

## "دور إدارة الجامعات الخاصة في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية"

سوار حامد العواد - جامعة جدارا - الاردن

الاستاذة الدكتورة دلال محمد الزعبي - جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن

[dalalzoubi@yahoo.com](mailto:dalalzoubi@yahoo.com)

[dalal.zoubi@bau.edu.jo](mailto:dalal.zoubi@bau.edu.jo)

### المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرّف دور إدارة الجامعات الخاصة الاردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في هذه الجامعات، حيث استُخدِمَ المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اشتقاق عينة عشوائية بلغت ٢٥٦ عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة الذي تكون من ٤٦٤ عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الاستبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن المستوى الكلي لدور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية والميزة التنافسية جاء مرتفعا، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وبين تحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بالمحافظة على مستويات توليد المعرفة، ومستويات تحقيق الميزة التنافسية، ومحاولة رفع هذه المستويات ما أمكن، بالإضافة إلى الاهتمام بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتحويلها إلى معرفة معلنة.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعات الخاصة الأردنية؛ توليد المعرفة؛ إدارة المعرفة؛ الميزة التنافسية.

***The Role of the Administration of Private Universities in Generating Institutional Knowledge, and its Relation to Achieving Competitive Advantage.***

**Sewar Hamed Awad- Jadara University**  
**Prof. Dalal M. Al-Zoubi- Al-Balqa Applied University**

**Abstract:**

The present study aimed to identify the role of the administration of Jordanian private universities in the northern region in promoting the generation of institutional knowledge, and its relationship to competitive advantage. Where a descriptive and correlative approach was used, a random sample of 256 faculty members was derived from the study population, which consisted of 464 faculty members. A questionnaire was used to collect data from the sample of the study. The study reached many results, most notably: The total level of the role of private university administration in generating institutional knowledge, and the total level of the competitive advantage was high. Also, the results showed that there are a positive relationship between generating institutional knowledge, and competitive advantage. In the light of the results of the study, the researcher recommended to maintain the levels of knowledge generation and the levels of achieving competitive advantage, and try to raise these levels as possible. And give more attention to the tacit knowledge in the minds of individuals and turn it into an explicit knowledge.

***Keywords:*** *Jordanian Private Universities; Knowledge Generation; Knowledge Management; Competitive Advantage.*

## المقدمة

تقوم الجامعات الأردنية الخاصة بدور هام في المجتمع من خلال تنمية شخصيات الطلبة، وإعدادهم للالتحاق بسوق العمل، والمساهمة في تطوير مجتمعاتهم وتميئتها في مختلف المجالات، وذلك بإكسابهم المعارف المختلفة عن طريق الحوار والتفاعل والمناقشة، مما يولد لديهم المعرفة الكافية، التي تعد من أهم متطلبات الألفية الثالثة التي نعيشها. تُعتبر مؤسسات التعليم العالي الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير. فهي الميدان الذي يتم فيه التفاعل بين كل المدخلات بناءً على خطة شاملة لتحسين الأداء الجامعي، حيث تتعاقد (synergy) جميع المدخلات، فيتعاظم تأثيرها في إحداث التغيير المنشود بفضل ما يحدثه من قوة مضافة في جهود الإصلاح، لأن الجامعة هي الوحدة المنوط بها التغيير، والتعديل، والتطوير، وضمان الجودة.

وقد أكد الشخبي (٢٠٠٤) أن للجامعات مكانة عالية، فهي مؤسسة مجتمعية تعليمية تسعى لتشكيل العقل الإنساني من خلال المعرفة التي تقدمها لكافة الطلبة من جميع المستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية دون أي تمييز بينهم، إذ تنير لهم طريق الحاضر والمستقبل.

وتعد المعرفة المورد الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والتقدم في الوقت الحاضر لجميع المنظمات بغض النظر عن أنواعها وأحجامها. لذا تسعى الجامعات إلى الحصول على المعرفة من خلال إيجاد الطرق والأساليب التي تساعد على توليد المعرفة، وتطوير آليات توليدها بهدف تكوين مخزون معرفي يساعدها على تحقيق أهدافها. وتعد عملية توليد المعرفة من أهم العمليات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات، فهي تساهم في إيجاد معارف جديدة تساعد المؤسسة التعليمية على إثراء رأس مالها الفكري وإثراء معارف الأفراد لديها، كما تساعدهم على إبراز مهاراتهم العالية. لذا تعمل الجامعات على استقطاب أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية عن طريق اختيار وانتقاء أفضل الموارد البشرية لتوفير كفاءات بمخزون معرفي كبير وتوظيفها لإنجاز الأعمال المؤسسية التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، وكذلك مساهمتها الفاعلة في توليد المعرفة بشكل مستمر، لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وتحقيق الميزة التنافسية لها (سميرة، ٢٠١٣).

والميزة التنافسية هي عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجاباً على مستوى مخرجاتها العلمية (اللوغان، ٢٠١٦). ويرى سيد (٢٠١٦) أن الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص والسمات التي تمتلكها المنظمة التعليمية بناءً على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنظمات التعليمية الأخرى في الخدمات والموارد والأسعار وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفاءات والمعارف والمهارات التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد.

وتتحقق قدرة الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على المنافسة في المجالات الحيوية والتي تتمثل في خصائص أعضاء هيئة التدريس، والبرامج الدراسية، وتقنيات ووسائل المعلومات، والتجهيزات البحثية والمادية، ونمط الإدارة، ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، بالإضافة إلى قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلبة والدعم والتمويل من السوق الخارجية والمحلية (الصالح، ٢٠١٢).

ويشير محمود وملكاوي (٢٠٠٧) إلى أن المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من العوامل الهامة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، إذ أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة التي تقود إلى الإبداع الذي يعد الأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا جاءت الدراسة لتحديد دور إدارة الجامعات الخاصة في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وعلاقتها في تحقيق

الميزة التنافسية.

### مشكلة الدراسة

إن التزايد الكبير في أعداد الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن، وسعي هذه الجامعات بشتى الطرق إلى تحقيق الميزة التنافسية بهدف جذب عدد أكبر من الطلبة للدراسة فيها، قد شكل عبئاً ومسؤولية كبيرة على إدارة هذه الجامعات من أجل مواكبة التطورات، والثورة المعرفية، والتقنيات التكنولوجية، التي أصبحت من المتطلبات الأساسية للتميز، الأمر الذي يتطلب، بالتالي، توفير الكفاءات من الأساتذة الجامعيين، بالإضافة إلى استحداث التخصصات

المتعددة، وتجهيز كل تخصص بكل ما يحتاج إليه من مختبرات ومعدات وقاعات دراسية، بهدف تحقيق الميزة التنافسية التي تشكل النجاح لهذه الجامعات. ولما كانت قدرة المؤسسات على توليد المعرفة النادرة والثمينة ترتبط بشكل إيجابي مع معدل نمو هذه المؤسسات، وحيث أن الموارد البشرية هي القادرة فقط على توليد المعرفة، وليس المنظمات، فقد توجب على المؤسسات أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها العاملون، وأن توفر البيئة المناسبة لتحقيق هذا الهدف. وعليه فإن عملية توليد المعرفة المؤسسية يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي جرى توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة. لذا وبناء على ما سبق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى ارتباط تعزيز إدارة الجامعات لتوليد المعرفة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لها، والذي سنكشف عنه نتائج هذه الدراسة.

وبهذا فقد خلصت الباحثة إلى تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: " ما دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وما علاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية؟".

### أسئلة الدراسة

انبثق عن سؤال الدراسة الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وبين تحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

- تعرف دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- تعرف المستوى الذي حققته الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال بموضوع الميزة التنافسية لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- تعرف ما إذا كان هناك علاقة بين دور إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات.

## أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في أنها من أولى الدراسات الرائدة في مجالها في الأردن، وربما في الوطن العربي. وبالتالي من المتوقع أن تزود المعنيين في القطاع الجامعي بمعلومات جديدة، نظرية وتطبيقية، عن موضوع توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وبالأخص الجامعات الخاصة.

## الأهمية النظرية العلمية

وتتمثل في المعلومات النظرية التي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة حول موضوع توليد المعرفة في مجال الإدارة الجامعية تحديداً، مع الأخذ بعين الاعتبار ندرة الدراسات التي أجريت في هذا المجال، بالإضافة إلى تناولها موضوعاً حيويًا يهم مختلف أنواع المؤسسات، وخصوصاً الجامعات، وهو الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها. كما أنه من المتوقع إضافة معلومات جديدة حول كيفية قياس متغيرات الدراسة الرئيسية والثانوية، وذلك من خلال أداتي القياس اللتين تم إعدادهما لتحقيق أهداف الدراسة، علاوة على الإضافة النظرية المتوقعة من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة

بموضوع البحث من حيث أماكن إجرائها، والمجال أو القطاع الذي أجريت فيه، والمنهجية المتبعة فيها والنتائج التي توصلت إليها، مما سيضيف للمهتمين في مجال الإدارة الجامعية معلومات جديدة حول مشكلة الدراسة الحالية.

## الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية فيما يلي:

- من المتوقع أن يلفت البحث الحالي الانتباه إلى أهمية موضوع الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، على نحو محدد، لما له من أهمية في المحافظة على استمراريته وبقائها. كما ويلفت الانتباه إلى العوامل التي من الممكن أن يكون لها علاقة بتحقيق الميزة التنافسية، مثل: توليد المعرفة في هذه الجامعات، ودور إدارة الجامعات في تعزيز توليدها.
- يمكن أن تفيد النتائج في تحفيز إدارة الجامعات على زيادة تعزيز عملية توليد المعرفة المؤسسية إذا أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية لها بتحقيق الميزة التنافسية.
- قد تفيد نتائج البحث في لفت نظر إدارات الجامعات والمسؤولين في وزارة التعليم العالي إلى أهمية توليد المعرفة كعامل له علاقة بتحقيق الميزة التنافسية، وإلى البحث والتعرف على العوامل الأخرى التي من الممكن ان يكون لها علاقة بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.
- قد تفتح نتائج وتوصيات هذه الدراسة آفاقا بحثية جديدة للباحثين المستقبليين المهتمين بهذا الموضوع، من خلال تناوله بطرق مختلفة أو الاضافة عليه.

## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**توليد المعرفة (اصطلاحا):** هي عملية إيداع المعرفة من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وكذلك زيادة قدرة هذه المؤسسات على التفوق

والإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة، مثل: ممارسات الاستراتيجية، وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، وتطوير مهارات العاملين (طرطار، ٢٠١١).

**توليد المعرفة (إجرائياً):** هي عملية مستمرة لاكتساب أو شراء أو تعلم معارف وافكار وبيانات ومعلومات جديدة لتوليد خدمة أو عملية جديدة على مستوى عال من الأداء، من خلال مشاركة جماعات العمل والأفراد. ويمكن قياسها في الجامعات من خلال انماط تحويل المعرفة الأربعة وهي: الجتمعة، والتجسيد، والتركيب، والتذويت. والتي جرى قياسها في هذه الدراسة من خلال الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

**الميزة التنافسية (اصطلاحاً):** هي الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستخدمين أعلى مما يحققه المنافسون، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين الجامعة ومنافسيها (ويح، ٢٠١٣).

**الميزة التنافسية (إجرائياً):** هي التفرد والتفوق المستمر في أداء الجامعة، وتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على كلا المستويين الفردي والمؤسسي، من خلال إيجاد تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة لتطوير مهارات العاملين في الجامعة وقدراتهم، والتي جرى قياسها من خلال الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة - أجريت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة موضوع تعزيز توليد المعرفة من قبل إدارة الجامعات الخاصة، وفيما إذا كان له علاقة بتحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، وذلك لما للميزة التنافسية من أهمية في استمرارية وبقاء الجامعات في المقدمة.

**الحدود الزمنية:** جرى تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م.

**الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن (جامعة جرش، جامعة جدارا،

جامعة اربد الاهلية)

**محددات الدراسة-** تحددت نتائج هذه الدراسة من خلال:

- صدق وثبات أداة الدراسة.
- سلامة اشتقاق عينة الدراسة من مجتمع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الاردن.
- صدق اجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة بكافة أجزائها.
- سلامة الاجراءات في جمع البيانات وتحليلها.

## الإطار النظري

### ادارة المعرفة

المعرفة عبارة عن مفهوم ظهر الاهتمام به في أواخر القرن العشرين بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة، وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات، وخفض كلفتها لتمتلك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية في عالم متغير (دروزة، ٢٠٠٨).

وقد عرّف الزطمة (٢٠١١: ٣٤) المعرفة بأنها "العلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها". ويرى أن المعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تستهدف الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

كما عرفها الملكاوي (٢٠٠٧: ١٩) بأنها "حصيلة امتزاج وتفاعل بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتجري عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة". وعرفها الطيبي (٢٠١٠) بأنها "عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة المشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجرى استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ القرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها".

وتؤكد الزعبي (Al-Zoubi, 2014) على أن المعرفة تمثل السلطة والقوة والثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة. وتعد المعرفة في القرن الحادي والعشرين من أهم الموارد التنظيمية التي يتم البناء عليها تراكمياً لتحقيق الثورة المعرفية والتكنولوجية وثورة الاتصالات، وهي ما يميز القرن الحادي والعشرين الذي يقوم أساساً على المعرفة. وتزداد أهمية المعرفة بشكل مضطرب نظراً؛ لأنها من أهم مقومات زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء والعمل على تحقيق مجموعة من المميزات التي تجعل من منظمة متفردة عن أخرى. ولذلك أصبحت المعرفة السبيل الأول الذي تحتذي به العديد من المؤسسات للنجاح والتميز، ولمواجهة هذه التحديات والتكيف معها وتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية والريادة (الزطمة، ٢٠١١). ويحري ذلك من خلال توجه المؤسسات نحو توظيف المعرفة المتاحة لديها بأقصى حد ممكن من الكفاءة والفاعلية والعمل على تجميعها ونشرها في كافة الأقسام الإدارية في المنظمة، والسعي نحو إمتلاك معارف جديدة للوصول إلى مرحلة التميز، والقيام بعمليات إعادة تأهيل الموارد البشرية وتدريبهم على إدارة المعرفة، والعمل على تأسيس قاعدة معرفة في المؤسسة (حجازي، ٢٠٠٥).

تعتبر إدارة المعرفة كغيرها من العلوم الإدارية المعاصرة، إذ تحتوي على عدد من العمليات التي من شأنها

الوصول إلى المفهوم العلمي والتطبيقي لإدارة المعرفة، حيث تتلخص عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

### أولاً: عملية توليد المعرفة

تشتمل عملية توليد المعرفة المؤسسية على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة. فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية، فضلاً عن عمليات التعلم الفردية يمكن للمعرفة أن تتولد، إذ يبين نموذج (SECI) مفاهيم أماكن توليد المعرفة (ba)، والأصول المعرفية، والتفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة. (Maier, 2007: 212).

