

## أثر بعض عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من كليات جامعة صلاح الدين / اربيل

**The impact of some knowledge sharing factors in achieving competitive advantage**

**An Analytical study of the views of sample choosing from some faculty staff of Salahadin University / Erbil**

المدرس المساعد سميرة علي ابراهيم

قسم ادارة الاعمال / كلية الإدارة والإقتصاد / جامعة صلاح الدين

معلومات البحث	الملخص
<p><b>تاريخ البحث:</b> الاستلام: ٢٠١٨/٢/٢٥ القبول: ٢٠١٨/٣/٢٩ النشر: ربيع ٢٠١٨</p> <p><b>Doi:</b> <b>10.25212/lfu.qzj.3.2.28</b></p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> <i>Knowledge sharing factors, knowledge sharing, task forces, employee training, collaborative environment, competitive advantage, quality, creativity, cost, flexibility.</i></p>	<p>تناول البحث الحالي متغيرين اساسيين هما عوامل التشارك المعرفي (تبادل المعرفة، فرق العمل، تدريب العاملين، البيئة التعاونية )، باعتباره متغيراً رئيساً مستقلاً ومؤثراً في الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، الإبداع، الكلفة، المرونة ) باعتبارها متغيراً تابعاً .</p> <p>يهدف البحث الى تقديم اطار نظري مفاهيمي للمتغيرين و اختيار جامعة صلاح الدين كميدان للتطبيق ، ولهذا الغرض قد صممت استمارة الإستبانة و وزعت على عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة صلاح الدين حيث تم توزيع (145) استمارة على اعضاء الهيئة التدريسية واسترجاع ( 136 ) إستمارة، بينما بلغ عدد الإستمارات الصالحة للتحليل (132) إستمارة ، وقد تم بناء فرضيتين رئيسيتين انبثقت منهما مجموعة من الفرضيات الفرعية . و لمعالجة بيانات البحث تم الإستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS لاختبار الفرضيات التي وضعت لمعالجة مشكلة البحث . توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : هو وجود علاقات ارتباط و تأثير معنوي عالي</p>

بين المتغيرين (عوامل التشارك المعرفي) و (الميزة التنافسية) ويشير هذا إلى أهمية دور عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية.

بناء على نتائج البحث تم طرح عدة توصيات لعل أهمها ضرورة سعي الجامعات الى دراسة عوامل التشارك المعرفي، وبخاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين وفرق العمل لما لهما أثر إيجابي على التشارك المعرفي وإنعكاسه في تعزيز الميزة التنافسية . هذا فضلاً عن ضرورة توفير الدعم المالي والتسهيلات وبخاصة في مجال المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية.

الكلمات الدالة :- عوامل التشارك المعرفي، تبادل المعرفة، فرق العمل، تدريب العاملين، البيئة التعاونية، الميزة التنافسية، الجودة، الإبداع، الكلفة، المرونة ..

## المقدمة

اصبحت المعرفة في العصر الحديث احد اهم عوامل الانتاج وتدرک المنظمات المعاصرة أهمية المعرفة بوصفها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية والبقاء والاستمرار في عالم سريع التغير . يعد التشارك المعرفي عنصراً مهماً من عناصر ادارة المعرفة ويؤدي التشارك المعرفي الى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تحسين قدرة المنظمة على اشباع الحاجات المتنوعة للزبون، والاستجابة للتغيرات السريعة في أذواقه.

تعيش الإدارة اليوم عصراً يمتاز بالعديد من المتغيرات ( العولمة، المنافسة، الثورة الرقمية، التجارة الالكترونية الأزمات المالية ..الخ) التي تفرض على منظمات الأعمال العديد من التحديات المحلية والعالمية . وتدفع هذه التحديات بمنظمات الأعمال إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالاداء وذلك من اجل أن تستطيع هذه المنظمات أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة ومواجهة التحديات ( Yang, 2004 ) .

وتأسيساً على ماسبق يمكن القول ان المنظمات المعاصرة ومنها منظمات التعليم العالي (الجامعات) تواجه العديد من التحديات التي جاءت بها تداعيات الثورة الرقمية، ولكي تحقق تلك المنظمات نجاحها بحاجة الى دراسة عوامل نجاح التشارك المعرفي، ومواجهة هذه التحديات لتحقيق الميزة التنافسية. من هنا جاءت فكرة البحث القائمة على دراسة تأثير بعض عوامل نجاح التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة صلاح الدين كميديان لتطبيق البحث ومعالجة المشكلة.

## منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

يشهد العالم حالياً تغيرات سريعة ومتعددة ومتشابكة العناصر وشديدة التعقيد بحيث أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال تهدد وجودها واستمرارها مما دفع بالمنظمات أن تتميز وتتفوق على منافسيها، إذ يتسم العصر الحالي بالتركيز على المعلومات والتكنولوجيا وأصبحت للمعلومات أهمية بالغة باعتبارها عصب المنظمات وأحد الموارد الإستراتيجية نحاول الإجابة على سؤال رئيسي هو:-

ما مدى تأثير عوامل التشارك المعرفي في الأبعاد التي تتناسب مع الميزة التنافسية التي تعمل بها جامعة صلاح الدين / أربيل ؟  
وهذا السؤال يمكن الإجابة عليه بعد الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:-

- 1 - ماهي عوامل نجاح التشارك المعرفي؟
- 2 - ماهي الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية ؟
- 3 - هل هناك علاقة بين عوامل التشارك المعرفي وتعزيزها للميزة التنافسية ؟
- 4 - هل هناك تأثير لعوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية ؟

### ثانياً - أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرين وبخاصة المتغير الرئيسي التشارك المعرفي الذي يعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة والذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمات التي تسعى الى النجاح والإستمرار في تقديم الخدمات وبخاصة في القطاع التعليمي ، ويمكن ان يسهم هذا البحث في اثناء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت الموضوع وذلك من خلال ما تقدمه من إطار نظري يمكن ان يسهم في سد النقص في المكتبات، ومن المؤمل ان يكون هذا البحث في الكشف عن العوامل التشارك المعرفي المؤثر في الميزة التنافسية لجامعة صلاح الدين قيد البحث للافادة منها.

### ثالثاً- أهداف البحث

ان الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها تتمثل بالاتي:

1. التعرف على مفهوم التشارك المعرفي واهميته .
2. التعرف على عوامل نجاح التشارك المعرفي.
3. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية واهدافه وابعاده.
4. التوصل الى نتائج العلاقة المتمثلة بأثر عوامل التشارك المعرفي في الميزة التنافسية.
5. تبني مقترحات وتوصيات في ضوء نتائج الواقع الميداني.

### رابعاً- فرضيات البحث

إستناداً الى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية على النحو الآتي :-

#### الفرضية الرئيسة الأولى :

هناك علاقة معنوية بين عوامل التشارك المعرفي وأبعاد الميزة التنافسية في المنظمات المبحوثة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة معنوية بين عوامل تبادل المعرفة وأبعاد الميزة التنافسية .
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة معنوية بين عوامل فرق العمل وأبعاد الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة معنوية بين عوامل تدريب العاملين وأبعاد الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الرابعة : هناك علاقة معنوية بين عوامل البيئة التعاونية وأبعاد الميزة التنافسية.

#### الفرضية الرئيسة الثانية :

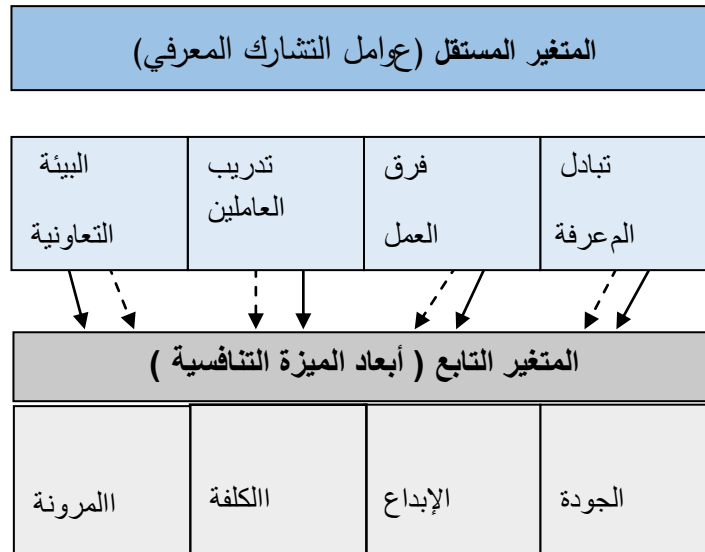
هناك تأثير معنوي لعوامل التشارك المعرفي وأبعاد الميزة التنافسية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثيرات معنوية لعوامل تبادل المعرفة في أبعاد الميزة التنافسية.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية : هناك تأثيرات معنوية لعوامل فرق العمل في أبعاد الميزة التنافسية .
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثيرات معنوية لعوامل تدريب العاملين في أبعاد الميزة التنافسية .

