتفع
7	إن مشاركة معرفتي مع زملائي لا تحدث أي فرق في الإنجاز.	2.55	1.526	4	متوسط
8	يمكن لمعظم العاملين الآخرين تقديم معرفة ذات قيمة أكثر من المعرفة التي أقدمها المؤسسة.	3.58	0.969	3	متوسط
	ثالثا. دعم الإدارة العليا	4.1925	0.67706	3	مرتفع
9	تؤمن الإدارة العليا للمؤسسة بأن تشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد المؤسسة هو أمر مفيد.	4.02	0.796	4	مرتفع
10	تشجع الإدارة العليا للمؤسسة العاملين على مشاركة المعرفة فيما بينهم.	4.23	0.824	2	مرتفع
11	تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتمكين العاملين من تبادل المعرفة.	4.34	0.732	1	مرتفع
12	تحرص الإدارة العليا للمؤسسة على رؤية العاملين سعداء لتبادل المعرفة من بعضهم.	4.08	0.829	3	مرتفع
	رابعا: المكافآت التنظيمية	2.7972	0.92385	5	متوسط
13	إن عملية تقاسم المعرفة من زملاء العمل في المؤسسة يكافئها زيادة في محضرات الراتب.	2.64	0.879	3	متوسط
14	إن عملية تقاسم المعرفة من زملاء العمل في المؤسسة تقابل بزيادة في المكافآت.	2.64	0.79	2	متوسط
15	إن عملية تقاسم المعرفة من زملاء العمل في المؤسسة يكافئها ترقية وظيفية.	2.83	1.033	1	متوسط
16	إن عملية تقاسم المعرفة مع زملاء العمل في المؤسسة يكافئها زيادة في الأمن الوظيفي .	3.13	1.020	4	متوسط

مرتفع	2	0.50613	4.2868	خامسا : استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	
مرتفع	5	0.691	4.06	يحقق العاملون في المؤسسة استفادة كبيرة من التخزين الإلكتروني وقواعد البيانات للوصول إلى المعرفة.	17
مرتفع	3	0.952	4.30	يستعمل العاملون في المؤسسة شبكات المعرفة (مثالاً لإنترنت) للتواصل مع زملاء العمل.	18
مرتفع	2	0.503	4.45	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا التي تسمح للعاملين بتبادل المعرفة مع الأشخاص الآخرين داخل المؤسسة.	19
مرتفع	4	0.640	4.11	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا التي تسمح للعاملين بتبادل المعرفة مع الأشخاص الآخرين خارج المؤسسة.	20
مرتفع	2	0.505	4.51	ارى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة تلعب دورا مهم في التشارك المعرفي.	21
مرتفع	-	0.283223	3.8858	التشارك المعرفي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (5) أن بعد:

1- " الاستمتاع في مساعدة الآخرين": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.3726) بانحراف معياري(0.49909). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول " مرتفعة "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد (الاستمتاع في مساعدة الآخرين) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين(4.28-4.51) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين(0.494- 0.822)، وتبين هذه النتيجة أن الأفراد داخل المؤسسة يستمتعون عند تقاسم المعرفة من الزملاء في العمل و كذلك استمتاعهم في مساعدة زملاء من خلال تقديم المعرفة لهم .

2- "استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات " : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.2868) بانحراف معياري(0.50613). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد (استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.06-4.51) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.503-0.952). وهذا ما يبين ان المؤسسة تستعمل بشكل كبير تكنولوجيا التي تسمح للعاملين بتبادل المعرفة مع الأشخاص الآخرين داخل المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها .

3- " دعم الادارة العليا " : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(4.1925) بانحراف معياري(0.67706). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى

نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد (دعم الإدارة العليا) عد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.02-4.34) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.732 - 0.829). وهذا ما يبين لنا أن الإدارة العليا للمؤسسة تشجع العاملين على مشاركة المعرفة فيما بينهم وكذلك تحرص على رؤية العاملين سعداء لتبادل المعرفة من بعضهم .

4- " كفاءة المعرفة الذاتية ": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7075) بانحراف معياري (0.49453). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات (بعد كفاءة المعرفة الذاتية) أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.55-4.43) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.495 - 1.526)، وتبين هذه النتيجة أن العاملين لديهم الخبرة اللازمة لتوفير معرفة قيمة للمؤسسة .