ففي هذا النموذج، حُدِّتْ أربعة أنماط لتوليد المعرفة متمثلة بـ (SECI) وهي على التوالي: الجتمعة (Socialization) والتجسيد (Externalization) والتركيب (Combination) والتذويت (Internalization). تحدث هذه الأنماط الأربعة في إطار أو مكان أو فضاء يطلق عليه بـ (ba) والذي يدل على المكان الذي تحدث فيه عملية التوليد. هنا تحاول المنظمات الإجابة عن سؤال حاسم في توليد المعرفة، وهي الكيفية التي يتم بها تأسيس (ba) المنظمة، والذي عرف على أنه المكان أو الفضاء المشترك لتوليد المعرفة. وبالاعتماد على الأنماط الأربعة لتوليد المعرفة جرى تحديد أربعة أنواع من مفهوم (ba) وهي على التوالي: (ba) المنشأ يستلزم نمط الجتمعة لتوليد المعرفة، وهو المكان الذي تبدأ منه عملية توليد المعرفة المنظمة، وهو المكان الذي يتشارك فيه الأفراد الخبرة في المقام الأول من خلال اللقاءات وجهاً لوجه التي تجري في نفس المكان والوقت. ويرتبط (ba) التفاعل بنمط التجسيد لتوليد المعرفة، الذي يشير إلى الفضاء حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهي المعرفة التي يجري تبادلها بين الأفراد من خلال عملية الحوار والتعاون. كما تشير (ba) الإلكتروني إلى الفضاء الافتراضي بالاعتماد على الشبكات الإلكترونية للتفاعل، ويتوافق مع نمط التركيب لتوليد المعرفة. وأخيراً يتناول (ba) الممارسة جانب تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال عملية التذويت. كما يعدّ فهم الخصائص المتنوعة لمفاهيم (ba)، وعلاقتها مع أنماط (SECI) لتوليد المعرفة من الأمور

الحاسمة في تحسين توليد المعرفة المنظمة وربطها بأدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. إذ تستخدم قدرات هذه الأدوات والنظم في كل مفهوم من مفاهيم (ba) لتعزيز كفاءة وفاعلية الأنماط الأربعة لتوليد المعرفة (Gottschalk, 2008: 31).

### ثانياً: عملية التشارك في المعرفة

إن عملية التشارك في المعرفة هي من أهم عوامل نجاح مشروع إدارة المعرفة، إذ تصبح المعرفة متاحة للجميع، ويتم ذلك من خلال تبني ثقافة تشجع على التشارك في المعرفة بين العاملين في جميع مستويات المنظمة. وهناك العديد من الأساليب التي يتم بها التشارك في المعرفة، والتي أشارت إليها الطوالبة (٢٠١٥) بما يلي:

- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتشارك الداخلي.
- التدريب والحوار.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الوثائق والنشرات الداخلية.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.

وتعتبر عملية نقل المعرفة ومن ثم تطبيقها أولى الخطوات لحدوث عملية التشارك بالمعرفة والتي تتطلب توافر الوسائل الملائمة. وهذه الوسائل قد تكون مادية وذلك عن طريق الفيديو والإنترنت وغيرها من الوسائل الإلكترونية، وقد تكون بالإتصال المباشر عن طريق التدريب والمحاضرات وغيرها (بن يحيى، ٢٠٠٩). وبهذا فإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي

التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها، أو لحل مشكلة قائمة. ويحدث ذلك بالتشجيع وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين.

### ثالثاً: عملية التعلم المنظمي

يعرف التعلم المنظمي بأنه " قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم " (حجازي، ٢٠١٤، ١٤٦). ويشير ويج (Wiig, 1994) إلى أن عملية التعلم هي اكتساب وتذويت للمعرفة الجديدة. ويضيف أن التذويت يسير عبر المنظمة من خلال خطوات تبدأ بإدراك المعرفة ثم حفظها في الذاكرة العاملة، وبعد ذلك تسجيلها في مخزن طويل الأمد، ومن ثم حفظها تمهياً لاسترجاعها عند الحاجة. ويذكر حجازي (٢٠١٤) أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية وهي:

- ١- حل المشكلات نظمياً من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية أكثر من الاعتماد على التخمين. وكذلك التأكيد على البيانات أكثر من التأكيد على الافتراضات عند اتخاذ القرارات، واستخدام الأدوات الإحصائية حيثما لزم.
- ٢- التجريب والذي يشتمل على البحث المنظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها. ويتم تحفيز التجريب من خلال الفرص والتوسع الأفقي في البحث عن المعرفة.
- ٣- التعلم من التجارب الماضية، وذلك من خلال قيام المنظمة بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها، وتدوين الدروس المتعلمة منها.
- ٤- التعلم من الآخرين، وذلك بالنظر إلى خارج بيئة المنظمة بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، إذ أن النظر إلى المنظمات الأخرى قد يكون منبعاً للأفكار والابتداع.
- ٥- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في أرجاء المنظمة بين الأفراد لئلا يتمكنوا من التشارك بها بحيث تؤدي إلى تحقيق الهدف منها.

من خلال الاستعراض السابق لعمليات المعرفة الرئيسة (التوليد، والتشارك، والتعلم المنظمي) يتبين أن عملية توليد المعرفة هي الأساس الذي تبنى عليه العمليات الأخرى، وأنه بدون توليد المعرفة لن تتمكن المؤسسات من الاستثمار بالمعرفة والاستفادة منها. لذا تم التركيز على عملية توليد المعرفة في هذه الدراسة وربطها بموضوع هام وحساس لكافة الجامعات وهو الميزة التنافسية لهذه الجامعات، والذي يعد الأساس لبقائها واستمراريتها في خدمة المجتمع وتلبية طموحات ابنائه.

### الميزة التنافسية

نتيجة ظهور مجموعة من العوامل والمتغيرات العالمية الجديدة التي تشكل في مجملها العصر الحالي، ومن أهمها المنافسة الشديدة على المستوى الدولي والمحلي، أصبح من الضروري أن يواكب التعليم هذه التغيرات بوصفه أداة إعداد الموارد البشرية، بل أصبح عليه أن يقود عملية التغيير في المجتمع، لأنه المسؤول عن تنمية الموارد البشرية المبدعة التي تستطيع أن تحدث التغيير وتقوده بفاعلية، ولعل هذا ما يفسر انتقال مفهوم الميزة التنافسية من علم الإدارة إلى العلوم التربوية (طعيمة، ٢٠٠٦).

لذا بدأ مفهوم الميزة التنافسية ينتقل إلى حقل التعليم الجامعي، حيث تشهد الجامعات العديد من التحديات، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الجودة من أجل الحصول على الاعتماد، والحصول على رتبة متقدمة بين الجامعات على المستوى العالمي، وغير ذلك من التحديات، التي تتمثل في المنافسة الشديدة على المستوى الدولي والمحلي. ويمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي على أنها " قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها ". كما يمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي أيضاً بأنها "تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاثة "التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع" والوصول بها إلى المستويات العالمية" (عبد الغفور، ٢٠١٥).

وتعرّف الجامعات ذات القدرة التنافسية بأنها الجامعات التي تستطيع الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيم ومؤشرات التنافسية لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية (العباد، ٢٠١٧).

ويرى الناظر وبزادوغ (٢٠١٧) أن تحقيق الميزة التنافسية من الموضوعات التي تشغل القادة التربويين في الجامعات الحكومية والخاصة، التي زاد التنافس بينها مؤخراً، سعياً إلى تحقيق النجاح واستقطاب الطلبة وإرضاء ذويهم عن الخدمات التي توفرها. وتظهر مقدرة الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجمع بين المرونة والتفاعل والانسجام والتجديد مع المحافظة على الهوية في آن واحد. تختلف الجامعات باعتبارها مؤسسات أكاديمية عن غيرها من المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق الربح، إذ هناك العديد من الضوابط والقيود التي يمكن أن تفرض على الجامعة مما يدفعها لأن تتميز في عناصر من شأنها أن تعمل على جذب الطلبة، ومن هذه العناصر ما يلي:

١- **سمعة الجامعة:** وتعني تكريس الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم، وبالتالي، تتيح أقصى استفادة من الإمكانيات البشرية والمادية الذاتية، والتنوع في المواد التعليمية وتنمية اقتصادياته (التعليم العالي). لذلك لا بد أن تواكبه تنمية مستدامة توظف تكنولوجيا المعلومات، وارتفاع بمستوى التعليم في ظل المجتمع المعرفي القادر على توظيف العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الشاملة (Davis & Ringsted, 2006).

