

انعكاس التشارك المعرفي على الميزة التنافسية - بحث ميداني في شركة زين الاثير للاتصالات

م.م. رائدة مال الله محمد*

المستخلص :

كثيرا ماتعرضت منظمات اليوم لانتقاد بسبب مقاومة التغيير وعدم اتباع نهج مبتكر لتحسين اداء الاعمال في المستقبل. ونتيجة للتغيرات الحادة التي تتسم بها بيئة العمل فان المنظمات تدرك تماما أهمية التشارك المعرفي وانعكاسه على الميزة التنافسية اذ من خلال البحث الحالي تم وضع نموذج مفاهيمي لدعم وتنفيذ النهج الملازم للتشارك المعرفي ليساهم في نهاية المطاف في تحقيق الميزة التنافسية . ومن هنا برزت مشكلة البحث التي تشخص مدى أدراك عينة البحث المختارة من شركة زين الاثير للاتصالات في بغداد انعكاس التشارك المعرفي على الميزة التنافسية. ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث تمت صياغة فرضية البحث والمتكونة من فرضيتين رئيسيتين ، استخدم هذا البحث الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات، وبعد التحقق من المقياس تم استخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث مثل (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ،معامل الارتباط (Person)،اختبار الانحدار الخطي البسيط)، كما اختيرت عينة عشوائية طبقية من مديري الادارة العليا ومديري الاقسام والشعب والوحدات لشركة زين الاثير للاتصالات وتجسدت عينة البحث بـ (94) مديراً وتوصل البحث الى استنتاجات محددة من اهمها ان التشارك المعرفي ينعكس وبشكل ايجابي على الميزة التنافسية. كما وتم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل ان يستفاد منها المعنيين بالبحث الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي / النهج الرسمي/ النهج الغير رسمي/ الميزة التنافسية .

Reflecting Knowledge Sharing on Competitive Advantage: Field Research

In Zain Al Atheer Telecommunication Company

Abstract:

Today's organizations are often criticized for resisting change and for not adopting an innovative approach to improving future business performance. As a result of the sharp changes in the work environment, organizations are fully aware of the importance of knowledge sharing and its impact on competitive advantage. Through current research, a conceptual model has been developed to support and implement an appropriate approach to knowledge sharing to ultimately contribute to competitive advantage. Hence the problem of research, which diagnoses the degree of awareness of the research sample selected from Zain Al Atheer Telecom in Baghdad, reflected the knowledge sharing impact on the competitive advantage. To illustrate the relationship between the research variables, the research hypothesis, which consists of two main hypotheses, was formulated. Persons, a simple linear regression test), was also selected stratified random sample of directors of senior management and managers of departments, divisions and units of Zain Knowledge sharing is positively reflected in competitive advantage. A set of recommendations has also been formulated that will hopefully be used by the stakeholders

Keywords: cognitive sharing / formal approach / informal approach / competitive advantage.

المقدمة :

تشهد بيئة الأعمال الحالية أزمة كبيرة في التشارك المعرفي في ظل التطورات التكنولوجية السريعة نتيجة لزيادة التحولات البيئية منها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والمعلوماتية الكبيرة، لتؤثر بدورها هذه العوامل وبشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. فالتشارك المعرفي والميزة التنافسية، يعدان أحدي تلك القضايا والمشاكل المهمة في منظمات اليوم فقد حظي هذان الموضوعان باهتمام واسع من الباحثين والممارسين لكونهما يعدان من أبرز مشكلات العصر الحديث التي تواجه العاملين والمنظمات على حد سواء، إذ ينعكس التشارك المعرفي بين العاملين فيما بينهم من جهة والعاملين والمنظمة من جهة أخرى على الميزة التنافسية ، إذا ما ادركت المنظمة المبحوثة أهمية ذلك. وانطلاقاً من الأهمية المذكورة آنفاً، تعد هذه المتغيرات مسوغاً للولوج ببحث استطلاعي تجسد في شركة زين الاثير للاتصالات في بغداد. وعليه فقد تطرق الباحث في بناء البحث الى أربعة محاور تمثل المبحث الاول في عرض لمنهجية البحث بينما قدم المبحث الثاني الاطار النظري، ليقدم المبحث الثالث عرض وتحليل النتائج والفرضيات ،فيما خصص المبحث الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث :

الكثير من الدراسات تشير الى ان التشارك المعرفي يرتبط بالميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمات . لذا بات الاهتمام بدراسة انعكاس التشارك المعرفي مهم والذي اثار الجدل الفكري حول طبيعة تلك العلاقة التاثيرية لتحقيق الميزة التنافسية .ومن هنا تكمن ابراز المشكلة من خلال الدافع لاختيار موضوع البحث والمبرر لتطبيقه لشركة زين الاثير للاتصالات. والسؤال هل ان شركة زين الاثير للاتصالات لديها ضعف للاهتمام في التشارك المعرفي مما يحول دون تحقيق الميزة التنافسية ؟ ومن هنا يمكن اثاره التساؤلات لتوضيح مشكلة البحث وكالاتي :

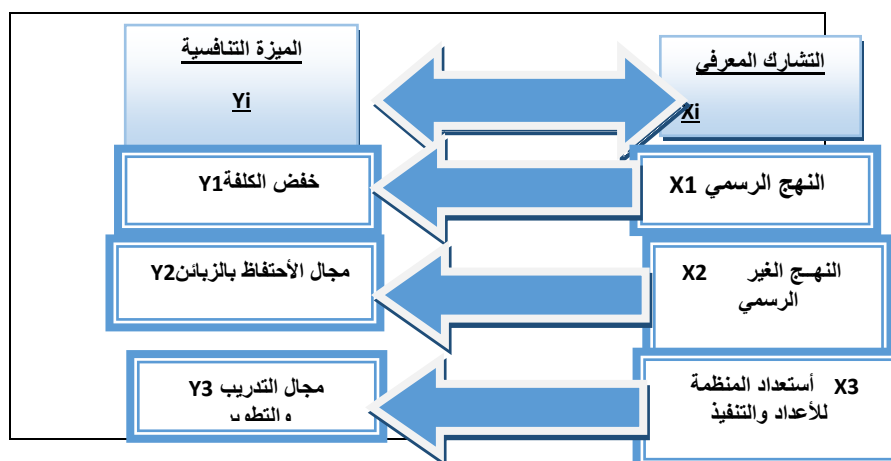
- 1- ما مدى ادراك المنظمة المبحوثة لابعاد التشارك المعرفي؟
- 2- ما مستوى تشارك المعرفة في المنظمة المبحوثة؟
- 3- ما مستوى الميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة؟
- 4- ما مستوى وطبيعة انعكاس تشارك المعرفة على الميزة التنافسية؟

ثانياً:- أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية متغيراته وفق جانبين الاول التنظيري لردم الفجوة المعرفية لمتغيرات البحث ولیمثل اضافة علمية محلية وعربية ، اما الجانب الميداني يتبلور في اسهام المنظمة المبحوثة في استخدام النهج المناسب للتشارك المعرفي بغية تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً:- أهداف البحث : يهدف البحث الى بلوغ الاهداف الاتية :

- 1- أغناء الجانب النظري فيما يخص متغيرات البحث .
- 2- التعرف على مستوى توافر المتغيرين في المنظمة المبحوثة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية.
- 4- اختيار مدى تأثير التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية
- 5- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن الاستفادة منها في المنظمة المبحوثة.

رابعاً:- المخطط الاجرائي:



شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

خامساً:- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في الميزة التنافسية .

سادساً:- منهج البحث:

أعتمد الباحث على المنهج التجريبي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها، كون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة البحث وتوجهاتها، واستعمال المنهج الوصفي، لوصف واقع المتغيرات المدروسة ، أما المنهج التحليلي ، فيستعمل في تحليل نتائج المعالجات الإحصائية لمتغيرات البحث، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبني التوصيات .

سابعاً:-عينة البحث ومجتمعها :

وقع الاختيار على شركة زين الاثير للاتصالات لمدينة بغداد لتطبيق الجانب العملي للبحث اما عينة البحث فهي عينة طبقية عشوائية تمثلت بالإدارات الوسطى (مدراء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الشركة) ،اختيرت هذه العينة لكونها ذات المام ومعرفة بمتغيرات واهداف البحث، وقد بلغ حجم المجتمع في الشركة (120)منتسب، وتم تحديد حجم العينة من هذا المجتمع بالاستناد إلى الجدول الإحصائي الذي قدمه كل من (Krejci&Morgan, 1970:608) اذ بلغ حجم العينة وفق هذا الجدول (92) وتم توزيع (100) استبانة بغية الحصول على الحد الأدنى من حجم العينة المناسب ،تم استرجاع (94)استبانة صالحة للتحليل وتشكل نسبة استجابة (94%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً لأغراض البحث .