5- " المكافآت التنظيمية ": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.7972) بانحراف معياري (0.92385). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات (بعد المكافآت التنظيمية) أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.64-3.13) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.879 - 1.033). وهذا ما يدل أن عملية تقاسم المعرفة مع الزملاء في العمل لا يكافئها زيادة في مخصصات الراتب ولا زيادة في المكافآت .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التشارك المعرفي السائد في مؤسسة **cilas** للاسمنت بمنيع الغزلان جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد التشارك المعرفي مجتمعة (3.8858) بانحراف معياري (0.28323).

تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر الميزة التنافسية في مؤسسة **cilas** للاسمنت بمنيع الغزلان بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (6)

جدول (6):التجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية

الفصل الرابع (الجانب التطبيقي) عرض و تحليل النتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الكلفة	3.7358	0.53461	4	مرتفع
1	تتسم تكلفة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة بأنها أقل كلفة من المؤسسات المنافسة.	3.40	0.689	5	متوسط
2	تقوم المؤسسة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل خفض الكلفة.	3.74	0.593	3	مرتفع
3	تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم منتجاتها من أجل إبقاء الكلفة منخفضة.	3.74	0.711	4	مرتفع
4	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.	3.75	0.918	2	مرتفع
5	تستخدم المؤسسة البحث و التطوير من أجل تحديث منتجاته و خفض التكاليف.	4.06	0.663	1	مرتفع
ثانيا	الجودة	4.4465	0.48124	1	مرتفع
6	لدى المؤسسة إستراتيجية و سياسات واضحة و موثقة للجودة.	4.32	0.673	5	مرتفع
7	تسعى المؤسسة دائما إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها.	4.42	0.570	4	مرتفع
8	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه بهدف تحسين الجودة.	4.17	0.612	6	مرتفع
9	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات و المعايير الوطنية و لدولية.	4.53	0.575	3	مرتفع
10	تحرص المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من جودة في منتجاتها.	4.60	0.631	2	مرتفع
11	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب متطورة و متنوعة لتحسين الجودة في منتجاتها.	4.64	0.558	1	مرتفع
ثالثا	المرونة	4.1069	0.44709	3	مرتفع
12	تتصف المكائن و الآلات التي تستخدمها المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة.	3.83	0.778	3	مرتفع
13	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة.	4.19	0.483	2	مرتفع
14	المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم منتجاتها مما يخدم رغبات الزبائن.	4.30	0.540	1	مرتفع
رابعا	التسليم	4.3459	0.62348	2	مرتفع
15	تلتزم المؤسسة دائما بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن.	4.43	0.694	1	مرتفع
16	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	4.42	0.692	2	مرتفع

17	تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة المخازن من أجل تأمين الإستجابة السريعة لتغير طلبات الزبائن.	4.19	0.622	3	مرتفع
	الميزة التنافسية بشكل عام	4.1598	0.38493	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال الجدول (6) أن بعد:

1- ت "الجودة": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.4465) بانحراف معياري (0.48124). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الجودة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.64-4.17) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.673-0.558)، وتبين هذه النتيجة أن المجمع يحرص دائماً على تقديم منتجات ذو جودة و تصميم عالي .

2- "التسليم": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.3459) بانحراف معياري (0.62348). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التسليم أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.43-4.19) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.622-0.694). وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقدم منتجاتها في الوقت المحدد و القدرة على تسليم الطيبات في وقت و اسرع من المنافسين .

3- " المرونة ": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(4.1069) بانحراف معياري(0.44709). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المرونة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.83-4.30) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.483-0.94). وهذا ما يدل على أن عمال المؤسسة يمتلكون المرونة في أداء أكثر من وظيفة و القدرة على الاستجابة السريعة مع التغيرات البيئية المختلفة في تصميم منتجاتها مما يخدم رغبات الزبائن .

4- " الكلفة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.7358) بانحراف معياري(0.53461). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الكلفة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.74-4.06) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.663-0.918). وهذا يدل على أن المؤسسة تتسم تكلفة منتجاتها المقدمة بأنها أقل كلفة من المؤسسات المنافسة وكذلك تستخدم مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى توفر الميزة التنافسية بمؤسسة **cilas** منبع الغزلان ببسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (**4.1598**) بانحراف معياري (**0.53461**).