٢- **جودة المرافق:** يجب أن تكون مرافق المؤسسة المخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها ملائمة ومناسبة، بالإضافة إلى توافر المناخ التعليمي المناسب والأمن، وكذلك كفاءة وملاءمة مساحة ومباني المؤسسة للبرامج التعليمية الموجودة، ووجود مبان خاصة بالأنشطة اللامنهجية والخدمات المساندة لها (عبد الغفور، ٢٠١٥).

٣- **كفاءة الهيئة التدريسية:** يعد عضو هيئة التدريس الجامعي العنصر الأساس والمهم في العملية التعليمية لأنه يقود العمل الأكاديمي، ويتعامل مع الطلبة مباشرة، فيؤثر في تكوينهم المعرفي والاجتماعي، ويعمل على تقدم المؤسسات وتطويرها، وحمل أعباء الرسالة التعليمية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه (عبد الغفور، ٢٠١٥).

٤- **المحتوى المعرفي للمناهج ومواكبة التطور:** يجب أن يوفر المنهاج بشكل عام المعرفة المطلوبة لعملية التعليم والتعلم، إذ أنها تمثل مجموع المعاني والحقائق والمفاهيم والتطورات الفكرية والعلمية التي تتكون لدى الفرد نتيجة محاولاته المكررة لفهم الظواهر المحيطة، وهي تعد أداة مهمة في تحقيق الرقي وخطوة أساسية في النمو والتطور الأنساني (مرعي والحيلة، ٢٠٠٠).

٥- **خدمة المجتمع:** على الجامعات أن تعمل على ربط التخصصات المقدمة للطلبة باحتياجات المجتمع المحيط به، وربط البحث العلمي بالمشكلات التي تواجه المجتمع ووضع الحلول لها والتفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية. لذلك إذا عملت الجامعات ضمن رؤى وخطط واضحة محددة، توافق مصالح المجتمع، فإنها تستطيع الاستفادة من إنجازات المعرفة الإنسانية دون الحاق أي ضرر أو تفريط، وهو مقياس الحكم على جودة التعليم في الجامعات (دياب، ٢٠٠٥).

وللميزة التنافسية عدة مصادر يمكن تلخيصها بشكل عام في توافر الموارد الآتية في المؤسسات كما أوردها أبو بكر (٢٠٠٦):

أ. **الموارد المادية:** عن طريق حصول المؤسسة على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أدنى من أسعار المنافسين الآخرين، فضلاً عن إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من معدات ووسائل تكنولوجيا. إن استثمار المؤسسة لتلك الموارد المادية يُمكنها من تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مميزة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى.

ب. الموارد البشرية: إذ يعزى نجاح العديد من المؤسسات إلى ما تملكه المؤسسة من مهارات ومقدرات بشرية.

ج. الإمكانيات التنظيمية: مقدره المؤسسة على إدارة الأفراد الموجودين من أجل تلبية احتياجات عملائها.

في نهاية هذا الجزء ومن خلال استعراض الإطار النظري لموضوع الدراسة بشقيه (توليد المعرفة في الجامعات، والميزة التنافسية لهذه الجامعات) يتضح مدى أهمية هذا الموضوع للجامعات كمؤسسات علمية بحثية خدمية تعتمد في نشاطاتها على المعرفة وعلى علاقتها مع المجتمع بأفراده ومؤسساته المختلفة، وسوق العمل الذي هو الهدف النهائي لخريجها.

### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع المعرفة وتوليدها وإدارتها، وكذلك موضوع الميزة التنافسية في قطاع منظمات الأعمال ، وفي قطاع التربية والتعليم، والتعليم العالي. وقد أكدت تلك الدراسات أهمية هذا الموضوع. لذا يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، من حيث توليد المعرفة؛ وتحقيق الميزة التنافسية. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

أجرى الشيخ (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى اختبار مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السودانية. تكونت عينة الدراسة من (١٣٦) عضو هيئة تدريس من (١٠) جامعات عامة وخاصة. وقد توصلت النتائج إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السودانية كان منخفضاً، وجاء بعد توليد المعرفة والحصول عليها في المرتبة الأولى من بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة ، تلاه بُعد تخزين المعرفة وتنظيم المعرفة، ثم بُعد شراكة وتوزيع المعرفة. وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد تطبيق المعرفة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

كما أجرت شلبي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى معرفة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، وأيضاً التعرف على المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية فيها، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة. وجرى جمع المعلومات من خلال استخدام استبانة موجهة لعينة من أعضاء هيئة

التدريس بجامعة المنصورة البالغ عددهم (٢٧٦) عضوا. وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضروري أن تترك الجامعات أنها لم تعد تعيش بمعزل عن العالم نتيجة لما أفرزته العولمة من تحديات محلية وعالمية كالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وأنه يتحتم عليها امتلاك الميزات التنافسية التي تحفظ لها بقاءها في السوق التعليمي التنافسي المحلي والعالمي. ولتحقيق التميز في الجامعة، فإنه لا بد من وجود منهجية التخطيط كضمان لتحقيق الرؤى والأهداف المنشودة، وإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي فيها، وتطوير خطة مستقبلية، وبناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة، ورفع كفاءة النظام التعليمي والكفاءة الداخلية، والمواءمة الخارجية، ووضع استراتيجية التميز المناسبة لصياغة مستقبل التعليم العالي فيها.

كذلك، فقد أجرى العباد (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تحديد متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، وتحديد المعوقات التي تحول دون ذلك، من خلال صياغة نموذج مقترح لزيادة القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تحليل قوائم التصنيفات العالمية التي تضمنت ترتيب بعض الجامعات السعودية، كما اعتمدت على تحليل خبرات وتجارب بعض النماذج حول مستوى التصنيف العالمي للجامعات، مثل: جامعة هارفارد التي تحتل مقدمة التصنيف. وفي النهاية جرى تقديم نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدمة. وقد تضمن النموذج المقترح أهدافا تمثلت في تطوير وظيفة التدريس الجامعي، وتطوير وظيفة البحث العلمي، وتطوير وظيفة خدمة المجتمع.

هذا وقد هدفت دراسة الناظر ويزادوغ (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في

الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعة الأردنية وجامعة البترا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وجرى التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة

الأردنية وجامعة البتراء، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ، ولمتغير السلطة المشرفة ولصالح الجامعات الخاصة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية.

وأجرى الشوبكي وناصر (Al-shobaki & Naser, 2017) دراسة هدفت إلى النظر في دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتقنية المعلومات بجامعة الأزهر بغزة، كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميز في التعليم. واستندت الدراسة إلى فرضية مفادها أن وضع استراتيجيات للتميز في التعليم وتنفيذها شرط أساس وهام لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية. وقد بينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، وأن التركيز الأكاديمي لعملية تطوير مهارات العاملين وخاصة الأكاديميين في الجامعة يساعد على تميز الطلبة وزيادة معدل التوظيف لهم بعد التخرج، بالإضافة إلى وجود الاتساق في جهود التنمية وتحسين الجودة على جميع المستويات الثلاثة: الطالب، والموظف، والجامعة، والذي يساهم في تفوق وتفرد كليات الجامعة.