❖ الفرضية الفرعية الرابعة : هناك تأثيرات معنوية لعوامل البيئة التعاونية في أبعاد الميزة التنافسية .

#### خامساً: أنموذج البحث

يشير شكل (1) أنموذج البحث الى العلاقة المنطقية بين عوامل التشارك المعرفي وأبعاد الميزة التنافسية حيث أعتمد في هذا النموذج على بُعدين ، بإعتبار عوامل التشارك المعرفي بعداً مستقلاً ومؤثراً وأبعاد الميزة التنافسية بعداً تابعاً.



الشكل (1)

أنموذج الدراسة الإفتراضي

المصدر : من إعداد الباحثة

سادساً: منهج الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

إتبعته الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وعرضها وتحليلها وتفسيرها وتحديد العلاقة والأثر بين متغيرات البحث ، أما الأساليب الإحصائية في التحليل فقد جرى تحليل بيانات البحث باستخدام رزمة البرامج الإحصائية ( SPSS ) للعلوم الإجتماعية للوصول الى النتائج الأكثر موضوعية ودقة ، ولقد أستخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية ونسب الأتفاق و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف متغيرات البحث و إستخدام معامل الإرتباط لتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات ومعامل الإنحدار الخطي البسيط لقياس الأثر .

### سابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة الحالية والوصول الى النتائج وتحقيق الأهداف فقد اعتمدت في الجانبين النظري والعملي على الأساليب الآتية :

أ - الإطار النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم الإعتماد على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من الكتب العربية والأجنبية فضلاً عن الدراسات والبحوث والدوريات والرسائل الجامعية والمؤتمرات والمقالات التي تم الحصول عليها عبر شبكة ( الأنترنت ) ذات الصلة بموضوع الدراسة .

ب-الإطار الميداني: بالنسبة للجانب الميداني فقد إعتمدت الباحثة على الإستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وقد روعي في صياغة إستمارة الإستبيان قدرتها على قياس أبعاد الدراسة ومتغيراتها الفرعية فضلاً عن الإستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في ميدان الدراسة الحالية والإستفادة من بعض المقاييس الجاهزة ، وفي هذا الصدد كان عدد الإستمارات الموزعة (145) إستمارة وأعيد منها (136) إستمارة، أهملت (4) إستمارة لأنها كانت غير صالحة وأصبح المجموع الكلي (132) إستمارة ، وتم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من كليات جامعة صلاح الدين / أربيل.

### المحور الأول: الإطار النظري

#### أولاً: التشارك المعرفي

#### 1 - مفهوم التشارك المعرفي

تعددت التعاريف حول مفهوم التشارك في المعرفة قدم الباحثون تعاريف متنوعة للتشارك في المعرفة، يرى بعضهم ان عملية التشارك في المعرفة تهدف إلى كسب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي فهي عملية تحويل للمعرفة . بينما يرى آخرون أن تحويل المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل التشارك في المعرفة، حيث إن التشارك في المعرفة يتضمن أيضا كسب معارف جديدة، من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة . ويقصد بالتشارك في المعرفة تهيئة المعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، تطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة ( Al i akbar et al , 2015, 209).

إذ يعرف (ياسين ، 107، 2007) التشارك المعرفي بأنه جزء اساسي من دورة حياة المعرفة التنظيمية ، لأن لا قيمة للمعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها مالم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المنظمة بصفة خاصة ومع المستخدمين في البيئة الخارجية ، فمن دون المشاركة في المعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة اخرى سجينه صندوقها الاسود .

وأكد (جرادات وآخرون، 2011: ١٣٥) ان التشارك المعرفي هو عملية ايصال ونقل المعرفة الصريحة او الضمنية الى افراد آخرين ، وهذا النقل يكون فاعلا بحيث يمكن للمستقبل ان يفهم المعرفة المنقولة اليه ويستطيع استعمال تلك المعرفة كما انها معرفة جديدة له، وهذا النقل يكون عبر اشخاص او اقسام او منظمات .

ويرى (عبدالعال، 2014: 6) بأنه تداول مختلف أنواع المعرفة وتبادلها بين الأفراد والتفاعل في حوارات مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، حيث يؤمن التعاون الجماعي بينهم لتكوين أفكار عقلية جديدة، والوصول والعمل بأن واحد على الوثيقة نفسها، ومن مواقع مختلفة، والتنسيق بين النشاطات.

وعرف ( Zhou & Nunes , 2015:4 ) تعريف مختصر للتشارك المعرفي بأنه الإستراتيجية الفعالة لبناء الميزه التنافسية .

## 2 - اهمية التشارك المعرفي

وفيما يخص اهمية التشارك المعرفي فأرهما تنامت أهميتها في العقود الاخير بشكل متزايد لأنها عملية مهمة من اهم عمليات ادارة المعرفة ، اذ تكمن اهمية التشارك المعرفي فيما يقدمه من فوائد عديدة، ويتم فيما يأتي عرض ما تم ذكره من قبل الباحثون بخصوص أهمية التشارك المعرفي:

- 1 - يحقق التشارك في المعرفة خلق وتوليد معارف جديدة ويؤدي الى اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها ( Ozbebek & Toplu , 2011,70). وأكد ( Pedl er et al ; 1996 ) ان تقدم المنظمات وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعليم جميع الموارد البشرية .
- 2 - يساهم التشارك في المعرفة في رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات ( Mehr abani & Mohamad, 2011,174).
- 3 - تساهم عملية التشارك المعرفي بتزويد المنظمات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف ، كيف تعرف ، للتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بأضافة قيمة للنشاطات التنظيمية ( M tchel l , 2008, 662)

- 4 - يبرز دور التشارك المعرفي في حاجة المنظمات لنقل المعرفة ونشرها والتشارك بها في مختلف انحاء المنظمات كما ان التفاعل بين الالكترونيات والتقنيات والافراد له اثره الايجابي المباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة مما يجب على المنظمات في هذا المجال ايجاد بيئة تنظيمية افقية تتبع سياسة الباب المفتوح والذي يسمح يتدفق المعرفة من مخازنها الى كافة انحاء المنظمات (نجات، 2012، 82)
- 5 - تستخدم المنظمة نتائج التشارك في المعرفة كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين.
- 6 - يساعد التشارك في المعرفة الموظفين في الخط الأمامي من تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات ( Manaf & Marzuki , 2009, 11)
- 7 - يساهم التشارك في المعرفة في تحسين أداء الفريق، من خلال تكوين جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق . ( Mehr abani & Mbhamad, 2011,174 )
- 8 - التشارك المعرفي يدعم اداء المنظمات وتطوير المعرفة الضمنية والصريحة للأفراد من خلال التبادل بالمعرفة الذي يساعد على نقل ومشاركة المعرفة ، و من خلال التفاعل الاجتماعي (الطاهر ، 2012، 189).

### 3 - عوامل نجاح المشاركة في المعرفة

ومن خلال اختلاف والتقاء آراء بعض الباحثين بشأن متغيرات وعوامل نجاح المشاركة في المعرفة ، وقدر تعلق الامر بالدراسة الحالية تم اختيار بعض العوامل التي تساعد على المشاركة في المعرفة من قبل الباحثة والتي ركزت عليها الدراسات السابقة ، وهذه العوامل هي تبادل المعرفة ، فرق العمل ، تدريب العاملين الى البيئة التعاونية ، وهذه العوامل تساعد المنظمة في نجاح عملية التشارك المعرفي من وجهة نظر الباحثة وهي كالاتي:

#### أ. تبادل المعرفة

إن اهم العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ومن ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك شبكة الإنترنت أي شبكة المعلومات الداخلية التي تتيح لكل عامل في المنظمة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب حاجته... ومن الطبيعي أن تؤدي الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف (علي، 2012، 502) .