IV – 2-3 اختبار فرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التشارك المعرفي بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية لمؤسسة **cilas** بمنبع الغزلان ببسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (**0.05**)

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول(7): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.969	5	0.394	3.226	*0.004
الخطأ	5.736	47	0.122		
المجموع الكلي	7.705	52			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

$$\text{معامل الارتباط } R = 0.506$$

$$\text{معامل التحديد } R^2 = 0.256$$

$$\text{معامل التحديد المعدل } R_a^2 = 0.176$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول () يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.226) بقيمة احتمالية (0.004) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05=\alpha$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التشارك المعرفي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (17.6 %) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية لدى العاملين بمؤسسة **cilas** . وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (8)

الفصل الرابع (الجانِب التطبيقِي) عرض و تحليل النتائج الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات

الجدول(8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التشارك المعرفي بأبعاده المختلفة في الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستمتاع في مساعدة الآخرين	0.130	0.106	0.168	1.220	0.228
كفاءة المعرفة الذاتية	-0.169	0.106	-0.218	-1.593	0.117
دعم الإدارة العليا	0.251	0.071	0.442	3.521	0.001
المكافآت التنظيمية	-0.013	0.058	-0.031	-0.223	0.825
استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	0.244	0.101	0.321	2.421	0.019
التشارك المعرفي عل نحو عام	0.434	0.180	0.319	2.408	0.020

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

أستخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول () ما يلي:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير التشارك المعرفي كمجموعة على الميزة التنافسية ا مؤسسة cilas بمنبع الغزلان بسكرة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.408) بمستوى معنوية (0.020) ، وتشير قيمة معامل الارتباط $(R=0.506)$ إلى أن هناك ارتباط موجب ومتوسط بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التشارك المعرفي (17.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة cilas وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) .

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الميزة التنافسية لدى أفراد عينة البحث، تبين ما يلي :

1_ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للاستمتاع في مساعدة الآخرين على الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت (0.168) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.220) و بقيمة احتمالية بلغت (0.228) و هي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نرفض بديلتها .

2 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لكفاءة المعرفة الذاتية على الميزة التنافسية للمؤسسة محلل الدراسة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت (-0.218) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (-1.593) و بقيمة احتمالية بلغت (0.117) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نرفض بديلتها .

3 -وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لدعم الادارة العليا على الميزة التنافسية للمؤسسة محلل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت (0.442)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة (3.521) و بقيم احتمالية بلغت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و نقبل بديلتها .

4-عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) على الميزة التنافسية للمؤسسة محلل الدراسة وذلك بدلالة انخفاض معدلات (Beta) التي بلغت (-0.372) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (-0.223) و بقيمة احتمالية بلغت (0.825) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نرفض بديلتها ..

5 وجود أثر ذو دلالة إحصائية (0.05) لا استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الميزة التنافسية للمؤسسة محلل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت (0.321)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (2.421) و بقيم احتمالية بلغت (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و نقبل بديلتها .

الخلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة **cilas** للاسمنت -ممنوع الغزلان بهسكرة و لقد اعتمدنا على الإستبانة في

جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التشارك المعرفي "

و " الميزة التنافسية "، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية : "اثر التشارك المعرفي على الميزة التنافسية " وبعد

استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

مستوى توفر التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، ومستوى الميزة التنافسية جاء أيضا بمستوى

متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اكمجموعة التشارك المعرفي على الميزة

التنافسية. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي على نحو مستقل على الميزة التنافسية للمؤسسة، وجدنا أن هناك

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (دعم الادارة العليا، استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات)

على الميزة التنافسية بالمؤسسة، ومن جهة أخرى وجدنا انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية (0.05)، للمتغير (الاستمتاع في مساعدة الآخرين، كفاءة المعرفة الذاتية، المكافآت التنظيمية) على الميزة التنافسية

بالمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن تأثير التشارك المعرفي في الميزة التنافسية حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة cilas للاسمنت بمنبع الغزلان بسكرة و التي كانت محل البحث الميداني الذي قمنا به، و هذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على الاستمتاع في مساعدة الآخرين و كفاءة المعرفة الذاتية و دعم الإدارة العليا و المكافآت التنظيمية و استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع و كذلك مدى تأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسة . فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

أولا: النتائج

و يتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسين:

1. النتائج النظرية: أهمها:

- إن التشارك المعرفي له أهمية خاصة في جميع المنظمات و في كل القطاعات كونه يسهم بشكل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية.
- غرس ثقافة التشارك المعرفي لدى الأفراد، يعزز ارتباطهم ببيئة عملهم بشكل كبير، ويعزز شعورهم بالانتماء والولاء التنظيمي ومما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الميزة التنافسية .
- أصبح تطور الشعوب ورفاهية الأمم تقاس بمدى قدر على إنتاج المعرفة وتطورها والتحكم في تقنيات التكنولوجيا.
- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هي الميزة التنافسية و ذلك من خلال تعزيز قدرتها على المنافسة إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم خدمات متميزة لها منافع أكبر و التي تبرز السعر الأعلى.
- إن قصر دورة حياة المنتجات و التطور و التغيير في جميع الميادين أدى إلى تغيير الحاجات و الرغبات كل ذلك فرض على المؤسسات أن تقوم بتنمية ميزتها التنافسية و تبحث عن طرق تجعل هذه الميزة مستمرة لكي تستفيد منها لأطول فترة ممكنة.
- كما ان التشارك المعرفي يساعد على اكتساب ميزة تنافسية.
- للتشارك المعرفي أثرا هاما في دعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و يشمل هذا الأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات شبكات الإتصال... في تطوير المنتجات والقابليات والقدرات التي تعطيها هذه التكنولوجيا للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية.

2. النتائج التطبيقية: أهمها:

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى التشارك المعرفي في مؤسسة cilas للاسمنت بمنبع الغزلان بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث.
- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى الميزة التنافسية للمجمع محل الدراسة كان متوسط وفقا لمقياس البحث.
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.506$) إلى أن هناك ارتباط موجب ومتوسطا بين المتغيرين محل الدراسة
- كما فسر متغير التشارك المعرفي (25.6%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2_a .
- إن التشارك المعرفي يؤثر تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية ,وهذا يؤدي إلى إن الاهتمام بالتشارك المعرفي في المؤسسة المبحوثة ودعمه بالشكل المطلوب يساهم بدرجة كبيرة في الوصول إلى الميزة التنافسية , كما تبين وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد متغير التشارك المعرفي كافة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها.

ثانيا: التوصيات

وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

- ضرورة بذل الإدارة قصارى جهودها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية.
- ضرورة تطبيق التشارك المعرفي في المؤسسة من اجل تعزيز أهمية المعارف و المهارات في تحقيق ميزة تنافسية.
- عقد الدورات والمؤتمرات التي توضح مفهوم التشارك المعرفي و الميزة التنافسية .
- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة لتخزين المعرفة وتنظيمها بما يسمح بسهولة الوصول إليها.
- محاولة التركيز الأكثر لإدراكات أفراد المؤسسة لعملية التشارك المعرفي وما تؤدي به إلى نتائج معنوية من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تركيز الإدارة العليا على تفعيل العوامل التي تساعد على تفعيل سلوك التشارك (الظروف المسهلة أو العوامل التنظيمية.
- ضرورة تبني المؤسسة المبحوثة مبدأ المشاركة في المعرفة بين كافة العاملين فيها من خلال نشر الثقافة المساندة لنشر المعرفة وخلق رؤيا مشتركة بينهم بهذا الصدد وتوفير بيئة داعمة للتبادل المعرفي بين الأفراد بما يضمن مستوى متفوق من المعرفة قادر على تحقيق التميز.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالإبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها .
- ضرورة القيام بالمقارنات المرجعية في مجال التشارك المعرفي وتبادل المعرفة بشقيها الضمني والظاهر بين المؤسسة محل الدراسة وبين المؤسسات العالمية الرائدة لمواكبة أهم التطورات المستحدثة بخصوص عملها وكيفية تحقيق التميز من خلال الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورصد ميزانيات كبيرة لدعمها ومعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه التكنولوجيا العصرية والاستفادة منها في البيئة الجزائرية.

ثالثا افاق الدراسة

- أثر التشارك المعرفي في التمييز المؤسسي

- أثر التشارك المعرفي في الاداء الوظيفي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

. أولاً: الكتب

1. علاء فرحان، طالب . أميرة، الجنابي . (2009). " إدارة المعرفة " . ط1. عمان.الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
2. محيي الدين ،القطب.(2012). "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية". ط1. عمان.الأردن : دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
3. سعد غالب ، ياسين. (2007). "ادارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات " . ط1. عمان.الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع.
4. صلاح الدين، الكبيسي . . (2005). "ادارة المعرفة " . بغداد العراق . المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات .
5. ليث عبد لله، القهويي . (2013). " إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية " . ط1 .الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. مجاوي، باديس، وطبول ،ربعه . (2017). "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية": ط1. قسنطينة:الجزائر: ألفا للوثائق.
7. مروان محمد، نجيب.(2011). " دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية " . ط1. دار شتات للنشر والطباعة.
8. نجم عبود، نجم . (2008). "ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات". عمان.الأردن :مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
9. هيثم علي حجازي.(2014). " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات " . ط1 .الأردن . دار الرضوان للنشر والتوزيع.