وهدف دراسة (أبو جرح (٢٠١٦) إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وجرى تطبيقها على الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم جودة مخرجات مؤسسات التعليم، وتوضيح مؤشرات ومعايير جودتها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) عضو هيئة تدريس من فئات مختلفة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن إدارة المعرفة حقل جديد نسبياً لم يتم طرقة بصورة كافية حتى الآن، مما يتطلب مزيداً من الدراسات. كما توصلت إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين جودة مخرجات الجامعات.

كما هدفت دراسة الطوالبه (٢٠١٥) إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمليات نقل المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها- ومقترحات للتطوير. تكونت عينة الدراسة من (٦٥) من القادة التربويين اختيروا من وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها. وتم استخدام منهجية دلفاي في إجراء الدراسة، إذ جرى إعداد الإستبانة والنموذج المقترح بناء على تصورات وآراء القادة التربويين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات نقل المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها تراوحت بين متوسط إلى مرتفع إذ احتل مجال المعوقات التي تواجه عملية نقل المعرفة المرتبة الأولى، تلاه مجال عمليات نقل المعرفة، بينما جاء مجال واقع ممارسات عمليات نقل المعرفة في المرتبة الأخيرة. وبينت النتائج حول النموذج المقترح لعمليات نقل المعرفة أن البنية التحتية، وتوفير البرامج التدريبية وورش العمل، كان أهم مكونات النموذج المقترح لتطوير عملية نقل المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها.

وأجرت الزعبي (Al-Zoubi, 2014) دراسة هدفت إلى وضع رؤية ناجحة من أجل التطبيق الناجح لاستخدام تطبيقات إدارة المعرفة في العملية التعليمية والتعلمية في الجامعات. كما هدفت الدراسة إلى إضافة معلومات حول مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وكيفية استفادة الجامعات منها. وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة، وقد أظهرت الدراسة حاجة الجامعات إلى ضرورة تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة من أجل تحقيق الأهداف الجامعية.

كما أجرى أحمد وأحسن (Ahmed & Ahsan, 2014) دراسة هدفت إلى اختبار ممارسات إدارة المعرفة التنظيمية المتكاملة في توليد واستخدام المعرفة التنظيمية في إدارة مشاريع البرمجيات في منظمات تكنولوجيا المعلومات في باكستان. وقد استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي، وأظهرت النتائج أن هناك أثراً مباشراً لممارسات إدارة المعرفة التنظيمية ناتج عن حاجة مشاريع البرمجيات إلى أنواع متنوعة من المعرفة. كما بينت الدراسة أن هناك أثراً غير مباشر لممارسات

إدارة المعرفة في تأثيرها في بعض العوامل الجوهرية ومن ثم التأثير بشكل شمولي على نجاح المنظمة وخصوصاً في عوامل جمع المعلومات ومصادر الحصول عليها.

أجرى يو ولي (Yeo & Li, 2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثيرات جودة الخدمة في التعليم العالي وكيفية مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي في سنغافورة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: أن الأفراد هم قوى التغيير التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وأن توفير جودة الخدمة لا يمكن أن تكون خالية من لمسة العنصر البشري والاهتمام الشخصي الذي يمثل البداية الحقيقية لتحقيق التميز، بالإضافة إلى أهمية إشراك الموظفين من جميع المستويات في تنفيذ جودة الخدمات سواء موظفي الخطوط الأمامية أو الخلفية في مؤسسة التعليم العالي، بحيث تتشكل نظرة كلية شمولية لكيفية تقاطع وتكامل النظم التعليمية المختلفة من أجل تقديم جودة الخدمة بطرق مجدية. كما بينت النتائج أن الدعم الإداري مهم لتسهيل وصول الخدمة إلى مرافق الجامعة في الوقت والمكان المناسبين، إضافة إلى أنّ التخطيط السليم للاستخدام الفعال للموارد هو شرط أساس لتحقيق جودة الخدمة الجامعية.

وأجرت زعبي (Zoubi, 2009) دراسة هدفت إلى دراسة أثر الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة في استخدامها في جامعتي اليرموك وعمان الأهلية. وقد استخدمت الباحثة استراتيجية دراسة الحالة باختيار جامعة حكومية وجامعة خاصة، وجرى جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من ثلاثة مقاييس فرعية: الأول لقياس درجة الوعي بإدارة المعرفة والثاني يقيس درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ويقاس الثالث درجة استخدام إدارة المعرفة. وقد تشكلت عينة الدراسة من القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعتين ومن رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية. وأظهرت نتائج جامعة اليرموك أن درجة الوعي بإدارة المعرفة جاءت مرتفعة بينما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة استخدامها جاءت بدرجة متوسطة. أما نتائج جامعة عمان الأهلية فقد جاءت بدرجة مرتفعة للمقاييس الثلاثة. كذلك أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هناك أثراً واضحاً ودالاً إحصائياً للوعي بإدارة المعرفة في استخدامها في كل من جامعة اليرموك وجامعة عمان الأهلية، إذ فسر الوعي بإدارة المعرفة 69% من التباين في استخدام إدارة المعرفة في جامعة اليرموك

و ٦١% من التباين في استخدام إدارة المعرفة في جامعة عمان الأهلية. كما أن نتائج تحليل الانحدار أظهرت أن أثر ممارسة عمليات المعرفة في استخدامها في كل من جامعة اليرموك وجامعة عمان الأهلية كان واضحا ودالا احصائيا، وبلغت نسبة التباين المفسر ٨٢,٩% في جامعة اليرموك، و ٣٣,٧% في جامعة عمان الأهلية.

وأجرى وانتاب (Watanabe, 2009) دراسة هدفت إلى التركيز على العلاقة بين كل عمليات إدارة المعرفة ومصادر الميزة التنافسية المتعددة، وأن تكون إدارة المعرفة مصدرا استراتيجياً للميزة التنافسية والعمليات المصممة لتعزيز الانتاجية من المعرفة والمساهمة في تعزيز قدرات المنظمة. وقد استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية إدارة المعرفة بوصفها كمصدر من مصادر الميزة التنافسية.

من خلال استعراض أهداف الدراسات السابقة والمواضيع التي تناولتها، تبين أنه لا توجد دراسة تناولت موضوعي توليد المعرفة والميزة التنافسية معا. لذا تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بأنها توضح أهمية ودور إدارة الجامعات في توليد المعرفة من أجل تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، كما وتبين أهمية الميزة التنافسية في نجاح الجامعة من خلال جذب عدد أكبر من الطلبة، وتقديم التعليم لهم بطريقة مميزة.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي المعتمد على أداة الاستبيان في جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، بهدف تعرّف وجهة نظرهم في العلاقة المتوقعة بين توليد المعرفة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، والبالغ عدده ٤٦٤ عضو هيئة تدريس.

## عينة الدراسة

أخذت عينة الدراسة من مجتمع أعضاء هيئة التدريس، بنسبة مئوية إجمالية تقارب ٥٨%. وجرى اشتقاق عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تم توزيع (٢٧٠) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد استُرجع منها (٢٥٦) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

## أداة الدراسة:

قامت الباحثتان؟ بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة: شلبي (٢٠١٨) وصالح (٢٠١٧) والتلبناني وبدير والراقب (٢٠١٥) والزيون والشيخ (٢٠١٥) وزعبي (Zoubi, 2009) لأعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تتكون من جزأين: الجزء الأول وقد اشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغير المستقل (دور الجامعات في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية داخل الجامعة) أما الجزء الثاني فقد اشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغير التابع (مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات).

صدق الاداة: تم التأكد من صدق اداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (١٠) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم.