كما يشير ( Yang,2007,84 ) ان تبادل المعرفة يحدث عندما يكون الفرد على استعداد للمساعدة و كذلك للتعلم من الآخرين في تطوير كفاءات جديدة ، أن تبادل المعرفة بين أوساط الأفراد يمكنهم من تعزيز كفاءتهم وتوليد المعرفة الجديدة ، و يمكن أن تزيد قيمة تبادل المعرفة عندما يتم تشاركتها و نقلها إلى الآخرين.

## ب. فرق العمل

تعد فرق العمل وسيلة مهمة لمشاركة العمالي ن في اتخاذ القرارات وان افضل الاتجاهات لحل مشاكل العمل هو الجهد المشترك للفريق لذلك يمثل العمل الجماعي حجر الزاوية في اي بناء تنظيمي ، والاساس الذي يستند اليه في تحقيق الاهداف التنظيمية ، والافراد الذين تشاركتهم اوقات الراحة واللجان التي يعهد اليك بعضويتها والمقابلات التي يطلب منك حضورها ما هي الا صور للعمل الجماعي في المنظمات (المرسي و ادريس ،2004، 475)

ويوضح (جلاى واخرون ، 2013، 18) ان فريق العمل مجموعة تتكون من فردين او اكثر تمتلك غرضاً محدداً ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة يتم استعمالها بطرائق تعاونية بقصد تحقيق هدف او مجموعة من الاهداف المشتركة، ان التعاون المشترك بين الموظفين هي مسؤولية مشتركة تؤدي إلى تعلم عمل يحقق نتائج إيجابية فلا بد أن يكون أفراد فريق البحث عن المعلومات يتبادلون ما وجدوا مع الآخرين .

ويصف (جرادات ، 2011، 102) فريق العمل بانهم مجموعة يتم تكوينها لتحقيق اهداف معينة يتم الاتفاق عليها مسبقاً من خلال خطة واضحة وادوار محددة ومعروفة للأعضاء ويتوقف نجاح الفريق على رغبة والتزام اعضاء الفريق في العمل ومدى استجابتهم لمتطلبات العمل فاذا توفرت كل هذه المعطيات فانه يكون قادراً على تحويل المعرفة بفاعلية وكفاءة.

كما يشير (حمود، 2010، 186) الى ان من اسباب تشكيل فرق العمل يعود لإنجاز المهام التنظيمية لحل المشاكل ، اعطاء فرص حقيقية للعاملين لإقيام بعملية المشاركة ، اضافة الى التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة والانتاج من خلال غزارة الاتصالات.

## ت. تدريب العاملين

ان المعرفة والتدريب بيدوان وكأنهما وجهان لعملة واحدة ، فالتدريب وفقاً لذلك هو اكتساب مهارة وقدرة تؤدي الى تغيير نسبي في السلوك ، فالتدريب هو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد ان يكتسب المعلومات والمهارات وتعمل على تزويد الشخص بالقدرة على ترجمة المعلومات التي يحصل عليها وتحويلها الى معنى مفهوم (جرادات واخرون ، 2011، 96).

ويوضح ( Daf t , 2003: 392 ) أن التدريب هو أحد المداخل الأكثر انتشاراً وإستخدام أ في المنظمات، وتقدم المنظمة التدريب لتجعل العاملين على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل، والتنوع، والذكاء، وكيفية الإحاطة بالجودة ، ومهارات الاتصال، والإدارة بالمشاركة، وتؤدي برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب.

ويعد التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات. بالتالي تهتم المنظمات بالتدريب لان ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية ، اما على مستوى الفرد فتظهر اهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات ، الامر الذي يؤدي الى رفع قدرة الفرد على العمل (ماهر، 2009، 453)

### ث. البيئة التعاونية:

إن مشاركة المعرفة يشجع ويدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الايميل أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال المؤتمرات الفيديوية . فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية ( Chi ni &Ti ng, 2004,17).

ويضيف (الطاهر ، 2012، 195) بان عمليات التبادل تدعم عمليات المشاركة في المعرفة من خلال اليات التكنولوجيا والاتصالات ، اضافة الى ان البيئة التعاونية تزيد من قابلية وفعالية الافراد وتسهل التعاون وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

مما سبق نجد أن البيئة التعاونية تزيد قابلية وفعالية مشاركة المعرفة ، كما تؤدي الى التكامل فالبي ئة التعاونية من الاليات والمتطلبات الاساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية . وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير ( Fernandes et al , 2004, 25).

### ثانياً: الميزة التنافسية

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية

لقي مفهوم الميزة التنافسية اهتماماً واسعاً في أدبيات إدارة الأعمال، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المصطلح ما زال بحاجة إلى المزيد من الاغناء و التايطير، إذ أن الباحثين عكسوا طبيعة الاختلافات في وجهات نظرهم حول مفهوم الميزة التنافسية، ويذكر الكاتب ( Davenport ,1998 : 150) بأنه لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تماماً ومتفق عليه عن الميزة التنافسية، ويرجح السبب في ذلك إلى حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمه وبضمنها الميزة التنافسية وما يزال بدون تعريف محدد تماماً فضلاً عن ذلك فإن الأبعاد التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة.

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات ،وتعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال ، ولقد تطور مفهوم الميزة التنافسية تطوراً على مستوى الفكر والممارسة إلى أن وصلت إلى ما هي عليه اليوم بوصفها هدف الاستراتيجية الذي يؤدي إلى قيادة المنظمة باتجاه أداء يفوق ويميز المنظمة عن منافسيها.

إنعرف (83: 1997, Evens ) الميزة التنافسية بالقابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين ..

ويرى ( الزعبي ، 1999 : 61 ) خاصية أو مجموعة خصائص نسبية بها المنظمة ويمكنها الإحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للزبائن

أما (Macmillan & Tampoe, 2000:89) فيعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين.

وأضاف (المياحي، 2004: 47) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة قادرة على تقديم أكبر اشباع لزيائنها بحيث لا يتجهوا إلى منتجات منافسة أو بديلة طيلة المدة .

وأكد ( نجم ، 2007 : 273 ) بأن الميزة التنافسية هي القدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في واحد أو أكثر من ابعاد الأداء الاستراتيجي ( الكلفة، الجودة ، المرونة ، الإعتمادية ، الإبداع)

أما(فتاح، 2015، 57) فبين بأنها كل ما يمكن أن تتميز به المنظمة من أنشطة أو قدرات أو موارد بشرية مدربة، عن بقية المنظمات المنافسة في نفس القطاع عندما تُدرك المنظمة أهمية التدريب في تغيير أو إكساب المعارف، والمهارات، والخبرات، والاتجاهات للأفراد العاملين نحو الأفضل وتأهيلهم لتحقيق تلك الميزة للمنظمة.

وترى الباحثة بأن الميزة التنافسية قدرة المنظمة على العمل بأساليب ناجحة من خلال الكفاءات والموارد المتاحة وبشكل يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.

## 2 - أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله فمن خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة، قد تمتلك المنظمة أحدث التقنيات وإن بإمكانها أن تحقق ميزة على منافسيها ولكن سرعان ما تقلد هذه العوامل وتعد الميزة حالة طارئة، وقد تمتلك المنظمة معايير أخلاقية عالية اتجاه الزبائن أو اتجاه البيئة أو قد تمتلك مستوى عالياً من الثقة التنظيمية بينها وبين الزبائن أو بين العاملين والإدارة وقد تحقق هذه المعايير الأخلاقية ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وبذلك فالميزة التنافسية تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد النمو والبقاء وكلما كانت نماذج الميزة صعبة التقليد عالية المعايير كلما حافظت المنظمة على ميزتها وهذا يتسق مع ما أشار إليه (Porter) من أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة في أحسن الأحوال حالة مؤقتة وتعتمد عملية تعزيز المزايا التنافسية على سرعة المنافسين في التقليد (الزعبي، 1999، 69)

وكما أشار إليها (Thomson, 1997:334) أن عامل السرعة أصبح ذا أهمية عند البحث عن الميزة التنافسية أو من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية والاستمرار في النمو بحيث أن على المنظمة أن تبذل بصورة أسرع من المنافسين . إن المنظمة إذن أمام حالة إطالة فترة الميزة التنافسية وتعزيزها لكي تبقى لفترة طويلة.