تاسعاً:-قياس الصدق والثبات:تم إجراء صدق المحتوى والصدق الظاهري في البحث الحالي، اذ تم اجراء الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة الخبراء المحكمين في مجال الادارة، وعلى ضوء الملاحظات والآراء التي تفضلوا بها، تم تعديل بعض الفقرات وأعيدت صياغة بناءها على طلبهم وقد حصلت اغلب فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (84%) وهي نسبة عالية مما يعكس صدق الفقرات. اما بخصوص صدق المحتوى فقد بلغ (0.94) والذي تم استخراجها من خلال جذر معامل الثبات. اذ تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، فقد بلغت قيمته (0.88) وهي اكبر من (0.70) اذ كما اشار (Hair et al., 2010) اذا كان معامل الفا كرونباخ اعلى من (0.70) او مساوية فإنها تعتبر جيدة حيث تمتع بتقييم جيد عالي، وهذه النتائج تشير الى ان مقياس البحث (الاستبانة) يكون ذا مستوى ثبات عالي، وهذا دليل على مدى الاتساق الداخلي له، وصدق فقراته في قياس الغرض المراد قياسه، وهذا يشير بوضوح الى درجة عالية من الثبات .

عاشراً: اداة ومقياس البحث :

أعتمد البحث بشكل رئيسي على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستبانة من جزئين، تضمن الجزء الأول من الاستبانة أبعاد التشارك المعرفي، أما الجزء الثاني فقد خصص للميزة التنافسية. وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث. والجدول (1) يوضح مقاييس البحث.

الجدول (1) مقاييس البحث

متغيرات البحث	عدد الأبعاد	أرقام الفقرات	المقياس المعتمد
التشارك المعرفي	3	28	Ida Nianta , 2013
الميزة التنافسية	3	28	David , 2011

المصدر: إعداد الباحث

أحد عشر: الأدوات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات :
اعتمد الباحث في تحليل البيانات، على عدد من الأدوات الأساليب الإحصائي منها الاحصاء الوصفي والمتضمن (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف)، والاحصاء الاستدلالي والمتضمن (معامل الثبات ، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط). وباستخدام البرنامج الاحصائي (spss).
اثنا عشر:- الدراسات السابقة : سيتم استعراض بعض الجهود البحثية التي تناولت التشارك المعرفي والميزة التنافسية لغرض الاستفادة منها وكما يأتي :

1- Hsiu-Fen Lin, 2007 (Knowledge sharing and firm innovation capability) دراسة (تشارك المعرفة والقدرة على الابداع المؤسسي) هدف الدراسة هو دراسة تأثير العوامل الفردية (التمتع بمساعدة الآخرين، والكفاءة الذاتية للمعرفة) والعوامل التنظيمية منها (دعم الإدارة العليا للمكافآت التنظيمية) والعوامل التكنولوجية منها (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في عمليات تشارك المعرفة، وما إذا كان يؤدي إلى قدرة الابداع والتفوق للمنظمة واستنادا الى استطلاع الاراء (172) موظفا من (50) منظمة كبيرة في تايوان، طبقت هذه الدراسة النمذجة المعادلة المهيكلية للتحقيق في نموذج البحث. وبرز النتائج، أن اثنين من العوامل الفردية (التمتع في مساعدة الآخرين والكفاءة الذاتية للمعرفة) والعوامل التنظيمية (دعم الإدارة العليا) تؤثر بشكل كبير على عمليات تشارك المعرفة. فضلا عن أن استعداد الموظفين لجمع المعرفة تمكن الشركة من تحسين القدرة على الابداع، الفائدة المتوخاه من الدراسة هو الجانب النظري لدعم البحث.

2- دراسة (David, 2011)

Using Tacit Knowledge for Competitive Advantage: A Study of Sales Team Performance هدف استخدام المعرفة الضمنية لغرض تحقيق الميزة التنافسية: دراسة أداء فريق المبيعات هدف الدراسة هو فحص العلاقة بين المعرفة الضمنية وأداء فريق المبيعات. ، وتم تطوير مقياس غير مباشر للمعرفة الضمنية ، وهو مؤشر معرفة ضمني ، للتحقيق في ارتباط مؤشر المعرفة الضمني بمقياس الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. يتكون مؤشر المعرفة الضمني من مكون معرفة علاقة الزبون ومكون المعرفة بالمنتج. في حين أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء فريق المبيعات ؛ وافترض أن كمية المعرفة الضمنية التي يملكها فريق المبيعات مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء والميزة التنافسية. ويتم تقدير كمية المعرفة الضمنية الذي يمتلكها مديري الحسابات العاملين في هياكل فرق العمل. يوضح هذا الأسلوب أن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الفريق هي عامل مهم لأداء الفريق. الفائدة المتوخاه من الدراسة هو الجانب النظري لدعم البحث

3- دراسة (Ida Nianti , 2013)

KNOWLEDGE SHARING APPROACHES IN MALAYSIAN CONSTRUCTION ORGANISATIONS FOR IMPROVED PERFORMANCE

(مدخل تشارك المعرفة في منظمات البناء الماليزية من أجل تحسين الأداء) هدفت الدراسة الى تحسين نهج تشارك المعرفة في منظمات البناء في ماليزيا بغية تحسين الأداء، فضلا عن وضع نموذج مفاهيمي لدعم تنفيذ ودمج النهج المناسب لتشارك المعرفة. استخدمت الدراسة كلا من النهج الكمي والنوعي. باستخدام العينات العشوائية، تم توزيع 1000 استبيان على مديري منظمات البناء الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في ماليزيا. وكانت منها، (384) مفيدة لتحليلات البيانات، وهو معدل الاستجابة كان 38.7٪. كما أجريت (49) مقابلة مع مديري المنظمات والنتائج تشير الى أن تكنولوجية الإنترنت هي النهج الرسمي المستخدم لتشارك المعرفة، كما ان النهج الغير الرسمي وجها لوجه مع التفاعلات الاجتماعية والأكثر استخداما لتشارك المعرفة في منظمات البناء الماليزية وكشف الدراسة أيضا عن توفير بيئة عمل ملائمة، وتوفير التدريب والتعليم، وتنمية الشخصية من أجل تشارك المعرفة الفعالة كما أنها أكثر استعدادا لإعداد وتنفيذ نهج تشارك المعرفة، الفائدة المتوخاه منها هو الاستبانة والاسئلة المقاربة لموضوع البحث الفائدة المتوخاه من الدراسة هو المقياس المستخدم للبحث.

4- دراسة (DAVID KARLSSON AND ANA RODRIGUEZ, 2015)

Knowledge Sharing in an Open Innovation Collaboration

(تشارك المعرفة في التعاون للابداع المفتوح) هدف الدراسة هو استكشاف الجوانب الحاسمة التي تؤثر على تشارك المعرفة في التعاون المفتوح للابداع. من خلال صياغة ثلاثة أسئلة بحثية. وينطوي السؤال الأول على وصف تشارك المعارف في إطار التعاون المفتوح في مجال الابتكار. ويضع ذلك أساسا للتحقيق في مسألتين بحثيتين تتعلقان بالعوامل التمكينية والحوافز التي تعترض تشارك المعرفة في إطار مشروع الابداع المفتوح في ظل بيئة المنظمة. وقد أجري التحقيق في أسئلة البحث من خلال إجراء دراسة حالة عن مشروع الابداع المفتوح المسمى (حلول المركبات الآمنة والفعالة)، والتي شارك فيها ما يصل إلى 16 منظمة مشتركة من (الصناعة والمجتمع والأوساط الأكاديمية). أجريت 11 مقابلة مع المشاركين ، اوضحت النتائج التجريبية مع الأفكار المتعلقة بتشارك المعرفة في تعاون سيفس بشكل ايجابي، الفائدة المتوخاه هي الافكار والمفاهيم القريبة لموضوع البحث.