ثانياً: صدق البناء لأداة الدراسة

١- صدق البناء لمقياس " دور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية"

تم التحقق من مؤشرات صدق البناء من خلال تطبيق مقياس توليد المعرفة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والمقياس.

وقد تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، إذ تراوحت قيم الارتباطات بين (0,500-0,840) وهي ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة.

## ٢- صدق البناء لمقياس " تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة"

جرى التحقق من مؤشرات صدق البناء من خلال تطبيق مقياس الميزة التنافسية على العينة السابقة نفسها، وذلك بحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرة والمقياس. وقد اظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، إذ تراوحت قيم الارتباطات بين (0,570-0,857) وهي ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة

استخدمت طريقتان للتحقق من ثبات أداة الدراسة. الطريقة الأولى: هي الاختبار وإعادة الاختبار، والطريقة الثانية: هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة، إذ تم في الطريقة الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (35 مستجيباً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان، وجرى حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما استخدم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (1) يبين ذلك:

الجدول (1)

معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

أداة الدراسة	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
مقياس " دور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية"	0,967	0,904
مقياس " تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة"	0,973	0,921

أظهرت النتائج في الجدول (1) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين في حالتي التطبيق بلغ (0.954) أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) فقد بلغ (0.967) لمقياس " دور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية". كما أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة

في حالي التطبيق بلغ (0.921) كما أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) بلغ (0.973) لمقياس "تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة". ويُلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

### تصحيح الأداة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل، ليختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) للبدائل الخمسة على التوالي لل فقرات، إذ أعطيت الدرجة (٥) للبدائل موافق جداً، والدرجة (٤) للبدائل موافق، وأعطيت الدرجة (٣) للبدائل موافق إلى حد ما، وأعطيت الدرجة (٢) للبدائل غير موافق، وأعطيت الدرجة (١) للبدائل غير موافق ابداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية لل فقرات لكلا المقياسين وللمقياس ككل اعتمد المعيار الإحصائي التالي:

المتوسط الحسابي	المستوى
من ١,٠٠ - ٢,٣٣	متدن
من ٢,٣٤ - ٣,٦٧	متوسط
من ٣,٦٨ - ٥,٠٠	مرتفع

### المعالجة الإحصائية

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) للإجابة عن أسئلة

الدراسة على النحو التالي:

١. استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
٣. استخدام معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

## نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية في هذه الجامعات، حيث عُرضت النتائج في ضوء أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول: "ما دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ويبين الجدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى وأدنى خمس فقرات وللمقياس ككل:

### الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى وأدنى خمس فقرات لتقديرات أفراد العينة لدور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وللمقياس ككل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
أعلى خمس فقرات:					
١٥	تعمل إدارة الجامعات الخاصة على دمج وتقريب وجهات النظر المختلفة من أجل العمل على حل المشكلات.	4.14	.865	١	مرتفع
٢٧	توفر إدارة الجامعات الخاصة التسهيلات التعليمية.	4.00	.903	٢	مرتفع
٢٦	توفر إدارة الجامعات الخاصة بشكل مستمر برامج لتوليد المعرفة.	3.95	1.009	٣	مرتفع
٢٢	تتيح إدارة الجامعات الخاصة الفرصة الكافية لأعضاء هيئة التدريس لإبداء آرائهم في الأمور التي تتعلق بعملهم.	3.91	.806	٤	مرتفع
٣٢	تستخدم إدارة الجامعات الخاصة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة.	3.91	.966	4	مرتفع
أدنى خمس فقرات:					
٤	تساعد إدارة الجامعات الخاصة أعضاء هيئة التدريس على مواجهة التحديات التي تواجههم.	3.67	.869	١	مرتفع
٥	تساعد إدارة الجامعات الخاصة السلوكيات التي تساعد على توليد المعرفة	3.63	.877	٢	متوسط
٨	تدعم إدارة الجامعات الخاصة عملية توليد المعرفة من خلال عملية الدمج المعرفة الصريحة.	3.56	.984	٣	متوسط
١	تحدد إدارة الجامعات الخاصة التحديات المتعلقة	3.50	.920	٤	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	بالمعرفة.				
٦	تساعد إدارة الجامعات الخاصة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.	3.45	.919	٥	متوسط
	مقياس " دور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية"	3.78	.640		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات "دور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية تراوحت ما بين (3.45) إلى (4.14) والتي تعبر عن مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع في توليد المعرفة. وربما تعزى هذه النتيجة إلى توافر الإمكانيات والتقنيات والوسائل الضرورية لدى الجامعات، واللازمة لتبني عمليات توليد المعرفة بين أقسامها، مما يشكل امراً إيجابياً واضحاً بالنسبة للعاملين فيها. كما ويمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن العاملين يمتلكون المهارة والكفاية والدراية اللازمة لاستخدام عمليات إدارة المعرفة فيما بينهم، وعلى الاخص عملية توليد المعرفة. إضافة لذلك، فإن تبني عمليات توليد المعرفة وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية يستدعي الدعم المقدم من إدارات الجامعات وهذا ما توفره تلك الجامعات.

وترى الباحثتان أيضاً بأن إدارة الجامعات الخاصة الأردنية، في إقليم الشمال، تأخذ بالاعتبار تبني مفاهيم إدارة المعرفة في ممارسة عملياتها الإدارية، من حيث أن إدارة المعرفة وتوليدها تشكل ميزة تنافسية لتلك الجامعات لما تضيفه من قيمة كبيرة على المناخ العام للمؤسسات التربوية ومن أجل رفع أدائها بشكل كبير، وهذا ما اكده لاودون ولاودون (Laudon & Laudon, 2007).

كما ترى الباحثتان أيضاً أن إدارات الجامعة الخاصة تقوم باكتشاف وتوليد المعارف في البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، إذ أنها تقوم بالعديد من الاجراءات التي تتضمن العمل على حل المشكلات التي تواجهها من خلال جمع البيانات والأدلة من خلال تقريب وجهات النظر، كما أنها تقوم بتقديم التسهيلات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، بالإضافة إلى تشجيعها ودعمها المستمرين لبرامج توليد المعرفة، علاوة على انتهاج مبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات من خلال التعاون بين أعضاء هيئة التدريس لابداء رأيهم في القضايا المطروحة من أجل الوصول إلى درجة كبيرة من

الرضا داخل الجامعة، وبالتالي التأثير الإيجابي في أداء العمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الغفور (٢٠١٥) ودراسة عودة (٢٠١٠) وكذلك دراسة سميرة (٢٠١٣) كما اتفقت مع نتيجة دراسة كراسنة والخليلي (٢٠٠٩) ودراسة الزطمة (٢٠١١) لكنها اختلفت مع نتيجة دراسة الشيخ (٢٠١٨).

**نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. ويبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى وأدنى خمس فقرات وللمقياس ككل:

### الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى وأدنى خمس فقرات لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المرتب	المستوى
أعلى خمس فقرات:				
١	تشجع إدارة الجامعات الخاصة العاملين على التفوق والتميز في جميع المجالات.	4.09	.966	مرتفع
٨	توفر إدارة الجامعات الخاصة الآليات اللازمة لاحتضان الموهوبين من الطلبة ممن يمتلكون القدرة على التميز والإبداع وتخصص جزءاً من موارد إدارة الجامعة لدعمهم.	4.03	.953	مرتفع
١٩	تستخدم إدارة الجامعات الخاصة أساليب تحفز فعالة لعامليها من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.	4.02	.894	مرتفع
١٥	تقوم إدارة الجامعات الخاصة باستحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل.	3.94	.883	مرتفع
١٤	تقوم إدارة الجامعات الخاصة بتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.	3.92	.891	مرتفع
أدنى خمس فقرات:				
٣٠	توفر إدارة الجامعات الخاصة خدمة البريد الإلكتروني للطلبة.	3.72	1.084	مرتفع
١٢	تقوم إدارة الجامعات الخاصة بتصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة الداعمة للميزة التنافسية للجامعة.	3.70	.932	مرتفع
٣	توفر إدارة الجامعات الخاصة بيئة تنظيمية تساعد على احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	3.69	.901	مرتفع
١٠	تقدم إدارة الجامعات الخاصة الحوافز الأدبية المعنوية وجوائز البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال	3.69	1.061	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي.				
٢٣	تقدم إدارة الجامعات الخاصة خدماتها بتكلفة منافسة.	3.66	.924	٥	متوسط
	مقياس "تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة."	3.82	.768		مرتفع

يلاحظ من الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت بين (3.66) و(4.09) والتي تعبر عن مستوى متوسط إلى مستوى مرتفع في مدى تحقيق الميزة التنافسية. وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى أن إدارات الجامعات الخاصة في إقليم الشمال تشجع الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الاستمرارية والبقاء في ظل التنافس الشديد بين الجامعات الخاصة، إذ تعمل إدارات هذه الجامعات على تشجيع العاملين على تخطي التحديات، وعلى ضرورة تحقيق الجودة بهدف الحصول على مركز متقدم بين الجامعات. كما أن إدارات الجامعات الخاصة تعمل على تطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر.

وتعزو الباحثتان هذه النتيجة أيضاً إلى أن إدارات الجامعات تضع برامج خاصة تزيد من قدرة الجامعة الخاصة على التنافسية في ظل التنافس بين الجامعات في الأردن، وفي العالم، إذ تقوم بوضع البرامج الخاصة لاحتضان الموهوبين الذي يمتلكون القدرة على التميز والإبداع، من خلال تخصيص جزء كبير من مواردها الجامعية لهذا الموضوع. كما أن إدارات الجامعات الخاصة أيضاً تقوم بدراسة أسواق العمل من أجل استحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات تلك الأسواق.

كما تعزو الباحثتان هذه النتيجة أيضاً إلى أن إدارات الجامعات تقوم بتنفيذ طرق التحفيز المختلفة بأنواعها مثل التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس وللطلبة على حد سواء، بحيث يتم تقديم دعم مادي للطلبة المتفوقين، الأمر الذي يعمل على تكوين ميزة تنافسية عالية جداً لتلك الجامعة، مما يزيد من قدرتها على المنافسة في ظل المنافسة المحتدمة بين الجامعات الخاصة.

أيضا، فإن الباحثان تعزو هذه النتيجة إلى قيام إدارات الجامعات بتصميم البرامج التعليمية في التخصصات التي تزيد من قدرتها التنافسية عبر: التشجيع على التطوير والتحديث، واستخدام وسائل واستراتيجيات تدريسية حديثة، وتوفير البنية التحتية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج، سواء بتزويدها بتكنولوجيا المعلومات اللازمة أو الاتصالات الحديثة من أجل إنجاح هذه البرامج.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زعيبي ((Zoubi, 2009) ودراسة الشوبكي وناصر (Alshobaki & Naser, 2013) ودراسة ويح (2013) ودراسة شلبي (2018).

نتائج السؤال الثالث: "هل يوجد علاقة بين دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وبين تحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات؟"

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج معامل ارتباط بيرسون بين دور إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وبين تحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، والجدول (٤) يوضح ذلك:

#### جدول (٤)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين دور إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية، وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات

المقياس	الارتباط	مقياس "دور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية"	مقياس "تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة"
مقياس "دور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية"	ارتباط بيرسون	1	.869
	مستوى الدلالة		** .000
مقياس "تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة"	العدد	256	256
	ارتباط بيرسون	.869	1
	مستوى الدلالة	** .000	
	العدد	256	256

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,01$ ).

يتبين من الجدول (٤) وجود علاقة إيجابية عالية جدا وفق تصنيف زكمند (Zikmund, 2000) ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين دور إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وبين تحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0,869). وترى الباحثتان أن توليد المعرفة

في الجامعات الخاصة الأردنية يعمل على تعزيز القدرة التنافسية في تلك الجامعات، إذ أن الجامعات الخاصة بطبيعتها كغيرها من الجامعات، ما هي إلا مؤسسات علمية بحثية خدمية، تعتمد في نشاطاتها على المعرفة. وبالتالي فإن تركيز الجامعات على عمليات توليد المعرفة سيعمل على توليد ميزة تنافسية لتلك الجامعات، ومن ثم ردف سوق العمل وتعزيزه بالقوى والموارد البشرية التي تتميز بالتنافسية العالية، وبالتالي التأثير الكبير في النمو الاقتصادي داخل الأردن.

كما تعزو الباحثتان هذه النتيجة أيضاً إلى أن المورد البشري يتجلى بشكل كبير في المعرفة والتي ستؤدي بشكل كبير إلى تحسين في العمليات والمنتجات. لذلك، فإن الاهتمام بإدارة المعرفة وعملياتها سوف يعمل على تعظيم الإنتاجية. ومن هنا، ترى الباحثتان أن توليد المعرفة هي العامل الأكثر قيمة وأهمية من الموارد المالية والمادية والمواد الخام، وبالتالي فإن إيجاد مورد بشري متمكن فكرياً ومهنياً سوف يعمل على تعزيز التنافسية المستدامة.

كذلك، فإن الباحثتان ترى أن هناك تكاملاً واضحاً بين عمليات إدارة المعرفة، وبخاصة توليد المعرفة، وبين تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، إذ أن العلاقة الإيجابية بين توليد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية سوف تضمن الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمؤسسات التربوية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الفارس، ٢٠١٠) ودراسة كراسنة والخليبي (٢٠٠٩) ودراسة واتاب (Watanabe , 2008) .

## الخاتمة

تعد المعرفة المورد الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والتقدم في الوقت الحاضر لجميع المنظمات بغض النظر عن أنواعها وأحجامها. لذا تسعى الجامعات إلى الحصول على المعرفة من خلال إيجاد الطرق والأساليب التي تساعد على توليد المعرفة، وتطوير آليات توليدها بهدف تكوين مخزون معرفي يساعدها على تحقيق أهدافها. وتعد عملية توليد المعرفة من أهم العمليات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات، فهي تساهم في إيجاد معارف جديدة تساعد المؤسسة التعليمية على إثراء رأس مالها الفكري وإثراء معارف الأفراد لديها، كما تساعدهم على إبراز مهاراتهم العالية.

وكذلك تساهم بشكل فاعل في توليد المعرفة بشكل مستمر، لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وتحقيق الميزة التنافسية لها.

لذا هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف الى دور إدارة الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية، والتعرف كذلك الى المستوى الذي حققته هذه الجامعات بموضوع الميزة التنافسية لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وبالتالي التعرف على فيما إذا كان هناك علاقة بين دور إدارة الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات من جهة اخرى.