يؤكد ( Lynch , 2003 : 152 ) على أن الفائدة الحقيقية التي تحصل عليها الشركة من المزايا ، هي ان المنافسين لايمكنهم تقليدها، ولهذا فالميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمرق في موارد ، مهارات وثقافة المنظمة .

في ضوء ماتقدم ترى الباحثة أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل، أصبحت بأمس الحاجة إلى ما يميزها عن بقية المنظمات و لكي تتمكن من البقاء والمنافسة في بيئة العمل نتيجة تلك التحديات الشديدة ، لابد للمنظمة من السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال تدريب وتطوير عاملها وتكوين فرق العمل .

### 3- أهداف الميزة التنافسية

وضح ( السلمي ، 2001 : 104-105 ) من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية مايلي :

- 1 - إيجاد فرص تسويقية جديدة
- 2 - دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء ، او نوعية جديدة من السلع والخدمات .
- 3 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها

### رابعاً- أبعاد الميزة التنافسية

هناك توجهات وأراء مختلفة حول أبعاد الميزة التنافسية ، ويعود ذلك الى إختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية وأهدافهم من الدراسة ولغرض وصول الى تحديد أبعاد الميزة التنافسية لهذه البحث سوف نقوم بإستعراض بعض أراء وتوجهات الكتاب والباحثين كما موضح في الجدول أدناه.

#### جدول (1)

#### أبعاد الميزة التنافسية وفقاً لأراء الباحثين

أنواع المزايا التنافسية	أسم الكاتب أو الباحث
الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع	Leong & Snyder , 1990 : 110
الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الإبداع	Evans , 1997 : 86 – 88
الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة	العلي ، 2000 : 44

الربيعي ، 2001 : 22	الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة
بني حمدان، ٢٠٠٢، ٣٨،	الكلفة ، التميز ، الأبداع
الذهب ، 2004، 60	الكلفة ، التميز، الإبداع ، المرونة ، التسليم
العزاوي، ٢٠٠٥، ٤٢	الكفاءه ، الجوده ، إبداع ، الإستجابہ للزبون
نجم ، 2007 : 273	الكلفة، الجودة ، المرونة ، الإعتمادية ، الإبداع
رفرافي، ٢٠١٤، ٤٥	السعر ، الجوده ، تميز السلعة أو الخدمة ، المرونة ، التوقيت
فتاح ، 2015، 80	الجودة ، السرعة ، الدقة ، السرية والأمان ، الرضا

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الجدول الأعلى بأن أكثر الأبعاد المعتمدة من قبل الباحثين والكتاب أربعة أبعاد أساسية وهي كالآتي :

1 - **الجودة** :- استخدم مصطلح الجودة للتعبير عن وجهات نظر مختلفة ، إذ تقتزن نظرة الزبون لها بقيمة خدمة المنتج ومدى تحقيقها الغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب دفعه ، في حين تقتزن نظرة الصناعي لها بمطابقة جودة المنتج للمواصفات المحددة لها . و تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات أو الخدمات من القبول لدى الزبائن ، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات ، فالجودة تعد غاية كل مدير وقوة ذات تأثير كبير في أداء المنظمات ، ومن ثم في تعزيز مركزها التنافسي ( الطويل والحافظ، 2002: 18). ويعرف الجودة بأنها ملائمة المنتج أو الخدمة للمستخدم.

## 2 الإبداع :- Innovation

يمكن القول أن الإبداع يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية ، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة بوصفها عملية موجهة بوساطة الإبداع ، وعلى الرغم من أن عمليات الإبداع كافة لا يتحقق لها النجاح ، إلا أن عمليات الإبداع التي تبرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية ، لأنها تمنح المنظمة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها ، ويسمح التفرد للمنظمة بتمييز نفسها ، ومن ثم اختلافها وتمييزها ، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو انخفاض تكاليف منتجاتها ب نسبة كبيرة مقارنةً بمنافسيها ( Hill & Jones, 2001: 130)، ويتحقق الإبداع من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين .

3- الكلفة ( Cost): تعنف ءءرة المنظمة على أنءا ءنء ٱنافس ءكلفة مءارئة بالمنافسفن مفا ٱؤءى فف النهافة الى ءءقق عواءء أكبر، لا شك أن الكلفة المنءفضة ءعء مفةة ءنافسفة أوفى ءسمء للمنظمة بالءصول على عواءء أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط ءنافسفة.

4- المرونة :- وهف ءءرة المنظمة على المءءرة والسرة على ءءاوب مع ءءفرات .فالمنظمة المءمفةة هف ءف ءسءجب للءفرات وهذا ما فزفء من ءءرءها ءنافسفة .

## المءور ءانف البانب المفءانف

اولا: ءباف الاسءبانه

ءم ءساب مءامل ءباف الاسءبانه عن طرفق اسءءءام برنامء SPSS وذلك لءساب مءامل ألفا كرونباء Al pha Coef f i c i e n t، وكانء القفمة الكلفة لمءامل ألفا العامة للاءبانه ءاملة ءساوف (938)، وهو مءامل ءباف مرءفع، وٱشفر إلى ءمءع الاسءبانه بءرءة عالفة من ءباف. كما ءم ءساب مءامل ألفا للءباف لكل مءور من مءاور الاسءبانه، وكذلك أبعاء كل مءور؛ ءوضءها البءاول ءالففة:

## ءءول (2)

قفم مءامل ءباف الاسءبانه Cr onbach' s Al pha

ء	مءفرات البءء	عءء الفءراء	قفم مءامل ءباف
---	--------------	-------------	----------------

1	عوامل التشارك المعرفي	20	.923
2	الميزة التنافسية	20	.864
3	جميع فقرات الاستبانة	40	.938

### ثانياً: المعلومات العامة لعينة البحث:

فيما يتعلق بالمعلومات العامة للأفراد المبحوثين فيظهرها الجدول (3) و بالشكل التالي:

- **الجنس:** يشكل الذكور نسبة (62.9%) من المجموع الكلي لأفراد العينة , في حين شكلت الاناث (37.1%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.
- **العمر:** احتلت الفئة العمرية (50 - 41 سنة) اكبر نسبة وبلغت نسبتها 34.8% وتلتها الفئة (40 - 31 سنة) بنسبة 33.3%. وتلتها الفئة (60 - 51 سنة) بنسبة 21.2%. و في المرتبة الاخيرة الفئة (30 - 20 سنة) بنسبة 10.6%.
- **التحصيل الدراسي:** تبين من نتائج الجدول (3) ان اكثر من نصف افراد عينة البحث هم من حاملي شهادة الماجستير حيث بلغت النسبة (55.3%) في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الدكتورا (44.7%).
- **اللقب العلمي:** يشكل حاملي اللقب العلمي مدرس المرتبة الاولى و نسبة (36.4%) من المجموع الكلي لأفراد العينة , في حين احتل اللقب العلمي أستاذ المرتبة الاخيرة و بنسبة (6.1%) من المجموع الكلي لأفراد العينة.
- **سنوات الخبرة:** يلحظ في الجدول (2) ان نسبة معدل أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة من الفئة (11 - 15 سنة)، والتي بلغت نسبتها (57.0%) وهي أعلى معدل مقارنة بالفئات الاخرى , والفئة (6 - 10 سنة) جاء بالمرتبة الثانية و في المرتبة الاخيرة جاء كفئة (25 - 21) سنة من المجموع الكلي لأفراد عينة البحث بنسبة (9.8%).