ثانيا: المجلات (الدوريات)

10. أحمد كريم جاسم ، وئام وهاب ،الياسري . (2017) . " تأثير ابعاد التشارك المعرفي في تحي الابداع بحث تحليلي في جامعة دي قار " . مجلة الإدارة والاقتصاد، ع123.
11. احمد، حميد كريم.(2012). "تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية". مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق ، ع91.
12. المبيضين، هشام عثمان.(2015). "نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج11، ع2.
13. خلف، لطيف ناصر. جيهاد، حميد عمي . (2017). " إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة " .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 3، :العدد 39.
14. داسي، وهيبه.(2012). " دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية". مجلة الباحث، سوريا.
15. رائدة، مال الله محمد . (2019) . "انعكاس التشارك المعرفي علي الميزة التنافسية — بحث ميداني في شركة زين الأثير للاتصالات " . مجلة الادارة و الاقتصاد . ع42.
- 16 . سلمان ، جودي داود. (2019) . " التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة وعلاقته بالأداء. مجلة آداب البصرة ، ع90.

17. سوادى ،امل فرحان . (2020). "تأثير التشارك المعرفي في الاداء المستدام دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية". مجلة العلوم الاقتصادية . مج 15، ع 57 .
18. علي عبد الأمير ،عبد الحسين كموه . واخرون . (2019). "التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد/ كربلاء المقدسة". مجلة بابل للعلوم البحثية و التطبيقية .مج 27، ع3.
- ثالثا: الرسائل الجامعية
19. إبراهيم، عبد القادر محمد. (2015). " قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية(اورانج)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
20. أقطي، جوهره . (2014). "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية". رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة، كلية العلم الاقتصادية و علوم التسيير ، بسكرة .
21. بوازيد ، وسيلة. (2012) . " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف" . مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف
22. بوزداوي ،محمد. (2014) . " ادارة المعرفة كأساس لتحقيق اداء مستدام ومتميز دراسة حالة: جامعة زيان عاشور بالجلفة ادارة المعرفة " . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر .
23. بوعلسة، فطيمة الزهراء. (2014). " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة". رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، بسكرة.
24. جمال عبيد، محمد العزامي. (2012). " دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية". رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
25. روان. باسم عيد الشريف.(2015). "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، الأردن.
26. الزطمة ، النضال محمد . (2011) . "ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء : دراسة تطبيقية علي الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة " . بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، غزة .
27. سايعي ، فيصل .(2009). "أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها و تأثيراتها على التنافسية: دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة باتنة ، كلية العلم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر .
28. سايعي، فيصل. (2009). " أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة لحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة.

29. سيرين، عبد المجيد الناظر. (2011). "علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرا لعاملين في شركة جوال في الضفة الغربية". بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة الخليل، فلسطين.
30. شعبان، مصطفى رجب علي. (2011). " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال". رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، غزة.
31. كباب، منال. (2007). " دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة سطيف". رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.
32. كحللات ، سمراء . (2008). "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة". مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، قسنطينة .
33. محمد، احمد حسين عساف. (2015). "أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية لمجموعة شركات قعوار في الأردن". رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
34. محمد، احمد حمد الحزيرات. (2015). "أثر الحفنة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على أداء العملياتي: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
35. هلاي، وليد. (2009). "الأسس" العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS". مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
36. واصل، خوله. (2013). "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة LINDE GAS فرع عنابة". رسالة ماجستير في علوم تسيير ومراقبة تخصص: أنظمة المعلومات، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة.