المبحث الثاني / الجانب النظري

المحور الاول: التشارك المعرفي

اولا: مفهوم التشارك المعرفي: وردت العديد من التعاريف للتشارك المعرفي وفق وجهات النظر المختلفة للعديد من الباحثين، فقد (Calantone et al., 2002: 44) بانها التقاط وتنظيم وإعادة استخدام، ونقل المعرفة القائمة على الخبرة داخل المنظمة وجعل هذه المعرفة متاحة للآخرين، فيما عرفها (Hogel et al., 2003:47) بانها ثقافة تفاعل اجتماعي من خلال تبادل معارف الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم في المنظمة ككل لكونها تتعلق بالتفاهم المشترك من حيث تزويد الموظفين بالمعلومات ذات الصلة وبناء واستخدام شبكات المعرفة داخل المنظمات. ومن وجهة نظر (Ipe, 2003: 23) هي العملية التي يتم من خلالها تحويل المعرفة التي يملكها الفرد إلى شكل ممكن فهمه، واستيعابه، واستخدامه من قبل الأفراد الآخرين. فيما اكد (Van den & Deridder, 2004:24) الى ان التشارك المعرفي يتمثل بعملية تبادل الأفراد لمعارفهم وخلق المعرفة الجديدة بشكل مشترك، هذا التعريف يوضح أن عملية التشارك المعرفي تعني "التبرع" ووفقا لهذا التعريف، فإن "التبرع" يعني نقل رأس المال الفكري الشخصي الى الآخرين، وذكر (Bosua & Scheepers, 2007:22)، إن تبادل المعرفة هو عملية مزدوجة للاستفسار والمساهمة من خلال أنشطة مثل التعلم عن طريق الاستماع والملاحظة والسؤال وتقديم النصيحة ومشاركة الأفكار والتعرف على الإشارات واعتماد أنماط سلوكية. وبذات الاتجاه يشير التشارك المعرفي إلى أنه عملية تقديم المعرفة الفردية بالشكل الذي يمكن أن يستخدمها الآخرون وتتضمن بعض الإجراءات الواعية من جانب الفرد الذي يمتلكها (Bart, 2012:21). ويُنظر إلى التشارك المعرفي من وجهة نظر (Moustaghfir & Schium, 2013:30) على أنه عملية اجتماعية يتم من خلالها المشاركون في النشاط اكتساب أفكار جديدة ومعارف يجب أن تكون قابلة للتحويل إلى فرص جديدة وقدرات للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية. فيما جادل (David, & Ana, 2015: 20) بأنه "الفهم الجماعي والقدرة على تحويل هذا الفهم إلى مهارات وأعمال فيما بينهما. وكد الباحث وفي اطار بحثه ان التشارك المعرفي هو ثقافة تفاعل اجتماعي بين الافراد يبني على تبادل معارفهم ومهاراتهم لخلق معرفة جديدة لتحقيق ميزة تنافسية .

ثانيا: اهمية المشاركة المعرفية: أظهرت العديد من الدراسات الى أن التشارك المعرفي أمر ضروري لأنه يمكّن المنظمات من تعزيز أدائها. وأشار (Hsu, 2008: 24) الى أن التشارك المعرفي التنظيمي قادرة على تحسين الأداء التنظيمي والميزة التنافسية. ولا تزال الطريقة التي ينبغي من خلالها أن تشجع المنظمات وتسهل تبادل المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي مسألة بحثية مهمة إذ أن التشارك المعرفي هي قلب إدارة المعرفة: Hong et al, 2011: (30) كما أن استراتيجيات إدارة المعرفة الفعالة يجب أن تؤكد على دور التشارك المعرفي لتحقيق أقصى النتائج لمنظماتها. اذ ان تبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات في المنظمة ضروري لنقل المعرفة الفردية والجماعية إلى المعرفة التنظيمية ، مما يؤدي إلى الإدارة الفعالة للمعرفة فإن المعرفة ليست لها قيمة ما لم يتم تشاركها واستخدامها بطريقة ما (Islam, et al, 2011:33). فيما اشار (Zin, 2013: 35) مؤكدا على مجاء به (Gurteen, 1999) أن التشارك المعرفي مهم للأسباب الاتية: 1- المعرفة منتج غير ملموس أذ تأخذ هذه المنتجات حصة متزايدة من التجارة العالمية. 2- التشارك المعرفي غاية في الاهمية لخلق معرفة جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية 3- التشارك المعرفي أمر مهم بسبب زيادة دوران الموظفين لتسهم بالاحتفاظ بالمعرفة داخل المنظمة. 4- لدى العديد من المنظمات مشكلة "نحن لا نعرف ما نعرفه" أذ إن الخبرة المكتسبة والمطبقة في جزء واحد من المنظمة لا تُستخدم في غيرها 5- تسريع التغيير في التكنولوجيا والأعمال والحياة الاجتماعية فان "50 في المائة مما نعرفه منذ 5 سنوات ربما يكون قد عفا عليه الزمن اليوم". من منظور آخر ، فإن التشارك المعرفي مهم اذ يعزى عدم الاستقرار ، وعدم الكفاءة ، ونقص الابتكار ، وقصر فترة حياة المنظمات إلى فقدان المعرفة المستدامة مقارنة بالمنظمات الأخرى (Graha & Thomas, 2006:45). فإذا لم يتم الإبقاء على هذه المعرفة ومشاركتها فسيتم فقدان قدر كبير من الإنتاجية والتي غالباً ما تؤدي الى عدم الكفاءة وتكرار الأخطاء المكلفة وهدر الموارد وسوء الأداء وتمثل هذه القضايا مشكلة حرجية بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بفقدان المواهب وتكاليف التوظيف والتدريب الإضافية مما ساعدت هذه الخسائر على تركيز العقول على اهمية وضرورة التشارك المعرفي التنظيمي (Zin, 2013:38) .

ثالثاً: ابعاد التشارك المعرفي: وفيما يأتي توضيح لابعاد التشارك المعرفي وكالاتي:

1- النهج الرسمي: هو مبادرات محددة ومنظمة من قبل المنظمة وعادة ما يتم تقديمها في نماذج مكتوبة. وكثيراً ما تجسد مثل هذه المبادرات السياسات التي تحدد العمر الافتراضي لمنظمة ما ، وينبغي ألا تكون جامدة حتى يتسنى لها استيعاب التغيرات التي قد تحدث بالتداف مع البيئات التنظيمية (Hsu, 2008: 43). كما انه يعكس المعرفة الداخلية داخل المنظمة ويتطلع إلى التحسين المستمر ومنها (مثل تكنولوجيا المعلومات ، والتوجيه ، والتدريب ، والقيادة وما إلى ذلك باعتبارها مهمة لإنجاز) (Bosua & Scheepers, 2007:66) .

2- النهج غير الرسمي: ويتمثل بالمبادرات غير المنظمة التي تحدث بطريقة خاصة وغالباً ما تكون غير موثقة أو موصوفة باسم إدارة المعرفة وتنتج أحياناً عن الاتصالات الخارجية بهدف تحسين التشارك المعرفي الداخلي. وقد يحدث نهج التشارك المعرفي غير الرسمي بشكل عفوي دون أي مساعدة رسمية من الإدارة ومنها (التفاعل الاجتماعي وجهاً لوجه ، والعلاقات الشخصية ، والأحداث الاجتماعية وما إلى ذلك) (Zin, 2013: 88) . يبدو أن هناك قلة من الأدلة التجريبية حول أكثر أساليب تبادل المعرفة استخداماً في المنظمات ، ومدى استخدام هذه الأساليب.

