



The role of knowledge sharing in achieving strategic superiority - an exploratory study of the opinions of a sample of managers in the Kufa Cement Factory

*دور التشارك المعرفي في تحقيق التفوق الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في معمل إسمنت الكوفة

**أ.د. زينب عبد الرزاق الهنداوي

**فرح جواد خضير

Abstract

The research aims to determine the relationship and influence of the variable of knowledge sharing through its dimensions (the individual dimension, the organizational dimension, the technological dimension) and the strategic superiority with its dimensions (circles of influence, competitive pressure and competitive formation). Knowledge in achieving strategic excellence The importance of research comes from the importance of its variables and the role of this knowledge field in helping leaders and managers in making decisions and achieving goals. The questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data and information, and an intentional sample of (120) was tested, represented by the higher administrations, heads of departments, directors of divisions and units in the Kufa Cement Factory. Statistical methods such as confirmatory factor analysis and structural equation modeling method to measure the effect relationship, mean, standard deviation, coefficient of variation, adjusted analysis and Pearson's correlation through statistical programs (SPSS V.24; Amos V.23).

*بحث مستقل.

**جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .

One of the most prominent findings of the research is the ability of the lab to search for ways and renewable approaches to develop strategic excellence, and to be free from pressures to justify non-adherence to current methods and methods. Individual in finding successful solutions that make a serious response to change.

المستخلص :

يهدف البحث إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير لمتغير التشارك المعرفي من خلال أبعاده (البعد الفردي، البعد التنظيمي، البعد التكنولوجي) والتفوق الاستراتيجي بأبعاده (دوائر النفوذ، الضغط التنافسي والتكوين التنافسي)، وتبرز مشكلة الدراسة من خلال عدم وضوح الرؤيا لدى إدارة المعمل لأهمية ودور التشارك المعرفي في تحقيق التفوق الاستراتيجي وتأتي أهمية البحث من أهمية متغيراته وما لهذا الحقل المعرفي من دور في مساعدة القادة والمديرين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف. وقد استعملت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتم اختبار عينة قصدية بلغ عددها (١٢٠) تمثلت بالإدارات العليا ورؤساء الأقسام ومديري الشعب والوحدات في معمل إسمنت الكوفة ، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي بصورة رئيسة في عرض معلومات البحث و تحليلها و تفسيرها من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتحليل العاملي التوكيدي وأسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقة التأثير و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و التحليل المعدل و ارتباط بيرسون عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.24 ; Amos V.23). ومن أبرز النتائج التي توصل اليها البحث قدرة المعمل على البحث عن طرق ومداخل متجددة لتنمية التفوق الاستراتيجي، والتحرر من ضغوط تبرير عدم التقيد بأساليب وطرق متداولة، وأظهرت إدارة المعمل اهتمامها بالتشارك المعرفي، فعمدت الى تحسينه من خلال البعد الفردي، وبشكل خاص من خلال مساهمة العاملين الفردية في إيجاد الحلول الناجحة التي تتم الاستجابة الجدية للتغير.

المقدمة :

مع تغير العالم، تتغير المنظمات كذلك، هناك حاجة إلى حلول جديدة لتحديات المستقبل، من أبرزها زيادة الإبداع والتشارك في المعرفة، وزيادة المنافسة وضغط الوقت، والحاجة إلى الابتكار باستمرار، وفي هذا السوق العالمي الجديد أصبحت حاجة المنظمات للتفوق أمراً مهماً لأية منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية لذا تبذل المنظمات الجهود وتنفق الكثير من الأموال لغرض تحقيق التفوق الاستراتيجي ، ويتعين على المنظمات التعامل مع عدد من التحديات المعقدة والمتناقضة عادةً، وعلى المنظمة أن تكون قادرة على التعود على بيئة السوق واعتماد

استراتيجية تتكون من توزيع القوة بحيث تكون قادرة على التنافس وكذلك الأداء مع المنظمات الأخرى على مستوى العالم ، وفي ظل هذه الظروف كان من الطبيعي أن تبحث المنظمات عن طريقة للتعامل مع البيئة والسيطرة على الوضع الجديد الذي فرض نفسه كتهديد وجودي مستمر وحتمي ومتزايد ، ولذلك تحركت الجهات ذات العلاقة في شؤون الإدارة الاستراتيجية المسؤولة عن البحث في مثل هذه الأمور، فالمنظمات اليوم تبحث عن اختصار أكبر للوقت والجهد وعملية التشارك المعرفي تختصر الوقت وتوافر الجهود المبذولة من قبل المنظمات في تطوير العاملين فيها، مما ينعكس على تحسين أدائها بشكل متميز وملفت، وتراعي عملية التشارك المعرفي الكثير من الأمور التي منها النظر لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية فضلا عن البيئة الخارجية المحيطة بها والتمثلة بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها. فهي بذلك تعد موردا استراتيجيا ينبغي للمنظمات أن تضعها في حساباتها، بل تضعها في خططها الاستراتيجية لأهميتها البالغة.