### جدول (3)

#### المعلومات العامة لعينة البحث

ت	الخصائص الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة
---	----------------------	--------	---------	--------

62.9	83	ذكر	الجنس	1
37.1	49	انثى		
<b>100.0</b>	<b>132</b>	المجموع		
10.6	14	20- 30	العمر	2
33.3	44	31- 40		
34.8	46	41- 50		
21.2	28	51- 60		
<b>100.0</b>	<b>132</b>	المجموع		
55.3	73	ماجستير	التحصيل الدراسي	3
44.7	59	دكتورا		
<b>100.0</b>	<b>132</b>	المجموع		
31.1	41	مدرس مساعد	اللقب العلمي	4
36.4	48	مدرس		
26.5	35	أستاذ مساعد		
6.1	8	أستاذ		
<b>100.0</b>	<b>132</b>	المجموع		
0.0	0	1- 5	سنوات الخدمة	5
34.1	45	6- 10		
43.2	57	11- 15		
12.9	17	16 – 20		



9.8	13	21-فما فوق	
100.0	132	المجموع	

### ثالثا: وصف و تحليل عوامل التشارك المعرفي

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على عوامل التشارك المعرفي حيث يشير الجدول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

#### 1. تبادل المعرفة:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات عامل تبادل المعرفة، إذ يشير إلى اتفاق متوسط لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري عام (0.898). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X1 الذي يتضمن (تستخدم ادارة الجامعة وسائل الإتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين التدريسيين). بوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.995). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X3 التي تتضمن (تستخدم ادارة الجامعة التكنولوجيا المتاحة للمشاركة والتعلم في التطبيقات الجديدة). بوسط حسابي (2.77) و انحراف معياري (0.872).

#### 2. فرق العمل:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات عامل فرق العمل، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الاهمية لهذا العامل وذلك بوسط حساب عام (3.02) وانحراف معياري (0.841). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X7 الذي يتضمن (تحت ادارة الجامعة أعضاء هيئة التدريسي على المشاركة بالمعرفة مع البعض لرفع مستوى أعضاء فريق العمل) بوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.768). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X9 التي تتضمن (تؤكد ادارة الجامعة على أعضاء هيئة التدريسية للمشاركة بالمعرفة بهدف الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة) بوسط حسابي (2.76) و انحراف معياري (0.783).

#### 3. تدريب العاملين:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات عامل تدريب العاملين، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الاهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (2.734) وانحراف معياري (0.9002). وأن أبرز الفقرات التي

أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X11 الذي يتضمن (تشجع ادارة الجامعة في طرائق وأساليب جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره) بوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.917). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X15 التي تتضمن (تدرك ادارة الجامعة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للتدريسين فيما يتعلق بأعمالهم وتقوم بتوفيرها ) بوسط حسابي (2.55) و انحراف معياري (0.991).

#### 4. البيئة التعاونية:

تبين نتائج الجدول (4) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات عامل البيئة التعاونية، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الاهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (2.674) وانحراف معياري (1.054). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو X20 الذي يتضمن (تشجع ادارة الجامعة من خلال البيئة التعاونية التعاون في الجامعة بين الكليات والتدريسين) بوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (1.057) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة X17 التي تتضمن (تحقق ادارة الجامعة من خلال البيئة التعاونية التكامل في مابين كليات الجامعة ) بوسط حسابي (2.54) و انحراف معياري (1.066).

#### جدول (4)

التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل التشارك المعرفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	لابعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.995	3.23	3.0	4	28.8	38	12.1	16	53.8	71	2.3	3	X1	تبادل المعرفة
.895	2.91	6.1	8	25.0	33	42.4	56	25.0	33	1.5	2	X2	
.872	2.77	3.0	4	39.4	52	39.4	52	14.4	19	3.8	5	X3	
.872	2.86	6.1	8	27.3	36	40.9	54	25.8	34	0.0	0	X4	
.856	3.08	3.0	4	23.5	31	35.6	47	37.9	50	0.0	0	X5	
.898	2.97	المعدل العام لفقرات تبادل المعرفة											
.858	3.11	4.5	6	18.2	24	39.4	52	37.9	50	0.0	0	X6	فرق العمل

.768	3.23	0.0	0	18.2	24	43.2	57	36.4	48	2.3	3	<b>X7</b>		
.932	2.95	9.1	12	18.2	24	40.9	54	31.8	42	0.0	0	<b>X8</b>		
.783	2.76	4.5	6	31.8	42	47.0	62	16.7	22	0.0	0	<b>X9</b>		
.864	3.05	4.5	6	18.9	25	46.2	61	28.0	37	2.3	3	<b>X10</b>		
<b>.841</b>	<b>3.02</b>	المعدل العام لفقرات فرق العمل												
.917	3.14	0.0	0	31.8	42	25.8	34	38.6	51	3.8	5	<b>X11</b>		تدريب العاملين
.901	2.83	6.1	8	30.3	40	39.4	52	22.7	30	1.5	2	<b>X12</b>		
.785	2.55	6.1	8	45.5	60	36.4	48	12.1	16	0.0	0	<b>X13</b>		
.907	2.60	7.6	10	45.5	60	27.3	36	18.9	25	.8	1	<b>X14</b>		
.991	2.55	12.9	17	40.2	53	28.0	37	16.7	22	2.3	3	<b>X15</b>		
<b>.9002</b>	<b>2.734</b>	المعدل العام لفقرات تدريب العاملين												
1.105	2.59	22.7	30	21.2	28	30.3	40	25.8	34	0.0	0	<b>X16</b>	البيئة التعاونية	
1.066	2.54	21.2	28	25.0	33	34.1	45	18.2	24	1.5	2	<b>X17</b>		
1.012	2.64	12.1	16	38.6	51	22.0	29	27.3	36	0.0	0	<b>X18</b>		
1.012	2.79	7.6	10	40.9	54	17.4	23	31.1	41	3.0	4	<b>X19</b>		
1.057	2.81	12.1	16	29.5	39	31.1	41	25.8	34	1.5	2	<b>X20</b>		
<b>1.054</b>	<b>2.674</b>	المعدل العام لفقرات البيئة التعاونية												

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب متغيرات عوامل التشارك المعرفي حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

## جدول (5)

عوامل التشارك المعرفي حسب الأهمية النسبية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
2	.898	2.97	تبادل المعرفة
1	.841	3.02	فرق العمل
3	.9002	2.734	تدريب العاملين
4	1.054	2.674	البيئة التعاونية

## ثالثاً: وصف و تحليل ابعاد الميزة التنافسية:

في هذه الفقرة يتم عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على ابعاد الميزة التنافسية حيث يشير الجداول إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات، وقد تم قياس هذا المتغير بعدد من المتغيرات الفرعية ولكل واحد منها مجموعة أسئلة وهي كما يلي:

## 1. الجودة:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الجودة، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الأهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي عام (3.022) وانحراف معياري (0.810). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y4 الذي يتضمن (تتبنى إدارة الجامعة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام والكليات) بوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.826). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y2 التي تتضمن (تستقطب إدارة الجامعة العناصر المؤهلة لكي تسهم في تقديم خدمات بجودة عالية) بوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (0.896).

## 2. الابداع:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الابداع، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الأهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.8774). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y7 الذي يتضمن (تجري إدارة الجامعة تغييرات على نشاطاتها المختلفة من أجل مواجهة المنافسين) بوسط

حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.890). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y9 التي تتضمن ( تسعى إدارة الجامعة بشكل مستمر على إجراء تحسينات في الخدمة المقدمة) بوسط حسابي (2.69) و انحراف معياري (0.866).

### 3. الكلفة:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات الكلفة، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الأهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (2.786) وانحراف معياري (0.8478). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y13 الذي يتضمن (تتفادي ادارة الجامعة التكاليف التسويقية غير الضرورية ) بوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.817). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y11 التي تتضمن (تسعى ادارة الجامعة الإحتفاظ بالعناصر الكفوءة لتخفيض من حجم التكاليف) بوسط حسابي (2.48) و انحراف معياري (0.895).

### 4. المرونة:

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ل فقرات المرونة، إذ يشير إلى اتفاق متوسط الأهمية لهذا العامل وذلك بوسط حسابي (2.684) وانحراف معياري (0.8935). وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو Y20 الذي يتضمن (يمثل أعضاء الهيئة التدريسية إحدى مجالات القوى التنافسية للجامعة) بوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.063) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة Y19 التي تتضمن (تحرص إدارة الجامعة أن تكون سياقة في استخدام تقنيات متطورة) بوسط حسابي (2.45) و انحراف معياري (0.968).