3- استعداد المنظمة للأعداد والتنفيذ: يعرف الاستعداد التنظيمي بأنه "توافر الموارد التنظيمية اللازمة لاعتمادها". وتوفر البنى التحتية المادية والمنطقية في المنظمة (العوامل التنظيمية)، واستعداد أعضاء المنظمة (العوامل الفردية) لتبني التشارك المعرفي (Jalaldeen et al. 2009:57) كما وتشتمل كلمة "الاستعداد" على السمات السلوكية والجسدية، وتشمل العناصر الموضوعية مستوى المعرفة والتفائل والوعي وإدراك الأهمية والاهتمام ورغبة الإدارة في تنفيذ البرنامج إذ يتم استخدام الموظفين والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية لقياس مدى الاستعداد البدني للمجيبين لتنفيذ البرنامج. من ناحية أخرى، فضلاً عن تحديد مدى استعداد كقدرة منظمة أو إدارة أو مجموعة عمل على تبني التشارك المعرفي واستخدامه بنجاح لتحقيق الميزة التنافسية (Mohammadi et. al. 2009:67)

المحور الثاني/ الميزة التنافسية

أولاً:- مفهوم الميزة التنافسية: يشير مصطلح "الميزة التنافسية" إلى القدرة المكتسبة من خلال السمات والموارد التي يمكن أن تؤديها المنظمة على مستوى أعلى من غيرها في ذات المجال "فقد يقال إن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ إستراتيجية خلق القيمة لا يتم تنفيذها في الوقت نفسه من قبل أي منظمة أخرى"، إذ أشار لها Josephine, 2018: (614) عن (Ansoff, 1984) بأنها خصائص للفرص الفريدة في هذا المجال تتحدد من خلال نطاق سوق المنتج ومتجه للنمو وتسعى إلى تحديد خصائص معينة لأسواق المنتجات الفردية التي ستعطي الشركة مركزاً تنافسياً قوياً. ويؤكد (Titus, 2017:49) نقلاً عن (Hesterly & Barney, 2010) عندما تكون المنظمة قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من الشركات المنافسة فهذا يعني أنها تتمتع بميزة تنافسية كما أنها يجب أن تنظر بعين لما لديها من مقدرات وكيفية استخدامها، إذ أن الاستراتيجيات الموضوعية تركز على استخدام الموارد والقدرات الموجودة في الشركة لبناء ميزة تنافسية مستدامة أثناء وجودها في بيئات تتسم بالديناميكية العالية. فيما ناقش كل من (Hill & Jones, 2009:40) على أن هناك نوعين من الميزة التنافسية (مؤقتة ومستدامة). مؤقتة لفترة زمنية قصيرة، أما المستدامة إذا كان المنافسين غير قادرين على محاكات مصدرها أو عندما تكون الحواجز أمام المحاكات عالية، وبذلك تتخلى الشركات المنافسة عن خططها لتقليد المنافسين.

ثانياً أهمية الميزة التنافسية: وتبرز أهميتها في العناصر التالية: (Josephine, 2018: 616)

1- تعطي مؤشراً قوياً للمنظمة لإحكام سيطرتها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين. 2- تعد سلاح تعتمد عليه لمواجهة المنظمات المنافسة، من خلال قيامها بتنمية قدراتها ومعرفتها التنافسية على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل. 3- تعد الميزة التنافسية معياراً. 4- من أجل البقاء والاستمرار تعتمد أكثر المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية بسبب التغيرات المستمرة للتكنولوجيا. فيما جادل (Titus, 2017:49) إلى أن الاهتمام بالميزة التنافسية ينبثق نتيجة الأسباب الآتية:- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة: إذ إن ابتكار تكنولوجيا جديدة له تأثير مباشر على تصميم المنتج وطرق الإنتاج والتسويق والتوزيع، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن. 2- ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار، وهذا نتيجة ارتفاع المستوى المعيشي، ولانتشار الوعي الاستهلاكي وهذا يتطلب ذلك تحديد في الميزة التنافسية الحالية أو تطوير ميزة تنافسية جديدة. 3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع خدمي أو صناعي جديد أو طرائق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، ينتج عنه خلق ميزة تنافسية جديدة. فيما ناقش (Hill & Jones, 2009:40) إلى أن الاهتمام بالميزة التنافسية ينبثق نتيجة إلى الآتي: 1- خلق فرص جديدة من خلال ظهور تكنولوجيا جديدة. 2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك تحتم على المنظمات إما تطوير ميزتها أو خلق ميزة جديدة. 3- تغيير تكاليف المدخلات ، كتكاليف الأيدي العاملة والمواد الأولية 4- تغيير في القيود الحكومية منها قيود حماية البيئة والدخول إلى الأسواق.

ثالثاً ابعاد الميزة التنافسية: اعتمد الباحث على مجموعة من الابعاد تختص الدراسة الحالية وكما يأتي :

- 1- خفض الكلف:- ان ميزة خفض الكلف تمكن المنظمة من التفوق اذا كانت تكاليفها المتراكمة اقل من نظيرتها من المنافسين اي انها تمتلك القدرة على (تصميم وتصنيع وتسويق المنتج) بتكاليف اقل من المنافسين لتحقيق عائد اكبر. ومن اهم المصادر للوصول لذلك يتم من خلال :- تكنولوجيا افضل – مواد اولية بكلفة اقل – استغلال الطاقات الانتاجية بشكل أمثل – العمليات التسويقية الكفوءة – فاعلية نظم الانتاج والصيانة – عمليات النقل والتوزيع بطريقة كفوءة وفاعلية. (Josephine, 2018: 614)
- 2- الاعتمادية (الاحتفاظ بالزبائن): تشير الى قدرة المنظمة على ارضاء حاجات الزبائن المتجددة من خلال حصولهم على خدمات حسب المواصفات المحددة ولفترة زمنية معينة في ظل ظروف العمل الاعتيادية. كما ان إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون تسمح للمنظمة من خلق القيمة عن طريق تلك العلاقة، إذ أدركت منظمات اليوم أن الزبائن هم الثروة الحقيقية الثمينة لها، لذا وجب عليها ادراك اهميتها وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب ولائهم ورضاهم (Hill & Jones, 2009: 40).
- 3- التدريب والتطوير: يمكن ان تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات الموارد البشرية وهذه الاخيرة يمكن أن تتم من خلال عملية التدريب والتطوير وتأتي أهمية ذلك لكونه مدخل عملي يزيد من فاعلية الافراد ويساهم على رفع كفاءاتهم النوعية، كما ويساهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة في: حصة السوق، الانتاجية، والتكاليف، الربحية، إذ ان تحسين الجودة يؤدي الى تخفيض الخطأ ويحول الضائع من الآلات وساعات العمل الى تقديم السلع والخدمات بشكل افضل مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الانتاجية كما ويعمل على تحسين الحصة السوقية والربحية للمنظمات، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمنظمة. (Titus, 2017: 49)

(المحور الثالث / العلاقة بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية)

ان قدرة المنظمات و افرادها تتحدد من خلال التشارك المعرفي مع بعضهم البعض، باعتبارها واحدة من العوامل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية. إذ ان التشارك المعرفي يساعد الأفراد والمنظمات على بناء المعرفة. هذا لأنه يسمح لهم بمناقشة الموضوعات التي يمكن أن تشجع على توليد المعرفة الجديدة. (Fernie et al. 2003: 30)، وعلى الرغم من أهمية التشارك المعرفي في بناء المعرفة التنظيمية للشركة، مما أدى في نهاية المطاف إلى تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، ولكن هناك أسباب للاعتقاد بأن الموظفين ليسوا على استعداد لتشارك معرفتهم طواعية فهناك أسباب تجعل الموظفين مترددين في التشارك المعرفي تتمثل بالخوف من تقليل القيمة الشخصية، التكلفة المعنوية، عدم التأكد من كيفية استخدام المتلقي للمعرفة المشتركة، قبول واحترام قوة هرمية ورسمية قوية، النتائج السلبية الفعلية لتقاسم المعرفة مع الرؤوسيين (Michailova & Husted, 2003: 20) وذكر (Titus, 2017: 49) عندما يتعلق الأمر بمسألة التشارك المعرفي، فمن المهم للغاية أن يشارك الافراد معارفهم الوظيفية مع بعضهم البعض، حتى يكونوا قادرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل وفي النهاية يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية (Faizuniah, 2003: 22).

(المبحث الثالث / عرض وتحليل النتائج)

سيتم من خلال هذا المبحث اعطاء نبذة مختصرة عن الشركة التي اختير منها مجتمع البحث فضلاً عن عرض , وتحليل نتائج البحث وكالاتي:

شركة زين الاثير العراق

بدأت الشركة اعمالها في عام 2003 تحت اسم أم تي سي أثير واشترت زين في عام 2007 شركة أم تي سي التي تمت تسميتها في الغام نفسه بشركة زين، وشركة عراقنا، وألفت كل من الشركتين شركة واحدة تسمى الان زين العراق وتوسع العمل في الشركة بعد عام 2009 خصوصاً في محافظات العراق الشمالية ومحاولة للاستحواذ على حصة في السوق في المنطقة الشمالية، وفي بداية عام 2015 تحول نظام شبكة البث من 2G الى 3G وتعد تقنية البث هذه من التقنيات الرائدة في العالم. وبعد اعطاء الرخصة للشركة قامت باطلاقها لأول مرة في العراق. انتهت مجموعة زين العام 2016 باجمالي ارباح صافية بقيمة 157 مليون دينار (519 مليون دولار) وبلغت اجمالي الإيرادات السنوية 1.1 مليار دينار .