١-١ المنهجية العلمية

أولاً: مشكلة البحث :

لم تعد جهود الإدارة الاستراتيجية تكفي إذا لم تتوج بالتفوق الاستراتيجي، وهو الحالة التي تكون فيها المنظمة في أوج ازدهارها ونموها ونفوذها الاستراتيجي الفذ، والقدرة على بناء جدران دفاعية تساعد على البقاء والمقاومة في ظل بيئات متقلبة ومتسارعة، من خلال تبنيها للأبداع والتشجيع والتحفيز عليه من قبل المنظمات وتوفير ما يلزم من المستلزمات والخطوات لتجنب الفشل وأيضاً الابتعاد عن الطرق البدائية له.

تغيرت معظم أولويات المنظمات على مدى العقدين الماضيين، فالعديد منها أخذت على عاتقها تغيير طرق وأساليب عملها ليتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة إذ نجد أن التشارك المعرفي أصبح الشرط الأساس لتكامل الأفكار لأنه يأتي بالمجموعات ذات المهارات والأفكار والقيم، وتقوم الإدارة العليا باللجوء إليه على انه ميزة تنافسية وتبنيه كاستراتيجية.

تكمن مشكلة البحث في عدم وضوح الرؤيا لأغلب المنظمات العراقية ومنها معمل إسمنت الكوفة لمدى تأثير وجود التشارك المعرفي في تحقيق التفوق الاستراتيجي ويمكن تأطير مشكلة البحث من خلال عدة تساؤلات:

١- ما مستوى أدراك وفهم عينة البحث في المنظمة المبحوثة لمتغيرات البحث (التشارك المعرفي، التفوق الاستراتيجي)؟

٢- هل هناك تأثير للتشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث :

ومن المتوقع أن يكون لهذا البحث مساهمات نظرية وعملية مهمة على عدة مستويات منها:

- ١- هنالك قلة في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التشارك المعرفي، والتفوق الاستراتيجي معاً.
- ٢- أهمية ودور المتغيرات التي تناولتها الباحثة من ناحية الحداثة والاسهام الكبير في نجاح معمل إسمنت الكوفة، في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال.
- ٣- يمثل البحث محاولة لمساعدة إدارة المعمل في تحقيق هدف التفوق الاستراتيجي من خلال تبني أساليب التشارك.
- ٤- طرح طرق نظرية لمستجدات التفكير الإداري في مجال التشارك المعرفي وأيضاً السلوكيات المتميزة وذات البراعة الكبيرة لتحقيق التفوق الاستراتيجي.

ثالثاً: أهداف البحث :

إذ يسعى البحث الحالي إلى تحقيق أهداف عدة، من أهمها:

- ١- إيضاح طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التشارك المعرفي، والتفوق الاستراتيجي في معمل إسمنت الكوفة.
- ٢- التعرف على مدى تطبيق التشارك المعرفي في معمل إسمنت الكوفة عينة البحث من خلال دراسة أبعاده وتحديد المهم منه للتركيز عليها.
- ٣- تقديم التوصيات التي يمكن ان تساعد المعمل في مساهمة التطورات في المفاهيم الادارية.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي)

الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي)

٢-١ الجانب النظري

أولاً: التشارك المعرفي

١- مفهوم التشارك المعرفي :مع تزايد التعقيدات والتجزئة في بيئة الأعمال، من الضروري تجاوز طرق التفكير التقليدية وتنفيذ استراتيجيات ديناميكية في أماكن العمل، أصبحت إدارة التشارك المعرفي جزءاً لا يتجزأ من هذه الاستراتيجيات الديناميكية، وثقافة العمل، ينتقل الأشخاص ذوو العقلية المختلفة إلى مناطق جغرافية مختلفة ويحاولون الاندماج في أماكن مختلفة وثقافات متنوعة وبيئة عمل مختلفة (٧٧:٢٠٢٠ ، دونغري وآخرون)