## جدول (6)

التوزيع التكراري والنسب المئوية وقيم وسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات	الابعاد
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.782	3.08	0.0	0	25.8	34	40.9	54	32.6	43	.8	1	Y1	الجودة
.896	2.71	5.3	7	38.6	51	39.4	52	12.9	17	3.8	5	Y2	
.836	3.14	0.0	0	25.8	34	37.9	50	33.3	44	3.0	4	Y3	
.826	3.30	0.0	0	19.7	26	34.8	46	41.7	55	3.8	5	Y4	
.710	2.88	0.0	0	30.3	40	53.0	70	15.2	20	1.5	2	Y5	

<b>.810</b>		<b>3.022</b>		المعدل العام لفقرات الجودة									
.808	2.86	3.0	4	28.8	38	49.2	65	16.7	22	2.3	3	<b>Y6</b>	
.890	3.10	3.8	5	23.5	31	31.8	42	40.9	54	0.0	0	<b>Y7</b>	
.811	2.86	5.3	7	25.0	33	48.5	64	21.2	28	0.0	0	<b>Y8</b>	
.866	2.69	9.1	12	28.8	38	47.7	63	12.9	17	1.5	2	<b>Y9</b>	
1.012	2.79	10.6	14	29.5	39	32.6	43	25.0	33	2.3	3	<b>Y10</b>	
<b>.8774</b>		<b>2.86</b>		المعدل العام لفقرات الابداع									
.895	2.48	12.1	16	42.4	56	30.3	40	15.2	20	0.0	0	<b>Y11</b>	
.925	2.79	6.1	8	34.8	46	35.6	47	21.2	28	2.3	3	<b>Y12</b>	
.817	3.06	3.0	4	21.2	28	42.4	56	33.3	44	0.0	0	<b>Y13</b>	
.796	2.83	5.3	7	25.8	34	50.0	66	18.9	25	0.0	0	<b>Y14</b>	
.806	2.77	1.5	2	41.7	55	34.8	46	22.0	29	0.0	0	<b>Y15</b>	
<b>.8478</b>		<b>2.786</b>		المعدل العام لفقرات الكلفة									
.842	2.53	10.6	14	34.8	46	48.5	64	3.0	4	3.0	4	<b>Y16</b>	
.850	2.45	6.8	9	58.3	77	18.2	24	16.7	22	0.0	0	<b>Y17</b>	
.745	2.95	1.5	2	25.8	34	49.2	65	23.5	31	0.0	0	<b>Y18</b>	
.968	2.45	13.6	18	46.2	61	24.2	32	13.6	18	2.3	3	<b>Y19</b>	
1.063	3.04	10.6	14	19.7	26	26.5	35	40.2	53	3.0	4	<b>Y20</b>	
<b>.8935</b>		<b>2.684</b>		المعدل العام لفقرات المرونة									

واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح ترتيب ابعاد الميزة التنافسية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

### جدول (7)

#### ترتيب ابعاد الميزة التنافسية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الجودة	3.022	.810	1
الابداع	2.86	.8774	2
الكلفة	2.786	.8478	3
المرونة	2.684	.8935	4

#### تحليل علاقات الارتباط بين عوامل التشارك المعرفي و الميزة التنافسية

في هذا المحور سوف يتم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التشارك المعرفي و الميزة التنافسية ، والفرضيات الفرعية التي تنبثق منها والمتمثلة في وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التشارك المعرفي و ابعاد الميزة التنافسية ، وقد تم تحليل هذه العلاقة على مستوى المنظمة عينة الدراسة وكما يأتي:

#### 1. العلاقة بين عوامل التشارك المعرفي و الميزة التنافسية

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التشارك المعرفي و الميزة التنافسية ، حيث توضح نتائج الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التشارك المعرفي و الميزة التنافسية، وبلغت قيمة هذا الارتباط ( $0.721^{**}$ ) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، ويشير هذا إلى أهمية دور عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة و الضرورية لافراد عينة الدراسة وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي نصت على: وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التشارك المعرفي و تحقيق الميزة التنافسية.

## جدول (8)

نتائج علاقات الارتباط بين عوامل التشارك المعرفي و الميزة التنافسية

البيئة التعاونية	تدريب العاملين	فرق العمل	تبادل المعرفة	عوامل التشارك المعرفي	المتغيرات
.700**	.519**	.589**	.448**	.721**	الميزة التنافسية
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى المعنوية

\* مستوى المعنوية (0.05)

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى

تتضمن هذه الفقرة مهمة التحقق من صحة الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى إذ تشير معطيات الجدول (8) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد عوامل التشارك المعرفي منفردة و الميزة التنافسية ، حيث بلغت قيم الارتباط بينهما (.448)، (.589)، (.519)، (.700) على التوالي، و عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة ارتباط معنوية، ويدل هذا على الدور الذي يلعبه ابعاد عوامل التشارك المعرفي (تبادل المعرفة، فرق العمل، تدريب العاملين، و البيئة التعاونية) و تحقيق الميزة التنافسية لرفع قيمة هذا المؤشر. و بالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الاولى.

## تحليل علاقات التأثير لابعاد عوامل التشارك المعرفي في الميزة التنافسية :

لغرض معرفة عما إذا كان هناك تأثير معنوي لابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية فإن أنموذج الدراسة والفرضية الرئيسة الثانية تستلزم تحديد تأثيرها لابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وفيما يأتي تحليل اثر متغيرات أنموذج الدراسة فضلا عن تفسير المدلولات الإحصائية وعلى النحو الآتي:



## 1. تأثير ابعاد عوامل التشارك المعرفي في الميزة التنافسية

يشير الجدول (9) بتحليل أنموذج تأثير لابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية إلى وجود تأثير معنوي لابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والبالغة قيمتها (140.510) و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.9201) عند درجتى حرية (130 , 1) وبمستوى معنوية (0.05) وأن معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي كانت قيمة (721) تشير إلى أن قدرة المتغير المستقل و التي هي عوامل التشارك المعرفي تفسر التأثير الذي يطرأ على تحقيق الميزة التنافسية بنحو (72.1%)

## جدول (9)

أثر لابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية

## Model Summary

Model	R	R Squared	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Si g. F Change
1	.721 <sup>a</sup>	.519	.516	.41113	.519	140.510	1	130	.000

Coef f i c i e n t s<sup>a</sup>

Mbdel	Unst andar di zed Coef f i ci ent s		St andar di zed Coef f i ci e nt s	T	Si g.
	BSt d. Er r or	Bet a			
( Const a nt )	.186	.227		.817	.415
1 تحقيق الميزة التنافسية	.938	.079	.721	11.854	.000

ويعود هذا إلى إدراك أفراد منظمة عينة الدراسة إلى أهمية دور عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية وزيادتها. وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على وجود تأثير معنوي لابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية.

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

يركز هذا المحور على عملية التحقق من صحة الفرضيات الفرعية للفرضيات الاربع من الفرضية الرئيسية الثانية, حيث يتضح من خلال الجدول ( 10) والخاص بتحليل أنموذج اثر لابعاد عوامل التشارك المعرفي (تبادل المعرفة, فرق العمل, تدريب العاملين, و البيئة التعاونية ) في تحقيق الميزة التنافسية .حيث بلغت قيم F المحسوبة للابعاد الاربعة (59.33), (24.038), (134.717), (116.949) على التوالي و هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.9201) عند درجتي حرية ( 1, 130) و عند مستوى المعنوية (0.05) و قد بلغت قيم معامل التحديد  $R^2$  (0.560), (0.395), (0.713), (0.688). اذ كان تأثير تدريب العاملين في تحقيق الميزة التنافسية من اقوى الابعاد تأثيرا في حين كان تأثير فرق العمل من اضعف الابعاد تأثيرا في ابعاد تحقيق الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

### جدول (10)

أثر ابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية

R <sup>2</sup>	F		
	الجدولية	المحسوبة	
.560	3.9201	59.333	تبادل المعرفة
.395	3.9201	24.038	فرق العمل
.713	3.9201	134.717	تدريب العاملين
.688	3.9201	116.949	البيئة التعاونية

### الإستنتاجات

من خلال عرض النتائج الميدانية للبحث وتحليلها واختبار فرضياته برزت مجموعة من الاستنتاجات التي كانت منسجمة مع توجهات البحث، ويمكن عرض هذه الاستنتاجات على وفق النقاط الآتية:

- 1 - اثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان اغلبية التدريسيين في الجامعة المبحوثة هم من الذكور ويعزى ذلك الى طبيعة العمل التدريسي في الجامعة.
- 2 - تركزت اعمار اغلبية التدريسيين في الجامعة المبحوثة ضمن فئات عمرية متوسطة وكبيرة وهذا ما يعزز قدرة الجامعة على تسخير عوامل نجاح التشارك المعرفي.
- 3 - تبين بأن الغالبية العظمى من التدريسيين في الجامعة المبحوثة هم من حملة الشهادات الجامعية ماجستير ودكتوراه .
- 4 - تبين بأن غالبية تدريسي في الجامعة المبحوثة هم من حاملي اللقب العلمي مدرس , في حين احتل اللقب العلمي أستاذ المرتبة الاخيرة .
- 5 - تبين نتائج التحليل الاحصائي ان اكثر التدريسيين ذوي الخبرة بدرجة متوسطة هم الأعلى معدل مقارنة بالفئات الاخرى
- 6 - وجود علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة احصائية بين متغير عوامل التشارك المعرفي (تبادل المعرفة, فرق العمل, تدريب العاملين, و البيئة التعاونية ), وبين متغير الميزة التنافسية (الجودة, الإبداع, الكلفة, المرونة ) ويشير هذا إلى أهمية دور عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة و الضرورية لافراد عينة الدراسة وعلى هذا الأساس فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التشارك المعرفي و تحقيق الميزة التنافسية.