اما ادناه فهو عرض الأوساط الحسابية لتشخيص الاجابات للعينة , والانحرافات المعيارية لتقدير مدى التشتت في الاجابات , ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التجانس في اجابات وترتيب الفقرات البحث, والاهمية النسبية لمعرفة درجة اهتمام عينة البحث, والترتيب بحسب الاهمية للفقرات, واستخدام النسب المئوية والتكرارات لمعرفة شدة الاجابة , على المستوى الفرعي والعام لمتغيرات البحث, إذ اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات أفراد العينة, وسيكون مستوى الإجابة محصوراً بين (1- 5) وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات الآتية: الفئة الأولى من (1 – 1.79) تمثل الإجابة (ضعيف جداً)، الفئة الثانية من (1.8 – 2.59) تمثل الإجابة (ضعيف)، الفئة الثالثة من (2.6 – 3.39) تمثل الإجابة (حول الوسط)، الفئة الرابعة من (3.4 – 4.19) تمثل الإجابة (عالي)، الفئة الخامسة من (4.2 – 5) تمثل الإجابة (عالي جداً)

أولاً : تشخيص مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث

يظهر الجدول رقم (2) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (متغيرات البحث) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة فنلاحظ ان اجابات العينة بحسب فقرات متغيرات البحث من الفقرة (1 – 2) قد تم ترتيب الفقرات تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , وبالاتماد على معامل الاختلاف فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى واعتماد الوسط الحسابي في تشخيص الاجابات الاكثر اهمية وكالاتي :-

الجدول رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لإجمالي متغيرات البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	التشارك المعرفي X	3.80	0.39	10.33	75.96	2
2	الميزة التنافسية Y	4.01	0.45	11.16	80.26	1

1- جاءت الفقرة رقم (2), وهي (الميزة التنافسية), بالمرتبة الاولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.01), والتي تشير إلى خيار (عالي) , وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.45) , (11.16), وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة في حين كانت الاهمية النسبية, (80.26) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول الميزة التنافسية .

2- جاءت الفقرة رقم (1), وهي (التشارك المعرفي) بالمرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على اقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.80) , والتي تشير إلى خيار (عالي) وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي, إذ بلغت قيمتها (0.39) , (10.33), وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية , (75.96) , وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول التشارك المعرفي وذلك وفق نتائج ابعاده وكما موضح انناه .

عرض وتحليل نتائج ابعاد التشارك المعرفي :

أ- عرض وتحليل نتائج النهج الرسمي

يظهر الجدول رقم (3) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (النهج الرسمي) , حيث يشير الجدول (3) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة ب (النهج الرسمي) , إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.83), والتي تشير إلى خيار (عالي) , وهي قيمة جيدة جداً , وبانسجام عالي في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.58) , (15.13), في حين كانت الاهمية النسبية (76.50), وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول النهج الرسمي في المنظمة , وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق. أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال جدول رقم (3) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير النهج الرسمي من الفقرة (1 – 11) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , وبالاتماد على معامل الاختلاف , فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى , واعتماد الوسط الحسابي في تشخيص الاجابات الاكثر اهمية وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (1) , وهي (تكنولوجية الإنترنت لتشجيع الموظفين على التفاعل وتبادل المعارف فيما بينهم وبقبة المنظمة) , بالمرتبة الأولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.43), والتي تشير إلى خيار (عالي جداً) , وبانسجام جيد جداً في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.68) , (15.26), وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية (88.50) , وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة .

2- جاءت الفقرة رقم (7) , وهي (نظام التقييم والمكافأة لتحفيز الموظفين على التشارك المعرفي في المنظمة) , بالمرتبة العاشرة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.43), والتي تشير إلى خيار (عالي) , وبانسجام جيد في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.98) , (28.73) , وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية (68.50), وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة .

الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي للنهج الرسمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
1	تكنولوجية الإنترنت تشجيع الموظفين على التفاعل وتبادل المعارف فيما بينهم وبقيّة المنظمة.	4.43	0.68	15.26	88.50	1
2	التدريب لتحسين وتعزيز مبادرات تشارك المعرفة.	4.03	0.73	18.22	80.50	3
3	التوجيه للموظفين ذوي الخبرة لتشارك المعارف والخبرات مع الزملاء الأقل خبرة.	3.90	0.78	19.95	78.00	4
4	توظيف قائد المعرفة ليكون مسؤولاً عن مبادرات تشارك المعرفة.	3.78	0.80	21.20	75.50	7
5	بيئة مفتوحة للموظفين لتبادل الأفكار والمفاهيم (مثل البيئة التي تعزز الثقة والتعاون والعمل الجماعي والتعلم المستمر)	3.88	0.94	24.23	77.50	5
6	توجد سياسة مكتوبة لتقاسم المعرفة كجزء من مبادرات تشارك المعرفة	3.58	0.87	24.44	71.50	9
7	نظام التقييم والمكافأة لتحفيز الموظفين على تشارك المعرفة في المنظمة	3.43	0.98	28.73	68.50	11
8	نظام قياس الأداء لتقييم فاعلية ومساهمات مبادرات تشارك المعرفة	3.60	0.96	26.54	72.00	8
9	قنوات اتصال واضحة لتعزيز قيمة وفوائد تقاسم المعرفة (مثل التقرير، والنشرة الإخبارية، والبريد الإلكتروني)	4.10	0.63	15.43	82.00	2
10	هياكل تنظيمية مرنة لزيادة مستوى مشاركة الموظفين في تشارك المعرفة	3.85	0.74	19.11	77.00	6
11	التعيين واختيار الأفراد ذوي المهارات والمواقف كجزء من مبادرات تشارك المعرفة	3.53	0.75	21.29	70.50	10
	النهج الرسمي X1	3.83	0.58	15.13	76.50	

ب- عرض وتحليل نتائج النهج الغير الرسمي (العفوي)

يظهر الجدول رقم (4) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (النهج الغير الرسمي (العفوي))، حيث يشير الجدول (4) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (النهج الغير الرسمي (العفوي)) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.59) والتي تشير إلى خيار (عالي) وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.64)، (17.87) في حين كانت الاهمية النسبية (71.79) وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول النهج الغير الرسمي (العفوي) في المنظمة وأجمالي هذه النتائج تعني بأن شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق. أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال جدول رقم (4) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير النهج الغير الرسمي (العفوي) من الفقرة (12 – 18) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وباعتماد على معامل الاختلاف فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى واعتماد الوسط الحسابي في تشخيص الاجابات الاكثر اهمية وكالاتي :-

- 1- جاءت الفقرة رقم (14)، وهي (إعدادات في مكان العمل للاجتماع والتحدث، وتبادل المعرفة بشكل غير رسمي مع الزملاء (مثل المخزن، ومكان الاجتماع، والمكتبة، وما إلى ذلك)، بالمرتبة الاولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.85)، والتي تشير إلى خيار (عالي)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (1.03)، (26.66)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الاهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الاهمية النسبية، (77.00)، وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة.
- 2- جاءت الفقرة رقم (18) وهي (التفاعل الاجتماعي وجهاً لوجه لتبادل الأفكار والمعرفة بشكل غير رسمي)، بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.45)، والتي تشير إلى خيار (عالي)، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.85)، (24.52)، وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الاهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الاهمية النسبية (69.00)، وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة.