وعرف انه "آلية لنشر المعلومات والمعرفة من فرد أو مجموعة أو منظمة إلى أخرى" (Ali& Hemed 2020:53) انه عملية صنع المعرفة، التي يحتفظ بها فرد واحد، وجعلها مفهومة ومتاحة من قبل الآخرين". (Badakhova& Virza ,2020:12) ومما تقدم يمكن تعريف التشارك المعرفي (بانه سلوك بشري يطبقه الأفراد، من اجل كسب معرفة تنظيمية جديدة عبر مبادلة المعرفة مع الأشخاص، وانه يتأثر بالعوامل المخالطة ضمن المنظمة مثل الالتزام والثقة والثقافة فضلا عن العوامل الإدارية والتنظيمية التي تحفز وتسهل الأفراد على التشارك بمعرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف والميزة والتفوق في المنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتطوير المهارات الحالية).

٢- أبعاد التشارك المعرفي : تم تحديد الابعاد وفق مقياس (علي، ٢٠٢١) و (Bulan& Sensuse, 2013) وذلك لملائمتها للبحث الحالي وهي:

أ-البعد الفردي individual dimension :ويضمن التأكيد والضرورة على توفر المجالات الذي تمكن من حدوث تفاعلات بين الموظفين سواء أكانت بشكل مباشر أم غير مباشر، إذ يتمكن الموظفون من التبادل والتفاعل للمعرفة باستعمال تقنية الاتصالات، إذ يُعدّ البعد الفردي من اهم المستويات في المنظمة يعده مساهم في خلق المعرفة المتكونة بسبب التفاعل بين الموظفين وعليه يمكن إن يكون المعرفة وتأثيرها محددة مالم يتم التشارك فيها لذا ينبغي التبادل بالمعرفة مع الآخرين قبل إن تكون أساسا للآخر(الفريجي، ٢٠١٨:٩٨).

يمكن للمنظمات زيادة مستوى التفاعلات الشخصية داخل المنظمات عبر تشجيع الموظفين للعمل في فرق، وكذلك عن طريق استعمال التناوب الوظيفي لخلق فرصة للموظفين والتفاعل مع مجموعات مختلفة من الناس وتشكيل شبكات غير رسمية، إذ إن التشارك المعرفي عبر التفاعلات الشخصية أكثر ضمنية ويناقش الموظفون عبر المستويات التنظيمية الأفكار والقضايا المعروفة الذي تخص المنظمة(الحمادي، ٢٠١٨: ١٠٥)

وفي رأي الباحثة هو مجموعة من الخصائص الفردية والتي يمكن تحفيزها لغرض تشارك المعارف والمهارات والعمل على زيادة (الثقة، الشخصية والتنوع).

ب-البعد التنظيمي Organizational factors : مجموعة العوامل الخاصة (الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، سياسة المنظمة ، دعم الادارة العليا ، اليه العمل)، التي تسهم في ايجاد اجواء عمل ايجابية تقود الى التشارك المعرفي.

ت-ثقافة المنظمة Organization culture :تؤسس ثقافة المنظمة بيئة تساعد على ولادة الدوافع والقدرات المعرفية لمستويات عالية من مشاركة المعرفة،ومساعدة بعضهم البعض، وكما هو محدد في القيم، فإن الأفراد ملزمون بتحمل المسؤولية والعمل حيث يروونه مناسباً وهذا يترجم بسلاسة إلى عملية

، ومن غير المحتمل أن يتم تنفيذ مناهج تشارك المعرفة بنجاح في المنظمة ما لم تكن هناك ثقافة تنظيمية مناسبة وداعمة لها (Zin ,2014:532)

ث-الهيكل التنظيمي Organization structure: يتعلق الهيكل التنظيمي بالاتصالات التنظيمية والتي تتعلق بسلوكيات مشاركة المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل أو عبر الفرق أو وحدات العمل. وتتم عملية تشارك المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية الرسمية لقناة من شخص إلى مجموعة، ويتم التأكيد على استراتيجية التخصص لإدارة المعرفة وتبادل المعرفة الضمنية من خلال المحادثة الرسمية وجهاً لوجه لهذا النوع من مشاركة المعرفة، وتتعلق هذه المجموعة الفرعية باستعداد العاملين للمساهمة في نجاح الفريق والمنظمة. وفي هذه الحالة، يعتقد الموظفون أنه من خلال مشاركة المعرفة يمكنهم مساعدة المنظمة ككل على تحقيق أهداف أعمالها (Badakhova,2020:22)