ولتحقيق اهداف الدراسة، طرحت الباحثتان سؤالاً رئيسياً يتمثل ب " ما دور إدارة الجامعات الخاصة الاردنية في إقليم الشمال في تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وما علاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية؟"، وقد تم اشتقاق ثلاثة اسئلة فرعية منه لتسهيل التعامل مع البيانات التي تم جمعها والوصول الى النتائج. وتم جمع البيانات في ضوء هذه الاسئلة، من عينة الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال، ومن ثم تحليل هذه البيانات واستخراج النتائج التي تجيب عن هذه الاسئلة. وقد كانت ابرز النتائج التي تم التوصل اليها، أن المستوى الكلي لدور إدارة الجامعات الخاصة في توليد المعرفة المؤسسية، وفي تحقيق الميزة التنافسية مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز توليد المعرفة المؤسسية وبين تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اقليم الشمال. هذا وقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي انسجمت مع النتائج التي تم التوصل اليها، والتي ربما تكون ذات أهمية وفائدة لإدارات هذه الجامعات وأعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك للجامعات الشبيهة بها. كما قد تكون ذات فائدة للمهتمين والمشتغلين بمجال الادارة بكافة القطاعات واهمها التربوية. اضافة الى ان نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قد تكون ذات فائدة للباحثين في المستقبل المهتمين بموضوع ادارة المعرفة بشكل عام، ونوليد المعرفة، والميزة التنافسية بشكل خاص.

## التوصيات والاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي وتقتح الباحثان بما يلي:

١. توصي الباحثان إدارات الجامعات الخاصة في إقليم الشمال بالحفاظ على مستويات توليد المعرفة ومستويات تحقيق الميزة التنافسية ومحاولة رفع هذه المستويات ما أمكن.
٢. توصي الباحثان بالاهتمام بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتحويلها إلى معرفة معلنة لما أظهرته النتائج من ان المستوى جاء متوسطا.
٣. توصي الباحثان بالنظر في إمكانية تخفيض رسوم الخدمات التي تقدمها الجامعات الخاصة لتتمكن من المنافسة، لما أظهرته النتائج من ان المستوى كان متوسطا.
٤. توصي الباحثان بتوفير البنية التحتية الملائمة لإدارة توليد المعرفة داخل الجامعة لما لها من ارتباط قوي بتحقيق الميز التنافسية.
٥. توصي الباحثان بتوفير مراكز خاصة داخل الحرم الجامعي بهدف تسهيل تقديم الخدمات خاصة لخدمة المجتمع والاستمرار في تدريب أفراد المجتمع.
٦. تقترح الباحثان إجراء دراسات مماثلة على الجامعات الخاصة في الأقاليم الأخرى، وإجراء دراسات مقارنة ذات علاقة بالموضوع ما بين الجامعات الرسمية والخاصة، وكذلك إجراء دراسات في مواضيع شبيهة وذات صلة مثل تطبيقات إدارة المعرفة وأثرها في الميزة التنافسية.

## المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى (٢٠٠٦). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جمهورية مصر العربية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

أبو جلع، عبد الرحمن البقيري (٢٠١٦). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم.

بن يحي، سعاد محمد (٢٠٠٩). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الكيبلات الأردنية، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

التلباني، نهاية، وبدير، رامز، والراقب، أحمد (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع

غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١١ (٢)، ٤٤٣-٤٨٠.

حجازي، هيثم علي (٢٠٠٥). إدارة المعرفة - مدخل نظري. الأردن، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم علي (٢٠١٤) المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية

الثالثة. الأردن، عمان: دار الرضوان

دروزة، سوزان صالح (٢٠٠٨). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي "دراسة

تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،

عمان، الأردن.

دياب، سهيل (٢٠٠٥). مناهج البحث العلمي. فلسطين: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الزبون، محمد، والشيخ، منال (٢٠١٥). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة العلوم التربوية، ٤٢ (٢)، ٤٦١-٤٨.

الزظمة، نضال محمد (٢٠١١). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية

المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سميرة، صويلح (٢٠١٣). دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري "دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة - عمر برناوي-"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

سيد، رحاب فايز أحمد (٢٠١٦). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف "دراسة تحليلية لتحقيق الميزة

التنافسية للجامعة"، مجلة علم السعودية (١٦)، يناير، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

الشخبي، علي السيد (٢٠٠٤). العولمة ومناهج التعليم، وقائع المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم

الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

شلبي، أماني عبد العظيم (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية

"رؤية تربوية معاصرة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، المنصورة، جمهورية مصر العربية.

الشيخ، باكير (٢٠١٨). تشخيص واقع إدارة المعرفة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات

الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات السودانية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، الجمعية المصرية

للمكتبات والمعلومات، مصر، ٥٣ (١)، ١٩٨-١٣٢.

صالح، حنين محمد (٢٠١٧). توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة

المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان،

الأردن.

الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠١٢). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة،

جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

طرطار، أحمد (١٣ ديسمبر، ٢٠١١). أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، وقائع الملتقى

الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.

طعيمة، رائد (٢٠٠٦). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات (ط١)،

عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الطوالة، ميرفت (٢٠١٥). مدى ممارسة عمليات نقل المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمديريات التابعة لها-

ومقترحات للتطوير. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك.

الطيبي، خضر مصباح اسماعيل (٢٠١٠)، إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول (ط١)، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العباد، عبد الله بن حمد بن ابراهيم (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦ (٣).

عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

عودة، فراس (٢٠١٠). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الفارس، سلميان (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢(٢)، ٥٩-٨٥.

كراسنة، عبد الفتاح، الخليي، محمد (٢٠٠٩). مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٥ (٣)، ٢٩٣-٣٢٧.

اللوغان، محمد بن فهاد (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة السعودية، مجلة العلوم التربوية ٢٨ (١)، جامعة الملك سعود .

محمود، نازم، وملكاوي، محمد (٢٠٠٧). نظام المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

مرعي، توفيق، والحيلة، محمد (٢٠٠٠). المناهج التربوية الحديثة مناهجها عناصرها أسسها عملياتها، المملكة العربية السعودية: المسيرة للنشرة والتوزيع والطباعة.

الملكاوي، ابراهيم (٢٠٠٧). "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، الاردن، عمان: دار الوراق.

الناظر، ملك، ويزادوغ، دنيا (٢٠١٧). مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة

التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات، العلوم التربوية، ٤٤ (٤).

ويح، محمد عبد الرزاق (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية

على جامعة بنها، مجلة كلية التربية، ٢٤ (٩٥)، جامعة بنها، مصر.

## References

- Ahmed, A., & Ahsan, A. (2014). An integrated organizational knowledge management framework (IOKMF) for knowledge creation and usage. *Journal of Strategy and performance management*, 2(1), 17.
- Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model. *International Journal of Digital Publication Technology I* (2), 135-157.
- Al-Zoubi, D. (2014). Improving teaching and learning at Universities- the use of knowledge management. *iJAC*, 7 (1), 32-40.
- Davis, D. & Ringsted, C. (2006). Accreditation of undergraduate and graduate medical education: how do the standards to quality? *Advhealth Sci Edu Theory Pract*, 11 (3).
- Gottschalk, P. (2008). IT in knowledge management, knowledge management: Concepts, methodologies, tools and applications. *IGI Global*, N0 2, 455.
- Laudon, K.C & Laudon, J.P (2007). *Essentials & management information systems*. New Jersey, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle Rive.
- Maier, R. (2007). *Knowledge management systems: Information & communications technologies for knowledge management (3<sup>rd</sup>ed)*, Berlin Heidelberg, Springer-verlag
- Watanabe, R.M. (2009). "Congruent knowledge management behaviors as discriminate sources of competitive advantage" *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 109-124.
- Wiig, K. (1994). *Knowledge management: The central focus for intelligent acting organization*. U.S.A, Schema Press.
- Yeo, R. K., & Li, J. (2014). Beyond SERVQUAL: The competitive forces of higher education in Singapore. *Quality Management & Business Excellence*, 25(1-2), 95-123.

Zikmund, W.G. (2000). *Business research methods (6<sup>th</sup> ed)*. Fort Worth: Harcourt College Publication.

Zoubi, D. M, (2009). Knowledge management awareness, its related operations and their impact on knowledge management utilization at Jordanian universities. *International Journal of knowledge Management*, 5(4), 60- 84.