الجدول رقم (4) لوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي النهج الغير الرسمي (العفوي)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
12	العلاقات الشخصية لبناء الثقة وتعزيز علاقات الموظفين لتعزيز تشارك المعرفة بشكل غير رسمي.	3.60	1.01	27.99	72.00	3
13	الممارسات المجتمعية لتشجيع التفاعل بين العمل وتشارك الأفكار والخبرات والمعرفة بشكل غير رسمي	3.65	0.77	21.09	73.00	2
14	إعدادات في مكان العمل للاجتماع والتحدث، وتبادل المعرفة بشكل غير رسمي مع الزملاء (مثل المخزن، ومكان الاجتماع، والمكتبة، وما إلى ذلك).	3.85	1.03	26.66	77.00	1
15	المناسبات الاجتماعية مثل تناول الغذاء والمشروبات والعشاء لتوفير أماكن غير رسمية يسمح للناس بالاختلاط، والتحدث معا و تشارك المعرفة	3.65	1.03	28.13	73.00	2
16	قول القصص في ورشة العمل لتحفيز تشارك المعرفة غير الرسمية	3.46	0.78	22.69	69.00	5
17	الاتصالات غير الرسمية العفوية لتشجيع التفاعل الاجتماعي لتشارك المعرفة على نحو سلس.	3.48	0.75	21.60	69.50	4
18	التفاعل الاجتماعي وجها لوجه لتبادل الأفكار والمعرفة بشكل غير رسمي	3.45	0.85	24.52	69.00	6
	النهج الغير الرسمي (العفوي) X2	3.59	0.64	17.87	71.79	

ج- عرض وتحليل نتائج استعداد الشركة في (اعداد وتنفيذ) النهج الرسمي وغير الرسمي يظهر الجدول رقم (5) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (استعداد الشركة في (اعداد وتنفيذ) النهج الرسمي وغير الرسمي)، حيث يشير الجدول (5) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (استعداد الشركة في (اعداد وتنفيذ) النهج الرسمي وغير الرسمي) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.92) والتي تشير إلى خيار (عالي) وهي قيمة جيدة وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.43) ، (11.03)، في حين كانت الاهمية النسبية (78.30) وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول استعداد الشركة في (اعداد وتنفيذ) النهج الرسمي وغير الرسمي في المنظمة. أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال جدول رقم (5) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير استعداد الشركة في (اعداد وتنفيذ) النهج الرسمي وغير الرسمي من الفقرة (19 – 28) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ، وباعتماد على معامل الاختلاف، فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى ، واعتماد الوسط الحسابي في تشخيص الاجابات الاكثر اهمية وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (26) وهي (لتوفير قنوات الاتصال المناسبة لتسهيل التواصل الفعال لتبادل المعرفة) مثل التقارير والنشرات ورسائل البريد الإلكتروني وغيرها))، بالمرتبة الاولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.18) والتي تشير إلى خيار (عالي) وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.71) ، (17.06) وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى العينة المبحوثة في حين كانت الاهمية النسبية (83.50) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة .

2- جاءت الفقرة رقم (24) وهي (لتمكين موظفيها في البحث عن المعرفة لاتخاذ قرارات الجودة) بالمرتبة التاسعة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إذ حصلت على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.65) والتي تشير إلى خيار (عالي)، وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي، إذ بلغت قيمتها (0.66) (18.14) وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة في حين كانت الاهمية النسبية (73.00) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة .

الجدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي استعداد الشركة في (اعداد وتنفيذ) النهج الرسمي وغير الرسمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
19	المنظمة مستعدة لوضع استراتيجية واضحة تشارك المعرفة	3.90	0.50	12.72	78.00	6
20	لتقديم الدعم والالتزام نحو وضع مبادرات تشارك المعرفة	3.98	0.53	13.35	79.50	4
21	لتطوير الثقة بين الموظفين كأساس لتشارك المعرفة	4.15	0.53	12.86	83.00	2
22	لتولي مسؤولية اعداد فريق عمل يسهل مبادرات تشارك المعرفة	4.10	0.50	12.10	82.00	3
23	لتغيير أسلوب الإدارة والمشاركة بنشاط في عملية التغيير	3.88	0.69	17.71	77.50	7
24	لتمكن موظفيها في البحث عن المعرفة لاتخاذ قرارات الجودة	3.65	0.66	18.14	73.00	10
25	لوضع عملية موحدة مناسبة لتبادل المعرفة داخل المنظمة	3.73	0.75	20.15	74.50	8
26	لتوفير قنوات الاتصال المناسبة لتسهيل التواصل الفعال لتبادل المعرفة (مثل التقارير والنشرات ورسائل البريد الإلكتروني وغيرها)	4.18	0.71	17.06	83.50	1
27	لتقديم ميزانية سنوية لتعزيز ممارسات تشارك المعرفة	3.93	0.66	16.71	78.50	5
28	لإقامة مجتمع للممارسات كنقطة انطلاق لمبادرات لتشارك المعرفة	3.68	0.53	14.30	73.50	9
	استعداد الشركة في " اعداد وتنفيذ " النهج الرسمي وغير الرسمي X3	3.92	0.43	11.03	78.30	

عرض وتحليل نتائج ابعاد الميزة التنافسية :

أ- عرض وتحليل نتائج مجال خفض الكلف: يظهر الجدول رقم (6) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مجال خفض الكلف) حيث يشير الجدول (6) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مجال خفض الكلف) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (4.04) والتي تشير إلى خيار (عالي) وهي قيمة جيدة جداً وبانسجام عالي في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي إذ بلغت قيمتها (0.47) (11.60) فيما كانت الاهمية النسبية (80.70) وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مجال خفض الكلف في المنظمة، أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال الجدول رقم (6)، ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير مجال خفض الكلف من الفقرة (29 – 33) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وبالاتحاد على معامل الاختلاف، فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى، واعتماد الوسط الحسابي في تشخيص الاجابات الاكثر اهمية وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (33) وهي (تعتمد الشركة احتساب كلفتها بأسعار السوق الحقيقية) بالمرتبة الاولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.38) والتي تشير إلى خيار (عالي جداً) وبانسجام جيد جداً في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي إذ بلغت قيمتها (0.70)، (16.11) وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الاهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الاهمية النسبية (87.50) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة.

2- جاءت الفقرة رقم (31) وهي (تسعى الشركة للإفادة من اقتصاديات الحجم ونوعية الأداء وتحسين العمليات)، بالمرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، إذ حصلت على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.88) والتي تشير إلى خيار (عالي) وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي إذ بلغت قيمتها (0.61)، (15.67) وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الاهمية لدى العينة المبحوثة، في حين كانت الاهمية النسبية (77.50) وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة. الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي مجال خفض الكلف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
29	تعد خفض الكلفة من أولى الأولويات في أهداف الشركة	3.95	0.60	15.11	79.00	3
30	تعمل الشركة على أحكام الرقابة على تفاصيل الكلف	3.95	0.64	16.16	79.00	3
31	تسعى الشركة للإفادة من اقتصاديات الحجم ونوعية الأداء وتحسين العمليات	3.88	0.61	15.67	77.50	4
32	تركز الشركة على تخفيض الكلف والمصاريف الأخرى غير الكلف المباشرة	4.03	0.66	16.39	80.50	2
33	تعتمد الشركة احتساب كلفتها بأسعار السوق الحقيقية	4.38	0.70	16.11	87.50	1
	مجال خفض الكلف Y1	4.04	0.47	11.60	80.70	

ب- عرض وتحليل نتائج مجال الاحتفاظ بالزبائن

يظهر الجدول رقم (7) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مجال الاحتفاظ بالزبائن) , حيث يشير الجدول (7) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مجال الاحتفاظ بالزبائن), إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (3.99) والتي تشير إلى خيار (عالي) , وهي قيمة جيدة , وبانسجام جيد في الإجابات, وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي, إذ بلغت قيمتها (0.67) , (16.67), في حين كانت الاهمية النسبية (79.83) , وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مجال الاحتفاظ بالزبائن في المنظمة. أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال جدول رقم (7) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير مجال الاحتفاظ بالزبائن من الفقرة (34 – 39) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها, وبالاتحاد على معامل الاختلاف , فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى, واعتماد الوسط الحسابي في تشخيص الاجابات الاكثر اهمية وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (38) , وهي (تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار الخطأ مستقبلاً) , بالمرتبة الاولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.30), والتي تشير إلى خيار (عالي جداً), وبانسجام جيد جداً في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي, إذ بلغت قيمتها (0.65) , (15.08) , وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد جداً من الأهمية لدى العينة المبحوثة, في حين كانت الاهمية النسبية (86.00) , وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة.

2- جاءت الفقرة رقم (39) وهي (تقوم الشركة بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية مختلفة مثل البيع بالأجل والخصومات السعيرية) , بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.73) والتي تشير إلى خيار (عالي) وبانسجام جيد في الإجابات, وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي, إذ بلغت قيمتها (1.04) , (27.85) وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية (74.50) , وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة.