- 7 - هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد عوامل التشارك المعرفي منفردة و الميزة التنافسية ، ويدل هذا على الدور الذي يلعبه ابعاد عوامل التشارك المعرفي (تبادل المعرفة, فرق العمل, تدريب العاملين, و البيئة التعاونية) و تحقيق الميزة التنافسية لرفع قيمة هذا المؤشر. و بالتالي قبول جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الاولى.
- 8 - وجود تأثير معنوي لابعاد عوامل التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية مجتمعة ومنفردة, وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.
- 9 - كان تأثير تدريب العاملين في تحقيق الميزة التنافسية من اقوى الابعاد تأثيرا في حين كان تأثير فرق العمل من اضعف الابعاد تأثيرا في ابعاد تحقيق الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى و الثانية و الثالثة و الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.

### التوصيات

- 1 - زيادة الإهتمام بتعزيز مزايا التنافسية للجامعة وتعزيزها وبخاصة وان السوق الجامعي يقبل على زيادة حدة المنافسة.
- 2 - ضرورة قيام الإدارات و متخذي القرار في الجامعة بالتعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهداف الجامعة ويعزز موقفها التنافسي.
- 3 - توصي الباحثة على الجامعة المبحوثة منح فرص مناسبة للتدريسيين المتفوقون في الجامعة المبحوثة لشغل مناصب ادارية وذلك لمساعدة المنظمة في تحقيق الاداء المتميز لها.
- 4 - توفير الدعم المالي والتسهيلات وبخاصة في مجال المشاركة في المؤتمرات والندوات والورشات التدريبية سواء كان كمدرّب أو متدرّب .
- 5 - إستغلال الوسائل والتكنولوجيا المتطورة المتوفرة في الجامعة وإستخدامها لأغراض التشارك المعرفي .
- 6 - إعطاء الأولوية لفكرة التشارك المعرفي في تقييم الأداء السنوي (ضمان الجودة) لعضو هيئة التدريسي .
- 7 - ضرورة سعي الجامعات الى دراسة عوامل التشارك المعرفي، وبخاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين و فرق العمل لما لهما أثر إيجابي على التشارك المعرفي وإنعكاسا على تعزيز الميزة التنافسية .
- 8 - فتح المجال أمام الباحثين للمشاركة بالبحوث لأن العديد من الحلول يمكن أن يقدمها الباحثين من خلال نتائج بحوثهم.
- 9 - أكدت نتائج التحليل الوصفي على أن الجامعة المبحوثة متفقة على ان التشارك بالمعرفة تعزز دور فرق العمل في تطوير ادوات واساليب العمل المتبعة وكذلك تساعد فرق العمل على حسن إستغلال الموارد المتاحة .

### المصادر

1. اءمء ، علف ، 2012، مفهوم المعلوماء وإءارة المعرفة ،مجلة جامعة ءمشق ،العءء 1 ، مجلء 28.
2. بلف ءمءان، ءالء مءمء طلال ، 2002، ءءللل علاقة نظم معلوماء الموارء البشرفة وراس المال الفكرف وأءرها فف ءءقق المفة ءنافسة، ءراسة مفءانفة فف شركاء صناعة ءأمفن الأرففة، (أطروءة ءكءوراه فلسفة فف علوم إءارة الأعمال، عفرف منشرة، كلية الإءارة والاقتصاد، جامعة ببءاء).
3. ءراءاء ، ناصر مءمء سعوء ، المءانف ، اءمء اسماعفل ، الصالء ، اسماء رشاء، 2011، إءارة المعرفة ، ءقفم ومراجعة ءكءور سعاء فائق برنوطف ، اءراء للنشر وءوزفع ، الأرفن.
4. ءلاب واآرون ، 2013، فرق العمل مءءل مفاهمف مءكامل ، الطبعة الأولى، ءار صفاء للنشر و ءوزفع ، عمان.
5. ءموء، ءضفر كاظم، ٢٠١٠، منظمة المعرفة، ءار ءفاء للنشر وءوزفع، عمان، الأرفن.
6. ءهء ،فاسر مءمء عبء الله، 2004، اسءراءففة ءمكفن وأءرها فف المفة ءنافسة ءراسة ءءللللة لآراء عفة من العاملفن فف بعض المصارف الفمفة ، رسالة مآءسءفر فف إءارة الأعمال، كلية الإءارة والاقتصاد- جامعة ببءاء.
7. الربفعف، ءلوء هاءف عبوء ، 2001، " أهمة ءطببق اسءراءففة العملفاء فف الشركاء الصناعفة العراقفة " ، ءراسة ءءللللة، مجلة ءنمفة الرافءفن، المجلء 23، العءء 63، كلية الإءارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
8. رفرافف ،مءمء 2014، ءور ءءنولوجفا المعلوماء فف ءءقق المفة ءنافسة فف المؤسسة الإءءصاءفة ءءاثرفة ءراسة ءالة مؤسسة الم طاءن الكبرى للءنوب - أوماش بسكرة ، رسالة مآءسءفر ،جامعة مءمء ءفضر بسكرة كلية العلوم الإءءصاءفة وءءارفة - قسم العلوم ءءارفة .
9. الزعبف، ءسن علف عبء ، 1999، اءر نظام المعلوماء الاسءراءففة فف بناء وءطوفر المزافا ءنافسة وءءقق عوامل ءفوق ءنافسفف، ءراسة ءطببقفة فف المصارف الأرففة المءرعة فف سوق عمان المالف ، (أطروءة ءكءوراه فلسفة فف إءارة الأعمال، عفرف منشرة، كلية الإءارة والاقتصاد، جامعة ببءاء).
10. السملف، علف ، 2001، " إءارة الموارء البشرفة الإسءراءففة " ، ءار ءرفب للطباعة والنشر وءوزفع، القاهرة، مصر.
11. الطاهر ، اسمهان مآء ، 2012، إءارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، ءار وائل للنشر ، عمان، الأرفن.
12. لءوبل ، أكرم أءمء والءافظ ، علف عبء السءار ، 2002، "أءر ءصمف المءءء فف الأسبقفاء ءنافسة :ءراسة اسءءلاعفة لآراء عفة من مءراء الشركاء الصناعفة المساهمة ، مءافظة نفنؤف "، مجلة ءنمفة الرافءفن ، جامعة الموصل ،كلفة الإءارة والاقتصاد، المجلء 24/2، العءء 69.
13. عبء العال، سهف عبء الرؤوف مءمف ، ٢٠١٤، اءر العباء الشءصف علف وظفففءف ءولفء المعرفة وءءشارك بها فف الشركاء الصناعفة فف الأرفن، البلقاء للبعوء وءراساء، المجلء ١٧، العءء١.
14. العزاوف، سءر أءمء كرفف موسف ، 2005 ، أءر ءءرفب فف ءءقق المفة ءنافسة ءراسة ءءللللة لآراء عفة من مفءرف المءسءففاء ءءومفة فف ببءاء ، رسالة مآءسءفر فف إءارة الأعمال،كلفة الإءارة والاقتصاد ، الجامعة المسءنصرفة.
15. العلف، عبء السءار مءمء، 2000، " إءارة الإءءاء والعملفاء / مءءل كمف " ، ءار وائل للنشر، عمان، الأرفن.