إستبانة البحث

الأخ الفاضل ،...، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص تسيير الموارد البشرية ، بعنوان: "اثر التشارك المعرفي في الميزة التنافسية للمؤسسة / دراسة حالة مؤسسة **cilas** للاسمنت- منيع الغزلان-". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين التشارك المعرفي و الميزة التنافسية للمؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ،نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ،لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم ،فمشاركتكم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نخطبكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة لمعيني سارة

السنة الجامعية: 2021 / 2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والموظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي المؤسسة ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر من
- 3-المؤهل العلمي: مستوى ثانوي لامي ليسانس مهندس ماجستير دكتوراه
- 4-مجال الوظيفة الحالية: عمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية
- 5-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التشارك المعرفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التشارك المعرفي مستوى في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	ابعاد التشارك المعرفي عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الاستمتاع في مساعدة الآخرين						
1	أستمتع عند تقاسم المعرفة من زملائي في العمل.					
2	أستمتع في مساعدة زملائي من خلال تقديم معرفتي لهم.					
3	اشعر بأني موظف جيد عندما أساعد شخص ما داخل المؤسسة من خلال المعرفة التي أمتلكها.					
4	تقاسم معرفتي من الزملاء يجعلني فخور.					
ثانياً: كفاءة المعرفة الذاتية						
5	أنا واثق من قدرتي على تقديم المعرفة إلى الآخرين في المؤسسة.					
6	لدي الخبرة اللازمة لتوفير معرفة قيمة للمؤسسة.					
7	إن مشاركة معرفتي مع زملائي لا تحدث أي فرق في الإنجاز.					
8	يمكن لمعظم العاملين الآخرين تقديم معرفة ذات قيمة أكثر من المعرفة التي أقدمها للمؤسسة.					
ثالثاً: دعم الإدارة العليا						
9	تؤمن الإدارة العليا للمؤسسة بأن تشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد المؤسسة هو أمر مفيد.					
10	تشجع الإدارة العليا للمؤسسة العاملين على مشاركة المعرفة فيما بينهم.					
11	تعمل الإدارة العليا للمؤسسة على توفير الموارد اللازمة لتمكين العاملين من تبادل المعرفة.					
12	تحرص الإدارة العليا للمؤسسة على رؤية العاملين سعداء لتبادل المعرفة من بعضهم.					
رابعاً: المكافآت التنظيمية						
13	إن عملية تقاسم المعرفة من زملاء العمل في المؤسسة يكافئها زيادة في منحصات الراتب.					
14	إن عملية تقاسم المعرفة من زملاء العمل في المؤسسة تقابل بزيادة في المكافآت.					
15	إن عملية تقاسم المعرفة من زملاء العمل في المؤسسة يكافئها ترقية وظيفية.					

					16	إن عملية تقاسم المعرفة مع زملاء العمل في المؤسسة يكافئها زيادة في الأمن الوظيفي.
خامسا : استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات						
					17	يحقق العاملون في المؤسسة استفادة كبيرة منالتخزين الإلكتروني وقواعد البيانات للوصول إلى المعرفة.
					18	يستعمل العاملون في المؤسسة شبكات المعرفة (مثالالإنترنت) للتواصل مع زملاء العمل.
					19	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا التي تسمح للعاملين بتبادل المعرفة مع الأشخاص الآخرين داخل المؤسسة.
					20	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا التي تسمح للعاملين بتبادل المعرفة مع الأشخاص الآخرين خارج المؤسسة.
					21	ارى أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة تلعب دورا مهم في التشارك المعرفي.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الميزة التنافسية في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	ابعاد الميزة التنافسية عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: الكلفة						
1	تتسم تكلفة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة بأنها أقل كلفة من المؤسسات المنافسة.					
2	تقوم المؤسسة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل خفض الكلفة.					
3	تستخدم المؤسسة وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم منتجاتها من أجل إبقاء الكلفة منخفضة.					
4	تستخدم المؤسسة مواردها المتاحة بصورة إقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.					
5	تستخدم المؤسسة البحث و التطوير من أجل تحديث منتجاته و خفض التكاليف.					
ثانيا: الجودة						
6	لدى المؤسسة إستراتيجية و سياسات واضحة و موثقة للجودة.					
7	تسعى المؤسسة دائما إلى خفض نسبة المعيب في منتجاتها.					
8	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه بهدف تحسين الجودة.					
9	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات و المعايير الوطنية و الدولية.					

					10	تحرص المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة في منتجاتها.
					11	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب متطورة و متنوعة لتحسين الجودة في منتجاتها.
ثالثا: المرونة						
					12	تتصف المكائن و الألات التي تستخدمها المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة.
					13	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة.
					14	المؤسسة القادرة على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم منتجاتها مما يخدم رغبات الزبائن.
رابعا: التسليم						
					15	تلتزم المؤسسة دائما بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن.
					16	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.
					17	تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة المخازن من أجل تأمين الإستجابة السريعة لتغير طلبات الزبائن.