ج- سياسات المنظمة Organization policy : عندما يتوقع الأفراد أن تقوم المنظمات بوظائف معينة، سوف تشعر بوجود قيود غير مرئية تنظم نية العاملين وسلوكهم. لذلك ، أنه في ظل المعايير المنظمة، تؤثر أنظمة الإدارة الملموسة والقواعد غير الملموسة بالتساوي على مشاركة المعرفة بين العاملين، وبالتالي نتوقع أن تشجع القواعد المنظمة الأفراد على اتباع الإجراءات التي تملئها أنظمة الإدارة الملموسة والقواعد غير الملموسة ، وبالتالي تعزيز التشارك المعرفي (Wang et al., 2014:379)

د- الدعم الإداري Management support : يعمل دعم الإدارة العليا داخل المنظمة من خلال المهارات القيادية كنموذج يحتذى به تحدث فيه مشاركة المعرفة دون أي تأثير قسري (Islam et al , 2015:70).

لقد وجدت العديد من الدراسات أن الدعم الذي توفره الإدارة العليا، من خلال توفير الموارد الكافية ضروري لإيجاد مناخ داعم لمشاركة المعرفة وهذا الدعم ضروري لتكوين ثقافة المشاركة في المنظمة (Lee et al., 2010:271).

ه-الآلية العمل Work process : تكون عملية مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة أكثر فاعلية إذا تم دمجها في الآليات العمل، وتكون هنالك صعوبة في الحصول على المعرفة إذا ما رفض الموظفون مشاركتها أو كونهم غير مؤهلين لمشاركة معرفتهم، وإن أفضل طريقه لجعلهم يساهمون في مشاركة معارفهم من خلال جعل عملية المشاركة هي جزء من الآلية العمل (Noor , 2011:106)

وفي رأي الباحثة هو مجموعة العوامل الخاصة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، سياسة المنظمة، دعم الإدارة العليا، اليه العمل)، التي تسهم في إيجاد أجواء عمل إيجابية تقود إلى التشارك المعرفي.

ج:البعد التكنولوجي :يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أيضا تسهيل الأشكال التنظيمية الجديدة المشاركة بالمعرفة، وقد مفيدة لمجموعات المناقشة على الإنترنت أو الاجتماع الإلكتروني على سبيل المثال قد تتم جدولة اجتماع إلكتروني يتعلق بمواضيع محددة، ليتم تشغيله وإعداده بمدة مسبقة، إذ يمكن للمشاركين المساهمة في المناقشة، في الوقت الذي يسمح فيه جدولهم الزمني أو يقترح إلهامهم عبر تسوية الحواجز الزمنية والمكانية (AL- Zeidi, Nadhuim,2016:48)، لا تزال تقنيات المعلومات قائمة وتستعمل بشكل معتدل لزيادة قاعدة المعرفة التنظيمية على الرغم من الدور كبير الذي تلعبه في عملية تبادل المعرفة ونقلها، إن أحد العوامل التكنولوجية الفاعلة التي تؤدي إلى وجود منظمة النشر الناجح لاستراتيجية إدارة المعرفة هو تطوير السليم للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (Abdel-Hakim,2014:98).

وفي رأي الباحثة إن البعد التكنولوجي هو مجموعة النظم والأساليب والوسائل التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمات لغرض زيادة التشارك المعرفي بين أعضائها.

٣-١ التفوق الاستراتيجي

١- مفهوم التفوق الاستراتيجي:التفوق الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة المتفوقة استراتيجياً، يعزز فرص بقائها، لأن النمو والتفوق وجهان لعملة واحدة، إن مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار، بل هو نظام متكامل يشمل جميع أنشطة وتقنيات الإدارة الحديثة لرفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات أعلى، تجعل المنظمة تتفوق على المنافسين الآخرين، بمعنى آخر، التفوق ليس إنجازاً متوقفاً، بل يتحقق من خلال الجهود الشاملة للعاملين في التنسيق المعاصر على جميع المستويات.

وهو استثمار المنظمات في الفرص الحرجة التي يقودها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية مشتركة، والغرض الواضح، والموارد الكافية، والاجتهاد والأداء الفعال (Arbab, 2018:50) وعرفه (الباشقالي وسلطان، ٢٠١٩: ٣٠٥) المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق، والتي تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تُمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

وترى الباحثة (هو أسلوب فكري وفلسفي شامل للإدارة يعتمد على أسلوب، ومنهجية تختص بكيفية تحقيق نتائج حقيقية في المنظمة من أجل تحقيق بعض الاتزان في تلبية احتياجات جميع الجوانب، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، ضمن ثقافة التعلم، الإبداع، التحسين المستمر والمراجعة الشمولية لمختلف فعاليات المنظمة).