الجدول رقم (7) لوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي مجال الاحتفاظ بالزبائن

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب الاهمية
34	تقوم الشركة بمنح زبائنها مزايا إضافية مختلفة مثل البيع بالأجل والخصومات السعيرية	3.83	0.96	25.04	76.50	5
35	يتمتع الزبون بتأثير فعال في قرارات الشركة	4.15	0.77	18.54	83.00	2
36	تقوم الشركة بأعداد خطط مشتركة بين الموظفين والزبائن	3.85	0.89	23.19	77.00	4
37	تمتلك إدارة الشركة قاعدة معلومات شاملة ودقيقة عن زبائنها	4.10	0.67	16.38	82.00	3
38	تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار الخطأ مستقبلاً	4.30	0.65	15.08	86.00	1
39	تقوم الشركة بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية مختلفة مثل البيع بالأجل والخصومات السعيرية	3.73	1.04	27.85	74.50	6
	مجال الاحتفاظ بالزبائن Y2	3.99	0.67	16.67	79.83	

ج- عرض وتحليل نتائج مجال التدريب والتطوير

يظهر الجدول رقم (8) النتائج بحسب وجهات نظر العينة بشأن (مجال التدريب والتطوير), حيث يشير الجدول (8) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام المتعلقة بـ (مجال التدريب والتطوير) , إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (4.02) والتي تشير إلى خيار (عالي) وهي قيمة جيدة , وبانسجام جيد في الإجابات وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي, إذ بلغت قيمتها (0.48) , (12.06) في حين كانت الاهمية النسبية (80.33) وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول مجال التدريب والتطوير في المنظمة. أما على المستوى الفرعي فنلاحظ من خلال جدول رقم (8) ان اجابات العينة بحسب فقرات متغير مجال التدريب والتطوير من الفقرة (40 – 45) قد تم ترتيب فقرات هذا البعد تنازلياً بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبالاتحاد على معامل الاختلاف, فكلما كان معامل الاختلاف اقل كلما كانت الاهمية اعلى, واعتماد الوسط الحسابي في تشخيص الاجابات الاكثر اهمية وكالاتي :-

1- جاءت الفقرة رقم (42), وهي (تستقطب الشركة المهارات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية) بالمرتبة الاولى من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها, إذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغت قيمته (4.23), والتي تشير إلى خيار (عالي جداً) , وبانسجام جيد في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي, إذ بلغت قيمتها (0.48) , (11.35) , وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالي من الأهمية لدى

العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية , (84.50) , وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة.

2- جاءت الفقرة رقم (44) , وهي (إجراء نوع من التقويم والرقابة من معرفة العاملين) , بالمرتبة السادسة من حيث درجة موافقة أفراد عينة الدراسة عليها , إذ حصلت على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (3.85) , والتي تشير إلى خيار (عالي) , وبانسجام جيد في الإجابات , وتؤكد قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فيه وعلى التوالي , إذ بلغت قيمتها (0.66) , (17.20) , وهذه النتيجة تشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى جيد من الأهمية لدى العينة المبحوثة , في حين كانت الاهمية النسبية , (77.00) , وهي ما تؤكد درجة الاهتمام من قبل عينة البحث حول هذه الفقرة .
الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والترتيب بحسب الاهمية للمتغيرات على المستوى الفرعي والاجمالي مجال التدريب والتطوير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
40	ابتكار أساليب جديدة في انجاز العمل الإبداعي المعرفي	3.98	0.66	16.60	79.50	3
41	توجد كفاءة عالية في أداء العاملين (وخاصة ذوي المهارات المعرفية)	4.05	0.60	14.74	81.00	2
42	تستقطب الشركة المهارات المختلفة لتحقيق ميزة تنافسية	4.23	0.48	11.35	84.50	1
43	تعتمد الإدارة على وجود برامج تدريبية للعاملين وزيادة مهاراتهم المعرفية	4.05	0.71	17.64	81.00	2
44	إجراء نوع من التقويم والرقابة من معرفة العاملين	3.85	0.66	17.20	77.00	5
45	تهيئة برامج متكاملة تزيد من معرفة العاملين	3.95	0.71	18.08	79.00	4
	مجال التدريب والتطوير Y3	4.02	0.48	12.06	80.33	

ثانياً : اختبار فرضيات البحث (تحليل علاقات الارتباط والتأثير)

تعرض هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث، والتي تتضمن اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون (Person)، وكما يتضمن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة باستعمال الأساليب الإحصائية المتمثلة بتحليل الانحدار الخطي البسيط، لذا يتضمن هذا المبحث محورين:

1- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة : يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث بواسطة اختبار صحة فرضيات البحث على مستوى المؤشر الكلي بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث وطبيعتها . ويشير مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية) ، إذ تشير معطيات الجدول رقم (9) إلى وجود علاقة ارتباط احصائية طردية معنوية موجبة قوية بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية في المنظمة عينة البحث على المستوى الكلي ، وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (**619). عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وهذه النتيجة تدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى . (وهذا مقارب للنتائج جاءت به دراسة Ida Nianti من الدراسات السابقة إذ توجد علاقة الارتباط التي تربط بين متغيري الدراسة)

جدول (9) نتائج علاقة الارتباط بين التشارك المعرفي والميزة التنافسية على المستوى الكلي

المتغير التابع	الميزة التنافسية
متغير مستقل	التشارك المعرفي
	.619**

(**) ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01)

2- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسة: تهدف هذه الفقرة الى اختبار علاقات التأثير بين المتغير المستقل (التشارك المعرفي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) ، وفي ضوء الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في الميزة التنافسية) ، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ، وقد اتخذت مستويات التحليل المستوى الإجمالي لمعرفة معنوية التأثير المتغير التوضيحي في متغير الاستجابة ، أما عن قبول ، أو رفض فرضية التأثير ، فيتم ذلك عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت مستويين معنوية (0.05) و(0.01) وعلى النحو الآتي

الجدول رقم (10) يوضح تأثير التشارك المعرفي في الميزة التنافسية على المستوى الكلي

الميزة التنافسية						المتغير التابع
						المتغير المستقل
القرار	المعنوية	المحسوبة F قيمة	R ² معامل التحديد	معامل بيتا	الحد الثابت a(	التشارك المعرفي
يوجد تأثير	0.000	23.586	0.383	0.706	1.332	

* قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.05 = (4.10)

** قيمة (F) الجدولية عند مستوى 0.01 = (7.35)

تحليل تأثير التشارك المعرفي في الميزة التنافسية على المستوى الكلي : يتضح من الجدول (10) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (23.586) , وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.35) عند مستوى دلالة (0.01) , وبمستوى معنوية (0.000) , وهذا يعني وجود تأثير قوي للمتغير المستقل التشارك المعرفي في المتغير التابع الميزة التنافسية في المنظمة عينة البحث , ومن خلال الجدول نفسه يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a = 1.332) , وهذا يعني أن هناك وجوداً للمتغير المستقل مقداره (1.332) حتى وأن كان مقدار الميزة التنافسية يساوي صفر , أما قيمة (β = 0.706) , فهي تعني أن تغير مقداره وحدة واحدة للمتغير المستقل سيؤدي الى تغيير في الميزة التنافسية مقداره (0.706) , أما قيمة معامل التحديد (R²) , والذي يعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم , ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار , فقد كان مقداره (0.383) , وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (38.3 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية , وأن (61.7 %) هو تباين مفسر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار . وعليه هذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في الميزة التنافسية) . ولأثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية (هناك تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للتشارك المعرفي في الميزة التنافسية) , فقد بينت نتائج الجدول (11) الاتي :

الجدول رقم (11) يوضح اختبار (T) معنوية علاقة التأثير للتشارك المعرفي في الميزة التنافسية

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.332	.555		2.401
	النهج	.706	.145	.619	4.857

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

* t=1.69 قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 , 0.01 ** t=2.43

يتضح من الجدول (11) أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.857) , وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.43) عند مستوى دلالة (0.01) , وبمستوى معنوية (0.000) , وهذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين النهج والميزة التنافسية علاقة معنوية قوية , وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: فيما يلي أبرز النتائج وكالاتي:

- 1- أكدت النتائج ان المنظمات المبحوثة تولي اهتماما كبيرا بالنهج الرسمي وغير الرسمي للتشارك المعرفي ولديها الاستعداد للاعداد والتنفيذ بشكل يواكب التطورات.
- 2- اظهرت النتائج ان المنظمة المبحوثة كانت موفقة في النهج الرسمي باستخدام الانترنت لتشجيع الموظفين على التفاعل وتبادل المعارف في حين كانت الايجابية ضعيفة في وضع نظام التقييم والمكافاة لتحفيز العاملين على التشارك المعرفي.
- 3- اوضحت النتائج ان المنظمة في استخدامها للنهج الغير الرسمي موفقة نوعا ما في اعدادات مكان العمل للاجتماع والتحدث وتشارك المعرفة بشكل غير رسمي في حين كانت الايجابية ضعيفة في التفاعل الاجتماعي وجها لوجه.
- 4- فيما ابرزت النتائج ان استعداد الشركة في اعداد وتنفيذ النهج الرسمي والغير الرسمي موفقة وخاصة توفير قنوات الاتصال المناسبة لتسهيل التواصل الفعال وتشارك المعرفة مثل التقارير والنشرات ورسائل البريد، في حين كان ضعيفة نوعا ما بالرغم من الايجابية لتمكين موظفيها في البحث عن المعرفة واتخاذ قرارات الجودة.
- 5- برزت النتائج ان المنظمة تراعي شكاوي الزبائن بشكل جيد لتجنب تكرار الاخطاء مستقبلا فيما كانت ضعيفة نوعا ما بمنح زبائنها الدائمين مزايا اضافية مثل البيع بالاجل فضلا عن الخصومات السعيرية.

- 6- ابرزت النتائج ان المنظمة المبحوثة موفقة في خفض التكاليف وخاصة تعتمد احتساب كلفتها بأسعار السوق الحقيقية في حين كانت ضعيفة فيما يخص الاستفادة من اقتصاديات الحجم ونوعية الاداء وتحسين العمليات.
- 7- ابرزت النتائج ان المنظمة كانت موفقة في مجال التدريب والتطوير خاصة انها تستقطب المهارات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية، فيما كانت ضعيفة نوعا ما في اجراء نوع من التقويم والرقابة من معرفة العاملين.
- 8- النتائج اكدت ان المنظمة المبحوثة قد استخدمت النهج الرسمي والغير الرسمي فضلا عن استعدادها للاعداد والتنفيذ كلها مجتمعة وبشكل ايجابي وهذا يؤكد اهميتها عندما تكون مجتمعة فانها تحقق الميزة التنافسية .
- ثانيا : التوصيات: في ضوء الاستنتاجات أعلاه يمكن صياغة عدد من التوصيات كالآتي :
 - 1- ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بالتشارك المعرفي من خلال النهج الرسمي والغير الرسمي والاستعداد لتنفيذه وبصورة مستمرة مع مواكبة التطورات.
 - 2- ضرورة الاهتمام بتعزيز استخدام الانترنت لتشجيع الموظفين على التفاعل وتبادل المعارف وتقوية نظام التقويم والمكافأة لتحفيز العاملين في التشارك المعرفي.
 - 3- ضرورة الاهتمام وتعزيز اعدادات مكان العمل للاجتماع والتحدث للتشارك المعرفي وتقوية التفاعل الاجتماعي وجها لوجه.
 - 4- ضرورة تعزيز قنوات الاتصال المناسبة لتسهيل التواصل الفعال وتشارك المعرفة وتقوية جانب تمكين الموظفين في البحث عن المعرفة واتخاذ قرارات الجودة
 - 5- ضرورة تعزيز مراعاة شكاوي الزبائن وبشكل جيد لتجنب تكرار الاخطاء والعمل على منح زبائنهم مزايا افضل من السابق.
 - 6- ضرورة الاهتمام على احتساب كلفتها بأسعار السوق الحقيقية، تقوية الاستفادة من اقتصاديات الحجم ونوعية الاداء وتحسين العمليات.
 - 7- ضرورة استقطاب المهارات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية ووضع برنامج للتقويم والرقابة لمعرفة اداء العاملين.
 - 8- ضرورة احداث المزيد من التطورات على منهج التشارك المعرفي ومواكبة الدول المتقدمة لتحقيق الميزة التنافسية.

المصادر

المصادر الأجنبية

- 1- Bart, Bellefroid, (2012) , The new way of knowledge sharing ,Utrecht University , Institute of Information and Computing Sciences Center of Organization and Information ,Master Thesis .
- 2- Bosua, R., & Scheepers, R. (2007). Towards a model to explain knowledge sharing in complex organizational environments. Knowledge Management Research & Practice, 5(2), 93.
- 3- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002), “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, Industrial Marketing Management, Vol. 31 No. 6 pp.515-24.
- 4- DAVID KARLSSON & ANA RODRIGUEZ,(2015), Knowledge Sharing in an Open Innovation Collaboration A Case Study of the SEVS Project , Department of Technology Management and Economics of CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY Gothenburg Sweden.
- 5- David N. Jackson,,(2011),,Using Tacit Knowledge for Competitive Advantage: A Study of Sales Team Performance, Doermer School of Business Indiana University – Purdue University Fort Wayne.
- 6- De Long, D.W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. The Academy of Management Executive, 14(4),p 113-127.

- 7- Faizuniah Pangil (2003) Knowledge and the Importance of Knowledge Sharing in Organizations ,School of Business Management Universiti Utara Malaysia
- 8- Fernie, S., Green, S. D., Weller, S. J., & Newcombe, R. (2003). Knowledge sharing: context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management*, 21, 177-187.
- 9- Graham, B., & Thomas, K. (2006). Knowledge management in Irish construction: the role of cpd accreditation. In: Boyd, D (Ed). Proceedings 22nd Annual ARCOM Conference, 4-6 September 2006, Birmingham, UK, Association of Researchers in Construction Management,p 1015-1024.
- 10- Hair , J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), "Multivariate Data Analysis; a Global Perspective", New Jersey: Prentice Hall.
- 11- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). Strategic management: An integrated approach. Boston, NY: Houghton Mifflin.
- 12- Hogel, M., Parboteeah, K.P. and Munson, C.L. (2003), "Team-level antecedents of individuals knowledge networks", *Decision Sciences*, Vol. 34 No. 4, pp. 741-70
- 13- Hong, D., Suh, E., & Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Systems with Applications*, 38(12), 14417–14427.
- 14- Hsiu-Fen Lin , (2010) Knowledge sharing and firm innovation capability an empirical study , National Taiwan Ocean University, Keelung, Taiwan, *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 3/4, 2007 pp. 315-332.
- 15- Hsu, I. (2008). Knowledge sharing practices as facilitating factor for improving organisational performance through human capital: a preliminary study, *Experts Systems with Applications*, 35,p 1316-1326.
- 16- Zin Ida Nianti MOHD, (2013) Knowledge Sharing Approaches in Malaysia Construction Organisation for Improved Performance, College of Science and Technology University of Salford, Salford, UK .
- 17- Michailov Ipe,&Husted, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4),p 337–359.
- 18- Islam, M. Z., Hasan, I. & Zain, A. Y. M. (2012).The Impact of Organisational Culture and Structure on Knowledge Sharing. *USM-AUT International Conference 2012 Sustainable Economic Development: Policies and Strategies*. 297-310, ISBN 978-967-394-115 .
- 19- Jalaldeen, R., Nor Shahriza A. K., & Norshidah, M. (2009). Organisational readiness and its contributing factors to adopt knowledge management processes: a conceptual model,*Communications of the IBIMA*, 8.

- 20- Josephine Ivoma Orga*&, Chikizie Sunday Nnadi &, Emeh Ndidiamaka Chioma (2018) The Role of Knowledge Management on the Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in South East Nigeria Scholars Journal of Economics, Business and Management Faculty of Management Sciences, Enugu State University of Science and Technology, Enugu, Nigeria.
- 21- King, W.R. (2006). Knowledge sharing. In: D. G. Schwartz, editor. The encyclopedia of knowledge management. Idea Group Publishers; p. 493.
- 22- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970), " Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30, , pp. 607-610.
- 23- Michel Porter, (1999) L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, , p 8.
- 24- Mohammadi, K., Khanlari, A., & Sohrabi, B. (2009). Organisational readiness assessment for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 29-45, January-March
- Moustaghfir, K. & Schiuma, G. 2013. Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), p. 495-510.
- 25- Titus Muthami Kising'u, (2017) Role of Strategic Leadership for Sustainable Competitive Advantage in Kenyan Public and Private Universities ,A thesis of Doctor of Philosophy in Business Administration (Strategic Management) in the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- 26- Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.
- 27- Wang, S., & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131.