16. فتاح ، جنان جمال، 2015، دور متطلبات نظم المعلومات الإدارية في أبعاد الميزة التنافسية دراسة تحليلية لأراء المديرين في عينة من مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين - أربيل.
17. المرسي ، جمال الدين ، ادريس ، ثابت عبد الرحمن ، 2004 ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية .
18. المياحي ، أسيل هادي محمود جاسم ، 2004 ، "أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية ، جامعة النهرين" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
19. نجادات ، عبد السلام ، 2012 ، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الإدارة في عصر المعرفة )، جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان.
20. نجم، عبود نجم، 2007 ، " إدارة المعرفة : المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات " ، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.
21. ياسين ، سعد غالب، 2007 ، ادارة المعرفة: المفاهيم ،النظم والتقنيات ، دار المناهج، عمان، الاردن.

#### المصادر الأجنبية

1. Chini,&Ting. C., 2004, **Effective knowledge transfer in multinational corporations**, Palgrave MacMillan New York.
2. Daft, Richard L., 2003 , "**Management**", 6<sup>th</sup> ed., South-Western.
3. Davenport, T. M., And Prusak, L., 1999, **Working Knowledge, How Organizations Management They Work**, Boston: Massach- Uesetts, Harvard Business School Press, Boston.
4. Evans, James, R., 1997, "Production and Operations Management Quality Performance and Value", 5<sup>th</sup> ED, West Publishing Co. USA.
5. Fernandes, I.B., Gonzales, A., & Sabherwal, R., 2004, **Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies**, 1<sup>st</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
6. Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R., 2001 "**Strategic management: theory and integrated approach**", 5<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin, Co..
7. Karolina, Silva & Osman, Yasmina, 2007, **Effective Appraisal Systems: The Impact on Knowledge Sharing in the Lebanese Banking Sector**, Oxford Business & Economics Conference, England.
8. Leong, GK & Snyder, Ward, P. T. , 1990, "Research in The Process and Content of Manufacturing Strategy", OMEGA, The International Journal of Management Science, Vol. 18, No. 2.
9. Lynch, Richard, "**Corporate Strategy**", 2<sup>nd</sup> ed., prentice hall Inc., 2000.

10. MaCmillan, H., & Tampo, M., 2000, **Strategic Management, Process**, Content and Implementation, Oxford Univ. Press, U.K.
11. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, 2000 ,"**Strategic management: Process, control and implementation**", Oxford press Inc.,.
12. Manaf, H. A. and Marzuki, N. A., 2009, **The Success of Malaysian Local Authorities: The Roles of Personality and Sharing Tacit Knowledge**, Paper presented at the International Conference on Administrative Development: Towards Excellent in Public Sector Performance, Vol. 1, No.4.
13. Mehrabani, S. E., & Mohamad, N. A., 2011, **The Role of 'Training Activities' and 'Knowledge Sharing' in the Relationship between Leadership Development and Organizational Effectiveness**, International Conference of Sociality and Economics Development. 10, International Proceedings of Economics Development and Research.
14. Mitchell, H., 2008, **Knowledge sharing the value of Storytelling**, International Journal of Organizational Behavior, Vol.9, No.5.
15. Mitchell, H., 2008, **Knowledge sharing the value of Storytelling**, International Journal of Organizational Behavior, Vol.9, No.5.
16. Özbebek, A., & Toplu, E. K., 2011, **Empowered employees' knowledge sharing behavior**, International Journal of Business and Management, Vol.3, No.2.
17. Yang, Jen-Te, 2007, **The Impact of Knowledge Sharing On Organizational Learning and Effectiveness**, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited
18. Zhou, Lihong & Nunes, Jose Miguel Baptista, 2015, **Knowledge Sharing in Chinese Hospitals: Identifying Sharing Barriers in Traditional Chinese and Western Medicine Collaboration**, The Springer book series Innovation, Technology, and Knowledge Management.

## Abstract

**The impact of some knowledge sharing factors in achieving competitive advantage**

**An Analytical study of the views of sample choosing from some faculty staff of Salahadin University / Erbil**

This research focuses on two main variables: Factors of knowledge sharing which its dimensions are (knowledge sharing, team work, staff training, collaborative environment), and the second variable is competitive advantage with the dimensions of (quality, creativity, cost, flexibility).

The main aims of this research are to provide conceptual framework for the variables and try to test the University of Salahadin as a field of application. A questionnaire was distributed to a sample of faculty members at Salahadin University, 145 forms were distributed to the faculty members, 136 were retrieved and 132 were valid. Two main hypotheses emerged, in order to analysis the data statistic software called SPSS was used to test the hypotheses that were developed and to address the research problem. The research reached a number of conclusions, which the main once were the existences of significant correlation and influence between the two variables of Knowledge sharing and competitive advantage where the research results indicates the importance of the role of knowledge sharing factors in achieving competitive advantage.

Finally, based on the research results, the research presented several recommendations, the most important of which were the need for universities to study the factors of knowledge sharing, especially those related to the training of workers and team work, which has a positive impact on knowledge sharing and thus a reflection on enhancing competitive advantage. Also the research recommended that university should provide financial support and facilities especially in the area of participation in conferences, seminars and training courses.

**Key words:** knowledge sharing, team work, staff training, collaborative environment , competitive advantage, quality, creativity, cost, flexibility

### پوخته

ئهم تويزينه وهيه جهخت له سهر دوو گوراوى سهره كى ده كات ئه وانىش هوكاره كانى سهر كه وتنى به شدارى پىكر دنى زانين (طالبگورى زانين، تيمى كار ، راهىنانى كارمندان ، ژىنگه ي هارىكارى) واداده نريت گوراوىكى سهره كى يه و كارىگه رى هه يه له سهر تايبه قمه نديه كى بر كى به كانى وه كو (جوړيتى، داهىنان، تىچون، نهرمى).

نامانج له م تويزينه وهيه پىشكهش كردنى چوارچىويه كى تىورى بو ههر دوو چه مكى گوراوه كان وه هه و لدان بو هه لىژاردنى زانكوى سه لاه دىن كه ميدانىك بو جى به جى كردنى تويزينه وه كه وه بو ئهم مبه سته تويزه هه لسان به دارىشنى فورمى راپوسى وه دابه شكره به سهر نمونه ي تويزينه وه كه پىكهاتبوو له ژماره يه كه له ئه ندامانى ده سته ي ماموستابان له زانكوى سه لاه دىن له شارى هه ولىر كه تويزه ره هه لسا به دابه شكر دنى (145) فورم وه (136) فورم گه يشته وه ده ست تويزه وه وه ئه و فورمانه ي كه گونجاو بوون



بۆ كردهارى شىكردهوهى نامارى برىقى بوو له (132) فۆرم. وه بۆ ئهم بابدهته دوو گریمانى سهره كى دانراو وه چه ند گریمانى لاوه كى لهم دوو گریمانه وه ههلقولا وه پشت به ستره بهرنامهى شىكارى نامارى (SPSS).

له گرنگترىن نهو نه نجامانهى كه توپژینه وه كه پى گه شت برىقى به له بوونى په یوه ندى و به یهك وه به ستنه وه و كارى گه رى معنوى بهرز له نیوان هۆكاره كانى سهركه وتنى به شدارى پىكردنى زانین تايه تمه ندىه كىبر كىبه كانى نه مهش نامازه به گرنگى رۆلى هۆكاره كانى به شدارى پىكردنى زانین ده كات له به ديهینانى تايه تمه ندىه كىبر كىبه كانى ، وه به پشت به ستن به نه نجامه كانى توپژینه وه كه نه م توپژینه وه كه كومه لىك راسپارده پىشكه شكرد وه له گرنگترىن بىان پىوستیه ههولبدرىت له زانكو بۆ لىكولینه وه له هۆكاره كانى سهركه وتنى به شدارى پىكردنى زانین ، به تايه تى نه وهى په یوه نى ههیه به مه شق كردن وتیمى كار كردن كه كارى گه ریه كى باشى ده بىت له سهر سهركه وتنى به شدارى پىكردنى زانین وشكانوهى له سهر تايه تمه ندىه كىبر كىبه كانى ، ههروه ها پالپشتى داراى وئاسانكارى بكرىت به تايه تى له بوارى به شدارى كردن له كوئفرانس سمنار وخولى راهیئان.