٢-أبعاد التفوق الاستراتيجي تم تحديد الأبعاد وفق مقياس (Strikwerd ,2005)

أدوائر النفوذ: The sphere of Influence : قامت المنظمات ببناء تفوقها الاستراتيجي في المجال المادي والفضاء الإلكتروني من خلال تحديد السوق الأساسي ثم تحديد مصالح مختلفة حول هذا الجوهر أو المصالح الحيوية والمناطق العازلة والمناطق المحورية والمواقف المتقدمة، من خلال بناء مجال نفوذ متماسك، هذه القوى العظمى توضح استراتيجيتها على مستوى المنظمة، وتحدد مصالحها الاستراتيجية في كل قسم من محافظها وتعيين دور واضح لكل جزء من تلك الأجزاء في المنافسة مع الآخرين. (Waswas and Jwaifeel, 2019:90).

تميزت الاستراتيجيات التقليدية بالفاعلية لمدة طويلة من الزمن، اتسمت فيها البيئة بالاستقرار النسبي أو التغير المتوقع، غير أن هذا الواقع لم يعد قائماً مع التطورات البيئية المتسمة بالمنافسة المتناهية التي تهدد المكتسبات المتحققة للمنظمات، مما حدا بها إلى اعتماد طرق جديدة لحماية تلك المكتسبات منها دوائر النفوذ (عراوي، 2016: ١٩٨).

تري الباحثة إن دوائر النفوذ هي (قلب التفوق الاستراتيجي، والمحفظة الجغرافية لمنتجات المنظمة ومجالها الخاص وتأثيرها على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والكيفية التي تعمل بها للتنافس مع الآخرين).

ب-الضغط التنافسي: Competitive Compression :يرى (D'Aveni, 2001:72) إن الضغط التنافسي هو التفكير المتسلسل لمجال المنافسين، منطقة تلو الأخرى، وعلى عكس استراتيجية التضييق التدريجي ، الذي يخلق الأسواق الأساسية للمنافسين بشكل مباشر، ويركز التجريد المتسلسل على مناطق المنافس (المناطق العازلة والمحورية ، والمواقع الأمامية) مناطق المنتجات الجغرافية إذ يأخذ كل هذه المناطق واحدة تلو الأخرى بطريقة متتالية مما يؤدي في النهاية إلى تدمير سيطرة المنافس على محيطه إذا نجا المنافس من هذه الاستراتيجية فإنه عادة ما يتمكن من التمسك بمنطقته الجوهريه فقط، ولكن بشكل غير مستقر، ويمكن القيام بالتجريد بمفرده أو بشكل متكرر بالتنسيق مع عدد من المنظمات الأخرى التي تسعى إلى تقليل هيمنة المنظمة الرائدة في السوق ، ويتطلب هذا النوع من الضغط التنافسي إطاراً زمنياً أطول من بعض الأنواع الأخرى.

يشير الضغط التنافسي إلى قدرة المنظمة على تشديد الخناق على مصادر التدفقات النقدية، وهذه المصادر تتدفق على المنظمة من سوق المنتجات الجغرافية، خلال المنافسة على السعر، أو عن طريق منع قدرات المنظمة من التوسع في الأسواق الجديدة، ويجعل من الصعب على المنافسين مهاجمة التدفقات النقدية في جميع أجزاء السوق، وقد تكون محمية بمدعاة تشريعات قانونية. (Strikwerda, 2005: 10)

ومن منظور الباحثة إن الضغط التنافسي هو (مفتاح مناطق النفوذ لتحقيق التفوق الاستراتيجي والاستراتيجية التنافسية المرغوبة التي تعتمد عليها المنظمة في مجالها الخاص، للحفاظ على تفوقها الاستراتيجي لكي لا تفقد حجمها ومكانتها التنافسية).

ت-التكوين التنافسي Competitive Configuration : أن حجم المنظمة هو خاصية ذات آصرة أيضا وتساعد في تفسير سبب تمتع بعض المنظمات بإمكانية الوصول إلى الموارد أكثر من غيرها والقدرة على دمج هذه الموارد بطريق فعالة، وهي اللبنة الأساسية للتكوين التنافسي، والتي تؤثر على الأعمال.(Eran, 2015:56)

ويرتبط التكوين التنافسي بتطوير الميزة التنافسية وغالبًا ما يتم تصورهما على أنها اقتدار المنظمة على الدمج الفعال لمواردها وقدراتها التي تسعى إلى خلق كفاءات ذات قيمة مضافة يصعب تكرارها من المنافسين الآخرين

(Barney, 2001: 644).

إن العديد من الدراسات المعاصرة تؤكد أن التقلب في أداء المنظمات قد زاد خلال العقود الخمسة الماضية، ومع ذلك فإن الاختلافات في الأداء الجيد للمنظمات هي التي تركز بشكل أساسي على دراسة حالة المنافسة واستراتيجية الأعمال. (الباشقالي وآخرون، ٢٠١٩: ٥٧).

وترى الباحثة يمكن تخيل مفهوم التكوين التنافسي على أنه مجموعة من الاستراتيجيات الاستباقية التي تتبناها المنظمة في الإبقاء على مناطق سيطرتها التامة، أو ما يسمى المجالات الجوهرية، وكذلك توسيع ميادين نفوذها الأخرى.

١-٤ الجانب العملي:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي)

اذ تشير نتائج الجدول (١) الى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا ذات دلالة معنوية بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.659^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%)

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان ادارة المعمل عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد التشارك المعرفي من حيث تشجيع العاملين الاعتماد على جهودهم الفردية وتطوير امكاناتهم وقدراتهم الذاتية في تحسين جودة المنتج والاهتمام بتطوير الاساليب التنظيمية وخطوط الاتصالات والسيطرة على انسياب المعلومات وتعزيز تدفقها والافادة منها اصف الى ذلك الاهتمام بالتطورات التكنولوجية ذات الصلة من شأنها ان تعزز قدرة المعمل على تحقيق التفوق الاستراتيجي على المنافسين.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى .

الجدول (١) معاملات الارتباط بين التشارك المعرفي والتفوق الاستراتيجي

المتغيرات		البعد الفردى	البعد التنظيمى	البعد التكنولوجى	التشارك المعرفى
التفوق الاستراتيجى	Pearson Correlation	.404**	.429**	.379**	.659**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000
	n	102	102	102	102

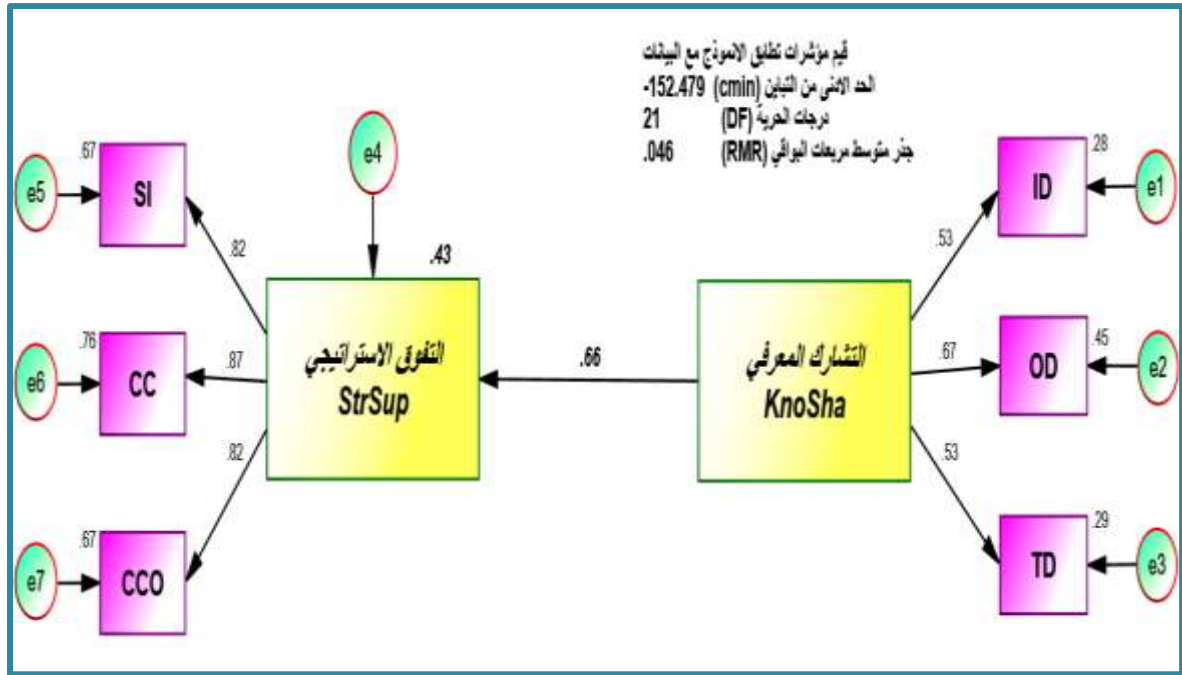
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي)

يوضح الشكل (١) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.046$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعيارى قد بلغت (0.66) وهذا يعني ان متغير التشارك المعرفي يؤثر في متغير التفوق الاستراتيجي بنسبة (66%) على مستوى معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من التشارك المعرفي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في التفوق الاستراتيجي بنسبة (66%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة ($C.R.$) الظاهرة في الجدول (٢) البالغة ($8,804$) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P -Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.43) وهذا يعني بأن متغير التشارك المعرفي قادر على تفسير ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على التفوق الاستراتيجي في معمل اسمنت الكوفة عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (57%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية



الشكل (١) تأثير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الجدول (٢) مسارات ومعلومات تأثير التشارك المعرفي في التفوق الاستراتيجي

النسبة المعنوية P	النسبة الحرية C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير اللامعياري Estimate	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	المسارات Paths	التفوق الاستراتيجي
***	8.804	.088	.773	.659	التشارك المعرفي	<---
***	6.218	.105	.651	.526	التشارك المعرفي	ID <---
***	9.007	.105	.941	.667	التشارك المعرفي	OD <---
***	6.356	.114	.724	.535	التشارك المعرفي	TD <---
***	14.409	.062	.898	.820	التفوق الاستراتيجي	SI <---
***	17.648	.061	1.082	.869	التفوق الاستراتيجي	CC <---
***	14.179	.072	1.020	.816	التفوق الاستراتيجي	CCO <---

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الاستنتاجات

١. الاهتمام بالتشارك المعرفي، الذي عمدت الى تحسينه بوساطة البعد الفردي، وبخاصة بوساطة مساهمة العاملين الفريدة في إيجاد الحلول الناجحة التي تتم الاستجابة الجدية للتغير.
٢. اهتمام إدارة المعمل بالبعد التنظيمي عندما تتوجه الى تحسين مستوى التشارك المعرفي عبر صياغتها لأهداف المعمل.
٣. ارتكاز إدارة المصنع على البعد التكنولوجي بشكل رئيسي عندما تستهدف تعزيز التشارك المعرفي، في ظل امتلاك المرؤوسين الرغبة للمشاركة في الدورات الخاصة بالالتمه وتحسين الإنتاج.
٤. عمد المعمل الى تبني التقييم والحكم بما يحسن من قدرته على التأهب للتفوق الاستراتيجي ولاسيما عند مواجهته لعدد من الفرص، نتيجته لامتلاك ادارته القدرة على التفريق بين الفرص المربحة وغير المربحة.
٥. اهتمام المعمل بالتفوق الاستراتيجي، والحرص على تحسينه بوساطة دوائر النفوذ، ولاسيما انه يعمل على فهم سلوك منافسيه المؤثرين في منطقة النفوذ، في ظل سعيه المحدود الى الهيمنة على السوق قبلهم.

التوصيات

١. يجب التركيز على تطوير التكنولوجيا المستخدمة في مختلف وظائف المعمل، والاهتمام بالإبداعات التكنولوجية في المعمل.
٢. ينبغي لإدارة المعمل زيادة الاهتمام بمهارات التعاون والعمل الجماعي، وبما يضمن تحسين مستوى مهارات العاملين في العمل ومن ثم زيادة الوعي بالتشارك المعرفي.
٣. لابد لإدارة المعمل من الاهتمام بتعزيز وتحسين البعد التنظيمي، وبما يزيد من قدرته على رفع مستوى التشارك المعرفي فيه بوساطة إيجاد برامج مكافأة تشجع التشارك المعرفي بين أفرادها.
٤. ضرورة الاهتمام بعلاقات العمل الإيجابية وتوظيف الأرشفة الإلكترونية في حفظ السجلات والوثائق لمجمل التعاملات اليومية كلما كان ذلك حافزا لتحقيق المستويات المتقدمة من التفوق الاستراتيجي.
٥. اهمية تبني استراتيجية خاصة لكل منطقة نفوذ جغرافية في سبيل ضمان سيطرتها وهيمنتها على أكبر حصة سوقية وضمان الاستمرار في قطاع الأعمال.

المصادر

- ١- الباشقالي، محمود محمد أمين، سلطان، حكمت رشيد (٢٠١٩)، دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية. دراسة استطلاعية لأراء عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية.

٢- الحمداني، حاتم علي عبدالله، (٢٠١٨) ، اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (٥٤)، ١٠٥-١٣٠.

٣- ريتيكا دونغري، فارشا روكادي، (٢٠٢٠)، التنوع المعرفي في مكان العمل نظرة عامة، اختبار الهندسة والإدارة .

٤- عمراوي، مريم، (٢٠١٦)، اثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

٥- الفرجي ، حسين علي حافظ ،(٢٠١٨)، تطوير المورد البشري والتشارك المعرفي ودورهما في تعزيز الالتزام الوظيفي ،دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية، بغداد.

٦- ليث ، علي مطر،(٢٠٢٠) ، دور خفة الحركة في تعزيز التفوق الاستراتيجي في البيئات الدينامية ادراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الاوسط في العراق ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية)

7- Abdel-Hakim، M. M.، (2014) ، Knowledge Sharing and Professional Online Communities Acceptance: An Integrated Model ، Thesis،degree of Doctor of Philosophy، The University of Hull، United Kingdom.

8- AL- Zeidi ، Nadhuim ،Jauad Abd Salaman and Komona ، Ali Abd Aimer Abd Al- Hussein،(2016)، "The Role of Knowledge Management Strategy in Achieving Organization Excellence Filed Research in Sample of Iraq Private Banks ،Journal Business and Management ،Vol،18. No،7،pp39-48.

9- Ali Asghar، Muhammad Asif Naveed، 2021 Psychometric Evaluation of Knowledge Sharing Behavior Scale in Academic Environment، University of Nebraska - Lincoln DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln Library Philosophy and Practice (e-journal) Libraries at University of Nebraska-Lincoln

- 10- Badakhova, A., & Virza, R. (2020). Knowledge sharing between different generations in engineering field.
- 11- Barney, J. B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- 12- Bulan, S. J., & Sensuse, D. I. (2013). Knowledge sharing model among academic staffs in universities. *Jurnal Sistem Informasi*, 8(2), 133-139.
- 13- D'Aveni, R. A. (2002), Competitive pressure systems: Mapping and managing multimarket contact, *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 39-50.
- 14- Eran, Vigoda, and Itai, Beeri,(2015), Change – Oriented Organizational Citizenship Behavior in public Administration :the Power of Leadership and cost of Organizational Politics, [Journal of Public Administration Research and Theory](#)
- 15- Lee, C. Y. (2009), Competition favors the prepared firm: Firms' R&D responses to competitive market pressure. *Research Policy*, 38(5), 861-870.
- 16- Mohd Zin, I. N. (2014), Knowledge sharing approaches in Malaysian construction organisations for improved performance (Doctoral dissertation, University of Salford).
- 17- Noor, N. M., & Salim, J. (2011). Factors influencing employee knowledge sharing capabilities in electronic government agencies in Malaysia. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 8(4), 106.
- 18- R Rasto, Muhidin, S. A., Islamy, F. J., (2021), The influence of knowledge sharing and competence on academic performance, *Cypriot Journal of Educational Science*. 16(3), 928-938. <https://doi.org/10.18844/cjes.v16i3.5764>

- 19- Samawi , Ghazi A- abu Tayen , Bandar A. Yousef Fathi , metri , Al-Qatawneh , Manar (2018) ,Relation between Total Quality management practices and Business excellence : Evidence from priate service Firming, Jordan , International Review management and marketing, vol. 8 No (1) pp28-35.
- 20- Strikwerda, Hans, (2005), Strategic Supremacy_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy , Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
- 21- Strikwerda, J., & Rijnders, D.,(2005), Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone? In MA Crew, & PR Kleindorfer (Eds.), Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector. Amsterdam: Kluwer Academic Pub-lishers
- 22- Wang, H. K., Tseng, J. F., & Yen, Y. F. (2014), How do institutional norms and trust influence knowledge sharing? An institutional theory. Innovation, 16(3), 374-391.
- 23- Waswas , Dima andJwaifell , Mustafa , (2019) ,The Role of universities Electronic management in achieving organizational excellence example of Al Hussein BinTalal university world, Journal of Education vol. 9 No.3 , pp, 52-66.
- 24- Yi, J. (2015). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. In The Essentials of Knowledge Management (pp. 213-245). Palgrave Macmillan, London.